



**MODELO DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE
LA ESTRATEGIA EN LAS MIPYMES**

DIEGO FERNANDO BARRANTES SALINAS

JAIME ENRIQUE SARRIA ARDILA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

BOGOTA

2021

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA EN LAS
MIPYMES**

DIEGO FERNANDO BARRANTES SALINAS

JAIME ENRIQUE SARRIA ARDILA

**Trabajo presentado como requisito para optar por el título de Magíster en administración
(MBA)**

Asesor: Ph.D. Juan Esteban Escalante Gómez

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

BOGOTA

2021

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 2021

Dedicatoria

A Dios que me da la sabiduría y fortaleza para seguir adelante.

A mi madre, María Cecilia, por brindarme siempre su amor y apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

A mi padre, Miguel Enrique, aunque ya no está conmigo, sus enseñanzas me inculcaron que con esfuerzo y dedicación se logran los triunfos y me sigue guiando en todos mis caminos

A mi esposa, Ana Lucía, que cuyo apoyo y comprensión constante hicieron posible este proyecto.

A mis hijos, Tatiana y Nicolás, porque son el motor de mi vida y la fuente de inspiración y felicidad completa y a Mis hermanas Ximena y Mabel que siempre me han respaldado.

JAIME ENRIQUE SARRIA

A Dios por ser la guía en mi camino.

A mis Padres, Tomás y Leonor, por su amor, compañía y apoyo en cada uno mis pasos.

A mi hermano, Omar, que siempre me ha alentado a continuar y a pesar de la distancia siempre ha estado presente en cada uno de los momentos de mi vida.

DIEGO BARRANTES SALINAS

Agradecimientos

Primero que todo queremos dar gracias a la Universidad EAFIT, a la Escuela de Administración y a todos sus profesores que lograron cambiar en gran medida aspectos humanos y laborales y que nos hicieron ver el mundo en otro contexto y en algunos pasajes empezar a pensar diferente. Agradecimiento especial a todos los empleados de EAFIT, de quienes recibimos una colaboración en algún momento y siempre estuvieron prestos a ayudar.

Queremos agradecer a nuestro tutor: doctor Juan Esteban Escalante Gómez por su extraordinaria guía, dedicación y acompañamiento en la formulación, desarrollo y conclusiones de este proyecto, y por compartir sus valiosas experiencias y transmitir todo su conocimiento en la materia.

A todos los compañeros, porque sus aportes enriquecieron nuestros conocimientos y nos llevamos unos amigos para el futuro.

Índice de Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 1 |
| 1. Situación en Estudio o Planteamiento del Problema..... | 4 |
| 2. Objetivo General y Específicos..... | 6 |
| 2.1 Objetivo General..... | 6 |
| 2.2 Objetivos Específicos..... | 6 |
| 3. Justificación..... | 8 |
| 4. Marco Teórico..... | 11 |
| 4.1 Análisis Histórico..... | 11 |
| 4.2 Definiciones..... | 13 |
| 4.3 Elementos de la Estrategia..... | 14 |
| 4.4 Herramientas de la Estrategia, Despliegue y Gestión..... | 17 |
| 4.4.1 SWOT o DOFA..... | 18 |
| 4.4.2 Las Cinco Fuerzas de Porter..... | 19 |
| 4.4.3 Excelencia Operacional..... | 19 |
| 4.4.4 Estrategias de Diversificación..... | 19 |
| 4.4.5 Análisis de BCG..... | 20 |
| 4.4.6 Análisis de Pestel..... | 20 |
| 4.4.7 Balanced Scorecard..... | 21 |
| 4.5 Estrategia y MiPymes..... | 22 |
| 5. Metodología..... | 24 |

| | |
|---|----|
| 5.1 Enfoque | 24 |
| 5.2 Alcance..... | 25 |
| 5.3 Población..... | 26 |
| 5.4 Diseño..... | 26 |
| 5.5 Instrumento..... | 27 |
| 6. Desarrollo del Trabajo de Campo..... | 28 |
| 6.1 Modelo Gestión para el seguimiento de la estrategia en Las MIPYMES..... | 28 |
| 6.2 Diagnóstico de la Empresa..... | 30 |
| 6.2.1 Visión y Estrategia..... | 31 |
| 6.2.2 Dimensión de Finanzas..... | 31 |
| 6.2.3 Dimensión de clientes..... | 31 |
| 6.2.4 Procesos Internos..... | 32 |
| 6.2.5 Dimensión de Aprendizaje y Crecimiento..... | 32 |
| 6.3 Análisis Estratégico de la Empresa..... | 33 |
| 6.4 Formulación o Ajuste de la Estrategia..... | 36 |
| 6.5 Alineación de la Empresa..... | 40 |
| 6.6 Planeación y Gestión de cada Área..... | 42 |
| 6.7 Análisis de los Resultados y Recomendaciones Finales..... | 43 |
| 7. Análisis de Resultados..... | 46 |
| 8. Conclusiones..... | 47 |
| 9. Referencias..... | 50 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Tipos de Empresas en Colombia</i> | 8 |
| Tabla 2 <i>Matriz del Perfil Competitivo</i> | 34 |
| Tabla 3 <i>Matriz DOFA</i> | 34 |
| Tabla 4 <i>Matriz DOFA por cada Dimensión Estratégica</i> | 35 |
| Tabla 5 <i>Matriz de PRICS</i> | 38 |
| Tabla 6 <i>Matriz de Propuesta de Valor, Clientes, Ingresos y Canales (PRICS)</i> | 38 |
| Tabla 7 <i>Matriz de Objetivos, Indicadores, Metas y Responsables (OIMR)</i> | 39 |
| Tabla 8 <i>Cuadro de Mando Integral para MiPymes (CMI)</i> | 41 |
| Tabla 9 <i>Plan de Acción</i> | 44 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Modelo de Plan Estratégico | 15 |
| <i>Figura 2.</i> Elementos de la Estrategia | 16 |
| <i>Figura 3.</i> Strategig Choice Cascade | 17 |
| <i>Figura 4.</i> Balanced Scorecard..... | 21 |
| <i>Figura 5.</i> Etapas de Implementación Propuestas para el Modelo de Gestión para MiPymes en Colombia..... | 29 |
| <i>Figura 6.</i> Valoración de la Empresa | 30 |
| <i>Figura 7.</i> Etapas del Análisis Estratégico..... | 33 |
| <i>Figura 8.</i> Fases de la Formulación de la Estrategia..... | 36 |
| <i>Figura 9.</i> Fases de la Alineación de la Estrategia..... | 40 |
| <i>Figura 10.</i> Fases de la Gestión de Área..... | 42 |
| <i>Figura 11.</i> Pasos del Análisis de los Resultados | 43 |

Resumen

Una parte importante de la actividad empresarial, la economía y la estructura organizacional colombiana se sostiene con el trabajo que desempeñan las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como MiPymes. En el último tiempo, su tasa de supervivencia se ha visto afectada por diferentes factores internos y externos, tal como sucedió con la pandemia de coronavirus (COVID-19) a la que han estado expuestas las compañías de todo el mundo. Este trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de bajo costo, que permita controlar, ajustar y dar seguimiento de forma efectiva y eficiente a la estrategia corporativa por parte de las MiPymes, identificando así los factores más importantes que permitirían tomar decisiones con información de manera certera y oportuna. Todo esto con el propósito de constituir una herramienta para fortalecer la estructura interna, y así ayudar a su perpetuidad y crecimiento en el mercado interno

Palabras Clave: MiPymes, modelo, factores, diseño, gestión, economía, competitividad, mercado, estrategia.

Abstract

The business activity, economy, and organizational structure in Colombia are largely supported by the work carried out by Micro, Small and Medium-sized Enterprises, known as MSMEs. In recent times, their survival rate has been affected by a number of internal and external factors, including the coronavirus disease (COVID-19) pandemic to which worldwide companies have been exposed over the past two years. The purpose of this work is to design a low-cost management model intended to efficiently and effectively control, adjust and monitor the corporate strategy of MSMEs, thereby identifying the chief factors that would lead to accurate and timely informed decisions, in order to serve as a tool to strengthen the internal structure and contribute to its perpetuity and growth in the internal market.

Keywords: MSMEs, design, model, factors, management, economy, competitiveness, market, strategy.

Introducción.

La actividad empresarial, economía y la estructura organizacional colombiana están soportadas en el trabajo que desempeñan las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como MiPymes. De acuerdo con Confecámaras (2016), el 92.1% de las empresas registradas en el país pertenecen a este segmento, generando cerca del 80% de los empleos con una participación del 35% del producto interno bruto nacional (PIBN), de acuerdo con el informe del Ministerio del Trabajo (MinTrabajo, 2019).

Sin embargo, y a pesar de representar un altísimo porcentaje de la estructura empresarial del país y a su rol en el crecimiento de la economía nacional, muchas de estas organizaciones desaparecen con el tiempo, pues la tasa de sobrevivencia de nuevas MiPymes es del 29.7% (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio). Lo más preocupante, según datos revelados por IARA Consulting Group, es que el 70% de las MiPymes colombianas fracasan en los primeros cinco años. Esta situación se explica por la falta de conocimientos frente al mejoramiento de su desempeño y a la no vigencia de la estrategia planteada por parte de los emprendedores (Villalobos, 2021). Además, la literatura evidencia en este sentido problemáticas vinculadas a la falta de sistemas de información, la ausencia de cultura organizacional, debilidad en la estrategia corporativa, deficiencia en la planeación, el desempeño del día a día que los consume y las múltiples tareas que no están alineadas con la estructura de la empresa.

En el último año, la pandemia del Covid-19, ha evidenciado la falta de preparación para afrontar entornos difíciles y situaciones complejas que ponen en riesgo la estabilidad y la viabilidad de las pequeñas empresas (Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2020). Ante esta situación, se pretende trabajar en el diseño de un modelo de gestión de bajo costo que les permita a los pequeños empresarios y emprendedores poder preservar y estructurar su empresa o emprendimiento con herramientas fáciles y amigables de utilizar, que les permita hacer el seguimiento a la estrategia corporativa de cada MiPymes. De este modo, se incide en la necesidad de mejorar las condiciones generales del entorno económico e institucional en el cual actúan los emprendedores y las empresas, con el fin de configurar un hábitat propicio para el surgimiento y el desarrollo de las organizaciones y así evitar la deserción y muerte de los principales generadores de empleo en Colombia.

Si se tiene en cuenta que la empresa es la célula básica para la producción de bienes y servicios y que la tecnología de la información constituye una herramienta clave dentro de la globalización y el desarrollo de las organizaciones (Romero, 2006), se evidencia la necesidad de implementar modelos de gestión que permitan diseñar y hacer el seguimiento a la estrategia corporativa administrando los datos y la información de la compañía de forma más eficiente para lograr planes de acción que mantengan la cultura estratégica.

Este trabajo expone la situación de las pequeñas y medianas empresas en Colombia frente a escenarios adversos a lo largo del tiempo, considerando las más recientes presentadas por la pandemia del Covid-19, mediante la elaboración de un modelo de gestión orientado a facilitar el seguimiento de la estrategia, el análisis de los resultados de la gestión de las personas y los procesos, contemplando registros que simplifiquen la toma de decisiones claves para los negocios en los diferentes sectores económicos del país. El modelo y su aplicación proporcionaría al

empresario la identificación de problemas relativos a la administración, los procesos y la estrategia, entre otros; su clasificación y priorización. Lo anterior permitiría encontrar las soluciones y mejoras adecuadas a su propia empresa.

