

**Direccionamiento Estratégico en las pymes**

**Juan Andrés Moncayo García**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Alta  
Gerencia**

**Director:**

**Juan Pablo Sánchez Acevedo**



**Universidad Militar Nueva Granada**

**Facultad de Estudios a Distancia**

**Especialización en Alta Gerencia**

**Bogotá**

**2017**

## Resumen

Teniendo en cuenta la contribución de las pequeñas y medianas empresas en el crecimiento económico y la generación de empleo en las regiones, se busca a través del presente documento dar una visión acerca de la importancia de la realización del Direccionamiento Estratégico en las PYMES y la necesidad de estas en adoptar un modelo de planificación el cual les permita definir claramente su norte estratégico y que sea de ayuda para la toma de decisiones.

El desarrollo del trabajo da inicio con la definición de pymes , continúa con la explicación de los pasos a seguir en la realización del diagnóstico estratégico , el cual proporciona a las organizaciones la identificación de los factores tanto internos como externos que permiten el reconocimiento de oportunidades y amenazas presentes en el medio, seguido de este la definición del direccionamiento estratégico de la empresa y por último se dará la guía para la definición de la estrategia empresarial.

Logrando de esta forma dar una guía para que las PYMES diseñen e implementen su direccionamiento estratégico.

**Palabras Claves:** Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Formulación Estratégica. PYMES.

### **Abstract**

Taking into account the contribution of small and medium-sized enterprises in economic growth and employment generation in the regions, this document seeks to provide an insight into the importance of implementing Strategic Direction in PYMES and the need Of these in adopting a planning model that allows them to clearly define their strategic north and that is of help for the decision making.

The development of the work begins with the explanation of the steps to be followed in the realization of the strategic diagnosis, which provides organizations with the identification of internal and external factors that allow the identification of opportunities and threats present in the environment, Followed by the definition of the strategic direction of the company and finally the guide will be given for the definition of the business strategy.

In this way, we can give guidance to PYMES to design and implement their strategic direction.

**Keywords:** Strategic Diagnosis, Strategic Management, Strategic Formulation, PYMES

## **Introducción**

El direccionamiento estratégico en las PYMES, es un tema que cada vez adquiere mayor relevancia, debido a las exigencias presentes en el entorno económico, donde se visualiza la necesidad de establecer la orientación de la organización y la creación de estrategias empresariales que le permitan a estas empresas mejorar su desempeño, logrando mantener e incrementar su participación en el mercado, así como adaptarse con facilidad a los cambios en el entorno.

Se debe tener en cuenta también que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los últimos años se han caracterizado por ser las grandes generadoras de empleo tanto en las economías desarrolladas como en las economías en vía de desarrollo, evidenciándose que juegan un papel fundamental en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países, lo cual resalta la importancia de este sector en el desarrollo económico de las regiones. Sin embargo, en su gran mayoría las PYMES, son gerenciadas operativamente y por lo general no cuentan con un modelo de gestión definido ni poseen una visión común, ocasionando la salida de estas del mercado.

El objetivo de este documento es proponer un camino para dirigir los esfuerzos de los gerentes de las Pymes en el desarrollo del direccionamiento estratégico, Se comienza con una mirada del concepto de Pyme, la importancia de este sector en la economía, así como sus ventajas y desventajas, pasando por las etapas del direccionamiento estratégico que permiten a las pymes la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la definición de

su norte estratégico, así como la definición de la estrategia empresarial, permitiéndoles reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades, con el propósito de alcanzar el éxito empresarial.

## **1. ¿Qué es una PYME?**

Según la ley 590 del 10 de Julio del 2000, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) son unidades de explotación económica, realizadas por personas naturales o jurídicas ya sea en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios en el área rural o urbana. La clasificación de pequeña empresa y mediana empresa, depende del número de empleados y de los activos totales. La pequeña empresa debe contar con un personal entre 11 y 50 empleados y poseer activos totales entre quinientos uno y menos de cinco mil uno salarios mínimos mensuales legales vigentes; Mientras que en la mediana empresa, la planta de personal debe estar entre 51 y 200 trabajadores y el valor de los activos totales entre cinco mil uno y quince mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La Universidad Sergio Arboleda realizó un estudio titulado “Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa” en donde se evidenció que las Pymes en un gran porcentaje se caracterizan por su informalidad debido a que no cuentan con ningún tipo de registro, dicho estudio expresaba también que “en Colombia se estima que existen más de un millón de Mipymes que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo , en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son

informales y 300.000 son formales. De las registradas, 75% son microempresas, 24% Pyme y 1% gran empresa” (Marulanda & López, 2013).

