

Análisis de las Estrategias Gerenciales Como Factor de Calidad Para el Desempeño Eficiente
de las Pymes de la Ciudad De Cartagena

Franklin Anderson Florez Acosta Y María Alejandra Anaya Torres

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Notas de autor

Franklin Anderson Florez Acosta, María Alejandra Anaya Torres

Programa Administrativa, Contables Económicas y de Negocios,

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

La correspondencia a este proyecto debe ser dirigida a Franklin Anderson Florez Acosta, y

María Alejandra Anaya Torres

Programa Administrativa, Contables Económicas y de Negocios,

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Contacto: maria_1648@hotmail.com ; andersonetcol@gmail.com

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Palabras claves	4
Abstract.....	5
Keywords	5
Introducción	6
Planteamiento del problema	9
Formulación del problema.....	10
Justificación	10
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
Metodología	13
Delimitación espacial	13
Delimitación temporal.....	14
Análisis de las variables	14
Hipótesis de investigación.....	14
Marco Conceptual	15
Calidad	15
Estrategia.....	15
Competitividad	16
Eficiencia.....	16
Economía.....	16
Microeconomía.....	17
La macroeconomía	17
Ingreso nacional	18
PIB.....	18
PNB	18
Factores de producción.....	19
Mercado.....	19
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia.....	19
Cámaras de Comercio	19
Pyme	20

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).....20

Marco teórico.....20

 Antecedentes20

Resultados Y Discusión..... 22

Conclusiones33

Referencia bibliográfica36

 Referencia electrónica37

1. Resumen

Esta investigación tiene como objetivo considerar las diferentes estrategias a nivel de gerencia y reconocer como estas intervienen en la gestión administrativa de los directivos o dirigentes de las pymes que operan en la ciudad de Cartagena de Indias. Al final del estudio se determinará si estas estrategias afectan de manera oportuna y practica el proceder administrativo de la gerencia, determinando si éstas pueden ser o no una alternativa competitiva viable para obtener una ventaja administrativa en las diferentes empresas pertenecientes a este sector.

Teniendo en cuenta la importancia de un proceso eficiente de la gestión gerencial para obtener resultados importantes en todas las etapas organizativas desde los objetivos de corto hasta los de largo plazo, es fundamental considerar, como el conjunto de instrumentos de gerencia pueden favorecer el alcance de los principios fundamentales administrativos y así obtener una alta competitividad administrativa con la aplicación sistemática de éstas de estas conseguir el cumplimiento de los objetivos planificados por la dirigencia en sus distintos modelos de planeación.

Palabras claves: Gestión, Competitividad, Calidad, Pymes, Estrategia, Desempeño., Eficiencia, Organización, Productividad

Abstract

This research aims to consider the different strategies at the management level and recognize how these are involved in the administrative management of managers or leaders of SMEs operating in the city of Cartagena de Indias. At the end of the study, it will be determined if these strategies affect in a timely manner and practice the management's administrative procedure, determining whether or not they can be a viable competitive alternative to obtain an administrative advantage in the different companies belonging to this sector.

Taking into account the importance of an efficient process of management management to obtain important results in all the organizational stages from the short-term objectives to the long-term ones, it is fundamental to consider how the set of management instruments can favor the scope of the fundamental administrative principles and thus obtain a high administrative competitiveness with the systematic application of these achieve the fulfillment of the objectives planned by the leadership in its different planning models.

Keywords: Management, Competitiveness, Quality, Pymes, Strategy, Performance, Efficiency, Organization, Productivity

2. Introducción

El siglo XXI es un contexto complejo para todos los sectores productivos, en el campo empresarial las pymes tienen que tener estrategias establecidas que les permitan competir adecuadamente en el mercado, ante este panorama es fundamental destacar el valor y necesidad de tener una administración de alta calidad que se preocupe por estar a la vanguardia de los retos presentes en su entorno económico y el mundo.

Teniendo en cuenta el entorno de las Pymes en la ciudad de Cartagena de Indias, es necesario catalogarlo como un modelo eficiente de producción, que ayude al crecimiento de su sector productivo y a la vez potencie los demás niveles del entorno económico. Teniendo en cuenta todos los factores mencionados anteriormente para progresar en la exploración y alcanzar resultados hay que responder las diferentes interrogantes que pueda derivar del estudio investigativo lo que nos lleva a responder la principal interrogante **¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por las Pymes para desempeñarse eficientemente en la ciudad de Cartagena de Indias?**

Si se logra dar respuesta a esta interrogante es posible comprender como apoyan todas estas herramientas al buen posicionamiento de la pyme en el mercado, así de la posibilidad de definir los aciertos y desventajas que genera la implementación de estos instrumentos.