1. Situación de Estudio o Planteamiento del Problema.

En medio de la pandemia se han revelado datos preocupantes frente al comportamiento de las MiPymes. En el marco de la encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá se reveló que el 27% de las mismas han realizado cierres temporales generados por una disminución del 67% de las ventas (La República, 2021). Este estudio también evidenció que la capacidad de respuesta es lenta o nula basada en el análisis de datos y que en pocos casos se logró implementar este tipo de análisis que pudieran detectar tales problemáticas y así poder ajustar su estrategia y tomar los correctivos necesarios.

El mayor desafío que se presenta en las micro, pequeñas y medianas empresas radica en el manejo de los datos que en algunos casos no se toman de una forma estructurada para el desarrollo y el crecimiento, siendo poco legibles para sus propietarios. El 88% de todos los datos disponibles son oscuros, pues no permiten generar un diagnóstico adecuado al comportamiento del mercado en la mayoría de las organizaciones, según informe de IBM Research (2018).

Para cambiar la experiencia del cliente es necesario modificar la estrategia en el uso de los datos y la información, pues su decodificación es clave para construir y conservar el valor de la marca y tener relaciones rentables. Además, al interior de las organizaciones se produce un gran volumen de datos que las pymes generalmente no usan por la complejidad de su procesamiento en las herramientas de análisis o por los altos costos de un buen sistema de diagnóstico (Presidencia Nacional de ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) y FAEDPYME (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana

Empresa) Internacional y Colombia, 2020). Cabe resaltar que en Colombia todavía existen pequeñas empresas que no tienen internet, lo que dificulta la tarea de extraer información necesaria del mercado y de los clientes, e impide gestionar y controlar adecuadamente los crecimientos y rendimientos de las organizaciones (El País, 2018).

En forma paralela se observa con preocupación que la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es baja (29.7%) y que una cantidad importante de ellos (un poco más del 70%) fracasa antes de los cinco primeros años de vida, situación que evidencia una alta vulnerabilidad de las empresas para mantenerse en el mercado con una estrategia clara y definida. Esta problemática es más alarmante ante el alto grado de concentración de fuerza laboral (80%) que se presenta en este tipo de compañías (Min Trabajo, 2019).

Al tener en cuenta todos los factores mencionados y la relevancia de las MiPymes en el contexto económico colombiano, se destaca la relevancia del uso de herramientas tecnológicas que permitan monitorear y gestionar de manera constante los signos vitales de las organizaciones (Arriaga y Gómez, 2014). Este elemento se vuelve imprescindible para la toma de decisiones debido a que los factores, tanto externos como internos, están en constante cambio. Contar con un modelo que permita obtener dicha información y realizar este tipo de análisis de manera constante oportuna y ágil aportaría al sostenimiento y continuidad de las MiPymes en el mercado. De ahí la importancia de generar el modelo objeto de este documento.

2. Objetivo General y Específicos.

2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de bajo costo, que permita controlar, ajustar y dar seguimiento de forma eficaz, eficiente y efectiva a la estrategia corporativa por parte de MiPymes de cualquier sector productivo.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita identificar las posibles causas que conllevan al fracaso de las MiPymes en el país.
- Identificar qué modelos de gestión existen actualmente y cuales son susceptibles de una mejora para ser aplicados en las pequeñas empresas y lograr la conservación de este sector productivo.
- Diseñar el modelo de gestión que se ajuste a las diferentes MiPymes existentes en Colombia de forma transversal. Identificando factores comunes mediante procesos de gestión y registros, que puedan contribuir al logro de su objeto social de manera efectiva
- Establecer y proponer un trabajo para que un mayor porcentaje de pequeñas empresas sobrevivan en el tiempo, utilizando un modelo de gestión que les admita generar un seguimiento a la estrategia implementada en cada operación.

- Describir un caso de estudio que permita validar el modelo de gestión y proveer las recomendaciones correspondientes para que las MiPymes estén orientadas a su objeto social.

3. Justificación.

En el contexto nacional para la República de Colombia las MiPymes son clasificadas por la ley 905 de 2004 como mediana pequeña y microempresa, según se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1

Tipos de Empresas en Colombia

| Tipo de Empresa | No. Empleados | Activos |
|------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Micro | Hasta 10 | Menos de 501 SMMLV |
| Pequeña | Entre 11 y 50 | Desde 501 y menos de 5001 SMMLV |
| Mediana | Entre 51 y 200 | Desde 5001 y menos de 15.000 SMMLV |
| Grande | Más de 200 | Más de 15.00 SMMLV |

*SMML: Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes

Fuente: Ley 590 (2000).

Este tipo de organizaciones representan más del 90% del sector productivo nacional, aportando cerca del 35% del producto interno bruto (PIB) y generan el 80% del empleo en Colombia (Min Trabajo, 2019). Los datos previamente expuestos confirman la importancia que tienen las MiPymes para el desarrollo del mercado colombiano y el cómo tener una estrategia clara al momento de ingresar al sector productivo les permite mantenerse vigentes creciendo de forma estructurada y rentable, siendo así una de las principales fuentes de reducción de pobreza y creación de trabajo formal. Por este motivo el Gobierno ha intentado generar mecanismos para la financiación del sector en el marco de pandemia, pero esta acción no ha logrado minimizar la

situación actual del sector debido a que no hay un ajuste en la estrategia por no tener claridad en la información que obtienen las empresas.

La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) y la Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la Pyme (FAEDPYME) realizaron un estudio en el que se manifiesta que solo el 34% de las nuevas empresas sobreviven los cinco primeros años. Entre las principales limitaciones estructurales se encontró que el 48% de estas organizaciones no realiza planificación estratégica mientras que el 78% de aquellas que sí realizan tal proceso, se concentran en un horizonte de corto plazo (un año). Los resultados evidenciaron, además, que el 30,1% de estos nuevos emprendimientos cuenta con una tecnología apenas sostenible mientras que el 19,7% presentó una situación débil en este punto. Se encontró también que el 58% de las MiPymes presentan bajos niveles de innovación en gestión, lo que derivó en una mayor afectación a partir de la pandemia del Covid 19 (ACOPI, 2020).

Franco (2012) hace referencia, en la tesis doctoral Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia, al estudio que publicó la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (FUNDES) sobre las pequeñas y medianas empresas de América Latina, en donde reconoce su gran importancia en la economía y resalta que este tipo de empresas que constituyen cerca del 95% del total que hay en la mayor parte de los países que conforman la región, y que contribuyen significativamente a la generación de empleo y de ingresos, a la erradicación de la pobreza y al dinamismo de la economía. Asimismo, en este trabajo se presentan los datos que respaldan esta afirmación.

Con el objetivo de dar solución a una problemática frecuente en el marco de las MiPymes en Colombia, se planteará el diseño de un modelo que permita, desde una perspectiva costo

eficiente, gestionar, controlar y ajustar de una forma efectiva la estrategia, dando un mayor alcance de la sistematización empresarial. De esta forma, se buscará impactar de manera positiva la probabilidad de supervivencia de uno de los principales aparatos generadores de empleo en el país, contribuyendo al incremento de su productividad y a su sostenibilidad y rentabilidad. En específico, este modelo brinda soluciones de seguimiento a las MiPymes en su estrategia corporativa, permitiendo a estas empresas enfocarse en ofrecer productos y servicios de calidad y facilitando su concentración en torno a sus objetivos estratégicos.

Como resultado de este trabajo se diseña un modelo de gestión que representará una herramienta para ayudar en la supervivencia de las MiPymes y en una segunda fase permita crear un software de inteligencia artificial que facilite el tratamiento de datos de forma automatizada, optimizando los procesos para obtener indicadores en tiempo real y de esta manera hacer más ágil la gestión de su estrategia.

4. Marco Teórico.

Esta revisión de la literatura se enfoca en torno a los conceptos de estrategia, los cuales se desarrollarán a partir de su análisis histórico. Posteriormente, se abordarán distintas definiciones que enmarcan su estructuración y elementos constitutivos. En tercer lugar, se efectuará la validación de las diferentes herramientas que permiten su formulación, despliegue y gestión, resaltándose su rol de cara a la sostenibilidad y permanencia a largo plazo de las organizaciones. Por último, se hará énfasis en la significancia de la estrategia en el marco de las MiPymes.

4.1 Análisis Histórico.

Los orígenes del término ‘estrategia’ datan de los años Antes de Cristo (AC). Desde el ámbito militar, campo inicial vinculado al concepto, el término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por los ejércitos con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Uno de los primeros y grandes referentes en este marco estratégico es Sun Tzu, quien vivió en china hace más de 2.500 años. Su obra “El Arte de la Guerra” fue adaptada a los tiempos modernos por Krause (1995), en el tratado más antiguo referente a estrategia militar y que constituye el primer intento en escribir sobre planeación y ejecución de operaciones militares (Pars, 2013). Napoleón Bonaparte es reconocido también como uno de los grandes referentes del desarrollo estratégico en el plano militar gracias a

su concepción de las campañas militares, la transformación impulsada en sus ejércitos, sus conquistas y sus novedosos planteamientos estratégicos (Burgueño, 2001).

Es importante precisar que, a pesar de las múltiples aproximaciones históricas alrededor del concepto de estrategia, no existe un marco de consenso frente al término (Black, 2020). Según este autor, el primer referente en el campo fue Carl von Clausewitz, oficial prusiano que publicó el libro *De la guerra* de Vom Kriege en 1832 a partir de su amplia experiencia militar durante las guerras napoleónicas (1804–1815). Por otra parte, y en los años más recientes, se destaca la capacidad en el ámbito estratégico del canciller de la Alemania nazi y su novedoso concepto de guerra relámpago (Ariel, 2005).

Tras la segunda guerra mundial el término estrategia se incorpora al ámbito corporativo y en la actividad económica de las organizaciones (Bracker, 1980), pero su nacimiento formal se da en la Escuela de Negocios de Harvard durante las décadas de 1950 y 1960. En este periodo, y gracias a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Estándar Oil, Dupont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota, las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de Business Policy (Harvard Business School, 1911), orientando su discusión en torno a las razones subyacentes al éxito de las organizaciones (Andrews, 1985). De esta forma, el concepto de estrategia abordado durante años en el plano militar comenzó a situarse como elemento determinante de la gestión y sostenibilidad de los negocios y a lo largo de los años, su significancia se ha ratificado de manera notable en múltiples entornos y dinámicas organizacionales.