“Estudios realizados en la Unión Europea en 2012 indican con claridad el papel significativo de las Mipymes en términos de empleo, pues la distribución indica que el 29,6% está en la micro, 20,6% en la pequeña, 17,2% en la mediana y solo el 32,6% en la grande. Igualmente estudios realizados por el Observatorio de Redes Empresariales de Barrabés América indican que las Mipymes representan 88% de los empleos en América Latina” (Varela, 2014, p.28).

En lo que respecta a Colombia “ Fundes (Organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la Mypime en América Latina) en su estudio, indica que las Mipymes aportan 35% de la producción industrial y 61% de las ventas en los sectores servicios y comercio. Además, generan 46% del empleo industrial y más de 50% del empleo en comercio. (Varela, 2014, p.30)

Teniendo en cuenta que vivimos en un mundo de cambios agigantados en periodos de tiempo muy cortos, donde la supervivencia de las PYMES se ve cada vez más amenazada debido a la intensa competencia derivada de la apertura de los mercados, entre otros factores, vale la pena reflexionar sobre la formación empresarial de dichas empresas.

“Son de gran importancia el desarrollo y fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las Mipymes, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, y que

además les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales”. (Mora, 2013)

Según Julián Domínguez Rivera, Presidente de Confecámaras, en Colombia, de cada 100 mipymes sobreviven 29 tras 5 años de actividad, mientras que las grandes empresas sobreviven 65. La Gran Encuesta Pyme (GEP) de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) señala que una de las grandes falencias con las que cuentan estas empresas, es la visión de corto plazo y la falta de planeación. Lo cual reduce las posibilidades de crecimiento y permanencia de las organizaciones.

Dentro de las razones que se encuentra a la falta de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, está la “inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo” (Beltrán, 2001).

En este tipo de empresas se preocupan por resolver el día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a largo plazo y dejando de lado la implementación de estrategias que podrían diferenciar su negocio en un mercado que es cada vez más exigente. La carencia de direccionamiento estratégico, convierte al empresario en un “administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo” Por lo tanto, es fundamental cambiar este modelo de informalidad al de planificación, permitiéndole de esta manera a las pymes implementar herramientas que le faciliten la visualización y el cumplimiento de objetivos en el largo plazo.

“La planeación estratégica, es un aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo” (Mora, 2013).

Sin lugar a duda la realización del direccionamiento estratégico en las Pymes es vital, puesto que este permite obtener, analizar y procesar información de importancia tanto a nivel interno como externo, además brinda la oportunidad de definir su norte estratégico y las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos deseados. Es decir le brinda la posibilidad de pensar estratégicamente, desarrollando estrategias de alto impacto, que puedan llevarlas a ser competitivas.

Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales (Mora, 2013).



**Tabla 1****Ventajas y Desventajas de las Pymes**

<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Tienen gran capacidad para generar empleos	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación
Absorben una parte importante de la población económicamente activa	Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas
Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico	Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental
Se establecen en diversas regiones geográficas lo cual les permite contribuir al desarrollo regional	La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento
Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.	Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas
El personal ocupado por la empresa es bajo, por lo cual el gerente, (que generalmente es el dueño) conoce a sus trabajadores y empleados, lo que permite resolver con facilidad los problemas que se presenten	Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas
La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños
Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas	
Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve	Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto
Los dueños generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.	

Fuente: Recuperado de Luna (2012).

