

**FACTORES QUE IMPIDEN QUE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIAL DE CARTAGO CREADAS EN EL 2016 EJECUTEN UNA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL**

JORGE LUIS VALENCIA CARTAGENA

JHON EDWIN RINCÓN GÓMEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO**

2018

**FACTORES QUE IMPIDEN QUE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIAL DE CARTAGO CREADAS EN EL 2016 EJECUTEN UNA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL**

MODALIDAD DE MONOGRAFÍA

JORGE LUIS VALENCIA CARTAGENA

JHON EDWIN RINCÓN GÓMEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administradores de Empresa**

LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS

Magíster en Administración – Especialista en Finanzas

Administradora de Empresas

ASESORA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGO

2018

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago (Valle del Cauca), abril de 2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1 EL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2.1 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	19
1.5.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
1.5.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN, LA MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE OBSERVACIÓN	21
1.5.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN.....	21
1.5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	21
1.5.5 PROCESO DE ANÁLISIS – SÍNTESIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	22
2 MARCO REFERENCIAL	24
2.1 MARCO TEÓRICO	24
2.1.1 PARADIGMA NEOCLÁSICO	25
2.1.2 ESTRATEGIA.....	28
2.1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	35
2.1.4 TIPOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	39
2.1.5 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
2.2 MARCO CONCEPTUAL	43
2.3 MARCO CONTEXTUAL	47
2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR COMERCIAL EN COLOMBIA	47
2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR COMERCIAL EN CARTAGO, VALLE ..	53
2.3.3 SECTOR EMPRESARIAL DE CARTAGO-VALLE.....	54

2.4	MARCO LEGAL.....	57
2.4.1	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991	57
2.4.2	LEY 590 DE 2000	59
3	RESULTADOS	62
3.1	CARACTERIZACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE CARTAGO CREADAS EN EL 2016.....	62
3.2	ANÁLISIS DE LOS PLANTEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA TEORÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CONTEMPORÁNEA Y LA REALIDAD EMPÍRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.	69
3.3	PROPUESTA GUÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE CARTAGO.	74
4	CONCLUSIONES.....	78
5	RECOMENDACIONES.....	83
6	ANEXOS.....	84
6.1	FICHAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
6.2	ENCUESTA.....	92
6.3	ENTREVISTA.....	95
6.4	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA	97
	BIBLIOGRAFÍA.....	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Síntesis de Antecedentes.....	12
Tabla 2, La estrategia según Mintzberg y Porter.....	33
Tabla 3, Concepto: Planeación estratégica.....	37
Tabla 4, Tipos de planeación estratégica.....	40
Tabla 5, Concepto: Empresa	44
Tabla 7, Ley 590 de 2000	60
Tabla 8, Disposiciones para Mipymes en la ley 590 de 2000	61
Tabla 9, Bases de datos de Microempresas creadas en Cartago en el 2016 del sector comercial	62
Tabla 10, Referencia de calificación para aproximación con la teoría de Planeación Estratégica.....	70
Tabla 11, Calificación dada a cada empresa con respecto a la pirámide de la Planeación Estratégica.....	70
Tabla 12, Recopilación de respuestas: Entrevista.....	97

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1, Paradigma Neoclásico	26
Ilustración 2, Modelo: 5 Fuerzas de Porter.....	31
Ilustración 3, Escuelas de pensamiento	32
Ilustración 4, PIB: enero- septiembre 2015. Variación.....	48
Ilustración 5, PIB de Enero- septiembre 2015 por sectores económicos.....	49
Ilustración 6, Plan Estratégico sectorial 2015-2018.....	51
Ilustración 7, Ubicación de Cartago-Valle.	53
Ilustración 8, Empresas activas por tamaño.....	55
Ilustración 9, Modelo de competitividad y vocación Cartago.	56
Ilustración 10, Artículos de la Constitución Política para construir empresa.....	58
Ilustración 11, Características de las MIPYMES	59
Ilustración 12, Nivel educativo	64
Ilustración 13, Conocimiento de Planeación estratégica	64
Ilustración 14, Toma de decisiones de los empresarios	65
Ilustración 15, Disponibilidad para invertir tiempo y esfuerzo en acciones de mejora para la Microempresa.....	66
Ilustración 16, Herramientas administrativas utilizadas por las Microempresas de Cartago .	67
Ilustración 17, Componentes definidos en las microempresas.....	68
Ilustración 18, Propuesta: Guía Práctica y Didáctica para la Planeación Estratégica	74

RESUMEN

El presente informe tuvo lugar en la ciudad de Cartago, su objetivo general fue encontrar los factores por los cuales las microempresas del sector comercial de la ciudad creadas en el año 2016 no implementan una adecuada planeación estratégica. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, de tipo documental y se diseñó una encuesta con base en la metodología elaborada por Humberto Serna Gómez, Consultor Gerencial en las áreas de Planeación Estratégica, en su libro Gerencia Estratégica. Lo anterior, con el fin de identificar el grado de implementación y vacíos que existen a la hora de llevar a cabo la planeación estratégica dentro de las Microempresas. Con el análisis, se determina que las Microempresas del sector comercial de Cartago cuentan con la capacidad intelectual para desarrollarla, pero están más interesados en resolver los problemas que a diario se les presentan que realizar planes a largo plazo y ejecutarlos. Finalmente, las Microempresas desconocen la importancia y los beneficios que podría traerle a un sector que sin duda es el gran promotor de la economía de la ciudad y de la región.

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Microempresas, Sector comercial, Cartago, Guía Práctica.

ABSTRACT

The present report took place in Cartago City; its general objective was to find the factors by which the microenterprises of the commercial sector of the city created in 2016 don't implement an adequate strategic planning. This research had a qualitative, documentary approach and a survey was designed based on the methodology developed by Humberto Serna Gómez, Managerial Consultant in the areas of Strategic Planning, in his book Strategic Management. The above, in order to identify the degree of implementation and gaps that exist when carrying out strategic planning within the Microenterprises. With the analysis, it is determined that the Microenterprises of the commercial sector of Cartago have the intellectual capacity to develop it, but they are more interested in solving the problems that are presented to them daily than making long-term plans and executing them. Finally, Microenterprises are unaware of the importance and benefits that could bring to a sector that is undoubtedly the great promoter of the economy of the city and the region.

KEYWORDS: Strategic Planning, Microenterprises, Commercial Sector, Cartago, Practical Guide

INTRODUCCIÓN

Dada la apertura económica y el fenómeno de la globalización durante el siglo XIX, Colombia tuvo que adaptar su economía para afrontar todo este proceso de cambio y trajo como consecuencia que el país llevara a cabo una serie de reformas estructurales para integrarse al mercado mundial. El impulso del comercio internacional no fue ajeno a estos procesos de cambio en el país, por tanto, esta economía aperturista da paso para que los procesos de producción y comercialización se fortalezcan y contribuyan de manera positiva a la economía colombiana.

Con el fin de responder a los cambios presentados en aquella época de expansión económica, las grandes empresas tuvieron que lograr producciones en mayores proporciones para abarcar otro tipo de mercados, porque ya no solo dependerían de sus ventas locales, es decir, que la apertura económica no solo afectó al país en general sino también a las organizaciones, ya que su estructura interna tuvo que lograr cambios como la generación de calidad y la automatización de procesos. Por lo anterior, se crean grandes oportunidades para diversos sectores de la economía colombiana, aunque viéndose entorpecidas por la importación de productos de manera ilegal, ya que por aquella época no había regulaciones tan estructuradas en el país que colocaran fin al contrabando.

Teniendo en cuenta entonces la historia colombiana, se concluye que la industrialización en el país es producto de la dinámica comercial y de políticas proteccionistas que logra también el mercadeo de productos populares y otros, que se expandieron por todo el país con formas de créditos exequibles.

A partir del siglo XXI se dictan las primeras disposiciones legales que comenzarán a regir en el país para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, para seguir incentivando la economía en el país ya que es *“Una población con notable destreza para comerciar que obliga a una exitosa convivencia entre mayoristas, cadenas de grandes almacenes, contrabandistas, tenderos, pequeños comerciantes de misceláneas, sanandresitos y comerciantes*

informales que hasta se atreven a competir en precio y a innovar en formas de venta, con los más grandes y poderosos del sector”¹

El sector comercial ha jalonado la economía colombiana desde sus inicios y por tanto ha sido uno de los que más ha aportado al crecimiento del país, permitiendo que el índice de desempleo disminuya y proporcionando mayor cantidad de oportunidades. También es importante resaltar que en el 2016 este sector presentó una participación de 13,7% en el PIB del país según la CEPAL, siendo el tercer sector con mayor aporte a la economía colombiana y permitiendo de tal forma que haya un crecimiento y mejoramiento en las condiciones de sus habitantes.

Además, este sector es el que más genera empleo según la CEPAL, con una distribución de población ocupada de 27,2%, entre empleo formal e informal; la anterior situación genera que actualmente las miradas de los diferentes teóricos y estudios se centren en ellos, buscando de una u otra manera ofrecer las herramientas que permitan el fortalecimiento de su estructura y procesos internos en las diversas organizaciones del país.

En los últimos años, las microempresas han llegado a ser más productivas y dinámicas en la economía colombiana lo cual es fundamental para su sistema productivo. Cabe resaltar que para el 2016 la mayor concentración de empresas se encuentra en el sector comercio cuya concentración para este año, el departamento del Valle del Cauca ocupa el tercer lugar en cuanto a la creación de Mipymes.

El Norte del Valle del Cauca está constituido por los siguientes municipios: Cartago, Bolívar, Roldanillo, El Dovio, Versalles, Toro, La Unión, La Victoria, Zarzal, Obando, Alcalá, Ulloa, Ansermanuevo, El Águila, El Cairo, Argelia, Sevilla y Caicedonia; cada uno de ellos presenta año tras año registros en Cámara de Comercio de micro, pequeñas y medianas empresas; según datos de esta institución suman para el año 2016, 1.858 microempresas.

¹ MOLINA, Luis. Comercio en Colombia. En: 200 años de comercio en Colombia. Revista Dinero. [En línea], 07 de mayo de 2010 [Revisado el 21 de octubre 2017] Internet: <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresas/articulo/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono/95391>

Este estudio tiene por objeto evaluar y estudiar las Microempresas creadas en el año 2016 en el municipio de Cartago, ya que éste se encuentra localizado en un lugar estratégico del país que permite la entrada y salida de mercancías, además Cartago es *“El municipio capital del Norte del Valle, debido a su población, número de empresas constituidas, empleo generado y su ubicación en la frontera del Valle del Cauca con el departamento de Risaralda. Dicho municipio es caracterizado por sus bordados y el clima cálido, en el que en promedio se reportan temperaturas de 24°C”*²

Aunque las microempresas del sector comercial se han destacado en el municipio por su alta participación en la economía cartagüeña es indispensable tener en cuenta la cantidad de falencias que se presentan en este sector, ya que diversos factores internos y externos han impedido el crecimiento de estas empresas que no les permiten tener el conocimiento ni la habilidad necesaria para afrontar procesos de cambio actuales, tales como competencia de grandes superficies, costos de insumos, altos impuestos, tasa de cambio, rotación de cartera, entre otros.

Lo anterior ha obligado a las microempresas a buscar alternativas que les permitan mantenerse en el tiempo, por tanto, esas alternativas pueden ir relacionadas con la elaboración e implementación de una adecuada planeación y ejecución estratégica, ya que esta herramienta es uno de los mayores aportes en el ámbito empresarial.

Finalmente, este estudio pretende contrastar la realidad empírica de estas microempresas con lo propuesto en la teoría, para determinar aquellos factores que no permiten estructurar y llevar a cabo una adecuada planeación estratégica, pues ésta ayuda al mejoramiento de procesos, toma de decisiones y hacer frente a los cambios externos con el fin de seguir generando aquel factor de crecimiento que siempre ha marcado el sector comercial en el país.

² OBSERVATORIO ECONÓMICO DEL NORTE DEL VALLE. Boletín económico. En: Informe económico de los municipios pertenecientes a la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartago. Cartago, 2017. P.9

1 EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Para llevar a cabo este trabajo investigativo se hizo necesario la búsqueda de antecedentes que facilitarán la labor investigativa y servirán de apoyo conceptual para el desarrollo del mismo, a continuación, se relacionan brevemente:

Tabla 1, Síntesis de Antecedentes.

Titulo	Autores	Concepto
Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas.	Roberto Estrada Bárcenas, Domingo García Pérez de Lema, Víctor Gabriel Sánchez Trejo.	Los autores definen los factores que desalientan o impiden la planificación y las barreras que dificultan su ejecución y su relación con el nivel de formalidad de la planificación estratégica en las Pequeñas y medianas empresas manufactureras de Hidalgo.
Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.	Edwin H. Mora-Riapiara, Mary A. Vera-Colinab, Zuray A. Melgarejo-Molinab. Universidad ICESI.	Se estudia la relación entre la dimensión de planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial.
El porqué de la planeación estratégica en las Pyme.	Saúl Valdez Olivares, Mariana Zerón Félix, Juan Ramón Morales Cano. En revista académica "Contribuciones de la economía".	En este artículo los autores resaltan que todas las empresas deben darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo con una adecuada planeación estratégica.
Problemáticas que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control.	John Fredy Salinas Loaiza. Universidad Militar Nueva Granada.	En el desarrollo de esta investigación se busca identificar las herramientas administrativas aplicadas en el ciclo PHVA y formulan además los principales problemas que afrontan las PYMES colombianas.

Fuente: Elaboración propia

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La teoría neoclásica surgió en la expansión económica y trajo consigo una complejidad en el desarrollo administrativo de aquella época, lo que obligó a evaluar y mejorar algunos de los principios de la administración clásica. Uno de ellos, es el proceso administrativo, mucho más consolidado; por tanto, nuevos teóricos van surgiendo y sus aportes poco a poco fueron creando nuevos paradigmas administrativos. Debido a la teoría de los sistemas se pudo entender que las empresas estaban inmersas en un proceso de transformación, las organizaciones son concebidas como un sistema abierto y por ende es importante tomar en cuenta factores externos en el desarrollo de las actividades empresariales. Otro aspecto fundamental es el surgimiento de la administración por objetivos, que llevó a las organizaciones a establecer procesos de planeación para la consecución de objetivos.

Actualmente la planeación estratégica es un proceso que ha tomado más y más fortaleza en el mundo empresarial, la globalización ha traído consigo una serie de obstáculos, que han hecho más compleja la labor de administrar; por esta razón es necesario tomar medidas para fortalecer los procesos internos y aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el mercado. La planeación estratégica como lo considera Humberto Serna Gómez³, es la herramienta que brinda al empresario la posibilidad de proyectarse a futuro con la meta real de la compañía, además, permite direccionar todos sus procesos con la estrategia de la organización y al mismo tiempo le brinda la posibilidad al empresario de controlar y hacer seguimiento de los indicadores de gestión que este considere pertinentes.

*“De acuerdo con Bain & Company, (...) el planeamiento estratégico estuvo dentro de las 10 herramientas gerenciales usadas en las empresas, el planeamiento estratégico estuvo colocado en la segunda posición con 67% de utilización”*⁴ La cifra anterior es muy significativa y refleja la importancia que le otorgan los directivos actuales a esta herramienta, pero a pesar de esto en una ciudad como Cartago donde las microempresas conforman el mayor porcentaje de empresas, este proceso aún no es implementado ni tenido en cuenta por muchos

³ SERNA, Humberto. Planeación Estratégica. En: Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá D.C, 2009. P. 55

⁴ CHOQUE, Raúl. Herramientas Gerenciales. En: Planeamiento estratégico, utilizando el cuadro de mando integral. Lima, 2015. P. 13

empresarios locales, por tal motivo es importante conocer los factores que propician esta situación.

Por otra parte, los modelos para desarrollar la planeación estratégica han venido evolucionando y modificando algunos de sus componentes con el pasar de los años, lo que ha causado dificultades para identificarse con alguno de ellos. Con el presente estudio se pretende reafirmar ideas de las teorías administrativas y amalgamarlas con las experiencias y vivencias de los administradores de las microempresas comerciales de Cartago para establecer de forma sencilla un manual para desarrollar y ejecutar la planeación estratégica.

La propuesta investigativa se centra principalmente en la planeación estratégica de las microempresas del sector comercial de Cartago creadas en el 2016, lo cual obliga a determinar el nivel de aplicación del planteamiento estratégico en las microempresas comerciales, por lo anterior se toma como referencia el modelo planteado por el doctor Humberto Serna Gómez para la ejecución del planteamiento estratégico. Después de definir la brecha real entre la propuesta teórica y la realidad empírica de las microempresas se debe determinar los principales factores que impiden la ejecución de la planeación estratégica y por último adecuar un guía de la misma que sea de fácil implementación para las microempresas, asemejándose en mayores proporciones a las necesidades reales del mercado cartagüeño.

Las microempresas comerciales son el motor de la economía cartagüeña, generan la mayor cantidad de empleos de la ciudad y en ellas se vive la realidad de un sector volátil como el comercial, principalmente por los altos índices de informalidad.

Además de esto las microempresas tienen un sin número de adversidades que impiden o entorpecen su crecimiento, una razón de peso es el llamado activismo, el cual es definido por Choque⁵ como la ejecución de actividades que surgen con el día a día y no están relacionadas las unas con las otras, esto provoca que los administradores locales pierdan el enfoque y no definan un rumbo para la organización, a esto se le debe sumar el desconocimiento administrativo de los comerciantes. Actualmente, el sector comercial de Cartago se encuentra en

⁵ Ibid., P. 25

constante crecimiento, pero de allí surgen las siguientes preguntas, ¿Realmente las nuevas empresas que llegan al mercado tienen los cimientos suficientes para mejorar las condiciones de sus grupos de interés? ¿Tienen los argumentos necesarios para competir al máximo nivel? Por lo anterior se desea conocer cuáles son las condiciones reales de la planeación estratégica en las microempresas del sector comercial de Cartago.

Se debe determinar las diferencias reales entre la planeación estratégica instaurada en la teoría administrativa contemporánea y el accionar diario de los comerciantes cartagüesños, es necesario conocer estas diferencias para concluir si la misma teoría es quien se ha encargado de alejar el proceso de planeamiento estratégico de los empresarios cartagüesños, o si las exigencias del mercado local obligan a los directivos a tomar medidas contrarias para sobresalir.

1.2.1 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

Teniendo en cuenta los antecedentes y descripción presentados con anterioridad, la presente propuesta investigativa tendrá como propósito dar respuesta al siguiente problema:

¿Cuáles son los factores que impiden que las microempresas del sector Comercial de Cartago creadas en el 2016 ejecuten la planeación estratégica?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que impiden que las microempresas del sector Comercial de Cartago creadas en el 2016 ejecuten una planeación estratégica formal.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las microempresas del sector comercial de la ciudad de Cartago creadas en el 2016, con el fin de identificar las prácticas administrativas que más se asemejen a las propuestas en la planeación estratégica.
- Analizar los planteamientos establecidos en la teoría de planeación estratégica contemporánea y compararlos con la realidad empírica del objeto de estudio.
- Diseñar una propuesta guía para la planeación estratégica en las microempresas de la ciudad de Cartago.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la propuesta investigativa radica en conocer los factores que influyen a la no implementación de la planeación estratégica en las microempresas del sector comercial de Cartago creadas en el 2016. De esta manera se pretende realizar una comparación entre los principios que la administración contemporánea expone para desarrollar un proceso de planeación estratégica y la realidad empírica de los empresarios y así implementar una guía de fácil aplicación para los comerciantes de las empresas objeto de estudio, que les facilite adoptar el planeamiento estratégico como herramienta administrativa.

Además, se considera pertinente efectuar dicha investigación, ya que Cartago es una ciudad que se encuentra en pleno crecimiento comercial, pero uno de sus principales problemas es que las microempresas comerciales no tienen bases sólidas para sobresalir en un mercado con tantas fluctuaciones, además, los comerciantes no brindan la suficiente importancia a los principios administrativos que les permitirá ser más competitivos en el mundo actual.

El comercio es el principal motor de la economía cartagüense, ya que según el Observatorio Económico del Norte del Valle⁶, en el 2016 se registró en este sector 918 empresas teniendo una variación positiva de 38.7% con respecto al año anterior; por tal motivo es de vital importancia identificar las causales que impiden que este sector crezca de manera exponencial siendo fundamental adecuar a las organizaciones para que asuman una cultura estratégica que les permita adaptarse a dichos cambios y generar valor a sus clientes, propietarios, proveedores y a la sociedad en general, es decir, la ciudad y la sociedad son quienes al final de todo resultarán beneficiadas con mayores y mejores oportunidades de empleo, con empresas más sólidas y con capacidad adaptativa que les permita mantenerse en el tiempo por medio de estrategias competitivas que vayan de la mano con la misión, la visión y los objetivos corporativos de las microempresas.

La novedad que presenta este estudio investigativo es la estructuración de una guía de fácil comprensión que permite a los empresarios adaptar una cultura estratégica y les ayude con el desarrollo del planteamiento estratégico para su empresa, es importante aclarar que dicha guía será consolidado con base en las

⁶ Observatorio Económico del Norte del Valle. *Op. Cit.*, P. 20

necesidades de los administradores y los aportes de las teorías administrativas contemporáneas, con el fin de materializar todas estas conclusiones y crear una herramienta realmente útil y completa que sirva de apalancamiento en las empresas comerciales de Cartago.

Se considera que el proyecto hace parte del campo de conocimiento del estudiante de administración de empresas ya que dicha herramienta forma parte del proceso administrativo y las conclusiones a las cuales se pueda llegar servirán para consolidar o reevaluar algunos de los conocimientos adquiridos en el proceso académico, y, por último, será una gran experiencia identificar realmente cuál es la brecha entre las doctrinas expuestas en la teoría administrativa contemporánea.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se realizará una investigación de tipo documental, que de acuerdo con Bernal⁷ se define como *“un análisis de la información escrita sobre un determinado tema con el objetivo de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”*.