4.2 Definiciones.

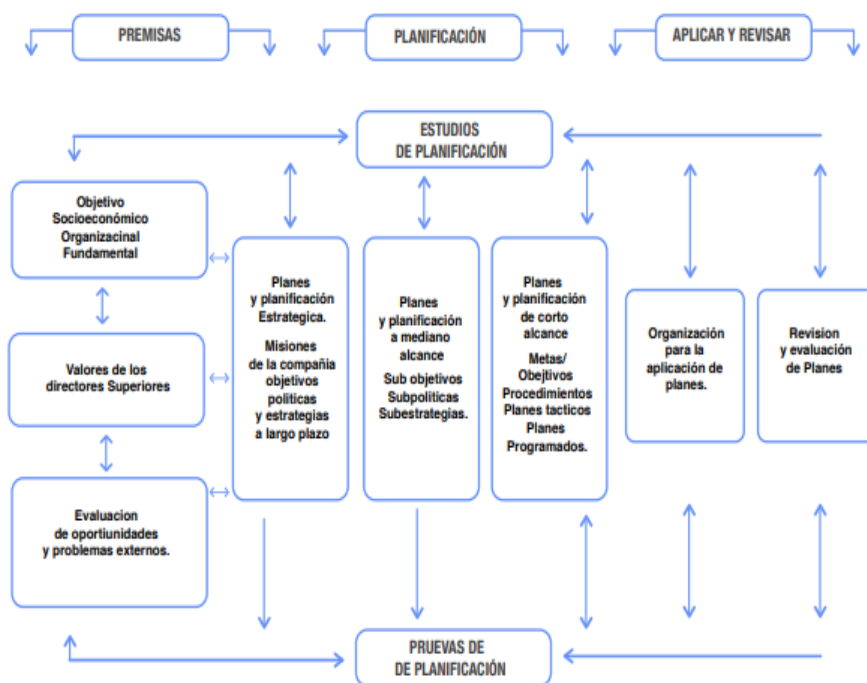
Ahora que se conoce la evolución del término estrategia, su nexos con el ámbito militar y sus implicaciones extrapoladas al terreno empresarial, es momento entonces de proceder con la definición del concepto. Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), estrategia es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo a la vez una secuencia coherente de acciones a desplegar. En concordancia con estos autores, Johnson y Scholes (2001) definen el término estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, a partir de su configuración de recursos. Para Chandler (1962) la estrategia se define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas. Mintzberg (2000), por su parte, define la estrategia como un plan de alta administración para llegar a resultados consistentes en relación con la misión y los objetivos de la organización. Para Andrews (1985), este concepto constituye un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. Para Rumelt (1991) estrategia es acerca de la dirección de las organizaciones y específicamente de las business firms, mientras que Porter (1996) establece que la estrategia se define como la generación de valor mediante integración de actividades, la generación de ventajas únicas y difícilmente imitables. Hambrick y Frederickson (2005), entre tanto, definen estrategia como “un concepto central, integrado y orientado a lo externo, sobre cómo los negocios alcanzan sus objetivos”.

La literatura evidencia diferentes aproximaciones respecto a la utilización de la estrategia para las organizaciones (Powell, 1992). Además, plantea dificultades relativas a la estructuración

del concepto como objeto de estudio y la existencia de múltiples conceptualizaciones frente a la definición del campo mismo (Hafsi & Thomas, 2005).

4.3 Elementos de la Estrategia.

A partir de las definiciones presentadas resulta posible identificar aspectos asociados a los elementos de la estrategia. En este sentido, Steiner (1969) plantea un modelo en el que se estudian las relaciones y los problemas que se pueden generar a raíz de definición de los elementos de un plan estratégico. Además, hace referencia a tres etapas: (i) análisis estratégico, que contiene las premisas correspondientes a la cuantificación de los objetivos de la organización, (ii) formulación de estrategias en línea con la evaluación de las condiciones externas e internas e (iii) implantación de estrategias alineadas con la aplicación y revisión del modelo (ver figura 1).

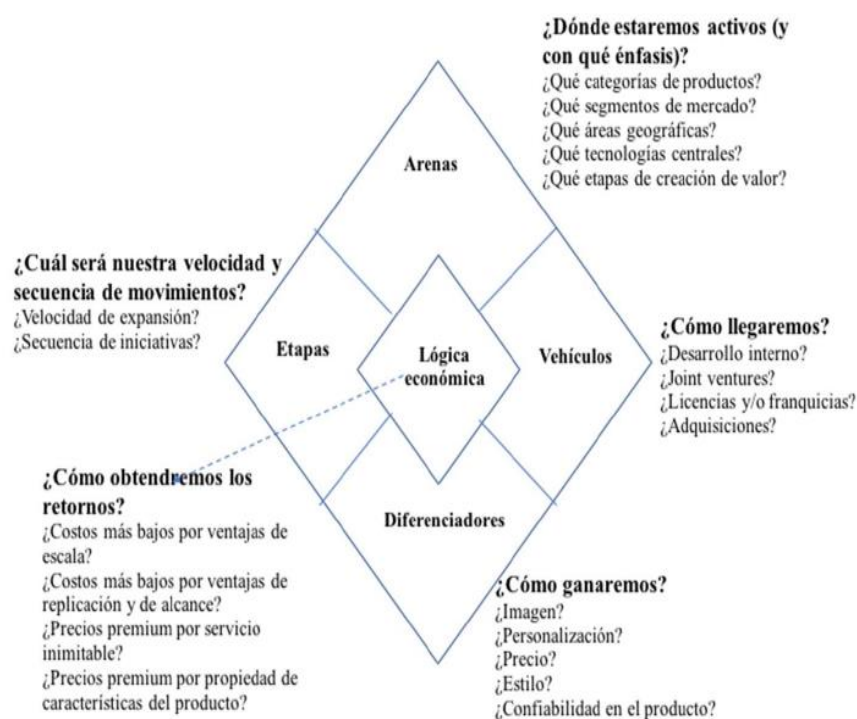


Fuente: Steiner (1969).

Figura 1. Modelo de Plan Estratégico

Hambrick y Frederickson (2005) proponen un modelo integrado por cinco elementos: arenas, vehículos, diferenciadores, etapas y lógica económica. La arena se refiere a la elección del segmento de clientes a atender, la zona geográfica es la categoría del producto, las tecnologías básicas y las etapas en la creación de valor. Los vehículos aluden al modo de desarrollo: crecimiento interno, joint ventures (tipo de alianza estratégica donde existe relación de propiedad en proporciones similares), licenciamientos, franquicias o adquisiciones. Los diferenciadores tienen que ver con el tipo de atributo relacionado con la manera cómo va a ganar la empresa: imagen, personalización, precio, estilo, confiabilidad del producto, entre otros. Las etapas, por su parte, se relacionan con los ritmos, tiempos y velocidad de los movimientos para el logro de la estrategia; es decir, la velocidad de la expansión y la secuencia de implementación de las

iniciativas. Por último, la lógica económica alude a la manera cómo se obtienen los retornos esperados. Por ejemplo, por costos más bajos a través de ventajas de escala, pero por ventajas de replicación o de economías de alcance (generar más ingresos con los mismos recursos); o por precios mayores gracias a un servicio inimitable o características exclusivas de un producto. En la figura 2 se representan los cinco elementos de la estrategia referidos.

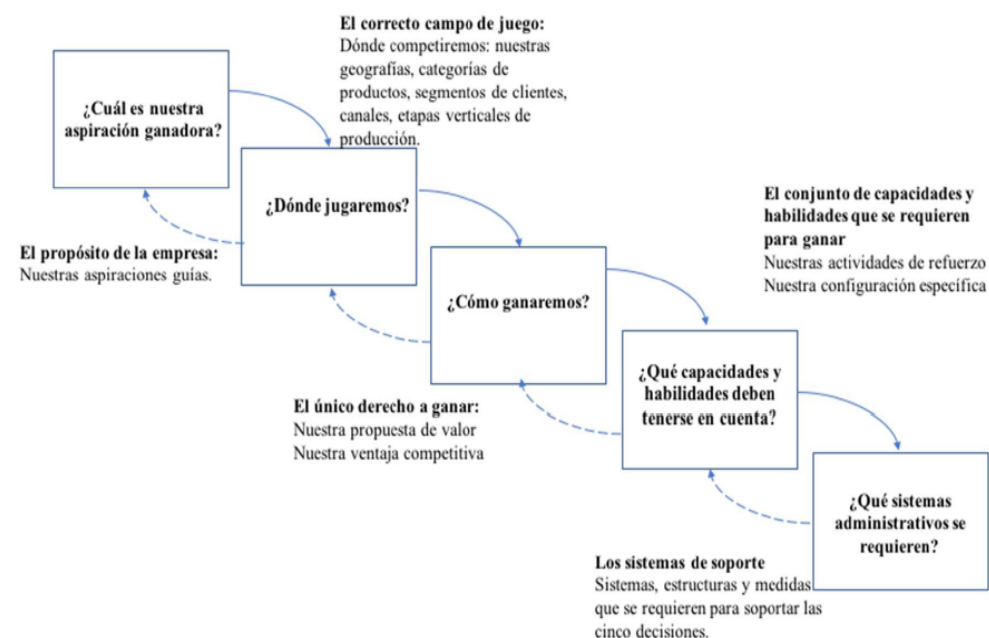


Fuente: Hambrick y Fredrickson (2005).

Figura 2. Elementos de la Estrategia

Lafley y Martin (2013) formulan una propuesta denominada “strategic choice cascade”, la cual se conforma por un conjunto coordinado e integrado de cinco elementos: aspiración ganadora, dónde jugar, cómo ganar, competencias esenciales y sistemas administrativos. La aspiración ganadora se relaciona con una mega (meta grande y ambiciosa), una visión, una misión, un objetivo

estratégico o incluso un propósito organizacional. Dónde jugar se refiere al escenario de competencia de la organización, es decir, el alcance de la empresa. La pregunta sobre cómo ganar se refiere al tipo de estrategia utilizada para competir: liderazgo en costos, diferenciación o diferenciación segmentada. Esta secuencia de decisiones integradas se visualiza en la siguiente figura



Fuente: Lafley & Martin (2013, p15).

Figura 3. Strategic Choice Cascade

4.4 Herramientas de la Estrategia, Despliegue y Gestión

Uno de los principales retos en el campo de la estrategia ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar la toma de decisiones. Estos instrumentos constituyen la interfaz entre los marcos teóricos y aquellos esquemas simples de diseño, análisis e implementación de acciones que son requeridas por la gerencia de las organizaciones (Mintzberg y Waters,1982;

1985). Las empresas necesitan herramientas de fácil apropiación y alto impacto, atendiendo a una promesa básica que se mantiene desde el origen de este tipo de instrumentos: el desarrollo de estrategias efectivas para el logro de desempeños superiores (Mintzberg 1982). A continuación, se presentan algunas de las herramientas que hacen parte del marco estratégico, proceso estructurado, sistemático y sistémico que fue validado por Serna (2000), quien recopiló múltiples modelos de herramientas para efectos de diseño de estrategia corporativa:

4.4.1 SWOT o DOFA.

Según Humphrey (2005) una de las herramientas más comunes - pero menos utilizadas - en este ámbito partía de la combinación de los cuatro componentes que marcaron el inicio del análisis SOFT¹ (por sus siglas en inglés), y cuyo propósito giraba en torno a la integración del corto y el largo plazo en un solo esquema de análisis estratégico. Esta herramienta fue modificada posteriormente y se le denominó SWOT². En simultáneo desde el Harvard Business School General Management Group se desarrolló el análisis SWOT como parte del esquema de política de la empresa (Pahl y Ritcher, 2007). Esta herramienta ha sido integrada y posicionada en el mundo para el manejo estratégico de las organizaciones.

¹ La sigla SOFT representa las iniciales de cada una de las posibles situaciones que se pueden presentar durante el diagnóstico de las variables que afectan el desempeño del negocio. Así, la letra S es “satisfactory” que significa satisfactorio, la o es “opportunity” que significa oportunidad, la f es “fail” que significa falla y, por último, la t es “threat”, que significa amenaza.

² SWOT es el equivalente en español a DOFA. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

4.4.2 Las Cinco Fuerzas de Porter.

Porter (1987) desarrolló una herramienta que evalúa cinco factores del entorno del negocio para identificar la rivalidad existente, clasificadas en cinco categorías: 1) Amenaza de nuevos Competidores 2) Rivalidad entre los competidores, 3) Poder de negociación de los proveedores, 4) Poder de negociación de los clientes, 5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Adicionalmente contempló tres estrategias genéricas (diferenciación, liderazgo de costo y enfoque) con el propósito de obtener un retorno sobre la inversión superior a largo plazo.