En el área de las pymes se han realizado muchas investigaciones con el fin de mejorar las herramientas utilizadas para el desarrollo sostenible de estas empresas, innumerables estudios en diferentes contextos geográficos y temporales, Agregando en algunas oportunidades otros principios al análisis, por ejemplo, la relación entre la creatividad, la innovación y el éxito organizacional (Heunks, 1998) todas estas exploraciones tienen el propósito de establecer la

condición en que las directivas de las empresas ejecutan las estrategias gerenciales para conquistar la competitividad y todas las condiciones necesarias para alcanzar la calidad requerida, por este motivo resulta necesario desarrollar un estudio investigativo, donde sea posible determinar los instrumentos de desarrollo para alcanzar la eficiencia que lleve a impulsar las estrategias oportunas para la gestión adecuada y óptima de las pymes en su entorno. Para conseguir esta meta este estudio investigativo se realizará utilizando como medio el método deductivo (Mendez, 1997) aclarando que esta no será una investigación experimental, sino basada en un criterio investigativo aplicado de manera descriptiva y analítica para luego realizar una descripción de la favorabilidad de la implementación de las estrategias gerenciales para conseguir el desarrollo administrativo de las pymes.

Según (Mintzberg, 1997) La estrategia empresarial se define como un modelo que constituye los esenciales fines y políticas de una estructura y, a la vez, establece la asiduidad afín de las labores a emprender. Una adecuada y eficiente táctica beneficia la manera de colocar orden e instaurar a razón de sus condiciones y naturalezas como en sus carencias intrínsecas, el patrimonio de una organización para obtener un escenario viable y único, así como presagiar los potenciales variables en el entorno y las gestiones inesperadas de los adversarios astutos

La planeación estratégica al interior de una organización, enseña los medios y la vía a seguir, lo que conlleva todo el procedimiento que le da la posibilidad a una entidad de afianzarse y desarrollarse en el mercado, buscando como objetivo ser la mejor en su área, esto solo es posible mediante el trabajo duro de su capital de trabajo y la ejecución sistemática de las ideas centralizadas y proyectadas para alcanzar las metas planificadas

Según (Brochard; Lendreive, 1983) una de las condiciones primarias de una estrategia es la de haber sido forjada para perdurar. Desplegar una expresión abierta de un criterio de un bien o servicio, y, en lo posible consiga dar un sello, edificar un distintivo de esta demanda tiempo, constancia, insistencia. Continuamente es un procedimiento que se debe ejecutar al largo plazo.

Según (Taylor; Harrison, 1991) La etapa final de la Planeación Estratégica ha transitado por cuatro períodos: un primer período de planeación para el desarrollo, un segundo período de planeación para la evolución didáctica, un tercer período de desnormatización y privatización y un cuarto período de orientación para conquistar los mercados internacionales.

Como se exteriorizó antes, la estrategia en sí misma no es una ordenanza o una receta para establecerse como un fin, al contrario se puede decir que es una razón práctica constituida en función de las metas, dicho de otro forma es un medio para conseguirlos objetivos, no es el objetivo en sí. Toda esta política encaminada para cautivar potenciales clientes, obtener su lealtad y transformar a favor la demanda del bien o servicio.

Una conveniente estrategia debe ser accesible. Debe sobrellevarse en pensamientos concluyentes y naturales, una estrategia exuberante y confusa cuyo concepto es exorbitantemente tenue y cuyas nociones de funcionalidad son muy imprecisas puede dar frutos negativos.

Por último Según (Drucker, 2000) la planeación estratégica tiene como necesidad preferente el cometido de favorecer a la correcta sincronización del trabajo en equipo y a fortificar en todo sentido la eficiencia. Haciendo uso de todos los recursos necesarios para la ejecución y aplicación de todos sus conceptos para validar la aparición de los resultados esperados.