<b>MEDIANA EMPRESA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Cuentan con una buena organización, lo cual les permite aplicarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población.	Mantienen altos costos de operación
Tiene una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios	No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción
Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una gran empresa	Sus ganancias no son muy elevadas, por lo cual muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado
Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos	No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios
Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad;	La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen
Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores	No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal.
Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio	Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas
	Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana las medianas empresas son: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención al público, indiferencia frente a las quejas, precios altos o productos de mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación de sus plantas, descontrol de inventarios, problemas en el pago de impuestos, falta de financiamiento adecuado y oportuno, entre otros.

Fuente: Recuperado de Luna (2012).

## 1.2 ¿Qué es la Planeación Estratégica?

La palabra estrategia toma fuerza con Mintzberg en 1990, cuando este presenta las escuelas de pensamiento estratégico, Mintzberg describe de una forma muy amplia cada escuela y proporciona un paralelo perfecto entre cada una, sin desvirtuarlas y a la vez sin elevarlas a un estatus de verdad absoluta, solamente mostrándolas como parte de un todo a través de su buena analogía del elefante. Estas 10 escuelas se agrupan de acuerdo a su naturaleza en modelos prescriptivos y descriptivos.

Siguiendo la línea del autor, en Strategy Safari se encuentra no sólo una descripción precisa de la visión de la organización sino que lo hace siguiendo un hilo temporal cerrando con el que pudiera ser la más importante escuela por dar una mirada general a la organización, tan importante en un entorno de cambio acelerado y donde las empresas pueden en un corto tiempo perder o ganar su posicionamiento en el mercado, es la escuela de la “configuración” el futuro en esencia de las organizaciones y estados.

Lo único que permanece constante es el cambio y en este sentido el gerente es un constante blanco de problemas propios de la organización pero también de las amenazas externas que cada vez parecen más inquietantes y perturbadoras, razón por la cual es de gran importancia visualizar las organizaciones y realizar la planificación de su futuro en el largo plazo, lo cual es un reto para muchos gerentes pues una de las cosas más difíciles para el ser humano es imaginar un futuro.

El futuro está en manos de quienes paralelos a sus intereses individuales trabajen y fomenten los intereses comunes.

La planeación estratégica es 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 (Serna, 2014, p.55). Se podría decir que el objetivo en sí de la planeación estratégica es proponer un camino para dirigir los esfuerzos de los colaboradores de la organización, en el desarrollo de estrategias que aporten valor al mayor número de actores posible en el largo plazo.

Las grandes empresas entienden la planeación estratégica en periodos de cinco años, por consiguiente se trata de proyectos con esquemas complejos y extensos que, según como se vea, facilita o dificulta la ejecución del mismo. Pero para una pequeña empresa planificar un quinquenio es difícil, pues no cuenta con las condiciones económicas, el mercado, ni los recursos humanos y financieros para hacerlo, por lo que su periodo óptimo de planificación se reduce a dos o tres años. (Latinpyme, 2014). Lo anterior supone un reto a los líderes de las pymes, quienes deben evaluar constantemente el entorno, el desempeño interno, los recursos disponibles, así como las exigencias, retos y propósitos que tienen las organizaciones que lideran, logrando de esta forma trazar estrategias en pro de la consecución de los objetivos definidos. Vale la pena recalcar que sin importar, si la planeación se realiza en el corto o en el largo plazo, ésta es una

herramienta de gestión esencial al permitirle a la organización anticiparse a los eventos que pueden ocurrir en el futuro.

El proceso de planificación permite establecer la dirección y un ambiente propicio para una gestión empresarial informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales y la dinámica del entorno. Además esta metodología gerencial requiere de una adopción sistemática y cuidadosa que apunte al aumento de la productividad, de la calidad y de la competitividad (Sánchez, 2003). La planeación estratégica brinda la posibilidad de mantener y mejorar la posición de la empresa.

Para poder realizar un adecuado proceso de planeación estratégica es fundamental tener claridad acerca de la situación interna y externa del negocio, del propósito organizacional, es decir quiénes son , hacia donde van y teniendo en cuenta esto fijar las acciones que se deben tomar para obtener los resultados deseados. Es decir que la planeación estratégica se compone fundamentalmente del diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico y la formulación estratégica.

A continuación se explicarán cada una de las etapas anteriormente mencionadas.