4.4.3 Excelencia Operacional.

Treacy y Wieserma (1993) hacen referencia a la excelencia operacional, el liderazgo del producto y las relaciones íntimas con los clientes como metodologías de estructuración estratégica corporativa para lograr posicionamiento y cercanía con los clientes. En este marco y de cara a implementar exitosamente un programa de Excelencia Operacional proponen trabajar en simultáneo todas y cada una de las áreas mencionadas, mediante la aplicación de políticas de formación, motivación, incentivación, reconocimiento y desarrollo eficaz del talento humano, fundamentadas en la misión y enfocadas en la visión corporativa (Oliverio García, 2014).

4.4.4 Estrategias de Diversificación.

La matriz de Ansoff (1957) es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa con el objetivo de lograr el crecimiento basados en: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo del mercado y diversificación de productos buscando una posición fuerte y diferenciada en el mercado

que potencialice la marca llevando los productos a un nivel superior. La diversificación está relacionada con la variedad de productos comercializados, sin vinculación con los mercados y negocios en los que participa usualmente la empresa, los cuales pueden ser o no producidos por ésta (Rumelt, 1982).

4.4.5 Análisis de BCG.

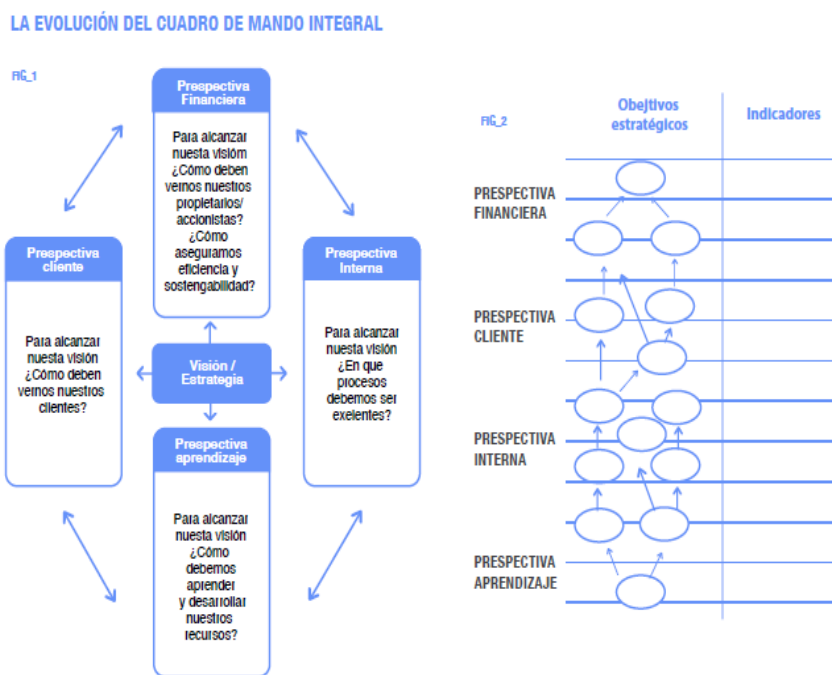
La matriz BCG realiza un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base en dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de este. Trabaja el análisis de crecimiento de portafolio y la matriz de BCG que valida la posición específica de los productos. Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura, donde cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se diferencian dos ejes en esta matriz: el eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado (Henderson, 1970).

4.4.6 Análisis de Pestel.

El análisis de Pestel, según Narayanan y Fahey (1968), es una técnica de análisis estratégico para determinar el ambiente externo que afecta los factores; político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Consiste en determinar las fuerzas que afectan el entorno específico: sector, mercado de empleo, grupos meta, competencia, entre otros. Es una técnica que permite analizar y determinar el contexto en el que está la empresa o el emprendimiento y permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier situación que afecte el sector (Pérez, 2018).

4.4.7 Balanced Scorecard.

Es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas. El Balanced Scorecard ³ (BSC) y los mapas estratégicos permiten el diseño estratégico de una organización mediante la integración de cuatro perspectivas: crecimiento, procesos, finanzas y mercados, todas alineadas con un fin único concebido en la visión corporativa de permanencia, a partir de un crecimiento sostenido (Kaplan y Norton, 1992).



Fuente: Kaplan y Norton (1992).

Figura 4. Balanced Scorecard

³ Existen muchas traducciones de Balanced Scorecard, una de las más utilizadas es Cuadro de Mando Integral.

4.5 Estrategia y MiPymes

En este punto se aborda la importancia de la estrategia en las pequeñas empresas y los diferentes instrumentos para su construcción, reconociendo que una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantenerse en el tiempo (Kenneth, 1965). La significancia de las MiPymes y su papel en la economía mundial es ampliamente conocida (Moreno, Moreno y Dávalos, 2015). Sin embargo, la literatura evidencia que las MiPymes tienen problemáticas y deficiencia a nivel de estrategia. Al respecto, autores como Gibb y Scott (1985) y Kantis (1996) afirman que “Las MiPymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar.” Algunos estudios sobre MiPymes han propuesto el uso de herramientas como el cuadro de mando integral (Quesado, Guzmán y Rodríguez, 2012) o la implantación de sistemas de mejora continua (Cárdenas Gómez y Fecci Pérez, 2007) como una posibilidad de mejorar la planificación estratégica en estas.

La evidencia señala que muchos emprendimientos inician su planificación con un diagnóstico situacional que no incluye los recursos necesarios para ejecutar el plan estratégico que define el rumbo de la empresa (Kertész, 2016). En otros casos se definen objetivos inalcanzables y sobrestimados, se subestiman las amenazas externas y se enfrentan a una pérdida de interés hacia el tema por parte de la alta gerencia (dedicada en muchos casos a solucionar problemas operativos del día a día) (Tapies, 2003). Muchas MiPymes tratan de adaptar los planes existentes de grandes

corporaciones, sin tomar en cuenta que este tipo de empresas afronta una realidad diferente que implica que sus planes y estrategias se alineen a su dinámica (Castellanos, 2006). Estos errores de planificación impactan el desempeño global de las MiPymes (Del Vecchio y Nicole, 2018).

En la práctica, las MiPymes tienden a orientarse hacia el corto plazo operativo en lugar de diseñar estratégicas a largo plazo. Además, la toma de decisiones tiende a ser más reactiva y su plan es frecuentemente resultado de un ejercicio intuitivo que de un proceso formal (Salazar, 2016). En este marco, no obstante, se señala la importancia de factores como la estructura organizacional, la innovación, el conocimiento y la planeación. Incluso, estudios particulares como el realizado por Mora-Riapira et al. (2015) para las pequeñas y medianas empresas del sector de comercio, han revelado la importancia de la planificación estratégica de cara a la competitividad en un escenario orientado al crecimiento familia–empresa.

El éxito se sustenta en la estrategia. Sin embargo, menos del 10% de la estrategia planteada en las empresas llegan a ejecutarse (Gestionhumana.com, 2011). De ahí, la importancia de diseñar, estructurar, implementar y desarrollar un modelo de gestión que permita hacer el seguimiento a la estrategia de la organización para que ésta pueda mantenerse vigente en el tiempo. La literatura evidencia que las PYMES buscan en este sentido: 1) sobrevivir en el corto y mediano plazo, 2) mejorar el desempeño, 3) internacionalizar la empresa, 4) mantener clientes: lealtad e incremento, 5) desarrollar en productos: diferenciación, valor agregado, cartera integral y calidad, 6) ejecutar y controlar proyectos, 7) afrontar incertidumbre, crisis, problemas externos y competencia, 8) fomentar el emprendimiento e innovación, 9) mejorar resultados financieros: manejo adecuado de recursos, ventas, gastos, liquidez y rentabilidad, 10) competitividad y 11) generación de empleo (Sallenave, 1992).

5. Metodología.

En esta sección se desarrolla el método del trabajo. Para tal fin se describen las condiciones de enfoque, alcance, población, diseño y el instrumento de la investigación buscando enmarcar la perspectiva desde la cual se aborda el problema y el proceso a seguir para alcanzar el objetivo establecido.

5.1 Enfoque

El presente trabajo de investigación se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo. Este método permite un proceso de indagación orientado a la comprensión profunda de un fenómeno dentro de su entorno natural. Para tal fin, el investigador se interesa por vivencias y asuntos abiertos, recogiendo datos tanto a través del código escrito, verbal, no verbal y visual (Todd, Nerlich y McKeown, 2004). Patton (2011) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad (Esterberg, 2002).

La selección del método está sustentada en el problema y objetivo de la presente investigación, toda vez que se orienta a un modelo de gestión que le permita a las MiPymes administrar los recursos y capacidades para lograr estabilidad, y en consecuencia, perdurabilidad

y crecimiento en el mercado. El entendimiento del fenómeno se da en múltiples dimensiones: internas y externas, pasadas y presentes mediante una evaluación del desarrollo natural de los sucesos, es decir, sin que exista manipulación ni estimulación de la realidad (Corbetta, 2003). Además, debe resaltarse que en este caso las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y las circunstancias y no se prueban estadísticamente (Bogdan y Biklen, 2014, Staller, 2010 y Berg, 2008).

5.2 Alcance

El alcance en este tipo de investigación cualitativa se mide en dos sentidos: en relación con el conocimiento alcanzado acerca de un problema de investigación, y en relación con las aplicaciones prácticas de dicho conocimiento de tal forma que permitan transformar la realidad estudiada. Para la presente investigación se ha seleccionado un alcance exploratorio.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández, 2006).

El alcance exploratorio permite examinar un tema desconocido, poco estudiado o novedoso, ofreciendo la base para estudios posteriores. Este tipo de trabajos resultan más flexibles, más amplios y dispersos que otros estudios. Además, presentan mayor nivel de riesgo e implican mayor paciencia y receptividad por parte del investigador cualitativos (Bernal, 2006). Lo anteriormente expuesto destaca la idoneidad de este alcance para efectos del presente trabajo.

5.3 Población

Por población objeto de estudio se entiende aquel grupo o individuos sobre los cuales se pretende que recaigan los resultados o conclusiones de la investigación (Lepkowski, 2008). La muestra, por su parte, constituye la parte de la población que se observa directamente (Jiménez, 1998).

La población total de análisis del presente estudio está constituida por las MiPymes existentes en territorio colombiano. Este sentido, y de acuerdo con información de Confecámaras (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio), para el 2019 se encontraban creadas un millón 620 mil empresas, de las cuales el 92.1% son consideradas MiPymes (Min Trabajo, 2019). Este porcentaje representa la población de estudio del presente trabajo.

5.4 Diseño

El diseño de la presente investigación es de carácter no experimental. Este tipo de trabajos se caracterizan por la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009). La literatura afirma que en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan realidades existentes no provocadas intencionalmente por parte del investigador. Debido a lo anterior, las variables independientes no pueden manipularse ni controlarse directamente (Sampieri, 2014). Lo previamente planteado resalta la idoneidad de este diseño para el proyecto investigativo debido a que el análisis de las organizaciones se realizará en condiciones normales de operación y sin contemplar ningún tipo de variable de control.

5.5 Instrumento

Para efectos de desarrollo del trabajo se acudirá a la revisión de la literatura para, desde allí, encontrar los componentes de la estrategia que permitan plantear un modelo en el cual se encuentren elementos de referencia para desplegar una formulación estratégica exitosa en las MiPymes.