Se refiere al hecho de que el investigador adquiere la información que necesita por medio de documentos principalmente. Estos documentos ya existen y son: libros, periódico, revistas, estadísticas, tesis, investigaciones publicadas, etc. Es decir, el investigador no va a generar la información sino que la toma de varios lugares. Su labor consiste en ordenar, analizar esa información ya registrada, ya documentada (...) la investigación documental no requiere que el investigador esté en contacto directo con la realidad que estudia.⁸

La recopilación de información y el análisis de la misma es con el propósito de determinar no solo el grado de implementación de los factores de la planeación estratégica planteados por Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, en las microempresas del sector comercial de la ciudad de Cartago creadas en el 2016; sino también retroalimentar y describir los aspectos teóricos de la planeación estratégica.

El diseño de campo utilizado es transversal⁹ ya que los datos se recopilan en un solo momento de tiempo el cual se dará cuando se haga el trabajo de campo del cual se obtendrá la información pertinente para determinar los factores que impiden la implementación de una planeación estratégica. Esta propuesta investigativa analiza el nivel o estado de una o más variables en un momento dado, *“(...) Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e*

⁷ BERNAL, Cesar. Investigación documental. En: Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México, 2000. P. 111

⁸ REZA, Fernando. Investigación tipo documental. En: Ciencia, metodología e investigación. México, 1997. P. 237

⁹ HÉRNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. Diseño de campo transversal. En: Metodología de la investigación México, 2010. P. 151

interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos) es tomar una fotografía de algo que sucede”¹⁰

Cabe resaltar que este diseño es de tipo cualitativo ya que su objetivo es *“Indagar la incidencia y los valores en los que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o proporcionar una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación”¹¹*. Los datos recopilados, tales como cuál es la importancia de la planeación estratégica en el desarrollo de la organización, qué tipo de herramientas administrativas se utilizan en la actualidad para resolver problemas que se generan dentro de las microempresas del sector comercial de la ciudad de Cartago, las problemáticas y dificultades que se presentan para desarrollar estrategias de tipo administrativo y su respectiva implementación.

Se emplearán dos métodos, el primero será el método inductivo ya que partiendo de hipótesis particulares se pretende llegar a una realidad general. *“Es un método propicio para partir de la experiencia cotidiana y la observación del contexto, para captar la realidad y construir conocimiento en relación con ella (...) este conocimiento construido, desde el punto de vista lógico, no puede ir más allá de esa determinada observación o experiencia”¹²*

La anterior etapa se evidenciará con el trabajo de campo y los datos obtenidos por medio de la encuesta pues con la información recopilada se desea conocer la realidad empírica de las microempresas comerciales de Cartago en cuanto a la planeación estratégica. El segundo método es el deductivo el cual *“Consiste en establecer proposiciones particulares a partir de proposiciones generales”¹³*

Por lo tanto, a partir de las teorías contemporáneas se pretende analizar la planeación estratégica de las microempresas cartagüeñas, es decir, parte de una hipótesis general planteada por la fuerza teórica, y se espera llegar a una conclusión particular provenientes por las microempresas.

¹⁰ GÓMEZ, Marcelo. Diseño de campo: Transversal. En: Introducción a la metodología de investigación científica. Argentina, 2006. P. 102

¹¹ Ibid., P. 103

¹² DUHALDE, Miguel. Método Inductivo. En: La investigación en la escuela. Buenos Aires, 1999. P. 63

¹³ GARZA, Ario. Método deductivo. En: Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. México D.F, 2007. P. 18

1.5.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN, LA MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE OBSERVACIÓN

La población son las microempresas del sector comercial de Cartago, creadas en el 2016, según bases de datos de Cámara de Comercio son 25 microempresas con un rango de 3 y 10 empleados, por tanto, no se hizo necesario elegir una muestra representativa de la población total; se determina de tal manera que la metodología empleada será un censo, el cual comprende el total de la población “(...) cuando se evalúa toda la población corresponde a un censo y los parámetros poblacionales quedan determinados” y finalmente la de análisis serán los propietarios de las microempresas.

1.5.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN

1.5.3.1 Fuentes primarias: la información obtenida para el posterior análisis será suministrada por los dueños de las microempresas que pertenecen al sector comercial de la ciudad de Cartago que han sido creadas entre el 2012 y 2016. Dicha información será obtenida a través de una encuesta donde se pretende identificar las actividades administrativas referentes a la planeación estratégica.

1.5.3.2 Fuentes secundarias: es toda aquella información que se obtuvo de otras investigaciones, publicaciones en revistas, informes, estadísticas, entre otros documentos. Cada una de ellas emitidas por Universidades de gran prestigio y otras entidades e instituciones confiables para la extracción de la información requerida.

1.5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para esta propuesta investigativa se utilizaron dos instrumentos de recolección de información. El primero de ellos fue la encuesta que es *“Un test escrito que el investigador formula a un grupo de personas para estudiar constructos como percepción, creencias, preferencias, actitudes, etc. (...) parten de la premisa de*

*que si se desea conocer el pensamiento o el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas- enfoque fenomenológico*¹⁴

La encuesta que se diseñó (Ver anexo 6.2), fue elaborada de tal manera que el propietario de la Microempresa pueda responderla en un máximo de tiempo de 10 minutos, es una encuesta que constó de 18 preguntas combinando preguntas abiertas y cerradas; cabe resaltar que las encuestas nos solo se aplicaron de forma presencial sino también virtual.

La segunda herramienta de recolección fue una entrevista (Ver anexo 6.3) teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en la encuesta. Ésta tuvo un total de 11 preguntas. La entrevista es *“Acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas”*¹⁵

Se eligieron estas herramientas porque se desea determinar la brecha que existe en la actualidad entre lo planteado en las teorías administrativas y la realidad empírica del objeto de estudio, además se pretende identificar cuáles son los factores que impiden que las microempresas del sector comercial de la ciudad de Cartago implementen dicha guía. El bloque temático con el cual se desarrollará la encuesta está basado en el modelo que el profesor Humberto Serna Gómez emplea en su libro Gerencia estratégica.

1.5.5 PROCESO DE ANÁLISIS – SÍNTESIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La organización de datos y procedimiento de la información consistió fundamentalmente en la tabulación de la encuesta mediante el uso de herramientas tecnológicas que ayudaron a la síntesis de los resultados obtenidos y posterior análisis. La herramienta o programa utilizado fue Excel, el cual cuenta con todas las características para una completa síntesis de las respuestas

¹⁴ RAMÍREZ, Alberto. La encuesta. En: Metodología de la investigación científica. Colombia, s/f. P. 49

¹⁵ BEMBIBRE, C (1 de marzo de 2010). Definición ABC. La entrevista. [En línea], 01 de marzo de 2010. [Revisado el 24 de octubre de 2018]. Disponible en internet: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>

obtenidas con la herramienta aplicada. Finalmente, en la fase de resultados fue desarrollado el contenido de cada una de las encuestas y el análisis de la misma.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

La administración a través de los años ha tenido diversos enfoques, críticas y teorías; sucesos que han dado lugar a que ésta se transforme, teniendo siempre como fin el desarrollo de la organización y por medio de este concepto o función la empresa debe ejercer no solo desde la parte interna, sino también lo que sucede en el exterior. Dichos actos de esta actividad gerencial se ven reflejados en el funcionamiento de la organización debido a los cambios que se han venido presentado en el entorno de las organizaciones; las funciones de las mismas han debido ser replanteadas y como tal la manera de proceder de este organismo.

De Morín invita a ver la organización como *“un sistema capaz de auto-organizarse y reorganizarse como un ser vivo que experimenta el fenómeno de la vida”*¹⁶ entendiendo de esta forma que al referirse al concepto de sistema hace alusión a la eficaz interacción de las diferentes partes que conformen la organización para la consecución de un fin, retroalimentando cada etapa y llevando a que la comunicación sea de manera horizontal permitiendo que los diferentes procesos sean expuestos y colocados en práctica por cada uno de los integrantes de este ente. Por otra parte, al abordar el concepto de ser vivo, la organización en general debe entender que el proceso de la vida es cambiante y que así como esta cambia, ella debe hacerlo de la misma manera adaptándose a los diversos retos e innovando en su funcionamiento y su propuesta de valor.

Dichos retos o circunstancias que se presentan en la organización siempre han sido abordados por los directivos o las personas que toman las decisiones en las empresas con teorías preestablecidas y situaciones que se presentan en diversos lugares teniendo como base el método funcionalista que entiende las situaciones y el manejo de ellas como un todo aplicando de manera general dichas teorías sin entender que la organización, las personas que allí laboran y el mercado tienen diversas características que no permiten que aun teniendo situaciones similares las condiciones sean las mismas.

¹⁶ ZAPATA, Álvaro. La organización. En: Organización y Management: naturaleza, objeto, método y enseñanza. Cali, 2006. P. 23

En este sentido, *“Al abordar los problemas de la acción, Chanlat propone dentro de un marco de diversidad, abordar la intervención de las organizaciones desde un punto de vista formativo no estructural, es decir, no aplicar fórmulas preestablecidas, sino, más bien promover incorporar visiones múltiples, divergentes, (...)”*¹⁷ que surjan desde la organización, involucrando a cada una de las partes sin olvidar que cada uno de estos aportes deben tener soportes.

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior, se propone tomar en cuenta las teorías, herramientas y procesos utilizados sin dejar a un lado que las problemáticas o diversos factores que rodean a las organizaciones deben ser interiorizados, discutidos y asociados con dicho ente; generando de esta forma planes que vayan de acuerdo con la situación presentada.

2.1.1 PARADIGMA NEOCLÁSICO

Para entender los cambios a los cuales se ha visto enfrentada la administración, es necesario abordar en el presente trabajo el paradigma neoclásico, el cual surge debido a los cambios de las organizaciones ocasionados por la expansión económica, además se busca fortalecer el proceso administrativo, llenando algunos vacíos generados en la teoría clásica.

La **administración neoclásica** surgió a mediados de los años 50 y ésta empezó a considerar a las personas de las organizaciones como *“Hombres Administrativos”*, para Simon¹⁸ era “aquel que nunca buscaba la mejor alternativa sino la alternativa que considera adecuada para su organización”. La teoría neoclásica no es más que el perfeccionamiento de la teoría clásica, tomaba los aspectos más importantes de esta sin perder el hilo conductor de los principios expuestos por Fayol y Taylor, reafirmando varios postulados clásicos: la estructura organizacional, la línea de staff, entre otros.

Es importante resaltar que el movimiento neoclásico se vio influenciado por diferentes escuelas, entre ellas la escuela de las relaciones humanas ya que se buscaba la maximización del rendimiento del capital humano, pero esta

¹⁷ Ibid., P. 23

¹⁸ ESTRADA, Fernando. Hombres Administrativos. En: Herbert A. Simon y la economía organizacional. Cali, 2007. P. 153

maximización se pretendía lograr gracias a una mejor comunicación y dinámica de grupos y al liderazgo por parte de sus directivos; y allí es donde la escuela del comportamiento da su aporte con los estilos de administración y la motivación empresarial.

Una de las principales características de la teoría neoclásica es el énfasis en la práctica de la administración, por ende los procesos administrativos como se conocen actualmente empezaron a tomar fuerza y esto obligó a los empresarios de aquella época a cambiar su perspectiva sobre los negocios y la ejecución de los mismos. Se buscaba satisfacer las necesidades de los grupos sociales inmersos en la organización, optimizando el mayor porcentaje de recursos. Esta característica, de hecho, es herencia de los aportes que Henry Fayol dio a la teoría clásica, es importante resaltar que la consecución de los resultados o los resultados esperados por los administradores ya no se conciben como una consecuencia de una producción con eficiencia y eficacia sino, como el esfuerzo de los individuos de la organización.

Ilustración 1, Paradigma Neoclásico



Fuente: ZAPATA, Álvaro. (2006)

Otro aspecto fundamental en la teoría neoclásica es la importancia que le atribuyen a los principios generales de la administración, para los teóricos

neoclásicos definir reglas de comportamiento administrativo era de vital importancia, ya que las exigencias del mercado eran mayores y las conductas que se empleaban en la teoría clásica le atribuían mucha importancia a los procesos científicos y productivos sin contemplar la organización dentro de un sistema mucho más complejo.

Para esclarecer lo dicho anteriormente, es necesario abordar el paradigma neoclásico desde las perspectivas de algunos de sus teóricos. Uno de los precursores de dicha teoría fue el doctor Peter Drucker, para muchos considerado el padre de la administración moderna. Drucker además de escribir exitosas obras administrativas fue el primero en dejar claro que *“sin clientes no hay negocio”* frase que sirvió de partida para modificar los comportamientos administrativos de aquella época, con lo anterior, la administración científica paso a un segundo plano y los procesos y principios administrativos se volvieron obligatorios para lograr que las empresas compitieran de la mejor forma en los mercados.

Uno de los principales aportes de Drucker fue la **administración por objetivos** (APO) y la describía como, *“Una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar”*¹⁹. Lo anterior con el fin de plantear metas para los administradores, enfocándolos siempre en la obtención de resultados lo que permitía mantener claro el horizonte por parte de la dirección, y es así que surge por la necesidad de evaluar y controlar el crecimiento de las organizaciones.

Drucker identificó que los operarios tenían más conocimiento de sus labores que los directivos, por tal razón determinó que los objetivos debían ser de carácter común. Una de las características de la APO era establecer objetivos para cada uno de los departamentos y la elaboración de planes tácticos y operacionales con énfasis en la dirección y control de los procesos, y por lo tanto se creó la necesidad de implementar planes de largo plazo en las organizaciones.

Otra de las teorías abarcadas en el paradigma neoclásico es la teoría de los sistemas, ya que debido a ésta, la organización fue vista como un sistema abierto

¹⁹ BENAVENTE, Juan. Administración por objetivos. En: Administración por objetivos. México D.C, s/f, P.2

“Opuesto a la concepción de la teoría tradicional de que la organización es un sistema cerrado, es decir, sin interacción con su ambiente”²⁰

Con el surgimiento de esta teoría, los administradores de aquel tiempo contemplaron que algunos aspectos de su administración actual no eran adecuados porque no consideraban importante el ambiente externo, uno de los cambios de aquella época es que las organizaciones y sus directivos tenían que buscar la forma de adaptarse a todos los cambios que se presentaban; otra característica de la teoría de los sistemas es la integración de sus partes para lograr metas establecidas con anterioridad y en ese momento es donde varias teorías se amalgaman para dar cumplimiento a dichos objetivos y a fortalecer el paradigma neoclásico.

La teoría general de sistemas tuvo gran influencia en el paradigma neoclásico ya que ésta considera a *“una organización como un sistema abierto que insume y produce para el ambiente, a través de sus fronteras”²¹* hace énfasis en el ambiente y sus exigencias para con las organizaciones. Por primera vez las empresas son consideradas un sistema social y por ende sus prácticas no podían ser las mismas que ejecutaban en la administración científica.

2.1.2 ESTRATEGIA

Para dar cumplimiento a los planes de largo plazo las organizaciones se vieron obligadas a establecer nuevas formas de potencializar las oportunidades y dar cumplimiento a dichos planes, por tal motivo emplearon la estrategia, cuyo origen radica en el ámbito militar.

Estrategia es una palabra griega que significa arte de dirigir ejércitos, por lo cual sus orígenes se deben a la guerra y los enfrentamientos militares, para abordar mejor este concepto es necesario traer a colación al general y estratega militar Sun Wu más conocido en el mundo militar y empresarial como Sun Tzu, ya que fue el pionero en la implementación de la estrategia como fuente de innovación para la guerra, posteriormente en su obra *“El arte de la guerra”* Tzu expuso tácticas y estrategias militares, pero esta obra no está enfocada exclusivamente a

²⁰ ZAPATA. *Op. Cit.*, P. 72

²¹ Ibid. P. 76

la práctica militar como su título lo indica, puesto que también hace énfasis en la identificación del origen de los conflictos y generar soluciones basadas en la racionalidad humana.

Para entender el arte de la guerra es necesario interpretarlo desde una perspectiva empresarial, ya que el expone estrategias militares para derrotar al enemigo y aunque no perezcan formas éticas de enfrentar la competencia empresarial muy similar es la forma en que hoy en día se atacan segmentos de mercados, compañías, etc.

“La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Si solo existiera una posición ideal no habría necesidad de contar con una estrategia”²²

La estrategia ha evolucionado y ha sido aplicada de formas diferentes, pero en los años `60 el mundo empresarial se apoderó de ella y fue el arma principal de los directivos, convirtiéndose en la herramienta número 1 para alcanzar una ventaja competitiva. *“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”²³*.

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (...) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.²⁴

La estrategia según Daft *“es el plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización”²⁵*

²² PORTER, Michael. Estrategia. En: Qué es la estrategia. México D.F., 2011. P. 107

²³ KOONTZ, Harold. Estrategia. En: Administración, una perspectiva global. México D.F., 1998

²⁴ HATTEN, Kenneth; HATTEN, Mary. Estrategia. En: Strategic Management: analysis and action. Michigan, 1987. P. 8

²⁵ DAFT, Richard. Estrategia. En: Administración. México D.F., 2004 P. 241

Fred David en su libro Gerencia Estratégica, plantea: *“una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.”*²⁶

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Aunque se pueden encontrar diferentes definiciones de estrategias, todos tienen un aspecto en común y es que la definen como el accionar de las organizaciones para la consecución de sus objetivos. A través de la implementación de estrategias competitivas las empresas pueden lograr una mayor competitividad en el mercado y por lo tanto perdurar en el tiempo.

Alfred Chandler (...) Define la estrategia como: “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”. Michael Porter la define como: “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos. La estrategia competitiva consiste en ser diferentes”²⁷

Kenneth Andrews afirma que *“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será”*²⁸

Otra definición más analítica y contextualizada la aportó Igor Ansoff *“La estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con 4 componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva, la sinergia”*²⁹

²⁶ FRED, David. Estrategias empresariales. En: La Gerencia estratégica. Bogotá, 1994.

²⁷ SERNA. Op. Cit., P. 20

²⁸ PIMENTEL, Luis. La estrategia. En: Introducción al concepto de planificación estratégica. Pamplona, 1999. P. 1

²⁹ Ibid. P. 1

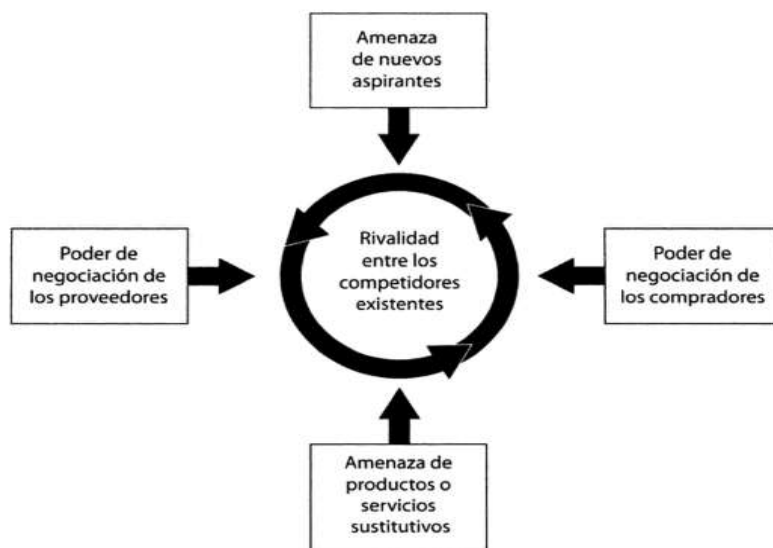
Además Ansoff propone que la estrategia de empresa es “quien supone un ámbito de reflexión al nivel directivo o estratégico de la empresa y plantea que la elección de producto – mercancía y la búsqueda de efectos sinérgicos constituyen las variables clave del diseño de una estrategia”³⁰ (Ansoff, 1990)

Según Menguzzatto y Renau “la estrategia empresarial “explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico”.³¹

Existen diferentes métodos que ayudan a la elaboración e implementación de estrategias empresariales, pero sin duda alguna uno de los más conocidos y eficaces es el modelo de las 5 fuerzas de Porter³² (Ver ilustración 2) que es definida según su creador como un modelo u herramienta de gestión que permite analizar la industria y el sector en el cual se desenvuelve la organización, a través de la identificación y análisis de las variables de este modelo.

Ilustración 2, Modelo: 5 Fuerzas de Porter

En 1979 Michael Porter dio a conocer dicho modelo, el cual permite identificar la posición de la empresa en un mercado específico, ya que este tiene en cuenta una serie de factores externos que al interactuar con las características de la empresa definen la ubicación estratégica de la misma en el mercado y de esta manera se generan estrategias y se define la forma correcta de implementarlas para convertirlas en ventajas competitivas.



Fuente: PORTER, Michael. (2009)

³⁰ ANSOFF, Igor. Estrategia. En: El planteamiento estratégico. México D.F, 1970. P.

³¹ MENGUZZATTO, RENAU. La estrategia empresarial. En: La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. 1995. P. 427

³² PORTER, Ser competitivo, Op. Cit., P. 31

Además de las definiciones anteriores, Mintzberg menciona en su libro “Safari a la estrategia” 10 escuelas de pensamiento que promueven la planeación y ejecución de la estrategia, dichas escuelas son:

Ilustración 3, Escuelas de pensamiento



Fuente: MINTZBERG, Henry. (1999). Elaboración propia

Las tres primeras escuelas son consideradas descriptivas ya que estas se ocupan en mayor medida del cómo se debería formular e implementar la estrategia, según Mintzberg *“La estrategia requiere de varias definiciones”*³³ pero para simplificar un poco la define como un *“patrón”* ya que la forma en que las organizaciones enfrentan sus quehaceres diarios es la estrategia que inconscientemente han adoptado, las cuales pueden ser consideradas como estrategias emergentes, ya que no fueron premeditadas pero han surgido con el pasar de los años en las organizaciones y poco a poco se van desarrollando y tomando forma. Así pues *“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de*

³³ MINTZBERG, Henry. Escuela de pensamiento. En: Safari a la estrategia 1999. P. 23

una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar³⁴.