### ***1.2.1 Diagnóstico Estratégico***

Esta primera etapa de la planeación estratégica es indispensable para obtener, procesar y analizar información acerca de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

El diagnóstico estratégico es un estudio extenso el cual involucra un gran número de factores externos, a saber, Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos, en lo referente al análisis interno, se evalúan la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y la capacidad del talento humano, por lo tanto es de gran importancia valorarlos y medir su impacto en el éxito o fracaso de la organización.

Para la realización del diagnóstico externo se pueden utilizar varias metodologías, dentro de las que encontramos el examen del medio y el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

El POAM permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas de la empresa teniendo en cuenta su importancia y el impacto.

En la realización del diagnóstico interno se utiliza el método perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), mediante el cual se evalúan las fortalezas y debilidades internas en relación con las oportunidades y amenazas presentes en el medio.

Por lo general los empresarios Pymes realizan este proceso informalmente, sin ningún apoyo metodológico, apoyándose simplemente en la intuición y en la experiencia con la que cuentan. Estos dos elementos aunque son importantes y en ocasiones, pueden llevar al éxito organizacional, también puede ocurrir todo lo contrario, por lo tanto es indispensable contar con herramientas que les permita a los líderes de la organización contar con información confiable.

Dentro de las características de las Pymes se encuentran la escasez de recursos y la falta de preparación estratégica de quienes la dirigen, sin embargo estas no son excusas válidas para la no realización del diagnóstico estratégico; Las metodologías anteriormente mencionadas son técnicas sencillas y de bajo costo, las cuales pueden ser utilizadas por este tipo de organizaciones.

Las Pymes deben conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades para hacerle frente al entorno así como cuáles son las oportunidades y amenazas que este ofrece con el propósito de tener una base sobre la cual diseñar sus estrategias y de esta forma reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.

### ***1.2.2 Direccionamiento Estratégico***

El direccionamiento estratégico está conformado por los principios corporativos, la misión y la visión.

Los principios corporativos son los valores, creencias y normas que determinan el actuar de la organización por lo cual es de gran importancia que cada uno de los integrantes compartan dichos principios. Vale la pena resaltar que los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual se define la misión y la visión empresarial.

Es de gran importancia que las PYMES analicen y definan con claridad el conjunto de principios corporativos que establecen el comportamiento organizacional y lo divulguen a todos los integrantes de la empresa.

La misión es el propósito organizacional, la razón que justifica su existencia, es decir ¿Por qué existe la empresa?, ¿Cuál es el negocio?, ¿Quiénes son sus clientes?, en otras palabras, lo que diferencia a una empresa de otra en cuanto al producto o servicio que se ofrece, los clientes, el mercado en el cual se desarrolla y los colaboradores.

Es fundamental que las organizaciones formulen con claridad la misión, puesto que es la razón de ser de la empresa y la pongan a los conocimientos de todos los colaboradores para que estos trabajen acorde a ella y se genere compromiso. Además de que la misión ayuda a gestionar las estrategias correctas.



La visión indica lo que la empresa quiere ser en el futuro, es decir lo que desea alcanzar la organización, marca directrices y da consistencia empresarial, es el marco de referencia para la formulación de estrategias por lo tanto debe ser inspiradora. Otro aspecto que se debe tener muy en cuenta es que la visión debe ser realmente alcanzable con el paso del tiempo.

Para las Pymes resulta muy beneficioso dedicarle tiempo a definir los elementos anteriormente mencionados, puesto que esta refleja: la cultura empresarial, quienes somos y a dónde vamos, proporcionando claridad a los colaboradores sobre la importancia de su trabajo individual, para alcanzar los resultados deseados, fomentando el espíritu de trabajo en equipo. Además de que sirven de base para la realización de los objetivos.

### ***1.2.3 Formulación Estratégica***

La estrategia empresarial es el pilar fundamental para la dirección estratégica, es la que muestra el camino hacia la luz del éxito, sin embargo este camino puede estar condicionado a un gran número de factores tanto internos como externos, de aquí que los grandes estudiosos del tema se enfoquen en un factor en particular para dictaminar cual es el proceso a seguir en la creación de una estrategia.