6. Desarrollo del Trabajo de Campo.

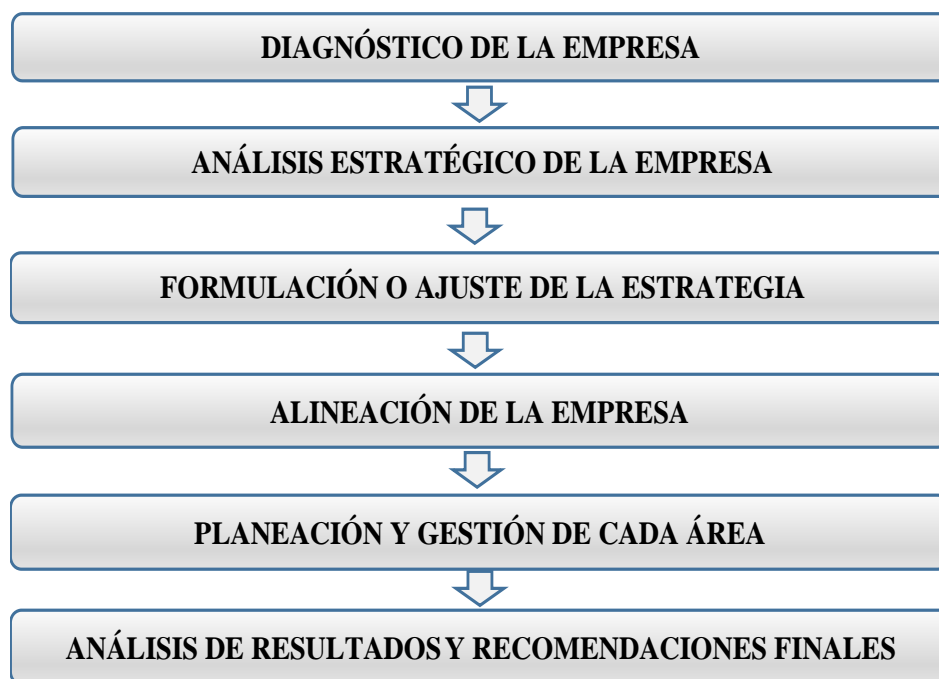
Al tener en cuenta que el propósito del presente trabajo se centra en diseñar un modelo de gestión de bajo costo orientado a controlar, ajustar y dar seguimiento de manera eficaz, eficiente y efectiva a la estrategia corporativa por parte de las MiPymes, se realizó, para efectos de estructuración conceptual, una exploración de diferentes propuestas temáticas vinculadas al tema y, de manera posterior, se procedió con la integración de tales aproximaciones mediante la construcción de un modelo de gestión. Para el desarrollo del modelo se emplearon fuentes secundarias de consulta, las cuales se adaptaron, según su pertinencia, a la propuesta elaborada.

6.1 Modelo Gestión para el seguimiento de la estrategia en Las MIPYMES

En esta sección se describe el modelo de gestión construido, el cual está orientado a que el micro, pequeño y mediano empresario pueda desarrollar el objeto social de su negocio de forma coherente con los constantes cambios que se presentan a nivel del mercado, a partir de la materialización de atributos vinculados a la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

Derivado de la revisión de la literatura realizada en acápites previos y contemplando los aportes de autores como Kaplan y Norton, Pigneur y Osterwalder, Mintzberg, Quinn y Voyer y Porter, se identificó la necesidad de definir un plan estratégico que esté alineado con las demás áreas funcionales del negocio. Esto permite una gestión holística de la organización, así como la definición de unos mecanismos de seguimiento, control y medidas correctivas oportunas. A

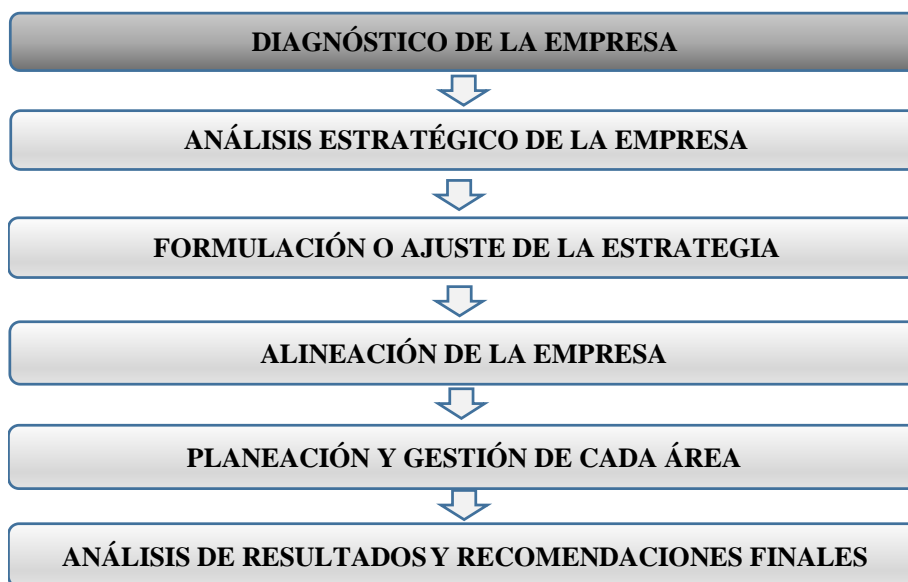
continuación, se presenta el modelo de gestión construido (ver Figura 5). Además, se explican cada una de sus etapas y elementos constitutivos.



Fuente: Elaboración Propia, basado en Osorio (2013).

Figura 5. Etapas de Implementación Propuestas para el Modelo de Gestión para MiPymes en Colombia

6.2 Diagnóstico de la Empresa



Fuente: Elaboración propia, basado en Osorio (2013).

Figura 6. Valoración de la Empresa

La primera fase del modelo consiste en elaborar un diagnóstico de cada una de las estructuras o dimensiones estratégicas del negocio, buscando determinar el estado actual de la empresa con el objetivo de identificar el contexto real y el plan estratégico. Es de anotar que, posiblemente, algunas MiPymes no cuentan en su fase inicial con elementos de direccionamiento y planeación estratégica ni tampoco con planes funcionales definidos. En este contexto, resulta normal que no existan mecanismos de seguimiento adecuado y, por tanto, como primera instancia, debe efectuarse una valoración de la realidad de la empresa en aspectos tales como:

6.2.1 Visión y Estrategia.

- Direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Valores, Políticas y Lineamientos).
- Organigrama corporativo.
- Alianzas estratégicas (Proveedores y aliados estratégicos del negocio).
- Plan de Negocio.
- Recursos Financieros y no Financieros y capacidades claves de la operación.
- Actividades y procesos claves (procesos gerenciales)

6.2.2 Dimensión de Finanzas.

- Principales fuentes de ingresos y Financiación.
- Estructura definida de Costos.
- Recursos, capacidades y Financiación de los proveedores.
- Actividades y procesos claves del negocio.

6.2.3 Dimensión de clientes.

- Segmentación de los clientes, canales y cobertura geográfica.
- Oportunidades que presenta el mercado.
- Principales clientes.
- Propuesta de valor corporativa.
- Portafolio de productos para cada segmento de mercado.
- Principales características diferenciadas de los productos ofrecidos.

- Relaciones con los clientes.
- Acciones que se ejecuten para retenerlos y mejorar la relación comercial.
- Plan estratégico de crecimiento para ganar participación y nuevos consumidores.

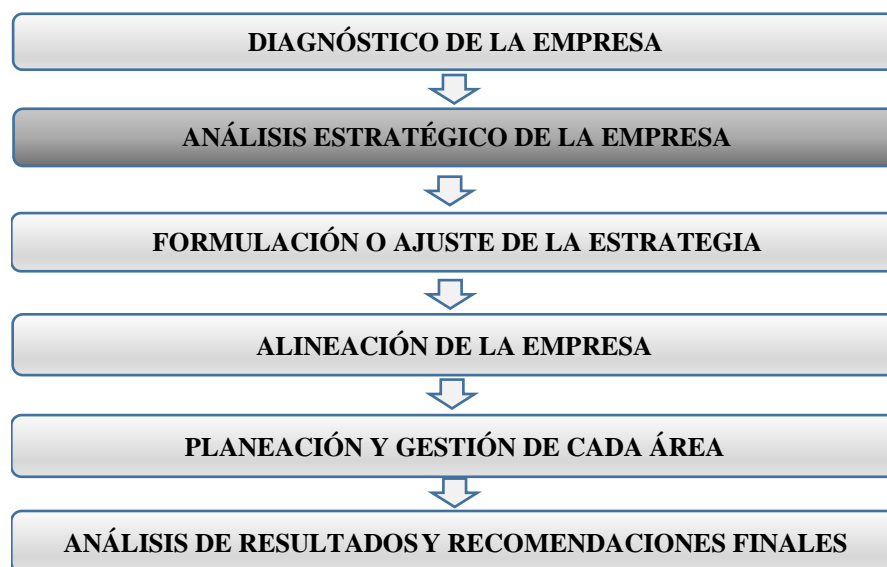
6.2.4 Procesos Internos.

- Cadena de valor y mapa de procesos.
- Identificación de tecnologías vinculadas integralmente al portafolio.
- Definición de los canales de información, de comunicación, de venta, y entrega.
- Descripción del servicio de atención posventa.
- Recursos, capacidades y aliados claves (proveedores, competidores).

6.2.5 Dimensión de Aprendizaje y Crecimiento.

- Recursos, capacidades y aliados claves.
- Actividades, procesos claves (procesos de apoyo).
- Identificación de los activos tangibles o intangibles y conocimientos o competencias organizacionales vitales para el éxito de la organización.

6.3 Análisis Estratégico de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia, basado en Osorio (2013).

Figura 7. Etapas del Análisis Estratégico

A partir del resultado del diagnóstico realizado, se procede en segunda instancia con el análisis estratégico, el cual consiste en identificar las variables claves implementadas en la empresa desde sus comienzos o las que requieren un ajuste del plan estratégico. El procedimiento para el desarrollo de esta etapa se explica de la siguiente forma:

- Establecer los factores críticos de éxito de la organización y de los competidores (se pueden extraer de las capacidades, actividades, recursos y procesos claves identificados en el diagnóstico).
- Identificar las oportunidades y desafíos claves que conduzcan al éxito en cada una de las dimensiones estratégicas.

- Establecer la matriz DOFA de la empresa con respecto a las actividades, procesos, recursos y capacidades, en cada dimensión estratégica.
- Procesar la matriz de perfil competitivo planteada en la siguiente tabla, la cual identifica y califica los factores claves de éxito de las MiPymes y los compara con la valoración de los principales competidores dentro de la misma categoría.

Tabla 2

Matriz del Perfil Competitivo

| N° | Factores Críticos de éxito | Peso % | Empresa | | Competidor 1 | | Competidor 2 | | Competidor 3 | |
|-------|----------------------------|--------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | | | Calificación | Peso Ponde | Calificación | Peso Ponde | Calificación | Peso Ponde | Calificación | Peso Ponde |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia, basado en Riquelme (2015).

Después de validar la matriz de perfil competitivo que ubica a la empresa en un contexto de desarrollo competitivo en el mercado, se debe realizar el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) para cada dimensión estratégica con relación a los recursos, capacidades y aliados claves de cada área, representados en la tabla a continuación.