Además, Mintzberg³⁵ clasifica la estrategia en tres tipos, y Porter³⁶ las formula de manera genérica para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos. Dicha formulación sirven como punto de partida para un adecuado pensamiento estratégico y sean compatibles en todas las áreas de la empresa.

Tabla 2, La estrategia según Mintzberg y Porter

ESTRATEGIA		
MINTZBERG	Premeditada	Tiene un proceso previo de planeación y está diseñada con base en los objetivos de la empresa y de sus directivos.
	No realizadas	Son las estrategias que no han tenido éxito en su implementación son consideradas estrategia.
	Emergentes	Es un poco más informal y menos concebida que las anteriores, es probablemente la estrategia más aplicada en las pequeñas y medianas empresas y son las estrategias
PORTER	Liderazgo Global en costos	Se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir mayor participación en el mercado.
	Diferenciación	La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado
	Enfoque o concentración	Concentra su atención en uno o más segmentos estrechos del mercado.

Fuente: MINTZBERG (1999); KOTLER & KELLER (2009). Elaboración propia

Actualmente, el Management estratégico es considerado un proceso en las organizaciones como lo son las finanzas o el mercadeo, por ende, definir e implementar una estrategia que permita dar cumplimiento a la visión de la empresa es de vital importancia en tiempos en los cuales las diferencias entre

³⁴ MINTZBERG, El proceso estratégico, *Op. Cit.*, P. 7

³⁵ MINTZBERG, *Op. Cit.*, P. 25

³⁶ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Estrategias genéricas. En: Dirección del Marketing. México, 2009. P. 56

organizaciones de éxito y las que no son exitosas provienen de factores intrínsecos, tal como lo expone la teoría de los recursos y las capacidades.

Para el presente estudio, se aborda el tema de estrategia desde la perspectiva de la escuela de planificación en la cual se percibe la estrategia como un proceso formal. El pionero en dicho escuela fue Igor Ansoff³⁷ con su libro *“Estrategia corporativa”*

*“En los años ’70 se publicaron miles de artículos tanto en las revistas académicas como en la prensa de negocios popular, donde se alababan las virtudes de la planificación estratégica formal”*³⁸ es por ello que los gerentes empiezan a enfrentar un nuevo paradigma con respecto a la dirección organizacional.

Al percibir la estrategia como un proceso formal debía ser acompañada y verificada por departamentos más especializados y la planeación estrategia tomo mayor fortaleza en las empresas de aquella época, al considerar que la estrategia debía ser alineada con los objetivos a largo plazo de la organización. Aunque los estudios referentes a planeación estratégica aumentaron en aquella época, el impacto y la comprensión de este tema en las organizaciones no tuvo la respuesta esperada, ya que muchos de los estudios o modelos publicados eran una base escueta de un proceso que debía interiorizarse en cada una de las áreas y en cada uno de los miembros de las organizaciones.

En la escuela de diseño el proceso de formulación de la estrategia era más de concepción, es decir, hacia énfasis en analizar los factores internos y externos de la organización, era un proceso mucho más simple e informal y aunque la escuela de planificación tomo varias de sus premisas para desarrollar su idea, esta tenía una premisa fundamental y era que el proceso de planificación estratégica debía ser formal y es allí donde empiezan a surgir modelos detallados de planeación estratégica. Otro aspecto de la escuela de planificación es que consideraba que la estrategia inicialmente debía ser responsabilidad exclusiva del gerente y después de esto se desglosaba en planes, procesos, presupuestos, indicadores, etc.

³⁷ H. Igor Ansoff está considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, y fue el primer autor reconocido de un libro sobre estrategia empresarial, introductor de los conceptos y términos que han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido en todo el mundo.

³⁸ MINTZBERG, *Op. Cit.*, P. 70

2.1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de abordar el término de planeación estratégica y todo el proceso que éste conlleva, es necesario definir la “planeación” desde el punto de vista teórico con el fin de lograr una conexión con la “estrategia”, pues ésta ha sido abordada con anterioridad para lograr una cohesión de términos que permitan un entendimiento del concepto general que engloba todo este proceso investigativo, “Planeación estratégica”.

“La planificación puede definirse como una ciencia cuya aplicación permite lograr, en el objeto a planificar, los objetivos que el sujeto ha formulado con anterioridad. Con la práctica se ha verificado que la planificación es el medio más idóneo para dirigir los procesos sociales”³⁹. La planeación de tiene por objeto “(...) fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlos y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización”⁴⁰. Resumiendo, la planeación es un proceso o sistema integrado de acciones que tiene como objetivo producir resultados en un momento determinado.

El proceso de planeación estratégica es considerado por muchos empresarios como la principal herramienta en su gestión administrativa, además es la punta de lanza de muchas organizaciones para su crecimiento y desarrollo; planear forma parte del proceso administrativo, pero es necesario complementarlo de tal forma que este se convierta en motor empresarial, muchos son los significados e interpretaciones que le asignan a la planeación estratégica.

El término de planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años setenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.⁴¹

³⁹ MOLINS, Mario. Planificación. En: Teoría de la planificación. Caracas, 1998. P. 13

⁴⁰ BATHEMAN, Thomas; SNELL, Scott. Planeación. En: Administración, una ventaja competitiva. México D.F., 2005.

⁴¹ FRED, David. Planeación Estratégica. En: Conceptos de administración estratégica. México, 2003. P. 5

Humberto Serna en su libro, Gerencia estratégica define la planeación estratégica como *“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa 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”*⁴²

Otro autor que estudia a fondo la planeación estratégica, sus elementos, su modelo y su importancia dentro de las organizaciones es doctor Fred David, quien en su libro *“Administración estratégica”* la define como *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos”*⁴³ David aclara en su libro que el termino planeación estratégica es reemplazo por Dirección estratégica , lo hace por temas académicos ya que considera que el término *“dirección estratégica”* se adapta más para un ambiente académico que empresarial. Además de lo anterior, Fred considera que el propósito de la dirección estratégica es diversificar y crear oportunidades en el futuro. *“En ocasiones, el termino dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, y evaluación de la estrategia, mientras que el termino planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia”*⁴⁴

También resalta que la planeación estratégica en los años `60 era considerada la solución para todos los problemas, como ya se dijo anteriormente; pero después de varios años de crisis en los cuales este proceso perdió credibilidad en los altos directivos. En la *tabla 3* se podrán apreciar diversas definiciones de planeación estratégica presentada por autores que han estudiado y analizado el proceso de planificar en las organizaciones.

⁴² SERNA, *Op. Cit.*, P. 55

⁴³ FRED, *Op. Cit.*, P. 5

⁴⁴ Ibid. P. 5

Tabla 3, Concepto: Planeación estratégica

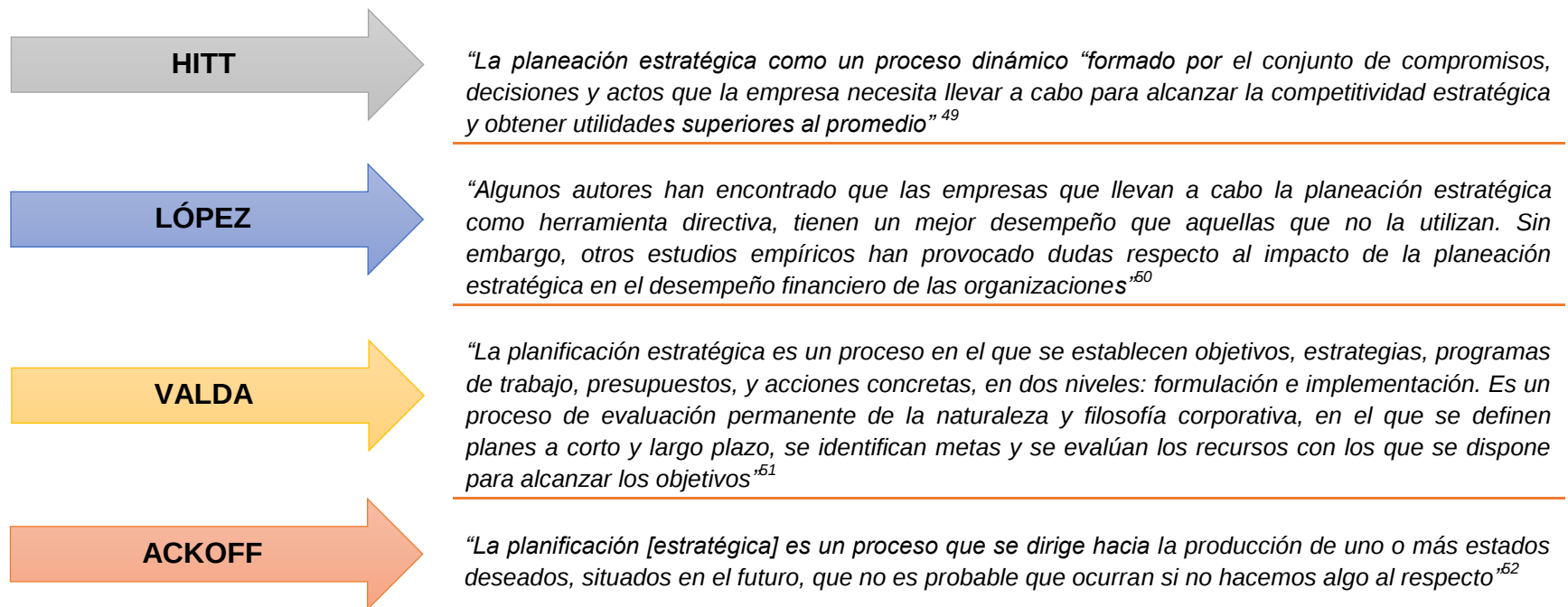
CHIAVENATO	<i>“La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”⁴⁵</i>
ARMIJO	<i>“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” “La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión”⁴⁶</i>
MUCHNIK	<i>“El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico”⁴⁷</i>
ZABALA	<i>“El proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas determinadas áreas de negocios; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales”⁴⁸</i>

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica. En: Introducción a la teoría general de la administración. 1995

⁴⁶ ARMIJO, Marianela. Planificación estratégica. En: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, 2011. P. 15

⁴⁷ MUCHNIK, Eugenia. Planificación Estratégica. En: Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para centros de gestión. Santiago de Chile, 2000. P. 27

⁴⁸ ZABALA, Hernando. Concepto de Planeación estratégica. En: Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia, 2005. P. 66



Fuente: CHIAVENATO (1995); ARMIJO (2011); MUCHINIK (2000); ZABALA (2005); HITT (2004); LOPEZ (2005); VALDA (s/f); ACKOFF (1970).
Elaboración Propia

⁴⁹ HITT, Michael. Planeación estratégica. En: Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. 2004. P.7

⁵⁰ LÓPEZ, Alejandra. Planeación estratégica. En: La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. Guadalajara, 2005. P. 24

⁵¹ VALDA, Juan. Planificación estratégica. Grande Pymes [En línea], 2011. [Revisado el 21 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/02/26/planificacion-estrategica-en-empresas-familiares/>

⁵² ACKOFF, Russell. Planificación estratégica. En: A concept of corporate planning. Nueva York, 1970. P. 32

De las definiciones anteriores se pueden recopilar elementos importantes que pueden caracterizar la planeación estratégica⁵³:

- Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.
- Es un proceso de toma de decisiones colectivas.
- Es un proceso de aproximaciones sucesivas.
- Es un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas.
- Se realizan análisis de la situación interna y externa de la organización.
- Se procura anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.
- Se identifican oportunidades y peligros.
- Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación.
- Es una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización.
- Es la aplicación de una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Es global y a largo plazo. Resulta incuestionable la importancia de la planeación estratégica en los procesos de dirección.

El hecho de haber estado altamente difundida en el mundo, es una prueba más que suficiente que demuestra su efectividad y utilidad práctica. Nos referiremos entonces a diversos enfoques metodológicos para su implementación.

Finalmente la planeación estratégica es un “plan” por parte de la gerencia de toma de decisiones, buscando entre diversas alternativas la mejor opción para ejecutar la mejor propuesta de ese proceso de selección, teniendo en cuenta el fuerte compromiso que las compañías deben tener con los diversos factores internos y externos que la rodean.

2.1.4 TIPOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Según choque en su libro existen dos tipos de dirección estrategia “*La primera es la dirección estrategia no integrada, es decir, la que trabaja en forma parcelada y la dirección estratégica no integrada que trabaja en forma*

⁵³ NARANJO, Remberto; MESA, María; SOLERA, José. Planeación estratégica. En: De la administración por objetivos al control estratégico. Cuba, s/f. P. 57-65

de red o sistema”⁵⁴. Cabe resaltar que las diferencias entre los tipos de planeación estratégica son muchas más, a continuación se recopilan solo algunas:

Tabla 4, Tipos de planeación estratégica

TIPOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
INTEGRADA	NO INTEGRADA
El proceso estratégico se queda en el qué (en los objetivos)	El proceso estratégico hace énfasis en el cómo (en las estrategias)
Predominan las estrategias generales no funcionales.	Predominan las estrategias dirigidas hacia el público objetivo, al agregar valor a la sociedad por tratarse de temas sociales.
Se queda en la etapa de cambio pensando: la planeación estratégica. Existe una desconexión entre la forma de establecer los objetivos de la organización y el modo en el que el resto de los eslabones establece y controla los suyos propios.	Enfatiza el cambio en la acción: implementación de la estrategia. Existe una conexión efectiva entre los objetivos estratégicos de la organización, los objetivos de las unidades conexas, los de los equipos de trabajo y el plan de actuación individual o de cada trabajador.
Se queda en el análisis estratégico básico	Llega hasta el análisis estratégico de proceso.
El proceso de cambio o perfeccionamiento está regido por la pregunta: ¿Cuánto se puede mejorar?	El proceso de cambio o perfeccionamiento está regido por la pregunta: ¿Cuánto valor se puede agregar?
Se gestionan las acciones (énfasis en la definición de áreas, actividades o funciones y su contenido) Perfeccionamiento por subsistemas individuales.	Se gestionan las interacciones o relaciones para alcanzar los objetivos de la organización por sinergias. Perfeccionamiento como proyecto de cambio integral de la organización para alcanzar los objetivos y resultados de alto impacto orientados a la satisfacción de las necesidades y a la eficiencia.

Fuente: CHOQUE, Raúl (2015)

2.1.5 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Son muchos los teóricos que han planteados modelos para la ejecución del planteamiento estratégico, por ende, abordar dichos modelos en su totalidad sería complejo, pero se expondrán tres modelos que han pueden facilitar la comprensión y aclarar realmente el panorama estratégico y el cómo este proceso puede y debe ser ejecutado en las organizaciones actuales.

El primero de los modelos es el que exponen Mintzberg⁵⁵, Ahlstrand y Lampel en su libro “*Safari a la estrategia*” y está dividido en 6 etapas, los cuales son:

⁵⁴ CHOQUE, Op. Cit., P. 27

- La etapa de fijación de Objetivos.
- La etapa de verificación externa.
- La etapa de verificación interna.
- La etapa de evaluación estratégica.
- La etapa de puesta en operación de la estrategia.
- Fijar plazos para todo el proceso.

La primera etapa define a dónde quiere llegar la organización y así trazar un rumbo, la segunda etapa consiste en evaluar los factores externos a los cuales se ve expuesto la organización, uno de los aspectos importantes de esta etapa son los “pronósticos” respecto al futuro teniendo en cuentas las oportunidades y amenazas que allí se puedan presentar. Y en la etapa tres se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.

Con respecto a la etapa 4 se estudian los resultados con respecto a las estrategias a implementar y en la quinta se pone en marcha todo lo planeado, es decir, se dé cumplimiento a las estrategias y por ultimo pero no menos importante se deben establecer fechas para llevar un control preciso de todos los procesos y tomar medidas en los momentos adecuados.

El segundo modelo es el modelo de Humberto serna Gómez y considera que la planeación estratégica tiene 6 componentes básicos:

1. Los estrategas: quienes forman parte fundamental en dicho proceso ya que de ellos depende o no la adopción de una cultura estratégica y por ende una planeación estratégica.
2. El direccionamiento: es la razón de ser de la empresa, su propósito y su meta final, en este se incluye la visión, la misión, los valores y principios corporativos
3. El diagnóstico: el cual debe realizarse tanto interno como externo y una de las herramientas principales para desarrollar es el DOFA.
4. Las opciones: el comportamiento futuro que va a tener la organización, todo esto como resultado del diagnóstico.

⁵⁵ MINTZBERG, *Op. Cit.*, P. 70

5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica

Por último, el tercer modelo que se expondrá es el planteado por Fred David, el cual consiste en dividir la planeación estratégica en 3 etapas:

- ✓ La formulación de estrategia, en esta etapa David resume y conglobera varias de las etapas expuestas por otros autores, ya que en la formulación de la estrategia se debe primero definir un porque y un para que , es decir, una razón de ser de la empresa la cual se ve reflejada en la declaración de su misión, además se debe identificar el horizonte de la empresa, a donde se ve o a donde quiere hacerle llegar el directivo, lo anterior debe ir acompañado de objetivos estratégicos , lo anterior es conocido como direccionamiento estratégica y es un paso de la planeación pero en su libro David incluye en esta etapa la creación de estrategias y la elección de las mismas y esa elección en parte se hace con base en los recursos de la compañía y en los ideales de sus accionistas.
- ✓ La implantación de la estrategia, es el momento en el que se ponen en marcha los planes de acción para dar cumplimiento a todo lo establecido anteriormente *“movilizar los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas”*⁵⁶. En este punto se toca en tema muy importante y es la participación de todo el personal no solo de la alta gerencia, por tal motivo es importante diseñar estrategias que promuevan motivación en sus empleados y logren la cohesión necesaria para dar cumplimientos a las estrategias establecidas y por último se debe lograr que todas las áreas o procesos organizaciones funcionen de forma óptima y completamente centralizadas.
- ✓ La evaluación de la estrategia; la última etapa del modelo como su nombre lo indica busca evaluar el cumplimiento o no de las estrategias y los planes de acción, además manifiesta que las estrategias deben

⁵⁶ FRED, *Op. Cit.*, P. 6

modificarse constantemente ya que el mercado es volátil y son muchos los factores que afectan la posición actual de una compañía.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

La **administración** inicia desde épocas remotas ya que desde la edad primitiva las personas unificaban fuerzas para la consecución de sus objetivos, apoyándose en los recursos que tenían. Aunque la evolución humana ha traído consigo cambios representativos en el concepto de administración, esta sigue regida por los mismos parámetros y su principal objetivo es el aprovechamiento de los recursos para la consecución de resultados. *“La etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenido”*⁵⁷

El empleo que muchos autores han realizado de esta palabra es aún discutido, aunque actualmente ésta ya es vista como una disciplina. Para su formación, los autores y expertos en el tema aún convergen en el hecho de que la administración es una parte de la organización o viceversa, pero en lo que todos están de acuerdo es que la administración es un proceso social que debe tener responsabilidades como planear, estructurar, dirigir, coordinar, inspirar, controlar y regular de manera eficiente los recursos y las operaciones de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la misma.

Por ejemplo, Koontz define la administración como *“La dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”*⁵⁸

⁵⁷ REYES, Agustín. Etimología: Administración. En: Administración Moderna. México, 2004. P. 2

⁵⁸ KOONDZ, Harold. Definición: administración. En: *Administracion una perspectiva global*. 2004. P. 6-14

Por lo anterior, es de vital importancia mencionar a la **empresa** como ente o institución donde se desarrolla la administración, no siendo pues, éste el único organismo donde se lleve a cabo este proceso. La empresa es vista como una realidad socio-económica aunque muchos suelen confundirla con conceptos como “*Explotación o sociedad mercantil*”. La empresa puede ser definida desde varios puntos de vista⁵⁹, como se muestra a continuación:

Tabla 5, Concepto: Empresa

CONCEPTO: EMPRESA	
Como institución del empresario	Está ligado el concepto más antiguo de unidad económica dirigida por un empresario. No hay diferencia entre el propietario de la empresa y el que la dirige.
Como unidad de beneficio	El único sentido de la empresa es la obtención de un excedente económico. Unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados.
Como explotación de producción independiente	La empresa cumple con el objetivo de cubrir la necesidad a terceros, independencia económica y necesidad de tomar decisiones empresariales.
Como unidad jurídica y financiera	Solo se considera aspectos parciales de la empresa: forma jurídica o vertiente financiera.
Como objeto de conocimiento formal de la economía de la empresa	Caracterizada por el criterio de beneficio y riesgo.
Como concepto diferenciado del de explotación	La explotación presenta características independientes del orden económico en que se sitúe tales como: combinación de factores de producción, principio de economicidad y el principio de equilibrio financiero. Si además, de esos componentes se dan aquellos que vienen determinados por el orden económico, aparece el concepto de empresa capitalista.
Como combinación de factores	Para realizar actividades de producción o de prestación de servicios se debe realizar una combinación de factores de producción: elementales y dispositivos (originario o instrumentales). Por tanto, la empresa es aquella unidad que dispone de unos determinados factores de producción, los cuales se combinan por decisión del hombre para conseguir unos productos y/o servicios que se venden.
Desde el punto de vista instrumental	La empresa vista desde una perspectiva integral, que la estudia como una unidad donde se mezclan no sólo fenómenos económicos, sino también otros subsistemas económico-sociales más amplios. Se destaca la empresa como “SISTEMA SOCIAL”
Como organización	La empresa es un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen.