3. Planteamiento del problema.

El sector industrial de la ciudad de Cartagena en los últimos años ha presentado una transición que le ha permitido ir evolucionando administrativamente, la aparición de nuevas alternativas de transformación, así como el incremento leve de las pymes que tienen operación en el distrito, esto ha influido en que se presentará un pequeño crecimiento en el sector industrial pero esto a la vez hace difícil desarrollarse a las pymes en el mercado industrial de la ciudad de Cartagena de Indias, obligando a que las políticas gerenciales de cada una de estas sean por obligación y convicción cada vez más eficientes.

En la actualidad se hace necesario realizar un análisis de las diferentes herramientas de planeación estratégica empleadas por las directivas de este gremio, haciendo una descripción ponderada o profunda en los mecanismos de planificación empleados por las pymes para obtener sus recursos y para lograr un exitoso funcionamiento en sus labores operativas.

Teniendo en cuenta que las decisiones y directrices de la gerencia son fundamentales para alcanzar las metas de crecimiento de una empresa, es necesario identificar y analizar de forma integral aquellas estrategias que contribuyan a conseguir los resultados esperados por estas entidades, entendiendo como el diseño y ejecución de éstas, proceden y afectan los intereses de la empresas en relación a su productos, servicios al cliente y comunicación, con el fin de identificar fortalezas y reconocer aspectos a mejorar. Esta situación conlleva a responder el interrogante principal de este estudio que sería el problema principal a resolver por el equipo de investigadores.

3.1 Formulación del problema.

¿Cuáles son las estrategias gerenciales que necesitan las Pymes para conseguir un desempeño eficiente que le permita ser más competitivo en el mercado del sector industrial en la ciudad de Cartagena de Indias?

4. Justificación.

Es una tarea necesaria y una gran oportunidad de explorar como afronta el sector industrial el potencial crecimiento que esta industria proyecta tener, y de cuáles serían las herramientas gerenciales que emplearía el sector para el fortalecimiento de este en la ciudad de Cartagena de Indias.

Este crecimiento del sector industrial y en especial del subsector de los hostales genera la necesidad de diseñar y/o identificar las herramientas que permitan a estos ser más competitivos, lo que les hará posible obtener mayores beneficios y tener un desarrollo sostenible a largo plazo.

Según el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad (CEDEC), grupo de investigación de la Cámara de Comercio de Cartagena, lanzó Cartagena en cifras, un informe que muestra el comportamiento económico de la ciudad y los municipios de la jurisdicción en junio de 2017 y en el primer semestre del año. es importante tener claras las políticas para seguir atrayendo este crecimiento por todo el gremio industrial y analizar como se puede aplicar estrategias particulares que le permitan captar clientes que puedan satisfacer su capacidad de oferta.

En cuanto al movimiento empresarial, el informe destaca que la inversión neta de capital de las empresas se recuperó en junio de 2017, ya que ese mes en 2016 registró \$1.339 millones y este año alcanzó los \$1.986 millones. Sin embargo, la inversión de capital durante el primer semestre de este año fue 56,2 % inferior a la reportada en el mismo período en 2016.

Durante el primer semestre de este año, la inversión de capital fue de \$61.527 millones. El mayor aporte a la economía local lo realizaron las microempresas (54,8 %), seguidas de las pymes (52,9 %), mientras que las grandes empresas disminuyeron en 7,7 % el monto de su inversión.

Al ser el sector industrial una actividad que genera impacto directo en la economía de la ciudad y a la vez esta actividad económica encontrarse en expansión, exige que las pymes desarrollen acciones que le permitan fortalecerse, obtener dinamismo y desarrollar mecanismos que le permitan competir y ganar mayor participación en diferentes segmentos del mercado. Lo cual hace esta investigación una herramienta útil para que las pymes evalúen su gestión y realicen planes estratégicos que lo orienten a alcanzar el mejoramiento organizacional que requiere para ser líder del sector

Este proyecto de investigación, es un estudio técnico. Con la intención de analizar las estrategias gerenciales aplicadas a las pymes, aplicando herramientas aprendidas, en la especialización de Gestión de proyectos, aportando bases y conocimientos sobre el impacto en el alcance de los objetivos de estas instituciones en el sector industrial de la ciudad de Cartagena.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general.

Analizar las estrategias gerenciales que necesitan las pymes para mejorar su desempeño administrativo en el sector industrial de la ciudad de Cartagena de Indias.