Tabla 3

Matriz DOFA

| Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas |
|--|--|---|--|
| Capacidades, ventajas competitivas, propuesta única de ventas, recursos, experiencia, reservas financieras, marketing alcance, distribución, aspectos innovadores, ubicación | Desventajas de la propuesta, brechas en la capacidad, alcance, aspectos financieros, escala de tiempo, confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan. | Desarrollos del mercado, vulnerabilidades de los competidores, tendencias de la industria o de estilo de vida. desarrollos tecnológicos, nuevos | Efectos políticos, legislativos y ambientales, demanda del mercado, nuevas tecnologías, servicios, capacidades internas, pérdida de personal clave, respaldo |

| | | | | |
|-------------------------|---------|--|--|--|
| geográfica, proceso. | precio, | mercados, exportación, importación, distribución, de producción. | geografía, sociedades, volúmenes | financiero, economía local o extranjera. |
|-------------------------|---------|--|--|--|

Fuente: Humphrey (2004).

Una vez definidas cada una de las variables de la matriz DOFA, se procede a calificar la importancia de las dimensiones estratégicas de la compañía para cada una de las siguientes dimensiones: Clientes, Procesos Internos, Crecimiento, Finanzas y Aprendizaje. Se debe validar el impacto de los factores internos y externos en la siguiente tabla de la matriz DOFA por dimensión estratégica (calificados con Alto (A), Medio (M) o Bajo (B) los factores internos y externos).

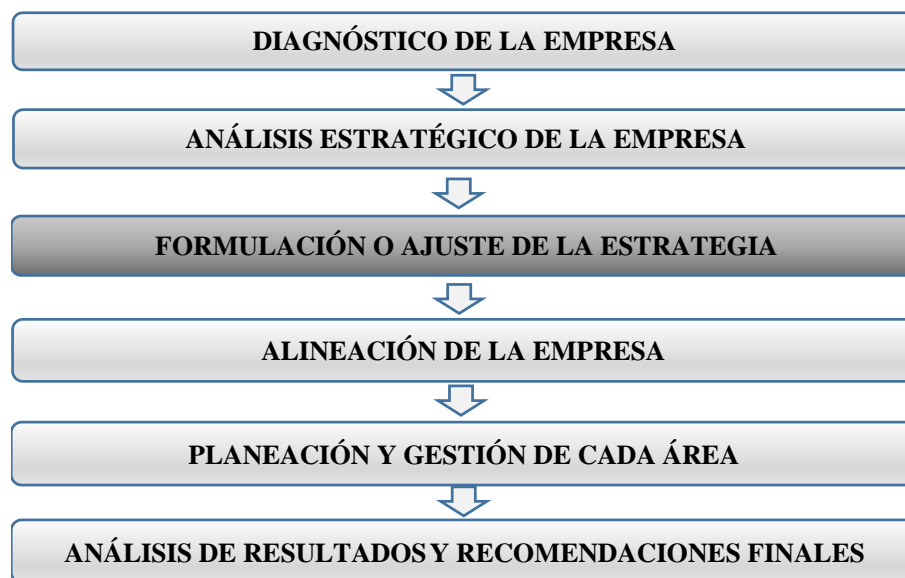
Tabla 4

Matriz DOFA por cada Dimensión Estratégica

| Análisis de Recursos y Capacidades | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| Factores Internos | Fortalezas | | | Debilidades | | | Impacto | | |
| | A | M | B | B | M | A | A | M | B |
| | | | | | | | | | |
| Clientes y Competidores | | | | | | | | | |
| Factores Externos | Oportunidades | | | Amenazas | | | Impacto | | |
| | A | M | B | B | M | A | A | M | B |

Fuente: Elaboración propia, basado en los aportes de Osorio (2013).

6.4 Formulación o Ajuste de la Estrategia



Fuente: Elaboración Propia, basado en Osorio (2013).

Figura 8. Fases de la Formulación de la Estrategia

En la sección 6.1 se realizó un diagnóstico de la empresa que pretendía dar a conocer la situación actual y la estrategia planteada, para deducir el estado actual de la visión y las diferentes dimensiones de la empresa, las cuales son fundamentales en el crecimiento y desarrollo de la compañía. En la sección 6.2 se formuló un análisis estratégico de la empresa que permite identificar las variables claves, teniendo en cuenta los factores críticos internos y externos que pueden afectar el desempeño. Todo esto mediante la realización de la matriz DOFA, con lo cual se visualiza el real estado de la compañía para generar el ajuste o diseño del plan estratégico. En la sección actual, se buscará formular las estrategias de la empresa, para lo cual se contemplarán elementos tratados por algunos autores como Osterwalder (2014), en su lienzo estratégico, procediendo a desarrollar la formulación o ajuste estratégico mediante el propio modelo de gestión.

Para ello se tomaron los cinco módulos que se consideran de mayor importancia para el desarrollo del trabajo:

- Propuesta de Valor
- Relación con los clientes
- Ingresos (Fuente de los Ingresos)
- Canales
- Segmento de Clientes

Estos módulos son fundamentales en la estructuración del plan estratégico o alineación del existente. También se tomaron las tesis de otros autores como Mintzberg, con el concepto de estrategia empresarial, que permite la disposición para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Posteriormente, se definió el plan estratégico que permitirá alcanzar uno o varios objetivos, los cuales deben estar previamente identificados. Todo este proceso busca lograr una meta. Siempre se toma la estrategia como un plan, como un patrón y como una posición que debe contemplar el entorno en el que se desempeña la compañía. De Kaplan y Norton se toma como módulo fundamental de seguimiento, el cuadro de mando integral que permite generar un seguimiento en las variables más importantes que se desean medir generando un alcance de los objetivos.

Para efectos de la propuesta realizada se toman elementos del modelo planteado por Osterwalder, teniendo en cuenta el target para el que se construye el modelo (empresas MiPymes). Derivado de esa propuesta como autores se formula la matriz de **PRICS** (Propuesta de valor, Relación con clientes, Ingresos, Canales, Segmento de Clientes). Identificada en la tabla 5. Resaltando la variable de mayor importancia; la propuesta de valor de la compañía.

Se otorga una calificación de Alta (A), Media (M) y Baja (B), de acuerdo con el grado de desarrollo y alineación que tenga cada variable con la visión de la empresa y el plan estratégico.

Tabla 5

Matriz de PRICS

| Dimensión: | | | |
|-----------------------|------|-------|------|
| Módulo o Variables | Alta | Media | Baja |
| Propuesta de Valor | | | |
| Relación con Clientes | | | |
| Fuente de Ingresos | | | |
| Canales | | | |
| Segmento de Clientes | | | |

Fuente: Diseño propio basado en el Modelo Canvas (Osterwalder, 2014).

A partir de los resultados obtenidos en la matriz de PRICS, se procede a evaluar el estado de las variables con respecto a los criterios definidos para validar la profundidad de cada módulo o el grado de desarrollo que se tenga al interior de la empresa y de esta forma tener claridad si se debe estructurar el plan nuevamente o si se debe intervenir para rediseñar la estrategia. Con esta información y con los conceptos de las 5 fuerzas de Porter, que permiten identificar la perdurabilidad del desempeño, basado en la estrategia de sostenibilidad corporativa, se procede a calificar los módulos o variables de la matriz de PRICS, de acuerdo con unos criterios definidos en la tabla 6. La medición se hará en términos porcentuales para identificar las fortalezas o las oportunidades que tiene la compañía. Esto permite realizar un ajuste en la estrategia o redefinirla en la Matriz de PRICS.

Tabla 6

Matriz de Propuesta de Valor, Clientes, Ingresos y Canales (PRICS)

| Dimensión: | | | | |
|--------------------|--------------|----------------|----------------|-------------|
| Módulo o Variable | Criterios | | | |
| Propuesta de Valor | Originalidad | Sostenibilidad | Valor Agregado | Vinculación |

| | | | | |
|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Relación con Clientes | Personal | A distancia | Automatizada | Individualizada |
| Fuente de Ingresos | Propios | Terceros | Bancos | Inversionistas |
| Canales de Segmento de Clientes | Directos Geográfico | Indirectos Demográfico | Distribución Psicológico | Comunicación Conductual |

Fuente: Diseño propio, basado en el modelo Canvas (Osterwalder, 2014).

Es importante generar un modelo de seguimiento de las diferentes acciones realizadas al interior de la empresa. Para ello se tienen en cuenta algunos aportes de Kaplan y Norton en el diseño de un modelo de seguimiento que permitirá finalmente acorde con los resultados encontrados en las anteriores evaluaciones elaborar la Matriz OIMR (objetivos, indicadores, metas y responsables) en la tabla que se muestra a continuación. Esta herramienta permite plasmar los objetivos estratégicos encontrados en los módulos, donde se evidenciaron oportunidades de acuerdo con los criterios evaluados que se deben implementar o ajustar, donde se miden, los objetivos, los indicadores, el tiempo y la persona responsable. Lo anterior con el fin de establecer un mecanismo de medición que facilite la verificación y seguimiento de los objetivos definidos.

Tabla 7

Matriz de Objetivos, Indicadores, Metas y Responsables (OIMR)

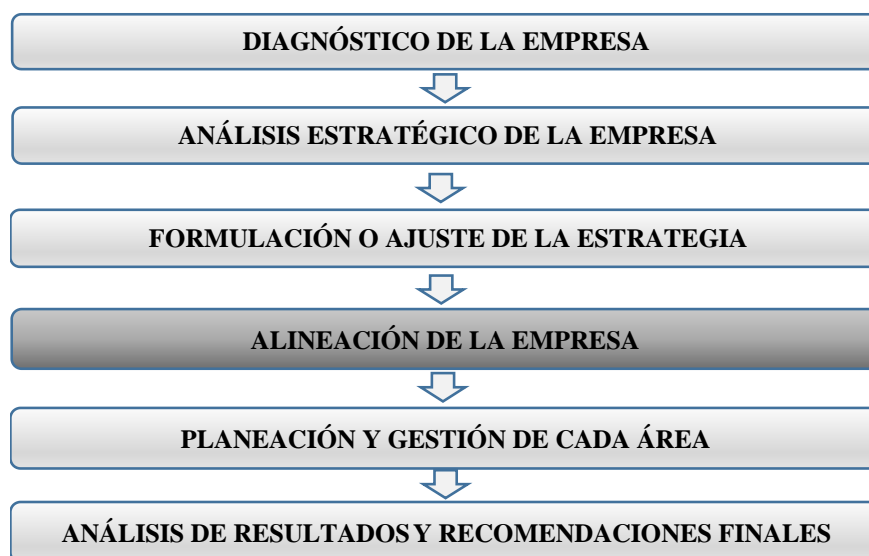
| Dimensión: | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|------------------|--------------------|
| Objetivos Estratégicos | Indicadores Estratégicos | Metas Año | Responsable |

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de seguimiento de Kaplan y Norton (1992).

Como parte del desarrollo del modelo se tomaron algunos aspectos claves de varios autores que permitieron desarrollar dicha herramienta como parte del modelo de gestión. Esta presenta diversas bondades, permitiéndole al micro, pequeño y mediano empresario poder identificar las oportunidades de cada negocio, mercado, segmento donde está compitiendo y hacer los ajustes

necesarios o rediseñar la estrategia, que permitiría a las MiPymes mejorar la competitividad, reducir los costes y aumentar la creación de valor.

6.5 Alineación de la Empresa



Fuente: Elaboración propia, basado en Osorio (2013).