⁵⁹ GIL, María; GINER, Fernando. Concepto de Empresa. En: Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos. Madrid, 2007. P. 27-31

Como sistema	La empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad (obtención de outputs mediante transformación de inputs). Así mismo es necesario un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que hayan producidos. "EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO"
Como concepto vinculado a un orden económico	Hay que plantearse si todos los fenómenos económicos de la empresa son iguales, sea cual sea el orden económico en el que se sitúan. Los componentes empresariales y las características empresariales dan lugar a empresas diferentes.

Fuente: GIL & GINER (2007). Elaboración propia.

Es decir, que la empresa es la interacción de ciertos elementos, tales como recursos materiales, talento humano y recursos financieros para el desarrollo de una actividad económica que permite el bienestar de sus socios, colaboradores y la sociedad en general. Según Julio García la empresa es *"Una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"*⁶⁰

El gobierno nacional en pro de fortalecer el sector empresarial ha realizado una clasificación de todas las empresas con el fin de identificar diversas estrategias, que proyectadas desde la nación, puedan aportar al desarrollo y crecimiento económico del país y de los sectores económicos.

En la clasificación de empresas en Colombia, el segmento empresarial está clasificado en *"micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004)"*⁶¹ (Bancoldex)

⁶⁰ GARCIA, Julio. Concepto de empresa. En: *Prácticas de la gestion empresarial*. Madrid, 2001. P. 43

⁶¹ BANCOLDEx. Clasificación de las empresas en Colombia. BANCOLDEx, grupo BANCOLDEx [En línea], s/f. [Revisado el 01 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>.

Las primeras propuestas que se dieron para definir a la **microempresa** fueron cualitativas y entre éstas se encuentran la ofrecida por Parra (1984) quien discriminaba la microempresa en tres grupos con base en el nivel de acumulación: la microempresa de acumulación ampliada, de reproducción simple y de subsistencia. (...) el DNP propuso la siguiente definición cualitativa: *“Se puede señalar que en general la gran mayoría de las microempresas dispone de escaso capital, opera en pequeña escala, utiliza una tecnología tradicional, ocupa mano de obra poco calificada y el número de trabajadores no sobrepasa los diez.”* (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villareal, 2015, pág. 20)

Posteriormente, la ley le asignó a las microempresas un concepto cuantitativo: son aquellas que cuentan con una planta de personal no superior a los diez (10) empleados y con activos totales por valor inferior a quinientos (500) S.M.M.L.V. La microempresas juegan un papel fundamental en el la micro y macro economía del país ya que según los censos y estadísticas realizadas por la entidades del Estado, éstas cubren diversos sectores económicos y nichos de mercado, además, de generar gran cantidad de empleo aunque muchos, en su mayoría, son informales.

Actualmente, en Colombia se desarrollan diversas políticas que incentivan a mejorar el comportamiento de las microempresas, es decir, el gobierno le apuesta a la generación de oportunidades para ellas, creando de tal manera opciones como créditos financieros con intereses bajos, incentivos tributarios u otros proyectos y programas que mejoren el comportamiento de las mismas. Por tanto, los empresarios y colaboradores podrán enfocar sus esfuerzos en pro de mejorar y fortalecer las ventajas competitivas las cuales les permitan establecer un diferenciador en el mercado, en donde dichas ventajas no se vean amenazadas y desplazadas por nuevos competidores locales, nacionales o internacionales.

Las empresas en Colombia están clasificadas por sectores económicos en donde cada uno hace referencia a la actividad económica realizada y donde tienen características en común, *“guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos”*⁶²

⁶² BANREPCULTURAL. Sectores económicos. Banrepcultural, red cultural del Banco de la República en Colombia. [En línea], s/f. [Consultado el 01 de Marzo de 2018]. Disponible en internet: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos

Según la teoría económica, los sectores están divididos en: sector primario o agropecuario, sector secundario o industrial, sector terciario o de servicios. Con el pasar del tiempo las actividades económicas se han ido diferenciando y especializando cada vez más, lo que ha dado origen a otros sectores económicos, tales como: sector de transporte, sector de comercio, sector financiero, de construcción, minero energético, comunicaciones, entre otros.

El sector comercial genera un impacto positivo en el PIB Nacional del país, y como tal, cabe resaltar la importancia del mismo. El **sector comercial** *“Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional”*⁶³

Es un sector bastante heterogéneo en cuanto tamaño, niveles de producción, niveles de ventas, entre otros indicadores. Dado su magnitud, el sector comercial puede ser dividido en dos tipos: comercio mayorista y comercio minorista. En el comercio minorista el comprador es el consumidor final, en este caso, el tipo de negocio es denominado Retail. En el Retail se encuentra los dos mayores consumidores de energía del sector comercial, los supermercados y centros comerciales.⁶⁴ (AChEE, s/f)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR COMERCIAL EN COLOMBIA

Colombia desde su apertura económica siempre ha mostrado un fuerte desenvolvimiento en el sector comercial, considerando este sector como un factor determinante para el crecimiento del PIB. En el informe de gestión de 2015, realizado por Mincomercio, Industria y comercio⁶⁵ recopilan el

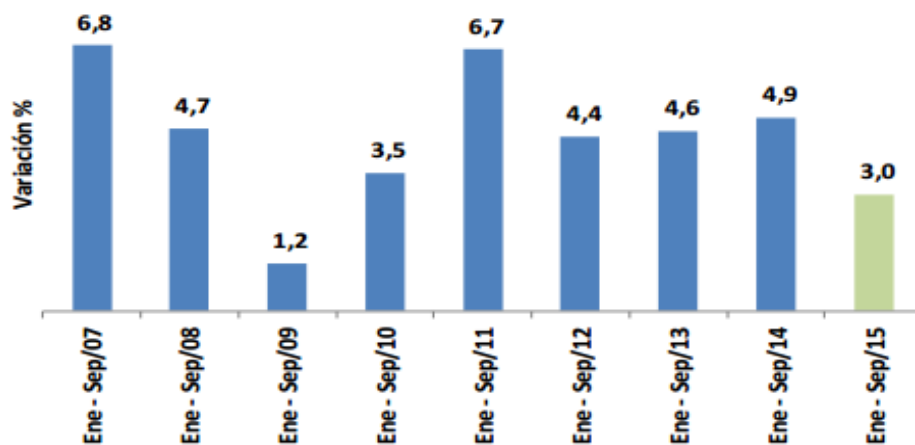
⁶³ Ibid.

⁶⁴ AChEE. Sector comercial. Agencia Chilena de eficiencia energética. [En línea], s/f. [Consultado el 01 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <http://www.gestorenergetico.cl/proyectos/dataee/web/gestor-energetico/sector-comercial>

⁶⁵ Mincomercio, Industria, & Turismo. En: Informe de gestión 2015. Sector comercio, industria y turismo. Bogotá, 2016. D.C. P. 3

comportamiento del sector comercial y en general, de la economía colombiana.

Ilustración 4, PIB: enero- septiembre 2015. Variación



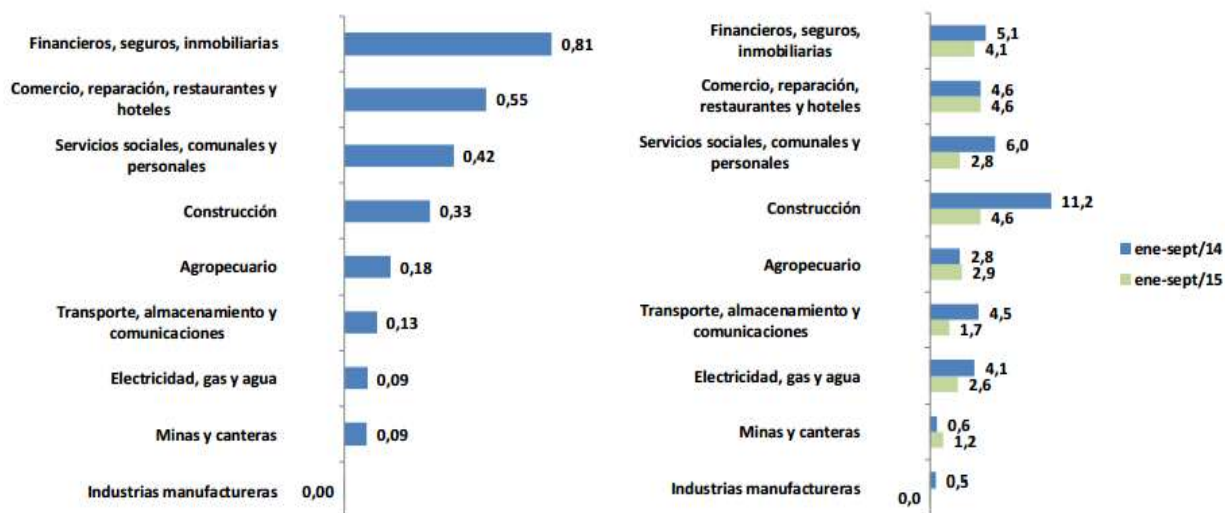
Fuente: DANE

Entre enero y septiembre del año pasado, el PIB, variable macroeconómica de crecimiento, tuvo un incremento de tan solo 3%; cuyos principales sectores en la contribución del mismo fueron comercio, restaurantes y hoteles (4,6%), construcción (4,6%) y establecimientos financieros (4,1%); además se afirma que éstos crecieron a una tasa mayor a la media de la economía (*Ver Ilustración 6*).

Ilustración 5, PIB de Enero- septiembre 2015 por sectores económicos

Contribución a la variación (%)

Variación



Fuente: DANE

Por otra parte, para el año 2015 la inversión extranjera directa no fue creciente en cuanto a sectores minero energéticos, lo que quiere decir que sectores como el comercial, restaurantes y hoteles lograron destacar; según el informe de gestión comercial se afirma que estos sectores recibieron inversión en US\$1.464 millones, correspondiendo este valor al 15, 8% del total de la inversión en el país.

Colombia desde la apertura económica ha diseñado y elaborado diversas modificaciones en normatividades para otorgarle al sector comercial la importancia que merece, con el fin de crear un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo del mismo, así como también para brindarle la competitividad que requiere. A partir de lo anterior, se ha generado políticas de transformaciones productivas como la formalización empresarial que permite a las microempresas del país seguir creciendo positivamente, generando empleo y seguir con la mayor presencia en los diferentes sectores, ya que es el pionero entre ellos.

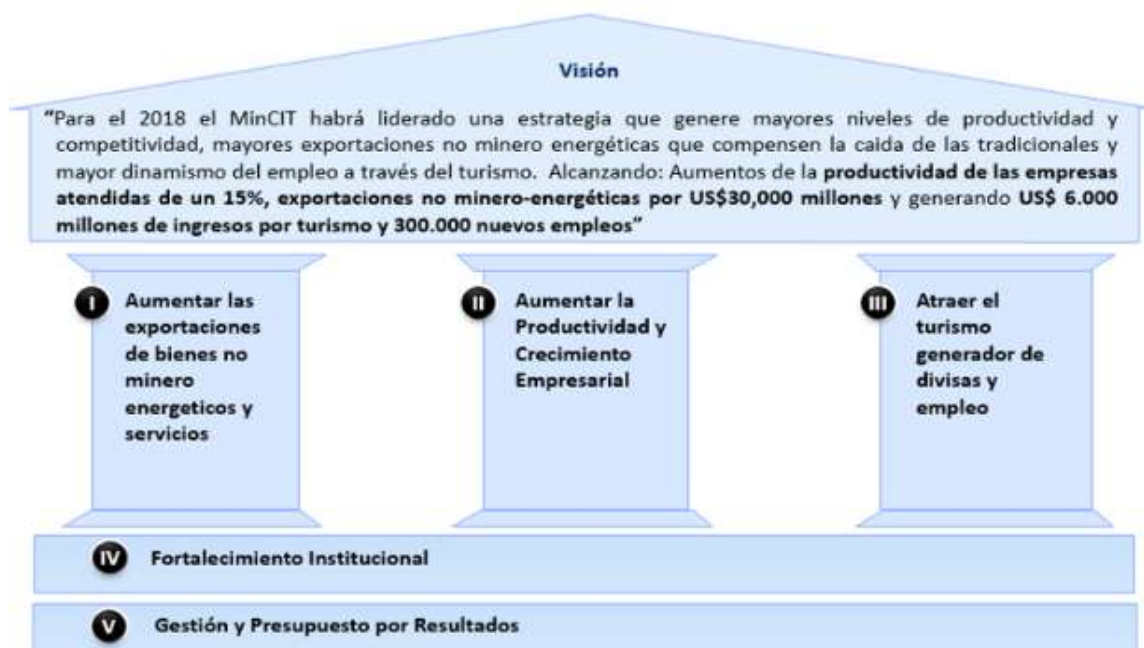
El portafolio⁶⁶ recopila diversos beneficios que con el pasar de los años se han ido modificando y creando con el fin de mejorar la productividad y competitividad de las empresas pertenecientes a este sector. Tales modificaciones son:

- Acceso al financiamiento: recursos de redescuento en las diferentes líneas de Bancoldex, siendo las microempresas las principales en utilizar este recurso financiero.
- Impulso a la Banca de Oportunidades: es especial para la atención del sector microempresarial y a los que acceden por primera vez a los recursos financieros.
- Fortalecimiento al sistema nacional de garantías: para ello se crean entidades especializadas como el Fondo Nacional de Garantías y Fondo Agropecuario de Garantías, cuyo objetivo principal es otorgar el acceso al crédito para la microempresas.
- Ayudas de cofinanciación para la ejecución de proyectos de desarrollo tecnológico en las Mipymes con el Fondo Colombiano para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico de las Mipymes, Fomipyme.

El gobierno colombiano trabaja en conjunto con los diferentes sectores de la economía para lo cual ha desarrollado una planeación estratégica sectorial en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; denominada “*Plan 2015-2018*” con el fin de mejorar la competitividad de los diversos sectores, y para aquellos que no son minero energético mejorar sus niveles de exportaciones y productividad. A continuación, una imagen que presenta el plan estratégico sectorial nombrado anteriormente:

⁶⁶ Portafolio. (28 de Mayo de 2009). PORTAFOLIO. Las mipymes y la economía colombiana. Portafolio, sección finanzas [En línea], 28 de mayo de 2009. [Revisado el 16 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>

Ilustración 6, Plan Estratégico sectorial 2015-2018.



Fuente: Mincomercio, Industria y Turismo

Se han planteado diversos planes para ejes como el comercial, turismo e industria. Para el sector comercial, que es el que interesa para el contexto de la investigación, se ha establecido a futuro (2018), lo siguiente:

"Aumentar las exportaciones de bienes no minero energéticos y servicios, (...) Colombia alcance exportaciones de bienes no minero energéticos superiores a US\$21.000 millones y servicios superiores a US\$9.0000 millones; así como US\$16.000 millones de inversión extranjera directa, con énfasis en el aprovechamiento de los acuerdos comerciales y de inversión"⁶⁷

Dentro de los planes implementados, hay diversas estrategias que permiten al empresario no solo acceder a los beneficios por parte del Estado o los mencionados anteriormente, sino también que se brindará diversos programas que permiten mejorar el emprendimiento y el crecimiento

⁶⁷ Mincomercio, Industria, & Turismo. (2016). Informe de gestión 2015. Sector comercio, industria y turismo. Bogotá, D.C. P. 21

empresarial. Dentro de ello, se encuentra el desarrollo de capacitaciones a través de centros de desarrollo empresarial como SBDC⁶⁸ y MICITIOS⁶⁹ con el fin de promover el crecimiento, innovación y productividad de las Mipymes del país. Según el informe, estos objetivos serán llevados a cabo a partir de *“Mejoras en la gestión empresarial y gerencia con el fin de generar impacto económico en la ciudad/ región donde está ubicado el centro”*⁷⁰

Para el cumplimiento de este apoyo empresarial se han instalado diversos centros de funcionamiento, localizados en ciudades estratégicas de Colombia con el objetivo de brindar el apoyo al empresario; para Diciembre de 2015 se han localizado 12 centros en ciudades como: Cali, Manizales, Ibagué, Armenia, Pasto, San Andrés, Neiva, Dosquebradas, Pamplona, Centro de Fundación Magdalena, Barranquilla. Cada uno de estos centros empresariales han sido llevados a cabo por Cámaras de Comercio, Universidades como ICESI y Simón Bolívar, Fundación Ecopetrol, entre otros.

Las Mipymes cuentan con un portal empresarial en Colombia con el fin de dar a conocer la diversa información y adelantos que se han desarrollado en el sector comercial. Es un portal que cuenta con el total apoyo de Mincomercio, para mayor información en: <http://www.mincit.gov.co/>

⁶⁸ Small Business Development Centers; Centros de desarrollo empresarial.

⁶⁹ Centros liderados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Son oficinas ubicadas en diversas ciudades de Colombia.

⁷⁰ Mincomercio, Industria, & Turismo, *Op. Cit.*, . P. 79

2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR COMERCIAL EN CARTAGO, VALLE

Ilustración 7, Ubicación de Cartago-Valle.



Fuente: Fundación Integrar

Cartago es un municipio que se encuentra ubicado en el norte del departamento del Valle del Cauca, es considerada como la puerta hacia el departamento. Se encuentra en la región Andina. Sus límites son: al norte con el departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el departamento de Quindío, al sur con Obando y al occidente con Toro y Ansermanuevo. Al municipio de Cartago hacen parte corregimientos como: Cauca, Coloradas, la Grecia, Modín, Piedra de Moler, San Jerónimo, Santa Ana y Zaragoza. Además es atravesado por los ríos Cauca y la Vieja.

Demografía: Cartago es una de las ciudades con mayor población en la región ya que para 1990 alcanzó una población de 106.000 pero con un dato más actual, para el 2013 la población pasa a ser de 129.000 habitantes según el DANE. La población rural ha disminuido de 5.000 a 2.000 habitantes⁷¹

⁷¹ MinTrabajo, & PNUD. (2013). Perfil productivo Municipio de Cartago. Bogotá, D.C. P. 16

Economía: Las principales fuentes económicas del municipio son la agricultura con cultivo principalmente de algodón, soya, millo, caña de azúcar y frijol; ganadería, comercio, turismo e industria. “El 9.1% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 56.4% al comercio; el 33.5% a servicios y el 1.1% a otra actividad”⁷²

2.3.3 SECTOR EMPRESARIAL DE CARTAGO-VALLE

El sector empresarial de la ciudad se caracteriza por tener cerca de 4.638 empresas activas a 2016 las cuales son encargadas de generar cerca de 11.099 empleos en la ciudad, según el informe de gestión de Cámara de Comercio del año 2016.

Los sectores económicos más destacados en cuanto a la creación de empresa para el 2016 son el comercio, alojamiento y servicios de comida e industria manufacturera. Dichos sectores tuvieron una dinámica positiva de crecimiento con respecto al año anterior de 38. 7%, 19.5% y 43.4% respectivamente. *“De las 8.513 empresas activas el 97.2% corresponden a microempresas seguido por las pequeñas con 2.1%, medianas 0.5% y grandes 0.1%”*⁷³ (Ver ilustración 8)

Cartago cuenta con gran parte de su población activa ya que su mayor fuente de empleo proviene de las microempresas, esto además quiere decir que la ciudad es una gran red de Mipymes. Del total reportado, 4.264, se registran por Microempresas, empresa pequeña: 124, Mediana: 34 y grandes: 6, para un total de 4.428, con respecto a lo reportado en 2015, hubo una variación porcentual de 6.8 cuando se emplearon 10.392 personas.

⁷² Plan de atención integral a la primera infancia. [En línea], s/f [Revisado el 01 de octubre de 2016]. Disponible en internet: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf. P.1

⁷³ Informe de gestión de 2016. [En línea], 2017 [Revisado el 24 de octubre de 2018]. Disponible en internet: https://issuu.com/camaradecomerciocartago/docs/informe_de_gestion

Ilustración 8, Empresas activas por tamaño

MUNICIPIO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Alcalá	263	3	0	0	266
Ansermanuevo	256	5	1	0	262
Cartago	4.264	124	34	6	4.428
El Águila	119	0	0	0	119
El Cairo	83	0	0	0	83
El Dovio	182	0	0	0	182
Argelia	62	0	0	0	62
La Unión	1.287	26	6	5	1.324
La Victoria	197	5	0	0	202
Obando	1 56	2	0	0	158
Roldanillo	944	12	4	0	960
San José del Palmar	60	0	0	0	60
Toro	245	3	0	0	248
Ulloa	61	1	0	0	62
Versalles	97	0	0	0	97
TOTAL	8.276	181	45	11	8.513

Fuente: Cámara de Comercio de Cartago.

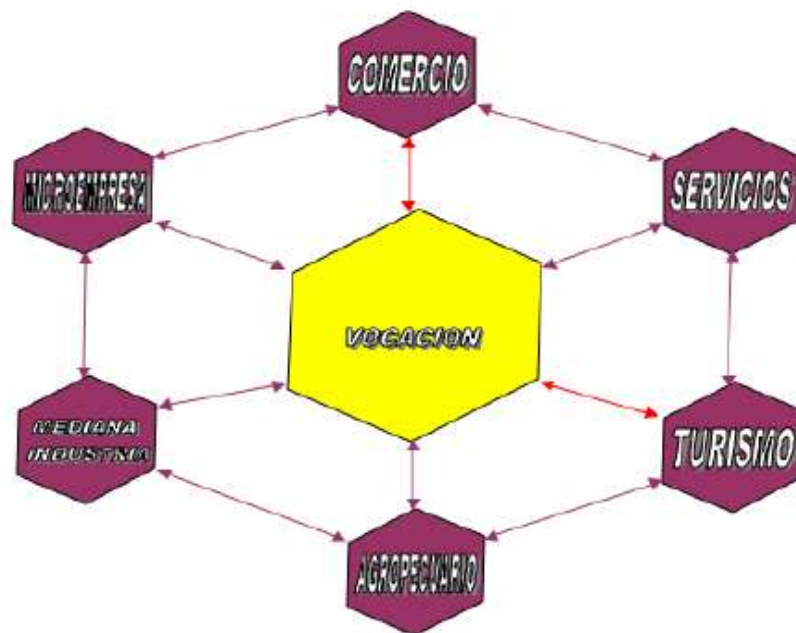
El sector comercial se considera como uno de los sectores potenciales de la ciudad, ya que cuenta con interconexión con ciudades principales del país tales como las del eje cafetero, Cali, Buenaventura, entre otras; a raíz del acercamiento con estos centros urbanos es una ciudad de intermediación donde el sector comercial encuentra beneficios para el traslado y venta de mercancía.