5.2 Objetivos específicos.

- Describir la facultad estratégica de los directivos de las pymes en la ciudad de Cartagena de Indias.
- Reconocer las estrategias gerenciales favorables para mejorar el desempeño administrativo de las pymes en la ciudad de Cartagena de Indias.
- Caracterizar los elementos necesarios para la calidad de desempeño de los directivos.
- plantear lineamientos teóricos y prácticos encaminados a conseguir el mejoramiento de la calidad de desempeño de los directivos de las pymes en la ciudad de Cartagena de Indias.

6. Metodología

Este trabajo de investigación tomó como instrumento de transformación el método deductivo, este fue elegido por su funcionalidad, al proporcionar en base a situaciones estándar la posibilidad de detallar circunstancias determinadas implícitas en el mismo.

Por tanto hay que diferenciar que la exploración no es empírica, ya que fundamenta sus estudios en condiciones existentes. Se tiene la intención con esta investigación de distinguir aquellas eventualidades que sirvan para establecer una adecuada valoración e interpretación de los requerimientos proyectados en esta investigación.

Para desarrollar los criterios de investigación se aplicará la investigación descriptiva y analítica, primero se recopilará, registrará e interpretará toda la información bibliográfica adquirida. La segunda es para realizar una descripción técnica de la viabilidad del uso de las estrategias gerenciales y su beneficio para el desarrollo de las empresas.

El modo en que se proyecta recopilar la información para el artículo de investigación es por medio de una revisión de la literatura existente en el área de estudio, sean estas revistas, publicaciones, artículos investigativos, noticias, libros especializados.

6.1 Delimitación espacial

La investigación se prevé realizar tomando como cuadro de estudio el comportamiento administrativo y estratégico desarrollado por las empresas de la ciudad de Cartagena de Indias

6.2 Delimitación temporal

El periodo considerado para la valoración de la información de la investigación comprende los años de 2005 hasta el 2018. Este estudio sin embargo tendrá en cuenta información más antigua a este periodo si es considerada como trascendente para obtener los resultados proyectados para la investigación.

6.3 análisis de las variables

Se considera pertinente analizar dos variables fundamentales para el desarrollo de la investigación como lo son el análisis del mercado y el análisis económico. En la primera variable se puede analizar características de la participación del mercado, la demanda potencial, así como los atributos de satisfacción del cliente. En la segunda variable es posible indagar elementos referentes a la viabilidad económica y elementos relacionados con la determinación de los costos de producción y ventas.

6.4 hipótesis de investigación.

La investigación se enfocará a examinar como la buena dirección de la gerencia de las empresas puede conseguir un buen desempeño de éstas en el mercado, lo que genera una hipótesis investigativa que puede ser factible o no, pero que por medio de este trabajo investigo pueda ser confirmada, partiendo de este argumento se plantea lo siguiente, cuanto mayor sea la eficiencia en la implementación de las estrategias gerenciales y administrativas por parte de una empresa, mayor será su dominio geográfico y su participación en el mercado. Al final de esta investigación se examinara la validez de este postulado.

7 Marco Conceptual

A continuación se colocan los siguientes conceptos y entidades, los cuales hacen referencia a la investigación en general, con el propósito de que este proyecto sea más comprensible para el lector.

7.1 Calidad.

Es un proceso de mejoramiento incesante, buscando tener cero defectos en sus procesos y productos. Es un instrumento esencial para todas las empresas porque les permite modernizar los procesos administrativos que ellos efectúan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

7.2 Estrategia.

Para definir una estrategia es necesario en primera instancia tener un **objetivo** claro, lo importante es tener en cuenta si es posible con una evaluación previa de las **herramientas** en la mano, si es factible idear un **plan estratégico** para poder ir en dirección de ese objetivo. Una estrategia puede ser **diseñada** y aplicada de diversas formas, con **el tiempo como una importante variable** a la hora de determinar cuándo se estipulara el plan o las ideas. En el campo de la **economía** la estrategia es una herramienta practicada con consistencia para destacar las acciones con las que será administrado, comercializado y distribuido el **bien o servicio** que se manufactura u ofrece.

7.3 Competitividad.

La competitividad en el mercado consiste en la ejecución de un plan que busca ser el mejor de los productos, para esto se emplean diferentes herramientas las cuales buscan mejoras la cara inicial de producto, promocionando una excelente calidad al público, estamos hablando por supuesto de la publicidad. En la competitividad de empresas esta se alcanza cuando se logra que su producto se posicione utilizando los estudios de mercadeos que se busca posicionar un producto frente a los demás de la misma índole.