Figura 9. Fases de la Alineación de la Estrategia

Una vez se obtiene el modelo estratégico definido en la sección 6.3 donde se realiza el ajuste o definición de la estrategia, el cual ya se encuentra alineado con la nueva o la reformulada visión de la empresa, teniendo en cuenta la secuencia que se plantea en este modelo, es necesario la implementación de seguimiento a la misma, mediante un cuadro de Mando Integral que permita disponer de indicadores claros y medibles de cara a formular planes de acción orientados al cumplimiento de las metas de la organización, con responsables y recursos claramente identificados. De acuerdo con lo anterior es necesario tener un modelo de seguimiento soportado

por el Cuadro de Mando Integral para MiPymes representado en la tabla 7 haciendo seguimiento a cada Iniciativa Estratégica.

Tabla 8

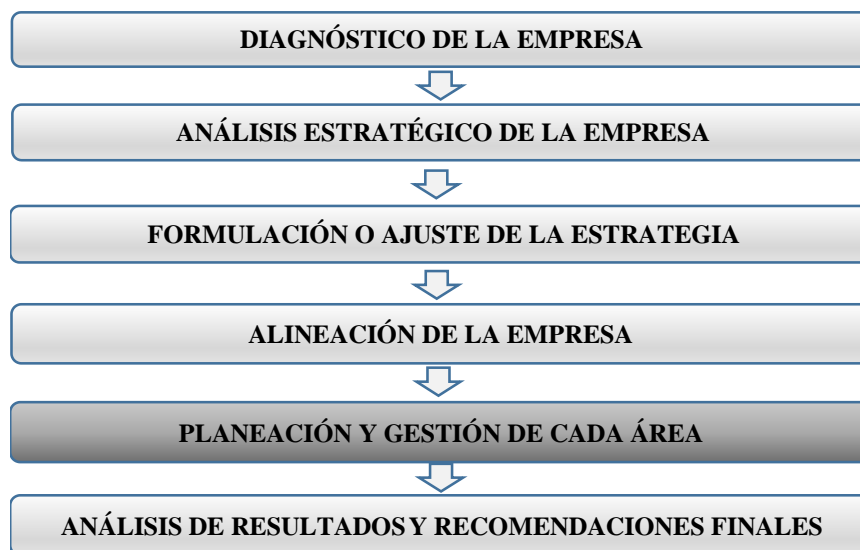
Cuadro de Mando Integral para MiPymes (CMI)

| Dimensión | | | | | | |
|--|----------|--------------|----------------|----------------|--------------------|-------------|
| Objetivos Estratégicos: | | | | | | |
| Conceptualización: Definición del Objetivo | | | | | | |
| Indicadores Estratégicos | Fórmulas | Valor Actual | Objetivo Año 1 | Objetivo Año 3 | Objetivo Año 5 | Responsable |
| Iniciativas Estratégicas | | | | | Plan Presupuestado | Responsable |

Fuente: Elaboración propia, basada en Kaplan y Norton (1992).

El Cuadro de Mando Integral es una metodología que puede aplicarse en las micro, pequeñas y medianas empresas, desde los primeros años de constitución sin que cause traumatismos en el desarrollo normal de sus operaciones y sin representar un mayor costo en su ejecución y seguimiento, siendo este uno de los objetivos de este trabajo. Cabe destacar que, para la definición o el planteamiento de los indicadores, es de suma importancia analizar aquellas variables puntuales y efectivas, las cuales no deben ser más de dos o tres, dado que este es el promedio de indicadores que debe tener una organización para cada objetivo estratégico, toda vez que la información recopilada por los resultados de los mismos deben ser útil y oportuna para la toma de decisiones y direccionamiento de la organización en el corto y mediano plazo para el cumplimiento de cada dimensión estratégica.

6.6 Planeación y Gestión de cada Área

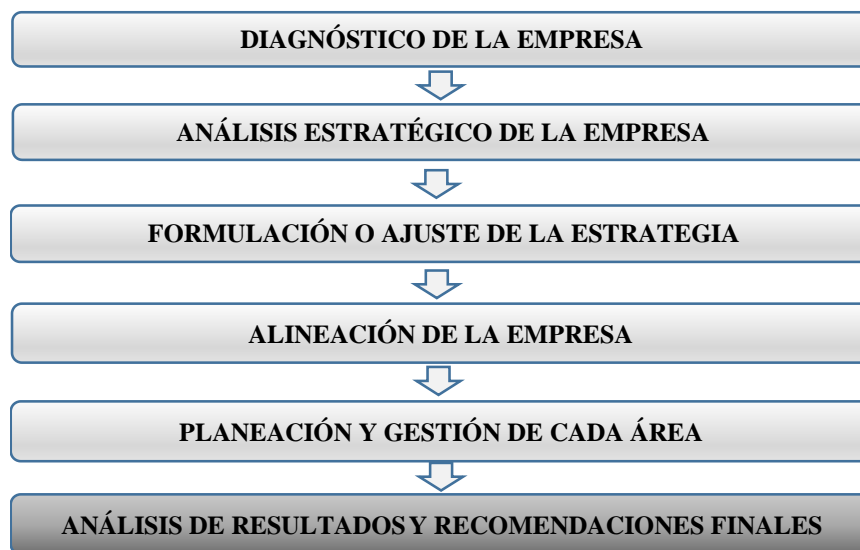


Fuente: Elaboración Propia, basado en Osorio (2013).

Figura 10. Fases de la Gestión de Área

Una vez definido y establecido el modelo de gestión a través de la definición de objetivos, las metas y los indicadores que permiten gestionar el seguimiento y validación de los resultados, la empresa debe planear y gestionar cada una de las áreas, de acuerdo con el direccionamiento y planeación estratégica formulada en las etapas anteriores. Se evidencia en la literatura que un alto porcentaje de MiPymes, no cuenta con el personal suficiente en algunas áreas de apoyo, por lo tanto, la gestión de las mismas se debe realizar acorde al desarrollo de la organización, considerando que la proyección a futuro es crecer y fortalecer su estructura interna. El propósito de esta fase es optimizar los procesos que se realizan en la organización para alinearlos a la realidad de los objetivos.

6.7 Análisis de los Resultados y Recomendaciones Finales



Fuente: Elaboración Propia, basado en Osorio (2013).

Figura 11. Pasos del Análisis de los Resultados

Cada empresa establece o define momento de corte o el periodo en el cual se revisará el análisis estratégico y ejecutar el seguimiento a los resultados de los indicadores definidos. No obstante, una recomendación es realizarlo mensual, bimensual o trimestralmente, para el caso de indicadores particulares que no requieran un seguimiento más continuo. Es importante mantener el foco de atención de las MiPymes, en la revisión periódica de los resultados, toda vez que el sistema de gestión definido o establecido para una organización es dinámico y debe tener la verificación adecuada con el fin de detectar oportunamente los cambios necesarios o aplicar las medidas correctivas en las áreas que lo requieran.

En consecuencia, como parte del proceso de implementación de este modelo, se recomienda a las MiPymes aplicar los siguientes pasos para la correcta ejecución del modelo propuesto:

- Comunicar, divulgar y socializar el enfoque estratégico a toda la organización.
- Formular y alinear las estrategias por cada unidad organizacional (Módulos de negocio, Áreas funcionales, Procesos).
- Construir Mapas Estratégicos por unidades organizacionales.
- Alinear los compromisos de toda la organización.

Esta etapa garantizaría la permanencia del sistema de gestión en la empresa y la ejecución de lo planeado para fortalecer la estructura de las MiPymes, con el fin de enfrentarse al mercado local para crecer y perdurar en el mismo.

Cabe anotar que toda empresa debe realizar un Check List (Lista de verificación), de todas las actividades que debe ejecutar la compañía elaborando un plan de trabajo con un cronograma definido que se muestra en la tabla 9. Esto con el fin de continuar con el buen desempeño de la organización y lograr los objetivos trazados.

Tabla 9

Plan de Acción

| Objetivo Estratégico: | | | | | | | |
|-------------------------|------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|---------------|----------------------|
| Iniciativa Estratégica: | | | | Responsable: | | | |
| N° | Acciones o Actividades | Cronograma | Responsable | Recursos | Presupuesto | Fecha Entrega | Indicador de Gestión |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (1996).

Al tener en cuenta que el modelo de gestión planteado considera la dinámica de las organizaciones en el mercado, la siguiente etapa, luego de analizar los resultados de los

indicadores, consiste en realizar una retroalimentación al sistema y sugerir los cambios que se puedan requerir en el Direccionamiento o Planeación Estratégica.

7. Análisis de Resultados.

Después de realizar el análisis y la definición o alineamiento estratégico, es necesario que la organización actúe sobre los aspectos evaluados o encontrados que requieren cambios. Por tanto, la empresa debe establecer el procedimiento a seguir para aplicar los correctivos y hacer los ajustes pertinentes en la estrategia, direccionamiento, planeación, CMI (Cuadro de Mando Integral) y planes de acción, clientes y análisis financiero. Con esta última etapa se evidencia que el modelo de gestión planteado no es una estructura estática que debe permanecer en el tiempo, sino que corresponde a un ciclo dinámico por el que circula la organización para mantenerse en el mercado, y así lograr proyectar su crecimiento paulatino, teniendo claridad en la estrategia de la empresa como una bitácora ineludible. Se puede observar que el modelo de gestión para algunas MiPymes es factible y útil y se puede implementar en las organizaciones que decidan organizar su estructura interna para proyectar su visión a futuro. Este modelo constituye una herramienta para la gestión de este tipo de organizaciones, y por tanto, su implementación se debería realizar desde la fase inicial o primeros años de constitución, con el fin de garantizar su perdurabilidad y crecimiento.

8. Conclusiones.

La investigación, que está definida para las MiPymes de Colombia, parte del objetivo principal de plantear un modelo de gestión para el seguimiento de la estrategia de este tipo de empresas que les permita enfocarse estratégicamente y robustecer su estructura interna para enfrentarse al mercado y lograr su perdurabilidad y crecimiento.

Luego de la recopilación hipotética, basados en la literatura, uno de los objetivos específicos será analizar el comportamiento de las MiPymes en Colombia. De este análisis se evidencia el protagonismo de estas empresas en la economía colombiana, representando más del 90% de las organizaciones formalmente constituidas y generando cerca del 80% de los empleos del país (Min Trabajo, 2019). No obstante, su alto grado de mortalidad según cifras estadísticas de la Confederación Nacional de Cámaras que muestran el fracaso inminente en los primeros años de muchas de estas organizaciones, lo que reafirmó fue precisamente la importancia de brindarles una herramienta en su gestión, preferiblemente desde los primeros años de creación.

Después de revisar la literatura, se puede evidenciar que el 80% de las MiPymes, en Colombia no tienen un plan estratégico definido. El 32% lo diseñó y lo utiliza parcialmente, un 30% se quedó solo en la creación, tan solo un 20% lo está aplicando en la operación y un 18% nunca lo ha tenido, pero se van ajustando a la forma en que se va comportando el mercado, y por ende, rápidamente abandonan su visión de negocio, es decir, las bases que lo construyeron desde el inicio (El empleo, 2020).

Cabe destacar que las herramientas planteadas por Osterwalder (2014) y Kaplan y Norton (1996) son manejadas también por grandes y medianas empresas. Sin embargo, en el presente trabajo se plantean de modo tal que su administración sea factible, económica y útil, teniendo en cuenta que las MiPymes requieren procesos simplificados y eficientemente.

Una de las grandes conclusiones que se puede extraer, después de validar la literatura es que las diferentes MiPymes de Colombia a pesar de ser gran soporte del aparato productivo del país, no tienen una estrategia definida ni un plan de crecimiento a mediano y largo plazo. Es necesario definir una política clara para que puedan utilizar el modelo de gestión para su sobrevivencia, así como apoyo del Gobierno.