Cartago cuenta con gran variedad comercial así como la espera de un futuro de transporte multimodal que permitirá el crecimiento del sector comercial y por ende seguir con el mejoramiento de sus estructuras internas, en cuanto a su planeación estratégica para enfrentar los nuevos retos futuros y poder crecer de manera positiva. Es importante mencionar la tradición cultural con la que cuenta la ciudad de Cartago ya que presenta mano de obra altamente calificada con reconocimiento a nivel nacional, de la cual se puede sacar el

mejor provecho para seguir creciendo de manera efectiva y generar el empleo que se desea.

La ciudad cuenta con un modelo de competitividad municipal, la que pretende establecer una guía en cuanto a la producción de la ciudad, es un modelo diseñado con una visión de los próximos 20 años. *“Un municipio con proyección hacia una economía de servicios, donde se compagine el desempeño del sector microempresarial, el turismo, la agroindustria, los servicios bancarios y de comunicaciones”*⁷⁴

Ilustración 9, Modelo de competitividad y vocación Cartago.



Fuente: Autores con base en Cartago competitiva año 2010

⁷⁴ Ibid., P. 64

Cartago cuenta con dos entidades muy importantes que brindan apoyo a las Mipymes de la ciudad con el fin de permitir el crecimiento de las mismas, estas son: Cámara de Comercio y Fenalco. Cada una de ellas brinda asesorías jurídicas, capacitaciones, apoyo empresarial, formalización y emprendimiento. Convirtiéndose de tal manera como facilitadores e integradores en el proceso de desarrollo y crecimiento regional.

2.4 MARCO LEGAL

Es de vital importancia en el proceso de desarrollo de las empresas conocer el comportamiento de la ley dispuesta por el gobierno y plasmada en la constitución política del país, ya que esta delimita los lineamientos para la formalización o a su vez para la promoción de dicha organización. Teniendo en cuenta el enfoque de esta investigación se da a conocer la ley que promueve el desarrollo de las empresas mediante la interacción de entidades gubernamentales brindando a la población en general que tenga constituida una empresa o que a su vez quiera conformarla bases para su desarrollo y promoción. Se tuvo en cuenta la Constitución Política de Colombia de 1991,

2.4.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991⁷⁵

El capítulo 3 hace referencia al régimen municipal, citando el artículo 311 de la misma ya que es el preámbulo a las labores que corresponden a los Municipios según la Constitución Política.

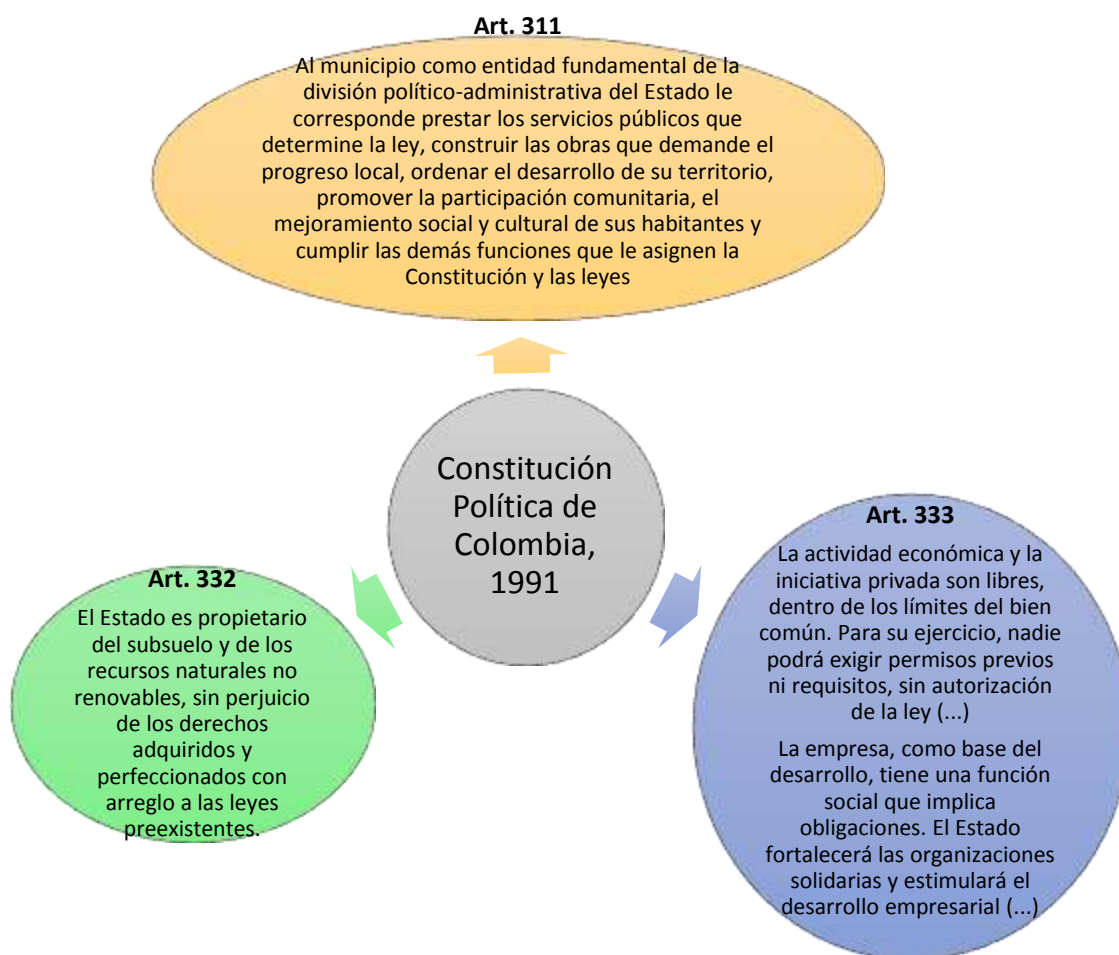
También es necesario hacer referencia al Régimen económico y de la hacienda pública (Capítulo 1 del título XII), ya que con éste se determina el proceder de las distintas entidades de la Nación a nivel general, abarcando decisiones de variables macroeconómicas, tales como territorial, social, ecológico, cultural, entre otras; centradas en la vida de la sociedad y la situación económica del país. El presupuesto de la Nación es otro aspecto fundamental, ya que éste se adquiere por medio de las rentas y demás apropiaciones que el Estado haga para disminuir el gasto público y destinando los excedentes al plan de desarrollo del país. Por último, en este

⁷⁵ Constitución política de Colombia de 1991. P. 82 y 88

capítulo se puede apreciar la distribución de los recursos y las competencias, la finalidad social del Estado y los servicios públicos y la Banca Central.

A continuación, en la *ilustración 9* se podrán apreciar los artículos que son necesarios comprender de la Constitución Política de Colombia para constituir empresa en el país, permitiendo conocer que la libre competencia es un derecho de todos en el cual se asumen responsabilidades y que la ley impedirá que se obstruya este derecho, además de otras disposiciones.

Ilustración 10, Artículos de la Constitución Política para construir empresa



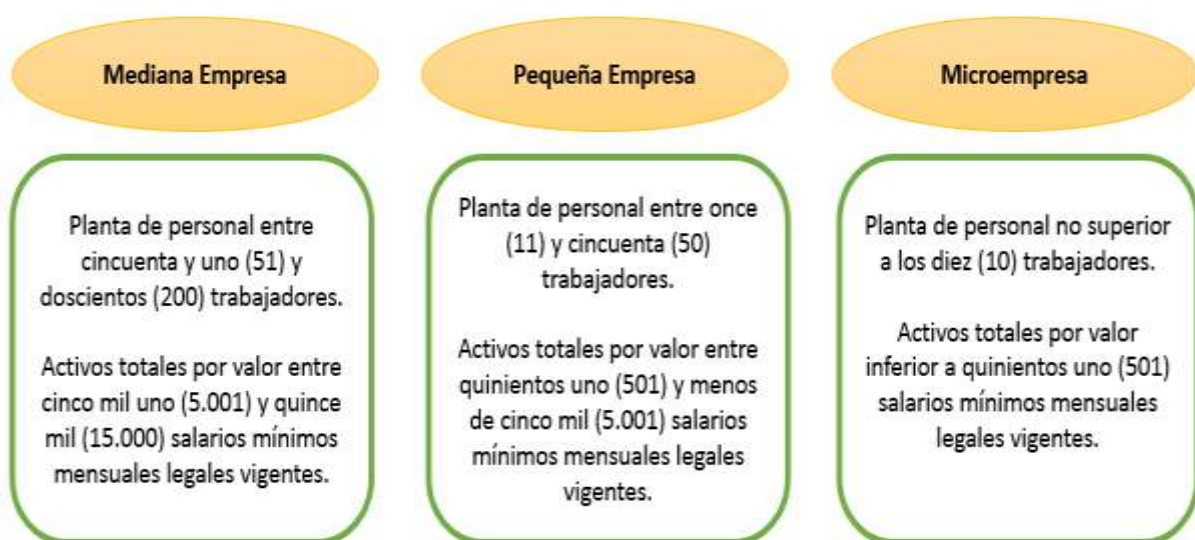
Fuente: Constitución Política de Colombia (1991). Elaboración Propia

2.4.2 LEY 590 DE 2000⁷⁶

La ley 590 de 2000, según su artículo 1 tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. (Ver tabla 7)

En esta ley también se define en el artículo 2 lo entendido por micro, pequeña y mediana empresa; ya sea creada por persona natural o jurídica.

Ilustración 11, Características de las MIPYMES



Fuente: Secretaría general de la Alcaldía de Bogotá D.C (2000). Elaboración Propia

⁷⁶ SECRETARIA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Ley 590 de 2000 a nivel nacional. [En línea], 2000. [Revisado el 16 de Noviembre]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

Tabla 6, Ley 590 de 2000

LEY 590 DE 2000

Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de Mipymes.

Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de Mipymes.

Promover una más favorable dotación de factores para las Mipymes facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas (...) como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales.

Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las Mipymes.

Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las Mipymes.

Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad Mipymes.

Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes; Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Fuente: Elaboración Propia con base en Secretaría general de la Alcaldía de Bogotá D.C (2000).

Finalmente esta ley tiene varias disposiciones que son resumidas a continuación:

Tabla 7, Disposiciones para Mipymes en la ley 590 de 2000

Capítulo II, Marco Institucional
Especial atención a las Mipymes por parte de las entidades estatales. Se realizarán informes sobre acciones y programas, estudios de políticas y programas dirigidos a las Mipymes en la elaboración del Plan de Desarrollo, desarrollo de políticas hacia las Mipymes. Se hace referencia también al Registro Único de las Mipymes.
Capítulo III, Acceso a bienes y servicios
Las Mipymes tendrán orientación, seguimiento, evaluación y promoción; también políticas y programas de comercio exterior, políticas restrictivas con el fin de evitar las barreras de acceso a los mercados.
Capítulo IV, Desarrollo Tecnológico y talento humano
Creación del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes (Fomipyme) y del Fondo de Inversiones de capital de riesgo de las Mipymes rurales (Emprender). Habrá sistemas de información, conservación del medio ambiente, agrupaciones empresariales, incorporación al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y Red de Centros de Desarrollo Tecnológico; programas educativos para Mipymes y de creación de empresas, Consejos Consultivos para el relacionamiento de la educación media con el sector empresarial y Participación del Icetex.
Capítulo V, Acceso a mercados financieros
Préstamos e inversiones destinados a las Mipymes. Democratización del crédito. Democratización accionaria. Adquisición de títulos de emisión colectiva por parte de los Fondos de Pensiones. Líneas de crédito. Sistemas de microcrédito. Condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo.
Capítulo VI, Creación de empresa
Las Mipymes serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías. Tendrán Regímenes tributarios especiales y Estímulos a la creación de empresas. El Gobierno Nacional formulará políticas para fomentar la creación de empresas gestionadas por jóvenes emprendedores. Líneas de crédito para creadores de empresa.

Fuente: Secretaría general de la Alcaldía de Bogotá D.C (2000). Elaboración Propia

3 RESULTADOS

3.1 Caracterización de las microempresas del sector comercial de la ciudad de Cartago creadas en el 2016.

Inicialmente, a través de la Cámara de Comercio de Cartago se obtuvo una base de datos con 88 empresas, al revisarlas se pudo concluir que varias de ellas no cumplían con los requisitos planteados tales como: microempresas creadas en el 2016, que estuvieran compuestas de 3 a 10 empleados y que fueran del sector comercial; al filtrarlas dio como resultado un total de 25 empresas que corresponde a un 28,4% del total suministrado.

Los instrumentos de recolección utilizados fueron la encuesta y entrevista, ésta se realizó de manera presencial y virtual. Después de definida la población total se procedió a enviar a cada uno de los correos electrónicos proporcionados, la encuesta, de la cual solo el 24% de las microempresas dieron respuesta y al 76% restante se contactó vía telefónica encontrando que muchos de los números telefónicos proporcionados se encontraban fuera de servicio.

Se visitaron las microempresas y se pudo encontrar que el 28%, es decir, 7 de las empresas proporcionadas en la base de datos ya han cerrado, el 24% equivalente a 6 empresas expresó no tener tiempo para realizar dicha encuesta y el otro 24% si la realizó. A continuación, se relaciona la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Cartago cuyas empresas resaltadas en color fueron aquellas que dieron respuesta a la encuesta solicitada:

Tabla 8, Bases de datos de Microempresas creadas en Cartago en el 2016 del sector comercial

EMPRESA	OBSERVACIÓN
Distribuciones Serza	No existe
PET innovation S.A.S	No existe
Confecciones SYMA S.A.S	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Julián Ernesto Valencia Mira	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Surtidrogas Fernando Iván No. 26	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
EMPRESA	OBSERVACIÓN

Agropecuaria Rancho Guadalajara S.A.S	No existe
Ferretería y pinturas Marbella	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Frutas y verduras Bodega La sexta	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Zeuss Petroleum S.A	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Transporagro S.A.S	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Optivision del Valle S.A.S	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Moto-servicios Galeano	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Ladrillos y arcillas del Valle	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Biotecnología dental By Juliana Gómez	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Celumania Cartago	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Retaceria textitodo	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Jireh Colombia Cartago	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Holidays Cartago	No existe
Inversiones y tecnología papelera S.A.S	No existe
La feria del calzado N.2 Cartago Valle	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Plaza MR Hogar Cartago	No existe
Juancho Motos 516	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Supermercado la miscelánea Cartago	BASE DE DATOS ACTUALIZADA
Mecanica de estructuras J.M S.A.S	No existe
Tecnicas electroindustriales Teelin S.A.S	BASE DE DATOS ACTUALIZADA

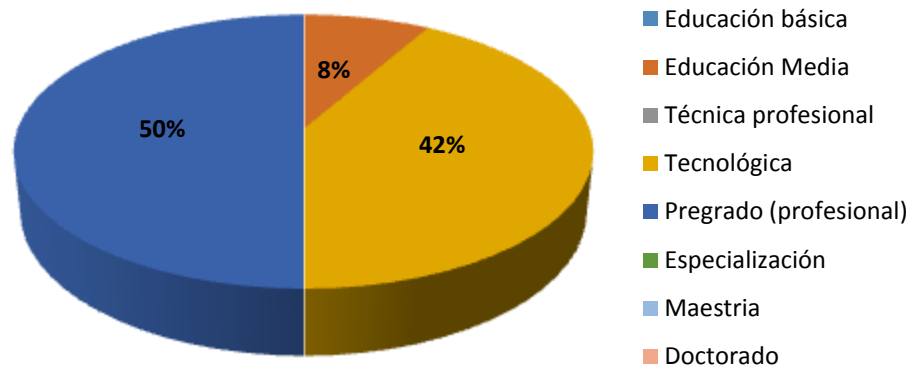
Fuente: Cámara de Comercio de Cartago. Elaboración propia.

Se construyó una encuesta de 18 preguntas (*Ver anexo 6.2*), con el fin de identificar las características de las microempresas respecto a la ejecución de la planeación estratégica, la encuesta fue suministrada a 25 empresas, de las cuales 12 respondieron satisfactoriamente, el 50% de las empresas respondió de forma virtual y el 50% restante lo hizo de forma presencial.

Para comenzar, se identificó que de las 12 empresas encuestadas el 50% de los empresarios cuentan con título profesional, el 42% son tecnólogos y solo el 8% no cuenta con una formación profesional y/o tecnológica (*Ver ilustración 11*). La profesión que más se repite en los encuestados es la de administración de empresas con un 25%, es decir, 4 personas.

Para el 100% de los encuestados consideran que el factor de mayor importancia a la hora de administrar es la experiencia, y solo 5% considera importante la formación académica. Afirman además, que la experiencia es la que brinda la capacidad resolutoria en el mundo empresarial.

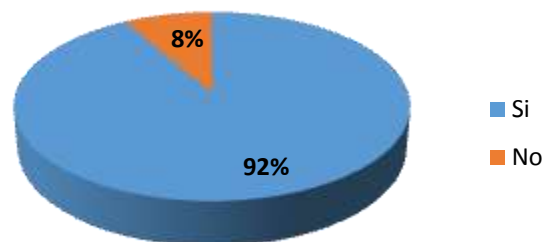
Ilustración 12, Nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al conocimiento de planeación estratégica, 11 de las 12 microempresas encuestadas (*Ver ilustración 12*) es decir, el 92% saben o conocen el proceso de planeación estratégica; 5 empresas la consideran como el proceso más importante pero no dan una definición específica, y 7 por el contrario, concuerdan en que la planeación estratégica sirve para dar cumplimiento a las planes trazados a largo plazo.

Ilustración 13, Conocimiento de Planeación estratégica

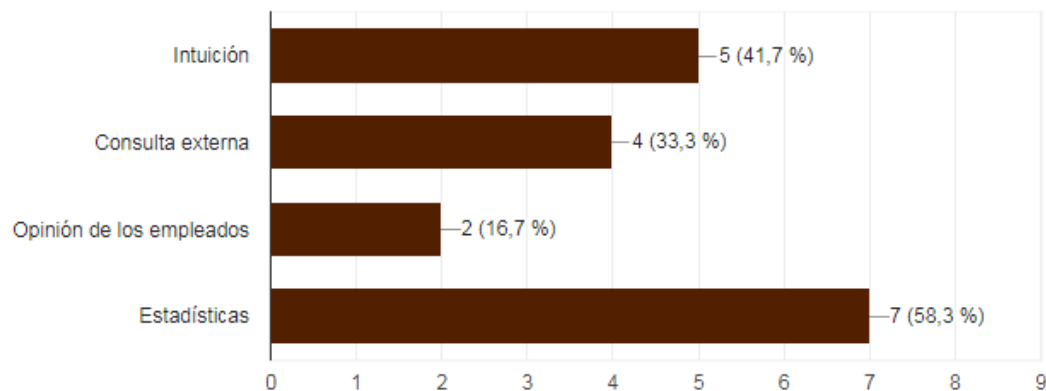


Fuente: Elaboración propia

Al indagar en que se apoyan para la toma de decisiones, se presentó una gran diversidad de respuestas, ya que 7 empresas se apoyan en estadísticas, 5 en intuición, 4 en consulta externa y 2 lo hacen basándose en

las opiniones de sus empleados, cabe resaltar que en esta pregunta se podía marcar más de una opción fue de opción, por tal razón la cantidad de variables supera el número total de empresas. El pequeño empresario toma las decisiones apoyándose en bases sólidas, provenientes de datos estadísticos, acompañado de su conocimiento como propietario o administrador de la empresa, según la información arrojada por la encuesta.

Ilustración 14, Toma de decisiones de los empresarios



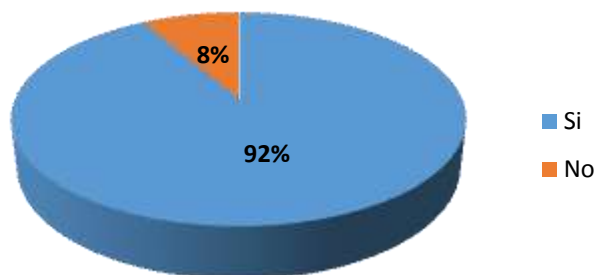
Fuente: Elaboración propia

Pese a que uno de los motivos que impulso la presente investigación es el activismo, es decir, realizar las labores del día sin orden alguno, simplemente realizando las tareas en el orden de llegado, la gran mayoría de las microempresas, el 75% ejecutan sus labores como resultado de una previa planeación que facilita y ordena de alguna manera su accionar y solo 25% no planean sus labores con anterioridad.

Una de las preguntas que más dificultad presentó para las empresas fue, el definir como visualiza la organización en un lapso de 5 años, aunque 7 de los encuestados visualizan sus empresas inmersas en un crecimiento constante, la definición no es muy concreta, ya que no puntualizan específicamente la visión de la organización. Una respuesta que llama la atención es la de ningún crecimiento debido a las exigencias del gobierno, otra empresa busca simplemente sostenerse en el tiempo; ser un ejemplo a seguir y aumentar su músculo financiero está dentro de las respuestas dadas.

El 92% de los encuestados manifiestan estar dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo necesario para mejorar su empresa, por ende se puede afirmar que los propietarios desean fomentar crecimiento en sus organizaciones, solo en una de las doce empresas el propietario no está dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para potencializar su empresa (*Ver ilustración 13*).