7.4 Eficiencia.

Es la agilidad en que un sistema económico utiliza los recursos productivos a fin de satisfacer sus necesidades. Todaro lo define como el concepto que significa en materias de producción, “utilizar los factores de producción en combinaciones de menor coste, en consumo, asignación de gastos que maximicen la satisfacción (utilidad) del consumidor”. Además se dice que un sistema económico es más eficiente que otro (en términos relativos) si provee más bienes y servicios para la sociedad utilizando los mismos recursos económicos.

7.5 Economía.

El estudio de la economía se basa en la organización, interpretación y generalización de los hechos que suceden en la realidad. Un modelo económico es una conceptualización mediante la cual se pretende representar matemáticamente y de forma simplificada la realidad para establecer y cuantificar las relaciones entre las variables económicas que se analizan. “Los economistas formulan principios económicos útiles en la formulación de políticas diseñadas para la solución de problemas económicos”. De esta manera, se puede dar alguna

explicación a hechos ocurridos en el pasado y realizar pronósticos sobre el comportamiento económico en el futuro. Lo anterior facilita el diseño y la implementación de políticas económicas en un país o una región por parte de las autoridades económicas, las cuales, a través de estas políticas cuyo objetivo primordial es beneficiar a sus habitantes y, por ende, a la economía en general, gracias a la satisfacción de sus necesidades.

7.6 Microeconomía.

Es una de las dos grandes ramas en las cuales se divide la teoría económica (la otra es la macroeconomía). Ésta busca el estudio de unidades económicas (como lo son las personas, las empresas, los trabajadores, los propietarios de tierras, los consumidores, los productores, etc.); es decir, de cualquier individuo o entidad que se relacione de alguna forma con el funcionamiento de la economía, de forma individual, y no en conjunto. Al estudiar estas unidades económicas, la microeconomía analiza y explica cómo y por qué estas unidades toman decisiones económicas.

7.7 La macroeconomía.

Es una disciplina que se encarga de estudiar el comportamiento y el desarrollo agregado de la economía. Cuando se habla de agregado se hace referencia a la suma de un gran número de acciones individuales realizadas por personas, empresas, consumidores, productores, trabajadores, Estado, etc., las cuales componen la vida económica de un país. La macroeconomía busca, principalmente, estudiar temas como la producción, los precios, el comercio internacional y el desempleo.

7.8 Ingreso nacional.

El ingreso nacional es la suma, durante un año, de todos los ingresos individuales de los nacionales de un país. Para calcular el ingreso nacional, se tienen en cuenta, únicamente, los ingresos de los nacionales del país, sin importar que éstos obtengan su ingreso dentro o fuera de las fronteras del país; por lo tanto, no se tienen en cuenta los ingresos de los extranjeros en el país.

Los elementos que aportan al ingreso nacional son los sueldos y salarios que reciben los trabajadores, los beneficios que reciben los dueños de las empresas y del capital, y los retornos que reciben los dueños de las tierras.

7.9 PIB.

Es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un cierto periodo de tiempo (generalmente un trimestre o un año); es decir, el total de lo que se produce con los recursos que se han utilizado en la economía, valorando cada bien final o servicio al precio que se maneja comúnmente en el mercado.

7.10 PNB.

Busca medir la producción que generan los nacionales de un país, sin importar si la producción fue realizada en su país de origen o fuera de éste. Por lo tanto, en el caso de Colombia, para poder encontrar el PNB hay que restarle al PIB la producción de extranjeros en el país y agregarle lo que producen en el exterior los colombianos.

7.11 Factores de producción.

Son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. En economía los factores de producción tradicionales, son tierra, capital y trabajo.

7.12 Mercado.

Se conoce como el área que posee las condiciones tangibles e intangibles para realizar un intercambio para la compra y venta de bienes y/o servicios, la situación o el contexto en el cual se lleva a cabo el intercambio, la venta y la compra de bienes, servicios. En una economía de mercado la producción se realiza para el intercambio. Las decisiones de qué y cómo producir, ya no dependen de una sola autoridad, sino que es el mercado el que permite conocer los signos de abundancia y escasez de recursos o productos. O, con mayor claridad, los signos o señales de aquello que la gente quiere adquirir y de lo que efectivamente puede obtener con sus recursos disponibles. Un rasgo importante de este nuevo tipo de sociedad es la libertad que adquiere el individuo para decidir sobre su participación en el proceso productivo. La producción, por tanto, comienza a desarrollarse para el intercambio mediante un procedimiento de eliminación de trabas a la libertad de acción de cada persona.