Una vez recopilados los aportes teóricos y comparados con los datos e información del comportamiento de las MiPymes en los últimos años, se planteó un modelo de gestión que cuenta con herramientas de planeación, seguimiento, evaluación y acciones de mejora para ser utilizado por las MiPymes en Colombia, con el fin de cumplir el objetivo principal de la investigación.

Para el desarrollo de este planteamiento se consideraron las contribuciones de Kaplan y Norton, Pigneur y Osterwalder, Mintzberg, Quinn y Voyer y Porter en relación con las variables que se deben suponer en el diagnóstico y planteamiento de un modelo de negocio, revisión de la aplicación del modelo Canvas, la elaboración de los Cuadros de Mando Integral y Planes de Acción para cada una de las dimensiones estratégicas. Así mismo, la ejecución y seguimiento que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos establecidos para la empresa, puesto que presentaban herramientas útiles, accesibles y fáciles de implementar para las MiPymes, por cuanto tienen la posibilidad de mantenerse en este tipo de empresas sin que representen mayores costos a la compañía, y a su vez facilitan que las acciones de mejora establecidas sean incluidas en el desarrollo normal de la operación, sin representar una carga adicional para la empresa.

9. Referencias

- ACOPI. (2020). *Encuesta de Desempeño Empresarial 4to Trimestre de 2020*. Barranquilla.
- ACOPI. (2020). *La Reactivación y Fortalecimiento de las Mipymes en Colombia en el marco del Covid-19*.
- Alejandra, L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164. Obtenido de <https://econoquantum.cucea.udg.mx/index.php/EQ/article/view/171/6400>
- Ariel, J. (2005). *El Estado Mayor la asistencia al comandante desde Egipto hasta Prusia*. Buenos Aires: Folgore Ediciones.
- Arriaga, R., & Gómez, M. (2014). Estrategia de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas en el estado de México. *Gestión y Estrategia*(46), 55-72. Obtenido de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2641>
- Bancolombia. (12 de julio de 2018). *Conoce todo sobre las pymes en Colombia*. Bancolombia. Tomado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>. Obtenido de Bancolombia: <https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>
- Benjumea, A. (2020). *Debilidad en la Estructura Organizativa de las Mipymes en Bogotá D.C.* [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37115/BENJUMEANARVAEZANAPATRICIA2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Bogotá.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

Bracker, J. (1980). El desarrollo histórico del concepto de gestión estratégica. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1980.4288731>

Burgueño, J. (2001). *Atles de les viles, ciutats i territoris de Lleida*. Lleida: Diputació Provincial-Col·legi d'Arquitectes de Catalunya.

Carbonell, J., Michalski, R., & Mitchell, T. (2013). *Machine learning: An artificial intelligence approach*. Berlín: Springer Science+Business Media.

Cárdenas, L., & Fecci, E. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis tecnológica*, 3(2), 59-67. Obtenido de <http://revistas.uach.cl/index.php/sintec/article/view/772>

Casas, R., & Urrego, N. (2012). Selección de modelo de gestión tecnológica para pymes colombianas. *Revista científica*, 1(17), 125-130. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/revcie/article/view/4572>

Choque, B., Villalobos, M., & Herrera, R. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información tecnológica*, 31(4), 45-60. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n4/0718-0764-infotec-31-04-45.pdf>

Confecámaras. (2016). *Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia (11)*.

- Cuevas, H., & Cortés, H. (2020). Efectos de la estructura de capital en la innovación. *Investigación administrativa*, 49(126), 1-18. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7970377>
- Da Silva, J., Tejedor, A., & Tejedor, J. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 13(4), 18-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- De Souza Bronzerl, M., & Bulgacov, S. (2013). *Estrategias de la cadena de suministro de café en el norte Pionero del Paraná: Competencia, colaboración y contenido estratégico*. Lavras: Organizaciones Rurales & Agroindustrias.
- Di Tommaso, M., & Dubbini, S. (2000). *Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and some policy implications*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- El País. (18 de Enero de 2018). *El 96 % de las empresas en Colombia utilizan internet*. Obtenido de El País.com.co: <https://www.elpais.com.co/tecnologia/el-96-de-las-empresas-en-colombia-utilizan-internet.html>
- El Tiempo. (26 de Abril de 2004). *La importancia de la tecnología en las empresas*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000>
- Esterberg, K. (2002). *Qualitative methods in social re-search*. New York: McGraw-Hill.
- Franco, M. (2012). *Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]*. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Franco%2C+M.+%282012%](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Franco%2C+M.+%282012%28)

29.+Factores+Determinantes+del+Dinamismo+de+las+PYMES+en+Colombia.+++Espa
%C3%B1a%2C+Universidad+Aut%C3%B3noma+de+Barcelona.+International+Doctor
al+Programme+in+++Entrepreneurship+, Barcelona.

Gómez, J. (8 de Abril de 2013). *¿Por qué falla la planeación estratégica?* . Obtenido de
Portafolio: <https://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>

González, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrado, aplicado a los laboratorios de
la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira [Tesis de Maestría, Universidad
Nacional de Colombia]*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/53809>, Valle del
Cauca. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/53809>

Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors.
Strategic management journal, 24(6), 491-517. Obtenido de
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.314>

Guerrero, H., & Vélez, W. (s.f.). *Propuesta de un modelo de gestión estratégico e indicadores
para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa SA. 2013 [Tesis de Maestría,
Universidad Politécnica Salesiana]*. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5406>,
Guayaquil.

Guzmán, B., Tarapuez, E., & Parra, R. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombianas de
servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 593-609. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967004/29055967004.pdf>

Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). El campo de la estrategia: En busca de un bastón. *European
Management Journal*, 23(5), 507-519. Obtenido de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237305000952>

Hallberg, K. (2000). *A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises*. Washington.

Hernández, M., & Acevedo, J. (2001). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. *Folletos Gerenciales*, 5(2), 38-45. Obtenido de <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA146742510&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=17265851&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E6160d81e>

Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Hussain, S., Khattak, J., Arshad, R., & Latif, A. (2013). *Matriz de Ansoff, Medio Ambiente y Crecimiento: Un triángulo interactivo*. Islamabad: Academia de Investigación Científica y de Negocios.

IBM Research. (20 de Noviembre de 2018). *IBM Research AI at 2018 Conference on Neural Information Processing Systems* . Obtenido de IBM: <https://www.ibm.com/blogs/research/2018/11/ibm-ai-2018-neurips/>

Jiménez, R. (1998). *Elementos básicos para la investigación clínica*. Habana: Ciencias Medicas .

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. *Harvard Business Review*, 83(7), 172. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54588379/Kaplan_Nortonbalanced_scorecard-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638410830&Signature=N4X3sk11oGIFHaO-3p7A65azJe~Dl4cJ6oDN~6s1GIYj9Qcx1jkZe~aqEmmWkf5vBG7xUiIfKqtz4SEnBZ~dI4x~TW6sv6YBZUsg3BNvVmsnvGqXZa5eMtSwmTc

- Kenneth, B., Chris, R., & Parsons, G. (1965). Extinción retardada de respuestas de escape: un estudio paramétrico. *Ciencia psiconómica*, 2(1), 247-248. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.3758/BF03343430>
- Kertész, V. (2016). Estrategia Y Compromiso Directivo: Condiciones para Reestructurar una Organización. *Trabajo presentado 2nd Pan-American Interdisciplinary Conference*. Buenos Aires: European Scientific Institute.
- Khamis, M., Ngo, H., Nguyen, X., Olteanu, D., & Schleich, M. (2020). Learning models over relational data using sparse tensors and functional dependencies. *ACM Transactions on Database Systems (TODS)*, 45(2), 1-66. Obtenido de <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3375661>
- Krause, D. (1995). *El Arte de la guerra para ejecutivos. Libro adaptado del Libro “ El arte de la Guerra” de Sun Tzu. . EDAF.*
- Macías, S. (2003). La importancia de las Pymes para el mercado mexicano. *Francia*, 210, 2-4.
- Maldonado, G., López, G., & Pinzón, S. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios*, 1(33), 27-40. Obtenido de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5699>
- Min Tic. (3 de Octubre de 2018). *El 1,8% de las empresas en Colombia utiliza Inteligencia Artificial*. Obtenido de Min Tic: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/79933:El-1-8-de-las-empresas-en-Colombia-utiliza-Inteligencia-Artificial>

- Min Trabajo. (26 de Septiembre de 2019). “*Mi Pymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia*”: ministra Alicia Arango. *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Min Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *California Management Review*, 36(1), 32. Obtenido de https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Mintzberg-Pitfalls-of-Strategic-Planning_0.pdf
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1982). Estrategia de seguimiento en una empresa emprendedora. *Revista de la academia de administración*, 25(3), 465-499. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256075>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de Estrategia*. São Paulo: Bookman. Obtenido de https://comunicacaoesporte.files.wordpress.com/2020/03/mintzberg._safari_de_estrategia.pdf
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Moreno, F., Moreno, S., & Cuauhtémoc, D. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas,(Pymes), herramienta básica para su

- permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139-150. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/236412838.pdf>
- Moussetis, R. (2011). *Ansoff revisado: como interactúa Ansoff con la planificación y aprendizaje en escuelas de pensamiento en estrategia*. Naperville: Diario de Historia de la Gestión .
- Naciones Unidas. (2020). *Mipymes y el COVID-19*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- OIT. (2020). *Impacto de la Covid-19 en las Mipymes colombianas* .
- Pahl, N., & Richter, A. (2007). *SWOT analysis: Idea, methodology and a practical approach*. Munich: Grin Verlag.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. (1987). *Competitive Advantage*. New York : Free press.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638410982&Signature=J5FKG2Hr17dypVhGXXnLyQjaAG2KLJEUV109K1FrrZVRiXPjNmjflMCK36jonktVHPIgdWEO9suNSL3G6zIGIj-W

- Powell, T. (1992). Research notes and communications strategic planning as competitive advantage. *Strategic management journal*, 13(7), 551-558. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130707>
- Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el Valle de Aburra. *Revista EIA*(9), 9-29. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n9/n9a02.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México : Pearson.
- Rodrigues, P., Aibar, B., & Lima, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de PYMES portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 90-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197026277002.pdf>
- Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146), 31-50. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003
- Rosenzweig, M. (1988). *Handbook of development economics*. Amsterdam: North-Holland.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <https://leeds-faculty.colorado.edu/jere1232/Teece.pdf>
- Russell, S., & Norvig, P. (2008). *Inteligencia Artificial: un enfoque moderno*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

- Samaniego, H. (2018). Validación de un modelo de gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas (PYMES) basado en dinámica de sistemas. *Ingeniería. Revista de la Universidad de Costa Rica*, 28(2), 19-30. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ingenieria/article/view/31017>
- Samaniego, H., & Pascual, A. (2017). Un modelo de gestión empresarial basado en dinámica de sistemas para la pequeña y mediana empresa. *Dyna Management*, 5(1), 10.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*(24), 59-81. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/23741234>
- Seclen, J., & Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: Conceptos, modelos y sistemas*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.
- Todd, Z., Nerlich, B., & McKeown, S. (2004). *Mixing methods in psychology*. UK: Psychology Press.
- Valdés, J., & Sánchez, G. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Villalobos, C. (31 de Marzo de 2021). *La importancia de las PYMES en Colombia*. Obtenido de Hub Spot: <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>
- Wehrich, H., & Harold, K. (1993). *Management: A global perspective*. McGraw-Hill College.