Ilustración 15, Disponibilidad para invertir tiempo y esfuerzo en acciones de mejora para la Microempresa



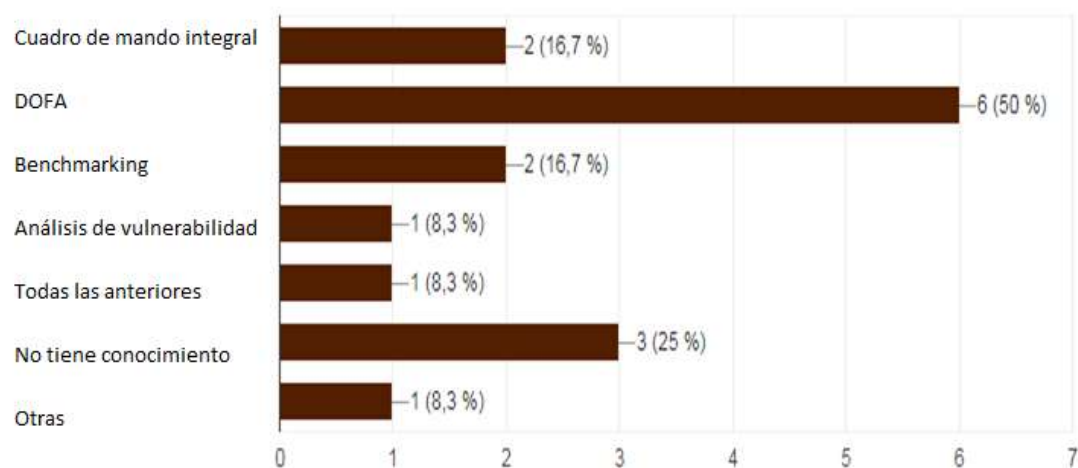
Fuente: Elaboración propia

Cuando se preguntó sobre cual consideran que es la principal razón del cierre prematuro de las empresas en Cartago, los encuestados respondieron de forma muy diferente, entre las respuestas: falta de experiencia, mercado informal, no opina, poco respaldo del gobierno, la codicia, falta de innovación, falta de oportunidades en el mercado y falta de planeación, esta última respuesta se repitió en 4 ocasiones, por ende la falta de planeación según el 33% de los encuestados es la principal razón para el cierre prematuro de las organizaciones.

Las empresas manifiestan tener definidos y plasmados sus valores, normas y creencias en su gran mayoría, el 83,3% cumplen con esta labor, solo dos empresas no los tienen definidos y por lo tanto sus empleados no son partícipes de la cultura organizacional de la empresa.

Las herramientas administrativas le permiten a las organizaciones analizar su situación actual, entender si lo que hacen al día de hoy es lo correcto o si por el contrario, se deben buscar planes de acción para mejorar dicha situación, además permite establecer por medio de indicadores un control para medir los procesos implementados, en las microempresas de la ciudad de Cartago se encontró que un 16,7%, es decir, 2 empresas implementa el cuadro de mando integral, el 50%, equivalente a 6 empresas, el DOFA siendo esta la herramienta principal para la implementación de la planeación estratégica, el 16,7% (2 empresas) el benchmarking, y solo 1, es decir, el 8,3 % el análisis de vulnerabilidad, el otro 8,3 % de las organizaciones utiliza cuadro de mando integral, y un 25 % de las microempresas dicen no tener conocimiento sobre el tema y por último un 8,3 % argumenta que utiliza otro tipo de herramientas tales como, estadísticas compartidas por cada uno de los trabajadores.

Ilustración 16, Herramientas administrativas utilizadas por las Microempresas de Cartago



Fuente: Elaboración propia

Las empresas se ven afectadas por las situaciones que se presentan en el entorno, por tal razón se deben contemplar los sucesos que se presentan en el ambiente externo, ya que puede brindar oportunidades o por el contrario, convertirse en una amenaza para la consecución de objetivos. Siendo este aspecto importante dentro la planeación de una organización, el 100% de las

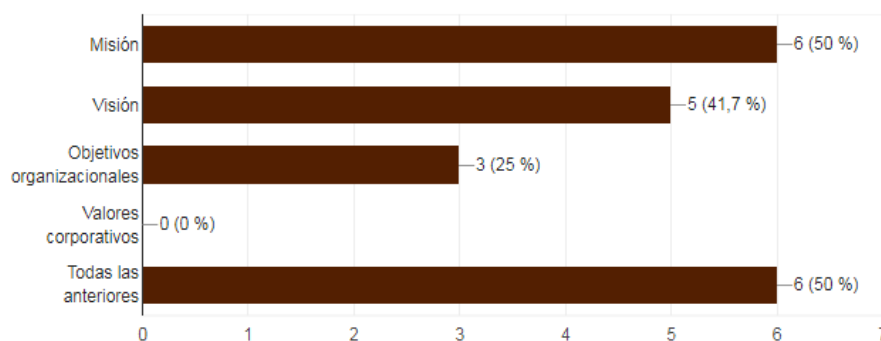
microempresas encuestadas expresan que los factores externos que se presentan en el entorno son tenidos en cuenta para la toma de decisiones.

Por otro lado, el tener claro cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa permite a las organizaciones tomar acciones correctivas y procesos de mejora si se tienen debilidades, y en el caso de las fortalezas potenciar estos puntos y de esa forma ofrecer ya sea un mejor servicio o producto según sea el caso, para lo cual el 100% de las microempresas dice conocer sus fortalezas y debilidades.

Es vital para una organización que sus empleados sepan y tengan claro la razón de ser de la empresa, a dónde quiere llegar y cómo hacer para llegar.

En las microempresas encuestadas se observa que el 50% de ellas tiene definido la misión, el 41,7% tiene implementado la visión, en un 25% los objetivos organizacionales, ninguno tiene definido los valores corporativos y un 50 % tiene implementado todas las anteriores. Cabe resaltar que en esta pregunta podían escoger varias opciones por ende, alguna de las empresas pueden tener implementado solo la misión, la visión, los objetivos organizacionales o los valores corporativos.

Ilustración 17, Componentes definidos en las microempresas



Fuente: Elaboración propia

Es muy importante para el futuro de la organización que se tenga definida la misión, la visión, los valores y principios corporativos ya que en conjunto con la promoción e interiorización de los mismos con los empleados permitirá

que los objetivos planteados se puedan alcanzar con mas efectividad. El 91,7% de las empresas socializa con sus empleados la misión, visión, valores y principios corporativos y un 16,7% promueven su interiorización.

La organización debe siempre estar en pro de generar empoderamiento de parte de los empleados hacia la empresa ya que esto permite que su labor sea mucho más eficiente, una de las formas de promover este empoderamiento es tratando de ligar los objetivos organizacionales con los del empleado. Para el 66.7% de las empresas los objetivos organizacionales van de la mano con los objetivos de los miembros de la organización.

Uno de los inconvenientes por el cual las empresas no llevan a cabo un proceso de planeación estratégica es por que a la hora de presupuestar las actividades a desarrollar, al proceso de planeación no se le asigna ningún rubro. Pero caso contrario para las empresas encuestadas, ya que el 75% de ellas si tiene en cuenta este factor dentro de su presupuesto.

Los procesos que se implementan dentro de la organización con el tiempo tienden a convertirse un hábito en los trabajadores, ocasionando un bajo monitoreo o control para determinar si los procesos se realizan de manera adecuada. Por tal razón es importante resaltar que el 91.7 % de las microempresas si realizan este proceso de control sobre los procedimientos y/o actividades implementados.

3.2 Análisis de los planteamientos establecidos en la teoría de planeación estratégica contemporánea y la realidad empírica del objeto de estudio.

Con el fin de evaluar el cumplimiento de los aspectos más importantes para llevar a cabo la planeación estratégica según Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica, fue necesario realizar una entrevista a aquellas empresas que tuvieran la disponibilidad, solo 6 empresas se pudieron contactar para recolectar la información requerida; la entrevista constó de 11 preguntas (*Ver anexo 6.2*)

Tabla 9, Referencia de calificación para aproximación con la teoría de Planeación Estratégica

TABLA DE REFERENCIA	
CRITERIO	VALOR
No cumple con ninguno de los requisitos	1
No cumple pero tiene un grado de proximidad con la teoría	2
Cumple con algunos puntos pero falla o no realiza algunos	3
Cumple con los requisitos pero se pueden mejorar	4
Cumple con todos los requisitos	5
Nota: se debe calificar del 1 al 5 el nivel de cumplimiento	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede evidenciar el puntaje asignado a las microempresas comerciales cartagueñas teniendo en cuenta el grado de proximidad que tuviese su planeación estratégica con la teoría y la realidad empírica.

Tabla 10, Calificación dada a cada empresa con respecto a la pirámide de la Planeación Estratégica

PIRÁMIDE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Principios corporativos	1	4	4	4	1	1
Diagnóstico estratégico (DOFA, cultura organizacional y Análisis de la competencia)	2	1	3	2	2	3
Direccionamiento estratégico (misión, visión, Objetivos estratégicos)	3	3	3	4	3	4
Formulación estratégica (proyectos, estrategias, planes de acción)	3	3	2	3	1	2
Difusión del plan	3	2	4	3	3	3
Ejecución de la estrategia	2	2	2	3	1	2
Medición y control	2	3	1	3	1	1
PROMEDIO TOTAL	2,29	2,57	2,71	3,14	1,71	2,29

Fuente: Elaboración propia

La calificación fue asignada de la siguiente manera: a la pregunta 1 que consistía en saber cuáles de los elementos del direccionamiento estratégico que según Serna “... lo integran los principios corporativos, la visión y la

*misión de la organización*⁷⁷ están definidos en su organización, se asignó un 5 para las empresas que contaran con los 3 elementos y además de ello explicaran el cómo y el porqué de su formulación; se calificó con 4 a las empresas que contaban con los 3 elementos pero no eran claros con su explicación, a las empresas que se calificaron con 3 es porque aunque contaban con todos o la mayoría de los elementos tenían inconsistencias en su desarrollo; el 2 fue asignado a aquellas que no tenían claridad en el tema pero se acercaban brevemente a la teoría o contaban con 1 elemento, por último, las empresas que obtuvieron calificación de 1 es porque no contaban con ningún elemento del direccionamiento estratégico.

Con respecto a la primera pregunta (Ver Anexo 6.3), se puede concluir que todas las empresas cuentan con al menos la misión y el 50 %, es decir, 3 empresas afirmaron tener los 3 elementos del direccionamiento, por ende éste es el punto en el que las organizaciones se acercan más a la teoría, pero se debe tener claridad que en la teoría el direccionamiento estratégico es un conjunto de elementos que amalgamados brindan una estructura sólida a las organizaciones, así que su implementación tendría que contemplar cada uno de ellos. Por otra parte, se debe tener en cuenta que la información suministrada no muestra a profundidad si las empresas realmente se basan en dichos elementos a la hora de desarrollar sus actividades, por lo tanto, no es posible determinar si cumplen a cabalidad con la teoría o simplemente definen algún aspecto sin interiorizarlo previamente.

En la pregunta número 2, en la cual se consulta si los planes y estrategias que definen son socializados con los empleados, 5 de las 6 empresas afirman socializar dicha información, pero Serna Gómez manifiesta que *“el plan estrategico es la carta de navegacion de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas”*⁷⁸, por ende, cada miembro de la organización no solo debe saber a cabalidad los planes o estrategias adoptadas por su empresa, sino también interiorizarlas y entender que con su aporte, ayuda al cumplimiento de los objetivos; otro aspecto a tener en cuenta es que la etapa de socialización comprende toda la planeación estratégica, desde el direccionamiento hasta las herramientas de medición y control, y aunque 5

⁷⁷ SERNA. Op. Cit., p. 23

⁷⁸ Ibid., p. 238

empresas manifestaron que socializaban dicha información con sus empleados, varias de estas no cuentan con estrategias formalmente definidas.

Una de las preguntas más importantes para entender el porqué de los cierres prematuros de las microempresas del sector comercial en Cartago consistió en conocer las características que habían tenido en cuenta para definir la visión de la organización. Es claro que se presentan muchas inconsistencias en el momento de formularla, ya que varias empresas nombraron características que forman parte de la misión, es decir, no tienen claridad sobre el horizonte de su organización, algunos de los aspectos que nombraron fueron: personal capacitado, sector de la empresa, su filosofía y actividad. Teniendo en cuenta la definición de “visión”, ésta representa el horizonte que cada empresario define para con su organización y si en el momento de crearla no se tiene realmente claro hacia dónde se va a encaminar, será muy difícil que ésta perdure en el tiempo. Pero se debe resaltar el interés que presentan en este aspecto y allí sobre la importancia de apoyar de la mejor forma a las microempresas en estos aspectos.

Analizando la pregunta cinco, en la cual se deseaba saber cómo identifican los factores externos que inciden en la organización, se debe tener en cuenta que este punto es en donde más alejados se encuentran de la Teoría, ya que ninguna empresa utiliza alguna matriz que permita identificar los aspectos que inciden directa o indirectamente en su actividad. La matriz DOFA es una de las principales herramientas para realizar un buen diagnóstico pero ninguna de las empresas la emplea para conocer sus factores internos, además la DOFA ayuda a *“determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio”*⁷⁹ por este motivo es pertinente concientizar a los empresarios sobre la importancia de conocer realmente la capacidad competitiva de su organización.

En la pregunta 6 se desea conocer como identifican sus factores externos y 2 de las empresas emplean el DOFA para hacerlo pero para analizar los factores internos no utilizan ninguna herramienta, por ende, se presenta un

⁷⁹ Ibid., p. 145

inconsistencia en estos dos aspectos, ya que la mejor forma de aprovechar o explotar los beneficios del DOFA es realizando los cruces entre los factores. Se identifica cierto grado de desconocimiento del tema y cierto grado de apatía con respecto al mismo, no consideran relevante determinar los factores con los cuales la empresa directa o indirectamente se debe enfrentar en su día a día. En su mayoría consideran que la competencia es el factor principal pero la metodología que emplean para estudiarlo es solo de observación.

Al examinar las respuestas de las preguntas 7 y 8, se determina que ambas tienen relación ya que una desencadena la otra. Al preguntar si emplea estrategias a largo plazo, 5 empresas afirmaron hacerlo pero en la siguiente pregunta donde se consultan cuáles son esas estrategias se evidencia una falta de soporte teórico ya que confunden procesos con estrategias, además, se puede afirmar que están bastante alejados de la teoría que se conoce con respecto a la estrategia, por lo tanto, se debe plantear si dicha teoría es lo suficientemente clara para ser comprendida por un pequeño empresario, conceptos como: estrategias genéricas de Porter no es familiar en ese ámbito. El marketing fue el punto en que las empresas coincidieron, pero visto como un proceso y la información que se quería recopilar era saber cómo ellas penetraban en el mercado, es decir, cuáles eran las “estrategias” para hacer Marketing.

Para la pregunta 9, se puede observar una gran debilidad, ya que como se dijo anteriormente, las empresas no tienen estrategias definidas; aunque 5 empresas afirmaron definir tareas para el cumplimiento de las mismas, es probable que las “tareas” a las que hacen mención correspondan a los pasos para realizar alguna labor o algún proceso.

Con respecto a si manejan o no indicadores de gestión, el 50% de las empresas afirmaron no manejarlos en absoluto, el 33% dicen que los emplean pero enfocados netamente a un aspecto comercial, es decir, que dejan a un lado una gama alta de procesos que deben tener un control o al menos un pequeño seguimiento para determinar su evolución o detrimento, y la última empresa no fue clara con los indicadores, simplemente manifestó que si los tiene. Es importante aclarar que sin importar el tamaño de la

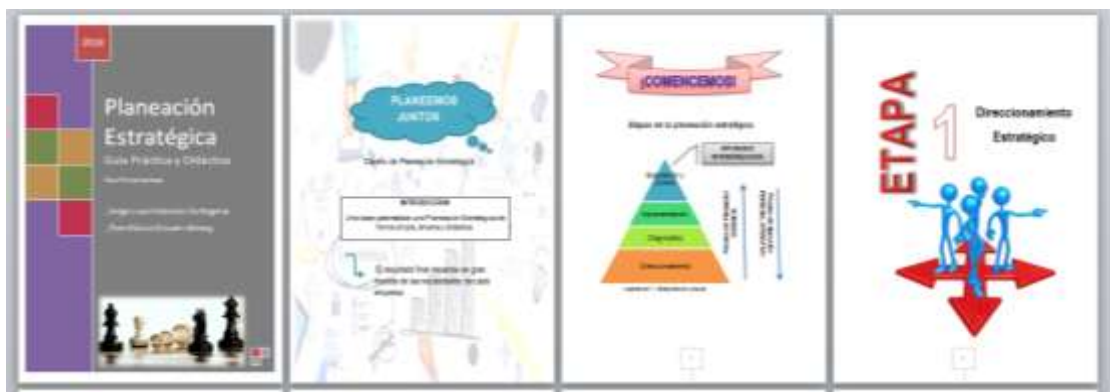
organización siempre los procesos o las labores deben ser medidos, de lo contrario, es muy difícil determinar su desempeño real.

Fianalmente, el presente análisis se realizó con la idea inicial de identificar el nivel de proximidad de la realidad empírica de los microempresarios con la teoría expuesta por el doctor Humberto Serna Gomez con respecto a la planeación estratégica, pero mas que encontrar diferencias o aspectos en común entre ambas partes se pudo identificar que los empresarios pese a tener en su gran mayoría formación profesional, dejan a un lado los parámetros expuestos en la teoría y se enfocan mas en el día a día de su organización, lo anterior basado en las respuestas dadas en la entrevista.

3.3 Propuesta guía para la planeación estratégica en las microempresas de la ciudad de Cartago.

La guía propuesta, es una guía didactica y sencilla de aplicar, no solo para las microempresas del sector comercial de la ciudad, sino que también es una guía aplicable a cualquier sector de la economía. Adjunto a este documento, se anexa dicha propuesta la cual puede ser impresa y diligenciada por el empresario.

Ilustración 18, Propuesta: Guía Práctica y Didáctica para la Planeación Estratégica



Definición de Responsabilidad Social Corporativa

Identificación de los interesados

Definición de los objetivos de la investigación

Definición de la metodología de investigación

Definición de la metodología de investigación

Definición de la metodología de investigación

Definición de la metodología de investigación

4 CONCLUSIONES

Una vez realizada la presente investigación, se puede concluir que en el año 2016 se crearon en la ciudad de Cartago 25 microempresas en el sector comercial, de las cuales 7 de ellas ya habían cerrado en el momento de aplicar el instrumento de recolección de información, 6 de ellas manifestaron no tener el tiempo para realizarla ni siquiera por medio virtual, así pues, solo 12 empresas respondieron de forma satisfactoria.

Se pudo identificar entre las microempresas encuestadas que aquellas prácticas administrativas que más se asemejan a las propuestas en la planeación estratégica son:

- Formulación del direccionamiento estratégico, definido en base a la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Objetivos organizacionales). Lo anterior, siendo socializado pero no interiorizado a los empleados solo en 11 microempresas.
- Análisis del entorno o diagnóstico, solo evaluando el ámbito externo de la empresa utilizando la herramienta DOFA por la mayoría de los encuestados.

Analizando lo establecido en la teoría de la planeación estratégica contemporánea planteada por el señor Humberto Serna Gómez con la realidad empírica de los microempresarios, finalmente se detectó que ninguna de las empresas cumple a cabalidad con los requisitos que la *“pirámide de planeación estratégica”* establece, además que la calificación promedio de las 6 empresas que se entrevistaron fue de 2,5 de 1 a 5 para el cumplimiento de cada uno de los procesos.

Lo anterior, permite concluir que las empresas aunque tengan plasmados algunos componentes del direccionamiento estratégico no son suficientes para brindar una estructura sólida a la empresa ni mucho menos para realizar actividades basadas en estos componentes como lo plantea la teoría. Es indispensable que los empleados conozcan e interioricen todo lo que

comprende la planeación estratégica, desde el direccionamiento hasta las herramientas de medición y control, ya que según Serna Gómez *“el plan estratégico... debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas”*, pero aunque en la teoría se defina así, la realidad es que las microempresas socializan los planes y estrategias, mas no las interiorizan con su personal.

Por otro lado, la teoría establece que la visión de la organización debe representar el horizonte que cada empresario tiene para su microempresa, pero dadas las respuestas se evidenció que hay una confusión de conceptos, ya que características como: personal capacitado, filosofía, sector de la empresa, entre otros, forman parte de la esencia de la misión.

Con la información obtenida, se pudo identificar además, que en el análisis del entorno las microempresas aplican la herramienta DOFA, como se mencionada con anterioridad, pero según su aplicación se aleja bastante de la teoría, ya que el análisis que ellos realizan van enfocados solo en las variables externas, y es fundamental que para que dicha herramienta funcione y se pueda obtener un buen diagnóstico también se debe analizar las variables internas pudiendo realizar los debidos cruces que formen estrategias y planes de acción para explotar al máximo los beneficios que dicha herramienta proporciona.

Cuando la teoría de planeación estratégica contemporánea define *“procesos y estrategias”* presenta confusión para los microempresarios, ya que se les dificultó la comprensión de dichos términos por lo que mostraron duda a la hora de responder si ellos empleaban estrategias a largo plazo, obteniendo respuestas que se enfocaron en los procesos. Cabe agregar que solo la mitad de los encuestados no utilizan los indicadores de gestión como la teoría lo establece, pues éstos les permitirían determinar el impacto y evolución de una verdadera planeación estratégica.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, uno de los principales factores que impiden que la planeación estratégica pueda ser ejecutada formalmente dentro de estas microempresas, es el concepto que tienen los

administradores con respecto a llevar la dirección de la empresa, ya que los 12 empresarios afirmaron que lo más importante para la administración de una organización es la experiencia pues es ésta la que brinda la capacidad resolutive en el mundo empresarial, según sus argumentos, y solo un 5% de ellos le dan valor a la formación académica, pues tienen claro que éste factor permitiría optimizar los recursos a los administradores y además brindaría bases más sólidas y teóricas a la hora de tomar decisiones, que es un punto neurálgico en la administración de empresas.