7.13 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia.

Apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.

7.14 Cámaras de Comercio.

Son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho

privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia, y llevar los registros mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la administración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma.

7.15 PYME.

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

El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV

7.16 La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).

Es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo primordial difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa, basado en la dignidad de la persona humana, en la democracia política, en la justicia social, en la propiedad privada y en la libertad. Específicamente, ANDI presta un servicio de asesoría en asuntos ambientales, de responsabilidad social, económicos, jurídicos y sociales, de comercio exterior, comunicaciones, capacitación y tecnología.

8 Marco teórico.

8.1 Antecedentes.

En el gobierno del presidente Virgilio Barco cuyo periodo transcurrió entre 1986 hasta 1990 se inició un proyecto de ley que tenía como fin establecer una definición para las pymes,

medianas y grandes empresas. Así que para el año de 1988 se expidió la ley 078, mediante la cual se dictan disposiciones para fomentar la microempresa, la pequeña y mediana empresa en Colombia.

En 1999 a través del proyecto de ley de 135 de 1999 presentado por ministerio de desarrollo económico propuso unas transformaciones a los conceptos establecidos en la ley 078 al concepto de Pymes, pequeña y mediana empresa. Esto derivó a que se sancionara la ley 590 del año 2000 en la cual se diferenciaron por primera vez de manera oficial la pequeña y la mediana empresa. En el año 2004 se dio sanción a la ley 905 del año en mención en la cual se dejó claro como criterios de clasificación para distinguir una pyme, la capacidad de la planta de personal y/o operativa y los activos totales que posee la empresa.

En la ley 1151 de 2007. Se establece que las empresas deben cumplir conjuntamente dos criterios y dependiendo de esta condición serán clasificadas.

- Número de trabajadores permanentes y valor de las ventas anuales.
- Número de trabajadores permanentes y activos totales.
- Número de trabajadores permanentes y valor de las ventas anuales y activos totales.

Por último en la ley 1450 de 2011 se estableció en el artículo 43 la opción de definir a la empresa por uno de los 3 criterios de clasificación y dejando como elemento determinante para política pública el de las ventas totales.

9 Resultados Y Discusión

Según Fayol (1916) la gerencia es la capacidad de conducir la empresa o actividad hacia su objeto y/o proyecciones buscando obtener el mayor beneficio con los que recursos que dispone. Este argumento lo refuerza Krygier (1988) son un conjunto de conocimientos aplicables y dirigidos para alcanzar la dirección efectiva de la organización. Según Drucker (2000) La gerencia es una ocupación social y una destreza liberal, la gerencia es el dispositivo indiscutible de las organizaciones; su esencial función es favorecer la tarea o trabajo en equipo además de afianzar y fortalecer la eficiencia. Implica la manipulación de la tecnología concerniente con la acción y la aplicación, y está certificada por resultados concretos.

Se hace pertinente definir el concepto de estrategia que según la Real Academia Española proviene del Latín *strategía* que en definición sería provincia bajo el mando de un general y en la actualidad es definido como el arte de dirigir operaciones militares, en el plano común se le conoce a este término como un proceso regulable, o un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La estrategia es una poderosa arma gerencial trascendente para establecer la línea de operación de la empresa, de tal forma que facilite la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo algunos eruditos sostienen a la estrategia como un recurso administrativo para comprender de mejor forma a la organización, para concebir su futuro por medio de la innovación y la creatividad, esto implica emplear de manera correcta instrumentos conceptuales e instrumentos prácticos que deriven en crear ventajas para conseguir triunfos y rastrear de forma cercana el entorno.

La planeación estratégica en el interior de una empresa, muestra la directrices a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, y las ideas centralizadas permite el logro de las metas trazadas.

Para desarrollar mejor la investigación es necesario definir el concepto de estrategia de gerencia y cuál es el enfoque integral que deben tener las pymes de la ciudad de Cartagena de Indias y toda empresa de cualquier sector productivo en general para convertirse en una entidad competitiva y pueda ser sostenible y fructífera en la ejecución de sus tareas a través del tiempo.

Mintzberg (1997) considera la estrategia empresarial como un plan que constituye los fines esenciales y políticas de una organización siendo el elemento en el cual se instituye la frecuencia afín de las acciones a emplear. Una óptima estrategia es útil al momento de ordenar y dejar las bases para establecer, en relación y en base a sus particularidades así como en sus respectivas carencias internas, los capitales de una organización para adquirir un escenario factible y único, así como predecir los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los contendientes perspicaces.