La teoría muestra que las organizaciones evolucionan progresivamente según el sentido de sus estrategias, pero en ocasiones cambian de rumbo de manera brusca, de este

modo se abre el camino hacia una gran diversidad de esquemas de cambio y la cuestión es saber cuándo, dónde y por qué? (Mintzberg, 1998).

El mundo no se adapta a la empresa sino la empresa se debe adaptar al mundo, por esto es de gran importancia que la empresa posea iniciativa, creatividad y lo más importante la habilidad de responder de forma proactiva al cambio, que vea en el cambio una oportunidad.

La formulación estratégica consiste en identificar las opciones estratégicas y dar prioridad a aquellas en las que la compañía debe sobresalir para alcanzar sus objetivos; cada una de estas opciones estratégicas se convierte en un proyecto estratégico con estrategias claramente definidas, las cuales permitirán la realización de los proyectos estratégicos. Vale la pena recalcar que es de suma importancia que cada una de las estrategias cuente con un plan de acción en donde se establezcan las tareas que deben realizarse, el tiempo necesario para realizarlas, se señale el responsable de cada tarea, se especifique los recursos necesarios y se establezca los posibles obstáculos que puedan presentarse en la ejecución de la estrategia.

En otras palabras las estrategias son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos, la selección de las estrategias se basan en información objetiva sin embargo estas son subjetivas, puesto que el futuro es incierto; Un aspecto muy importante que no se debe olvidar es el monitoreo de las estrategia para que en el caso de que no se esté cumpliendo lo deseado por la organización, se tomen las acciones correctivas a tiempo.

## **2. Conclusiones**

Las empresas PYME son de gran importancia en la economía colombiana evidenciándose la necesidad de brindarles apoyo y acompañamiento formativo.

El direccionamiento estratégico es fundamental para que las empresas tanto grandes como pequeñas tengan claridad de su norte estratégico y logren el crecimiento y la permanencia deseada.

El diagnóstico estratégico le permite a las organizaciones la formulación de las posibles estrategias para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas que ofrece el medio, así como de exaltar las fortalezas y trabajar en las debilidades organizacionales.

La formulación de la estrategia le permite a la empresa la priorización de las opciones estratégicas y de esta forma la posibilidad de escoger sus factores claves del éxito para alcanzar los objetivos.

Nos encontramos en un entorno globalizado, competitivo en donde la aceleración del cambio es el pan de cada día, por lo cual es fundamental establecer estrategias dinámicas y de esta forma lograr una ventaja frente a las amenazas del medio.

La realización de la planeación estratégica proporciona las herramientas que permitirán una adecuada toma de decisiones, al dejar de lado los prejuicios personales de los líderes de las organizaciones.

El direccionamiento estratégico permite planear, organizar, dirigir y controlar con más certeza las organizaciones.

Las Pymes gozan de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, ventaja que debe ser aprovechada para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

## Referencias

- Beltrán, A.(2001) *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Recuperado de: [revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1574/1426](http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1574/1426)
- Luna, J. (2012) *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes, en el sector manufacturero de Celaya*, Guanajuato. Celaya: Universidad de Celaya, Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>.
- Marulanda, C. (2012) *La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia*, Antioquía. Medellín: Universidad Católica del Norte, Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/411>
- Mintzberg, H. (1998) *La estrategia y el Elefante*. Volumen 3, Gestión 4.
- Mora E. (2013) *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Recuperado de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1931/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1931/html)  
10
- Planeación estratégica a la medida*. (2014, Octubre 16). Recuperado de: <http://www.latinpyme.com.co/articulo/3148>.
- Sánchez, J. (2003) *Estrategia Integral para pymes innovadoras*, Magdalena. Santa Marta: Universidad del Magdalena, Recuperado de: [journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/230/221](http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/230/221)
- Serna, H. (2014) *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial. 488p. ISBN 978-958-30-4371-0.
- Varela, R. (2014) *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas. Cuarta Edición*. Bogotá: Pearson. 608p. ISBN:978-958-699-295-4