La ejecución de una planeación estratégica formal en las microempresas cartagüeñas también se ve afectada debido a la toma de decisiones, ya que los empresarios afirman que se apoyan principalmente en estadísticas, lo cual no es más que un reflejo de situaciones pasadas y de organizaciones ajenas a su contexto, es decir, no se basan en sus propias necesidades y proyecciones sino en el resultado y comportamiento de otras empresas. La estadística es una ciencia probabilística, que no permite realizar afirmaciones sólidas y rotundas a la hora de tomar decisiones, y cuya consecuencia es tener márgenes de error que dificultan y disminuyen el proceso de medir y controlar la estrategia definida en la toma de decisión.

Otro aspecto a tener en cuenta es el accionar administrativo, ya que en dichas microempresas no son consecuentes con su visión, es decir, no hay una articulación entre lo que se pretende realizar y lo que es ejecutado en su diario vivir, esto se debe en buena parte a los factores externos que al no ser contemplados inicialmente puede cambiar la visión de la compañía. Al momento de definir el horizonte de la empresa es necesario contemplar todos los aspectos que puedan intervenir directa o indirectamente con la actividad de la empresa y así poder tener una perspectiva mucho más amplia de lo que se desea hacer y hacia donde se quiere llevar la compañía

No se pueden dejar a un lado la interpretación de algunos factores externos que impiden la adecuada ejecución de la planeación estratégica, ya que algunos empresarios manifestaron el poco deseo de crecer debido a las exigencias gubernamentales; pero es indispensable saber leer e interpretar aquellas oportunidades y amenazas que los microempresarios detectan, tales como el mercado informal, la competencia e incentivos económicos que

permiten reflexionar sobre los procesos que se tienen al interior de la organización con el fin de lograr factores diferenciadores y construir ventajas competitivas para perdurar en el sector, y no lograr el efecto de retroceder ni mucho menos perder dinero.

El no articular el presupuesto con las actividades de planeación es un impedimento para la ejecución de una planeación estratégica, este proceso de planeación debe ser apoyado y promovido por cada miembro de la organización, pero si no se cuenta con el apoyo financiero para ejecutarlo difícilmente este podrá tener los resultados esperados.

Finalmente, es importante abordar la brecha tan grande que divide la teoría con la realidad empírica, ya que la mayoría de los empresarios del objeto de estudio con educación universitaria son administradores de empresas, lo cual indica que son personas con las capacidades necesarias para implementar un proceso como el de la planeación estratégica, pero es evidente que no la llevan a cabo; una de las razones por las cuales los administradores teniendo las capacidades suficientes no ejecutan una planeación estratégica es debido al dinamismo que presentan las microempresas comerciales de Cartago, ese dinamismo que implica dejar a un lado procesos de planeación y enfocarse más en el día a día, en resolver los problemas que se presentan en cada jornada laboral, a resolver en gran parte lo urgente más no lo importante, otra razón es la confusión que se evidencia en algunos procesos administrativos, entre ellos la planeación, ya que afirman que sus labores son el resultado de una previa planeación pero se identificó que su accionar siempre es guiado por las tareas diarias.

Está claro que pese a las dificultades o impedimentos manifestados por los empresarios, todos desean llevar su empresa al siguiente nivel, están dispuestos a invertir el tiempo necesario para mejorar las condiciones de su empresa, es allí donde se hace importante poder cohesionar el trajín diario de una microempresa con una planeación que les permita tener bases más sólidas para enfrentarse a los fuertes retos que presenta el mercado actual.

Así pues, con el fin de facilitar la comprensión de los temas tratados en la planeación estratégica y facilitar la ejecución de los procesos establecidos teóricamente, en este caso tomando como base los lineamientos del Doctor Humberto Serna Gómez se diseñó una guía práctica, didáctica y sencilla para que las microempresas puedan comenzar a diseñar y aplicar de manera correcta la planeación estratégica. Es de aclarar que dicha guía puede ser utilizada para cualquier empresa, independientemente del sector al cual pertenezca.

Cabe resaltar que la astucia y la destreza del administrador es en gran medida el termómetro que va a medir el crecimiento de una organización, pese a esto, es claro que la planeación estratégica es una herramienta indiscutible en la administración de empresas y la comprensión de cada una de sus partes, es un instrumento gerencial por el cual se puede apostar para lograr el éxito empresarial.

“El hecho de que las empresas no hayan tenido buenas experiencias con la planeación estratégica no quiere decir que no sea un proceso conveniente y necesario para darle orden a la organización, gestionar la incertidumbre y tomar las decisiones correctas. Que el método no termine opacando el verdadero propósito: hacer lo correcto, correctamente” Jorge Iván Gómez⁸⁰

⁸⁰ GÓMEZ, Jorge. ¿Por qué falla la planeación estratégica? [En línea]. 2013. [Revisado el 21 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>

5 RECOMENDACIONES

- Actualmente, los pequeños empresarios se enfrentan a retos que hace algunos años era imposible pensar en ellos, la globalización rompió todas las barreras comerciales y culturales, por lo tanto los administradores deben entender que aunque empíricamente un gran número de empresas han sabido mantenerse en el mercado se hace necesario contar con herramientas que permitan competir de mejor forma en el mundo actual.

Muchos empresarios no llevan a cabo un proceso de planeación estratégica debido al poco tiempo que tienen para planear, o lo difícil que es implementarlo o simplemente por falta de interés, por tal motivo se diseñó una guía práctica y muy didáctica con la cual se espera que el empresario emprenda su diseño de planeación de forma simple, con unas pasos muy llevaderos y lo más importante, involucrando en ello a todo el personal. Por último, se debe entender que independientemente de la forma en que realicen la planeación estratégica o las bases teóricas que empleen para hacerlo, lo más importante es adaptar una cultura estratégica que permita la adopción de dichos comportamientos, el cambio debe nacer de la cabeza de la empresa y éste al mismo tiempo debe lograr inculcar esa estrategia o esa cultura estratégica a todo su personal.

- Las instituciones como Cámara de Comercio y Fenalco, son las encargadas de la promoción y crecimiento del sector empresarial en la ciudad de Cartago, se recomienda generar más capacitaciones y charlas enfocadas en impartir el conocimiento, no solo teórico sino práctico, de la importancia de la Planeación Estratégica.

Con el apoyo de la comunidad universitaria de facultades de las ciencias de la administración, se puede realizar el anterior planteamiento con el fin de lograr que este proceso sea una realidad en las organizaciones locales, ya que la economía de una región es la base que sostiene absolutamente todas las instituciones que allí interactúan, buscando siempre un beneficio común o individual generando no solo un crecimiento empresarial sino un crecimiento de ciudad.

6 ANEXOS

6.1 FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	1
Referencia bibliográfica	Cantillo, M., & Guitérrez, M. (2015). <i>La planeacion estrategica y su aporte a las empresas : un estudio sobre casos bancolombia y universal en la busqueda del éxito empresarial</i> . Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
Metodología	Se deduce que la metodología empleado fue de tipo documental, ya que extraen la información de bases teóricas para dar cumplimiento al objetivo de determinar la importancia de la planeación estratégica en el aporte que éste realiza en la búsqueda del éxito empresarial.
Conclusiones	Plantean que la planeación estratégica es la que genera la diferencia competitiva en las organizaciones, sumado a una cultura organizacional que se forma bajo los elementos materiales (fotos, monumentos, historias, mitos, ceremonias, rituales, etc.), los puntos de vista, actitudes mentales y supuestos de la organización; y de lo que las personas entienden, interpretan, descifran, confrontado a lo que dicen de la cultura organizacional, esto unido a la observación y desarrollo propio, de aquel quien sin conocer plenamente la organización, puede en forma clara definir la planeación estratégica sobre la cual gira la entidad y la cultura de la empresa, llegando a hacer una descripción detallada de elementos propios de la organización y que le caracterizan en la estrategia del negocio frente a la competencia, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, socios, gerentes, colaboradores y en general, de la comunidad.
Interpretación e identificación de aportes: En este antecedente se define la planeación estratégica como una fuente generadora de diferencias competitivas y como base para un crecimiento sólido en el mercado y aunque el trabajo va enfocado a dos empresas, aporte en gran medida a la base teórica de la propuesta investigativa.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	2
Referencia Bibliográfica	Valenzuela, C. (2016). <i>La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones</i> . Bogotá : Universidad Militar Nueva Granada.
Metodología	La investigación que se presenta es descriptiva, ya que en ella se describe la importancia de la planeación estratégica para dar cumplimiento al objetivo general y de tipo documental ya que el punto de partida es bibliográfico.
Conclusiones	

Se llegó a la conclusión que toda empresa que desee sobrevivir a un mundo cada vez más globalizado y competitivo debe fijarse objetivos y metas acorde a esta realidad, donde la planeación estratégica juega un papel muy importante, ya que, nos brinda una serie de herramientas que permiten alcanzarlos de acuerdo a las posibilidades de la organización. Para las empresas la aplicación de planeación estratégica es de suma importancia, ya que, aporta incontables beneficios como la definición de objetivos y metas reales, la concentración de esfuerzos, y la visión compartida de la organización del futuro deseable con base al presente.

Interpretación e identificación de aportes:

En el presente antecedente se define la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones, además se sintetizan diferentes definiciones que permiten comprender con mayor bagaje la planeación estratégica y por último se describen algunos procesos para la implementación de dicho proceso.

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	3
Referencia Bibliográfica	Valdez, S., Zerón, M., & Morales, J. (2008). El porque de la planeacion estrategica en las PYME. <i>Contribuciones a la economía</i> .
Conclusiones	Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación estratégica. A través de ésta podrán determinar con mayor exactitud cuál es estado actual, donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo. La estrategia del negocio determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades. Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones hasta caótico, ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida.
Interpretación e identificación de aportes:	
Se describen los beneficios de implementar una planeación estratégica en las organizaciones y hacer énfasis en que se debe utilizar en el momento requerido, teniendo similitud con la propuesta investigativa ya que se busca identificar las razones por las cuales las organizaciones no han encontrado ese momento adecuado.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	4
Referencia Bibliográfica	Valenzuela, M., López, V., & Moreno, L. (2015). La planeacion estrategica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. <i>European Scientific Journal</i> , 70-84.

Metodología	La metodología utilizada en este antecedente fue la encuesta enfocada a las empresas del sector comercial y para alcanzar los objetivos se llevó a cabo un estudio transversal y descriptivo.
Conclusiones	Consecuentemente los resultados indican que al realizar la planeación estratégica el 73 % no define los objetivos en base periodos de tiempo establecidos, lo que conlleva a que no se orienten debidamente los esfuerzos de todos los integrantes de la organización. Las empresas estudiadas tienen serias limitaciones al aplicar la visión estructuralista de la estrategia (basada en la competencia). Lo que resulta imperativo es la necesidad urgente de impulsar la aplicación de la visión reconstruccionista de la PE en las EF con el objetivo de que puedan crear nueva riqueza y propiciar el desarrollo y crecimiento de la región.
Interpretación e identificación de aportes: Converge en que describen la planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial, lo cual se asemeja bastante y sirve como referencia para el estudio en las microempresas comerciales de Cartago y diverge en que el estudio es realizado en México y solamente tienen en cuenta empresas familiares.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	5
Referencia Bibliográfica	Valdivieso, S. (2011). <i>La planeación estratégica y el mejoramiento sostenido de la organización</i> . Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
Metodología	El trabajo se desarrolló con base en aportes teóricos y conceptos de planeación estratégica, los cuales se llevaron a debates para determinar el impacto de la planeación estratégica en el mejoramiento sostenido de la organización.
Conclusiones	Los componentes de mejoramiento sostenido identificados en la investigación clientes, procesos y entorno- pueden resultar de gran utilidad para la planeación estratégica en tanto refuerzan el énfasis en los procesos como fuente de información para la elección estratégica y posicionan al entorno como un factor clave para un análisis previo a la formulación de la estrategia.
Interpretación e identificación de aportes: El presente antecedente habla sobre la planeación estratégica y hace una pequeña reseña histórica de la misma, lo cual contribuye y fortalece la base teórica de la propuesta investigativa y además afirma que el mejoramiento sostenido debe empezar siempre por la definición de planes estratégicos que posteriormente serán complementados con el método Six sigma, la reingeniería y el Balanced Scorecard.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	6
Referencia Bibliográfica	

	Díaz, S. (2015). <i>Proceso de planeación estratégica de el caporal con base en el balanced scorecard</i> . Medellín: Universidad Eafit.
Metodología	El análisis genera una metodología mediante la cual se puede probar, retroalimentar y actualizar la estrategia de la organización, en forma estructurada y con disminución de las probabilidades de fracaso en su implementación y seguimiento.
Conclusiones	Por medio de la metodología del BSC se da un mayor entendimiento de la organización, sus políticas y visión en todos los niveles, alineando a los empleados con las metas planteadas. Al comparar el BSC con otras metodologías existentes se constata que se acopla en forma útil y completa para las pequeñas y medianas empresas, ya que estructura la organización y la encamina hacia unos objetivos de manera práctica y clara, sin desgastarla en acciones que no estén alineadas con la estrategia definida.
Interpretación e identificación de aportes: Converge en que definen la importancia de un proceso de planeación en las organizaciones y de un mecanismo de control que le permita a las organizaciones evaluar la ejecución de la estrategia y diverge en que el estudio está enfocado solo a una empresa y además buscan cohesionar la planeación estratégica con el Balanced Scorecard.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	7
Referencia Bibliográfica	Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planeación estratégica en la pyme: una evidencia empirica en empresas mexicanas. <i>Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional</i> , 164-184.
Metodología	La metodología empleada en este trabajo fue un cuestionario que se aplicó a 130 pymes de la ciudad de hidalgo que tengan entre 10 y 250 empleados, lo cual permitió identificar las prácticas administrativas de los gerentes.
Conclusiones	Los resultados muestran que las PYME que le dieron mayor importancia a la planificación obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado pone de manifiesto que los objetivos que persigue el director, gerente o dueño de la PYME, influyen de manera determinante en los niveles de planificación. Respecto de los factores que desalientan o impiden la planificación en la PYME, los resultados muestran que los factores más influyentes son: (a) la turbulencia del ambiente externo; (b) el insuficiente conocimiento de los procesos de planificación; y (c) la carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia.
Interpretación e identificación de aportes: Converge en que se busca identificar los factores que impiden que las pyme ejecuten una planeación estratégica y diverge en que el presente trabajo está enfocado en empresas entre 10 y 250 empleados y nuestro trabajo va a enfocado a microempresas entre 3 y 10 empleados, es decir, empresas mucho más pequeñas.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	8
Referencia Bibliográfica	Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planeación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en bogota. <i>Estudios Gerenciales</i> , 79-87.
Metodología	Se realizó una investigación de tipo descriptivo-analítica, con un diseño transversal ya que los datos se recopilaron y se analizaron directamente de las empresas en un único periodo de tiempo.
Conclusiones	Existe una relación directa y significativa entre la planificación estratégica y las dimensiones de la competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. En el caso de las microempresas se observa un bajo desempeño en las diferentes dimensiones, lo que afecta la competitividad global del sector comercio (más del 90% de su estructura la conforman las microempresas). Dado lo anterior, puede inferirse que la mejora en los procesos de planificación puede mejorar el desempeño de estas organizaciones, impactando el funcionamiento integral de las diferentes funciones empresariales; es decir, una adecuada planificación estratégica no solo permite que se mejore en esta dimensión, sino que impacta positiva y significativamente las demás dimensiones, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad (Saavedra, 2010).
Interpretación e identificación de aportes: Converge en que el estudio va enfocado a las microempresas del sector comercio en Bogotá y a la planeación estratégica como proceso de las mismas y diverge en que el estudio es aplicado a empresas de Bogotá y buscan una relación entre planeación estratégica y niveles de competitividad.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	9
Referencia Bibliográfica	Estrada, R., García, D., & Sanchez, V. (2008). <i>Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empirico en México</i> . México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
Metodología	La metodología utilizada se basó en la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis; trabajo de campo y análisis de datos; determinación de resultados y conclusiones del estudio.
Conclusiones	Actualmente, ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las PYME deberán incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer. Este trabajo, halló evidencia empírica respecto de la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo. Las PYME no deben caer en el error de actuar por puro impulso, la planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guíe las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia de la PYME.

Interpretación e identificación de aportes:

Aunque la propuesta investigativa y este antecedente toman temas relativamente diferentes, convergen en que en el antecedente se determina que la planeación estratégica es factor determinante en las organizaciones pero se diferencian en que la propuesta investigativa se enfoca en los factores que impiden la ejecución de la planeación estratégica.

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	10
Referencia Bibliográfica	Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. <i>Publicando</i> , 335-344.
Metodología	Se hizo una investigación de tipo documental y exploratorio y Se recopiló la información mediante artículos que contuvieran el término "Pymes" en su título, en la base de Datos de Scopus.
Conclusiones	A partir de los señalamientos reportados en la literatura en relación con la planificación estratégica en las Pymes se sintetizaron como los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes: la falta de procedimientos formales de planeación estratégica como los prescripto por las escuelas tradicionales, la forma específica en que operan las Pymes en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio y la calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes en que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral.
Interpretación e identificación de aportes: La propuesta investigativa pretende identificar los factores que impiden la implementación de la planeación estratégica y en este estudio lo ven como los retos de la planificación estratégica, sin embargo, la finalidad de los trabajos es la misma ya que se pretende contrastar la literatura y conceptos de teóricos de la planeación estratégica con la realidad de las Mipymes en cuanto a implementación de planeación estratégica se refiere.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	11
Referencia Bibliográfica	Gomez, G., Quijano, S., & Arteaga, J. (2017). Planeación estratégica en las MiPymes de Escárcega como herramienta competitiva. En <i>DINÁMICA ECONÓMICA Y PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO REGIONAL</i> (págs. 898-918). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
Metodología	Mediante una encuesta realizada se determinó el grado de implementación de planeación estratégica en las Mipymes de Escárcega, México.
Conclusiones	

	Es importante capacitar a las MiPymes de la localidad de Escárcega acerca de realización de estudios e investigaciones de su entorno con la finalidad de crear estrategias acorde a sus recursos humanos, tecnológicos, materiales, económicos; así como de considerar factores externos como lo es la economía, la cultura, la política fiscal, los cambios en los gustos de los consumidores, la competencia, entre otros, diseñando de ésta forma acciones de acuerdo a su contexto y no traer remedios o modelos que en otros lugares territoriales han funcionado.
Interpretación e identificación de aportes: El estudio realizado en la ciudad de Escarcega resalta la importancia que debe tener las características del territorio a la hora de definir la planeación estratégica de las organizaciones, esto demuestra la importancia que tiene para el presente trabajo al identificar un sector de las empresas y el centrar su atención en una sola ciudad.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	12
Referencia Bibliográfica	
Metodología	Se evaluaron tres bases de datos recopiladas: Censo Económico (CENEC) 2010, base de datos del Municipio de Antonio Ante-Atuntaqui, Base de datos de la Cámara de Comercio de Antonio Ante-Atuntaqui con los datos obtenidos se sacó una muestra y a esta se le realizó una encuesta.
Conclusiones	La conclusión final de este trabajo es que aunque un alto porcentaje de pymes en Atuntaqui realiza planificación estratégica de manera informal o intuitiva, esta variable y sus elementos relacionados no inciden de manera importante y definitiva sobre el éxito y desempeño de los negocios y su permanencia en el largo plazo en el mercado donde se desarrollan, en este caso de nuestra investigación, el mercado textil.
Interpretación e identificación de aportes: La conclusión final donde la importancia de la planeación estratégica no es relevante en la estabilidad y proyección de la organización en nuestro estudio se diverge de ello ya que el medio ambiente externo es impredecible y los cambios que este puede traer pueden potenciar a la organización o al contrario hacerla sucumbir.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	13
Referencia Bibliográfica	Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. <i>Escuela de administración de negocios</i> , 118-135.
Metodología	Se utilizaron dos estudios para el desarrollo de este trabajo uno elaborado por la fundación para el desarrollo Fundes que concluyo que son siete los problemas fundamentales que impiden la evolución de las Mipymes y el segundo lo llevo a cabo Martha Lucia Vélez en unas

	empresas del sector que le permitió concluir que son diez los problemas que impiden la estabilidad y el crecimiento de estas mismas al final se contrastan estos dos resultados para determinar su elocuencia y la realidad del momento.
Conclusiones	La principal conclusión del estudio de casos reseñado es que las Pymes tienen una problemática integral, dicha problemática tiene orígenes tanto en las influencias del entorno, como en deficiencias de gestión interna. Estos problemas no solamente son comunes a las Pymes independientemente del sector en que operen, sino que tienen interrelaciones sistémicas entre ellas.
Interpretación e identificación de aportes: En este estudio se encuentra como resultado la ausencia de la planeación estratégica y uso de herramientas administrativas esto converge con lo planteado en el presente trabajo aunque los dos tienen diferente enfoque, el resultado de ambas dan pautas para el fortalecimiento de la organización en el presente y en el futuro.	

Dimensiones	Descripción
Ficha No.	14
Referencia Bibliográfica	Cuevas, M., & Avella, R. (2014). Diseño de un plan estratégico para las pymes del sector de bares y expendio de bebidas alcohólicas de la localidad de Chapinero, Bogotá, para incrementar su competitividad y perdurabilidad. <i>Revista de investigación Fundación Universidad de América</i> , 95-110.
Metodología	La metodología se desarrolló desde un enfoque descriptivo-explicativo, aplicado al sector expendio de bebidas alcohólicas en establecimientos cerrados.
Conclusiones	El estudio administrativo concluye la obligación de crear aspectos administrativos, para generar en primera instancia una visión realista del establecimiento. A su vez, una misión y unos objetivos claros y accesibles, en los que se involucren todos los elementos del bar, así como dar claridad a los aspectos organizacionales del establecimiento.
Interpretación e identificación de aportes: Es indispensable para cada organización la implementación de herramientas administrativas que permiten definir la razón de ser de la organización además de definir el rumbo de esta misma para que mediante estrategias que deben ser controladas con el tiempo se logre primero estabilizar la organización y segundo promoverla por encima del promedio.	

6.2 ENCUESTA



OBJETIVO: Determinar los factores que impiden que las microempresas del sector Comercial de Cartago creadas en el 2016 ejecuten una adecuada planeación estratégica y proponer un guía que resulte del análisis comparativo entre las prácticas propuestas por la teoría y la realidad empírica del objeto de estudio.

IDENTIFICACIÓN

Razón social: _____

Nombre comercial: _____

Dirección: _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Contacto: _____

1. ¿Sabe usted qué es Planeación Estratégica?

Sí _____ No _____

2. ¿Considera importante el proceso de planeación dentro de su empresa?

Sí _____ No _____

3. Cuando toma una decisión lo hace basado en:

- _____ Intuición
- _____ Consulta externa
- _____ Opiniones de empleados
- _____ Estadísticas
- _____ Otro ¿Cuál? _____

4. Las actividades que realiza a diario son:

_____ Planeadas con anterioridad
_____ Resultado del día a día laboral

5. ¿Cómo visualiza su empresa en un lapso de 3 a 5 años?

6. ¿Tiene disposición de aplicar el sacrificio necesario para lograr un crecimiento empresarial?

Sí _____ No _____

7. ¿Cuál considera que es la principal razón para el cierre prematuro de las microempresas en la ciudad de Cartago?

8. ¿Tiene definido y plasmado valores, normas y creencias en su organización?

Sí _____ No _____

9. ¿Qué herramientas administrativas emplea en su organización?

_____ Cuadro de mando integral
_____ DOFA
_____ Benchmarking
_____ Análisis de vulnerabilidad
_____ Otros ¿Cuáles? _____

10. ¿Tiene en cuenta los factores externos presentes en el entorno?

Sí _____ No _____

11. ¿Tiene claridad sobre las fortalezas y debilidades de su empresa?

Sí _____ No _____

12. ¿Cuál de los siguientes componentes están presentes dentro de su organización?

- ☐ Visión
- ☐ Misión
- ☐ Objetivos
- ☐ Todas las anteriores

13. Los anteriores componentes ¿Son socializados con sus empleados y, además, promueve su interiorización?

Sí ☐ No ☐

14. Los objetivos organizacionales ¿Van de la mano con los objetivos de los miembros de la organización?

Sí ☐ No ☐

15. ¿Destina parte de su presupuesto a procesos de planeación?

Sí ☐ No ☐

16. ¿Cuál de las siguientes estrategias emplea para lograr el posicionamiento de su empresa en el mercado?

- ☐ Liderazgo en costos
- ☐ Diferenciación
- ☐ Enfoque o concentración
- ☐ Otra ¿Cuál? _____

17. ¿Socializa con sus empleados los planes que tiene para su organización?

Sí ☐ No ☐

18. ¿Realiza monitoreo constante a las actividades más representativas de su organización?

Sí ☐ No ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

6.3 ENTREVISTA

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPRESARIOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL CREADAS EN EL 2016 DE LA CIUDAD DE CARTAGO	
CIUDAD:	Cartago, Valle del Cauca
DURACIÓN:	30 minutos
DIRIGIDA A:	
FUNTES UTILIZADAS PARA CONVOCAR A LA ENTREVISTA	Comunicación telefónica y correos electrónicos
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Espacio de la ciudad de Cartago donde se ubican las entidades
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Jorge Luis Valencia Cartagena y Jhon Edwin Rincón Gómez
ENTREVISTADO:	
CARGO DEL ENTREVISTADO:	
CARACTERÍSTICAS DEL FORMATO DE ENTREVISTA:	El formato cuenta con 11 preguntas abiertas de forma estructurada, este modelo facilita la interpretación, análisis de datos y actúa como mecanismo para reconocer, identificar e interpretar los factores que impiden que las microempresas del sector comercial creadas en el 2016 ejecuten la planeación estratégica teniendo en cuenta las bases teóricas.
TÉCNICA UTILIZADA:	La entrevista es abierta participativa, realizada a un miembro de la entidad de manera personalizada, completamente estructurada.
MEDIO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:	Interacción directa y correos electrónicos
OBJETIVO:	Recopilar información para determinar cuáles son los factores que impiden que las microempresas del sector Comercial de Cartago creadas en el 2016 ejecuten la planeación estratégica.
Nº	PREGUNTAS
1.	¿Cuál de los siguientes elementos del direccionamiento estratégico están definidos dentro de su organización? (Misión, Visión, Objetivos, Valores)
2.	¿Los anteriores elementos son socializados y/o promovidos?
3.	¿Cuáles son las características que tuvo en cuenta al momento de formular la visión de la empresa?
4.	¿Tiene una metodología que promueva un ambiente sano de trabajo?
5.	¿Cómo identifica los factores externos que inciden en la organización?
6.	¿Cómo determina las fortalezas y debilidades de la organización?
7.	¿Define estrategias a largo plazo para la consecución de objetivos?
8.	¿Qué estrategias emplea en su empresa o considera más adecuadas para la misma?

9.	¿Define las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia?
10.	¿Cuenta con indicadores que permitan medir las actividades realizadas en la organización, y si los emplea, cuales son los más utilizados?
11.	¿Realiza acciones de mejora a los procesos que considera han presentado fallas o no han cumplido con las expectativas?
ELABORADO POR:	
Jorge Luis Valencia Cartagena - Jhon Edwin Rincón Gómez	

6.4 RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA

Tabla 11, Recopilación de respuestas: Entrevista

	1) ¿Cuál de los siguientes componentes están definidos dentro de su organización? MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, VALORES CORPORATIVOS	2) Los elementos anteriores (MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, VALORES CORPORATIVOS), ¿Son socializados con los empleados?	3) ¿Cuáles son las características que tuvo en cuenta al momento de formular la visión de la empresa?	4) ¿Tiene una metodología que promueva un ambiente sano de trabajo?	5) ¿Cómo identifica los factores externos que inciden en la organización?	6) ¿Cómo determina las fortalezas y debilidades de la organización?	7) ¿Define estrategias a largo plazo para la consecución de objetivos?	8) ¿Qué estrategias emplea en su empresa o considera más adecuadas para la misma?	9) ¿Define las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia?	10) ¿Cuenta con indicadores que permitan medir las actividades realizadas en la organización, y si los emplea, cuáles son los más utilizados?	11) ¿Realiza acciones de mejora a los procesos que considera han presentado fallas o no han cumplido con las expectativas?
EMPRESA 1	Misión, visión, objetivos y valores	SI	Tuve en cuenta la filosofía del negocio y el enfoque que quería darle, apuntando a un norte definido, estableciendo objetivos a mediano y largo plazo. Apoyados en el principal valor, capital humano nuestro.	Un empleado satisfecho es garantía de éxito en la empresa. Implementamos, como principal objetivo, desarrollar un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación, que los lleve a dar lo mejor de cada uno de ellos.	La mejor manera de identificar los factores externos que inciden, ha sido la comunicación, ya que tenemos planes de contingencia inmediatos, que nos ayudan a superar crisis.	Valorando día a día, haciendo medición. Las fortalezas las determinó, identificando en cada área los aspectos destacados. Y las debilidades, viendo las áreas deficientes, que impiden conseguir los objetivos trazados.	SI, claro, apoyados en la medición constante.	Después de trazar objetivos claros. Involucrar a todo el personal por áreas. Teniendo en cuenta la necesidad de nuestros clientes. Llevando a cabo estrategias de Marketing, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, etc.	SI, cada estrategia va amarrada de un Plan, planeado y organizado, que podamos medir, reevaluar en el momento oportuno.	Indicadores de Gestión- Medición de ventas	SI, es flexible el cambio de una estrategia fallida a una mejor. Implementando cambios, favorables al cumplimiento de nuestros objetivos.
EMPRESA 2	Misión	NO	Talento humano capacitado	El diálogo y socializar todo acontecimiento	Con logística y documentando	De igual manera observando los resultados en la logística	No es a corto o mediano plazo	Agregar valor a nuestros servicios	SI	Los indicadores son la permanencia de los clientes y atención de sus necesidades.	SI dependiendo de los resultados
EMPRESA 3	Misión y visión	SI	Definir los objetivos a largo y corto plazo	Reuniones frecuentes entre los trabajadores	Mediante el ambiente competitivo	Realizando matriz dofa	SI	Planteamiento de objetivos mediables, claros, alcanzables, realistas y coherentes.	SI	NO	SI
EMPRESA 4	Misión, visión, valores y objetivos	SI	Se tuvo en cuenta definir el sector y la filosofía de la empresa, para poder establecer los objetivos a corto y largo plazo.	SI, se tiene un programa de estrategias para generar un ambiente óptimo entre los empleados.	Con una constante revisión, permanentemente se revisan, se evalúan y se toman decisiones haciendo dinámico el sistema para poder identificarlos.	Las fortalezas, siempre identificando todo lo que es valor agregado y más fuerte en la organización. Replanteando continuamente estas dos importantes funciones, esmerando hacer de la mejor manera lo que hemos identificado como fortaleza.	SI, estrategias medibles para que funcionen. Con planes de contingencia, si no llegan a funcionar.	Una de las principales es la estrategia de Marketing, enfocados en el excelente servicio al consumidor final, en precios y servicio.	SI	Los indicadores de Gestión, indicadores de desempeño.	Cuando se puede optimizar y hay presupuesto para su ejecución.
EMPRESA 5	Misión y visión	SI	La actividad de la empresa y en lo que quiero que se convierta en el futuro	NO	Busco información de la competencia, proveedores y clientes	Comparando mis productos con lo que la gente quiere y con la competencia	NO	NO RESPONDE	NO RESPONDE	NO	SI
EMPRESA 6	Misión, visión, objetivos y valores	SI	El lugar donde queremos estar y los propósitos de la organización	SI, utilizamos integraciones, pausas activas y buen trato	Hacemos encuestas de satisfacción en ferias, utilizamos a nuestros proveedores	Utilizamos herramientas de diagnóstico dofa y balanced	SI	Control continuo sobre los proyectos y esquematización de los procesos	SI	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- ABC, D. (2008). *Definición ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/alternativa.php>
- ABC, D. (2008). *Definición ABC*. Obtenido de Alternativa: <http://www.definicionabc.com/general/alternativa.php>
- ACHEE. (s/f). *Agencia Energética Chilena de eficiencia energética*. Recuperado el 21 de Marzo de 2018, de Sector comercial: <http://www.gestorenergetico.cl/proyectos/dataee/web/gestor-energetico/sector-comercial>
- Ackoff, R. (1970). *A concept of corporate planning*. Nueva York.
- Alonso. (2003). *Tema 9: Inversión extranjera y empresas multinacionales*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Ansoff, I. (1990). *El planteamiento estratégico*. México D.F: Trillas.
- Antonio, A. (1999). *El pensamiento económico de Milton Friedman*. España: Universidad de Navarra.
- Aristizabal, S. (2011). *La industria de los servicios tercerizados en Risaralda*. Pereira, Risaralda: Universidad Católica de Pereira.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Batheman, T., & Snell, S. (2005). *Administración, una ventaja competitiva*. México D.F: Mac Graw Hill.
- Bancoldex. (s/f). *Bancoldex*. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de Clasificación de empresas en Colombia: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- BanRep. (2015). *Biblioteca Virtual, Luis Angel Arango*. Obtenido de Apertura Económica: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>
- BanrepCultural. (s/f). *Enciclopedia Banco de la República de Colombia*. Recuperado el 21 de Marzo de 2018, de Sectores Económicos: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos
- BBVA, F. (15 de Mayo de 2013). *Fundeú BBVA*. Obtenido de Actividad Principal o negocio principal, mejor que core business: <http://www.fundeu.es/recomendacion/actividad-principal-o-negocio-principal-mejor-que-core-business-2/>
- Bedoya, C., Isaac, M., & Navarrete, R. (2013). *Incidencias del Outsourcing (Tercerización) en el ámbito laboral colectivo colombiano, 2013*. Pereira, Risaralda: Universidad Libre de Pereira.
- Bejarano, J. A. (1997). *¿Qué es Neoliberalismo? Credencial*.

- Bembibre, C. (1 de Marzo de 2010). Entrevista. Obtenido de Definición ABC:
<https://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>
- Benavente, J. (s/f). *Administración por objetivos*. Mexico D.C: Unversidad Abierta.
- Berrios, O. G. (2007). Neoliberalismo: libertades desde los particulares para la negociación vs. Alba: Libertades desde el Estado para la integración. *Artículos Arbitrados*, 629-637.
- Blanco, A. (1992). Consideraones teóricas y empíricas sobre la apertura económica. *Cuadernos de economía*, 183-214.
- Bryson, J. (1988). *“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones*. Long Range Planning.
- Carlos, J. (2010). *El talento humano y las competencias: conceptos*. Psicología y empresa.
- Cartago, M. (s/f). Obtenido de Plan de atención integral a la primera infancia:
http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 28-51.
- Cataño, R. (2002). *Colombia y el modelo neoliberal*. Caldas, Colombia.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill .
- Choque, R. (2015). *Planeamiento estrategico*. Lima: Macro.
- Choque, R. (2015). *planeamiento estrategico utilizando el cuadro de mando integral*. Lima: Macro.
- Colas, S. (2007). Diferentes enfoques del análisis del empleo en la teoria económica. *Contribuciones a la economía* .
- Comercio, C. d. (30 de Enero de 2017). Informe de gestión 2016. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de Issue:
https://issuu.com/camaradecomerciocartago/docs/informe_de_gestion
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 152-181.
- Constitución política de Colombia de 1991. P. 82 y 88
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de negocios*, 109-119.
- Cotte, A. (2006). Crecimiento económico, violencia, economía política y desempleo en Colombia: ¿Cuál es la causalidad? *Empleo, reformas estructurales y desarrollo*, 61-101.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México D.F: Thomson.

- David, F. (2003). *conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Educacion .
- David, N., & Galvis, D. (2012). *Análisis del estado actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (tercerización) en Colombia*. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- DNP. (2015). *Reporte global de competitividad 2014-2015. Foro economico mundial, síntesis de resultados para Colombia*. Bogota: Departamento nacional de planeacion.
- DPS, P. y. (2014). *El sector BPO, perfiles ocupacionales, Sector BPO, Pereira-Dosquebradas*. Bogotá D.C.
- Duhalde, M. (1999). *La investigación en la escuela*. Buenos Aires: Ediciones novedades educativas.
- Dutta, S., Geiger, T., & Lanvin, B. (2015). *Reporte global de tecnologia de la información 2015*. Foro económico mundial.
- Empresa, L. y. (s.f.). *Liderazgo y empresa*. Obtenido de Offshoring: <http://www.liderazgoyempresa.com/termino/offshoring>
- Estrada, F. (2007). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Revista Sociedad y Economía*, 146-174.
- Fred, D. (1994). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
- FRED, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson.
- Fano, F. (6 de Junio de 2012). *Mejora competitiva*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de Resucitando a H. Igor Ansoff. Estrategias de innovación: <https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>
- Fedesarrollo. (2007). *Impacto de la inversión extranjera en Colombia: situación actual y perspectivas*. Bogotá.
- Garay, L. J. (2004). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En L. J. Garay, *Marco Legal y normatividad en Colombia* (págs. 162-164). Bogota, Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- García, A., Mertens, L., & Wilde, R. (1999). *Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores, Estudios de caso en Mexico*. Santiago de Chile: Serie desarrollo productivo, CEPAL.
- Garcia, J. (2001). *practicas de la gestion empresarial*. madrid: Mcgraw - hill.
- Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México, D.F .
- Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México D.F.
- Gay, C. (2003). *La subcontratación de Bienes y Servicios*. Paidos Empresa.

- Gil, A., & Osorio, C. (2014). Externalización de la información tecnológica, externalización del proceso de negociación y externalización del proceso de conomiento. *Paginas*, 177-192.
- Gil, M., & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos*. Madrid: ESIC editorial.
- Giraldo, C., Guerrero, C., & Marín, J. (2014). *Condiciones intralaborales de los colaboradores en los Call Centers de la ciudad de Pereira*. Pereira, Risaralda: Fundación universitaria del Area Andina.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- González, m. (2006). *Mundo de uno y ceros en la gerencia empresarial*. Eumed.net.
- Hatten, K., & Hatten, M. (1987). *Strategic Management: analysis and action*. Universidad de Michigan.
- Hitt, M. (2004). *Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización*. International Thomson Editores.
- Henao, M., Quiñones, M., & Cáceres, S. (2013). *Estrategias de tercerización en Colombia como centro de operaciones enfocado a los Call Centers en Barranquilla*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Herrera, B. (2001). *Colombia, inserción en la globalización* . Bogotá, DC: Universidad Externado de Colombia.
- Internacionales, D. d. (2012). *Inversión Extranjera Directa en Colombia*. Banco de la República.
- Jaramillo, M. (2011). *ENFOQUE NEOCLASICO DE LA ADMINISTRACION*. Venezuela: Universidad nacional experimental marítima del Caribe.
- Koondz, H. (2004). *Administracion una perspectiva global*. Mcgraw- hill interamericana.
- Koontz, H. (1998). *Adminsitación, una perspectiva global*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección del Marketing*. México: Pearson.
- López, A. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*. Guadalajara: Universidad de Guanacato.
- Maria, H., Maria, Q., & Sergio, C. (2013). *Estartegias de tercerización en Colombia como centro de operaciones enfocado a los Call Center en Barranquilla*. Bogotá DC: Universidad del Rosario.
- Medina, A., & Giraldo, L. (2001). *Estado del arte en la medición de la gestión del talento humano*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Méndez, E., & LLoret, M. (2006). Globalización: Interrogantes y dimensiones. En E. Mendez, & M. LLoret, *Globalizacioón: Interrogantes y dimensiones* (pág. 15). Santa clara, Cuba: eumet.net.

- Mincomercio, Industria, & Turismo. (2016). *Informe de gestión 2015. Sector comercio, industria y turismo*. Bogotá, D.C.
- MinTrabajo, & PNUD. (2013). *Perfil productivo Municipio de Cartago*. Bogotá, D.C.
- Mintzberg, H. (s.f.). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: Comisión de estudios de postgrado.
- Muchnik, E. (2000). *Reseña del programa de gestión Agropecuaria*. Santiago de Chile.
- Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (s.f.). De la administración por objetivos al control estratégico. *Teconología en marcha*, 57-65.
- Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., & Villareal, S. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Archivos de economía, DNP.
- Pimentel, L. (1999). *Raíces, Puntos de vista y modelo "Estándar" de la estrategia*. Pamplona: Universidad de Pamplona .
- PNUD. (2014). *El sector BPO, perfiles ocupacionales, Sector BPO, Pereira-Dosquebradas*. Bogotá D.C.
- Porter, M. (2011). *Qué es la estrategia*. Harvard Business.
- Portafolio. (28 de Mayo de 2009). *Portafolio, sección finanzas*. Obtenido de Las mipymes y la economía colombiana: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>
- Procolombia. (s.f.). *Procolombia*. Obtenido de BPO (Business Process Outsourcing): <http://www.procolombia.co/node/1267>
- PTP. (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregables II y III. Caracterización y estrategia regional*.
- PTP. (2014). *Caracterización y Formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen ejecutivo*.
- RAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=LYf3lbz>
- RAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Infraestructura: <http://dle.rae.es/?id=LYf3lbz>
- Ramírez, A. (s/f). *Metología de la investigación científica*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México D.F: Editorial Limusa S.A.
- Reza, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. México: Longman de México Editores .
- Rionda, J. (2008). *¿Que es el capitalismo? Mesoecnomia: el analisis de la mesoestructura econòmica*. Guanajuato.
- SAREIN. (s.f.). *SAREIN*. Obtenido de Outsourcing in house: <http://www.sarein.com/ServiciosInHouse.aspx>

- Schneider, B. (2013). *CompuRedes, soluciones en ITO & BPO*. Obtenido de CompuRedes, soluciones en ITO & BPO: <http://www.compuredes.com.co/en/2013-05-20-17-15-47>
- Schneider, B. (2013). *CompuRedes, soluciones en ITO & BPO*. Obtenido de BPO: <http://www.compuredes.com.co/en/2013-05-20-17-15-47>
- Serna, H. (2009). *Gerencia estratègica, teoríametodología-alineamiento, implementaciòn y mapas estratègicos*. Bogotá D.C: Panamericana.
- Sieber, S., Valor, J., & Porta, V. (2006). *Los sistemas de información en la empresa actual*. España: McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (1998). *Serie Aprender a investigar. Modulo 2: la investigación*. Bogotá DC: ARFO EDITORES.
- Trujillo, N., & Galvis, D. (2012). *Análisis del estado actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia*. Santiago de Cali, Valle del Cauca: Universidad Icesi.
- Valda, J. (2010). *Grandes Pymes*. Recuperado el 21 de Marzo de 2018, de Planificación estratégica de empresas familiares: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/02/26/planificacion-estrategica-en-empresas-familiares/>
- Valencia, A. (2013). *Desarrollo local en el municipio de Cartago- Valle del Cauca*. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura.
- Vásquez, J. (8 de Julio de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Definición de Call Center: <http://www.gestiopolis.com/definicion-call-center/>
- Vèlez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Zapata, a. (2006). *Organizacion y management naturaleza, objeto, metodo, investigacion y enseñanza*. Cali: Programa editorial Universidad del Valle.
- Zapata, A. (2006). *organizacion y management, naturaleza, objeto, metodo, investigacion y enseñanza*. Cali: Programa editorial universidad del valle.