Para que las pymes puedan ser competitivas es necesario que tengan una política que le permita mejorar y fortalecer sectores que sean muy neurálgicos para la operación eficiente de la organización. Estos campos son considerados indispensables y es necesario tener la voluntad de esforzarse para encaminar a la organización por la senda correcta para alcanzar estos objetivos.

Para que una pyme sea eficiente es necesario que tenga un enfoque de mejoramiento continuo en el cual es necesario tener estrategias y políticas que le permitan tener un mejoramiento continuo y obtener el punto máximo de calidad, esta es una conducta necesaria y que debe estar vinculada al ADN corporativo el cual es un elemento o pieza concluyente para la gestión directiva.

La noción de calidad se extiende más allá de las peculiaridades materiales y funcionales de los bienes y servicios, está contiene particularidades que tienen una estrecha relación con la gestión cualificada de la organización. Esta idea está encajada en un contexto muy competitivo, que demanda una cultura de servicio medida en la satisfacción de los consumidores y favorecidos por medio de la actitud decidida de tener un mejoramiento de la calidad.

La visión de Eduardo Deming (1996) tiene el concepto de que la administración de la calidad total es un desarrollo constante, que será conocido como Mejoramiento Continuo, en el cual la perfección nunca se obtiene pero siempre se busca. Lo que nos muestra la naturaleza de la Gestión de la Calidad en la que el principio de la mejora continua es el medio por el cual se centran los procesos e individuos de manera equivalente, con el principal objetivo de proporcionar una calidad superior a un menor costo.

Si la organización busca mejorar de manera incesante esto se convierte en un instrumento indispensable para todas las empresas ya que esto les permite actualizar los procesos administrativos que estas organizaciones realizan, esto a su vez logra que estas instituciones se encuentren en permanente modernización; permitiéndoles además que sean más eficientes y por ende más competitivas, ventajas que bien empleadas le beneficiaran en su intento de permanecer en una posición competitiva en el mercado

Cabe resaltar que la organización si tiene una aplicación correcta de su política de Calidad debe obtener beneficios que le permitan ir camino a los objetivos proyectados en su plan estratégico todo esto depende de la destreza de distinguir, anticipar y corregir las dificultades; una disconformidad es una perturbación entre lo que correspondería estar ocurriendo y lo que ciertamente acontece.

La aplicación correcta de las estrategias por parte de la gerencia le permite concentrar energías y esfuerzos en procedimientos puntuales, consiguiendo con estas mejorías al muy corto plazo y buenos resultados que deben ser visibles para la dirigencia, esto conllevaría a tener una disminución de productos defectuosos, abriendo la posibilidad de tener un ahorro importante en materia de costos ya que hay un mejor aprovechamiento de las materias primas. Eliminando procesos repetitivos y permitiendo en gran manera un buen amoldamiento de los procedimientos y evoluciones tecnológicas.

Monks (1985) presentaba la idea de que la calidad es una orden que lleva a la proporción esperada de un bien o servicio a los patrones pronosticados. Cuando estos estándares estimables se encuentran descuidados, la calidad se transfigura en factor subjetivo de opinión y se hace muy complicada o difícil su moderación desde un enfoque científico. La calidad en la producción, ni en el mercado se encuentra instituida por quien realiza el producto o servicio, tampoco por el monto que se paga por este, o por las propensiones de los entes que lo obtienen o se benefician. Los bienes no son de calidad en relación a su alto costo, ni aquellos productos que en el mercado son económicos están condenados a que su calidad sea desvalorizada.

El pensamiento de que la conservación organizativa exige una armonía a las condiciones del entorno e unificación de los procesos, marca el papel diferencial de la cultura organizativa

como medio estratégico que ostenta este imperativo funcional. Ésta desempeña la labor de adaptación, contribuyendo a la elección e implementación de la estrategia, y la función de integración interna, influyendo en la figura del sistema de autoridad, del sistema administrativo, de la coordinación y la diferenciación como unidades de la estructura organizativa.

Partiendo del principio de que la calidad es un proceso constante también es de tener en cuenta que no se llega de manera aleatoria a los exigentes estándares de cero imperfecciones, es por eso que hay que utilizar las diferentes herramientas y combinarlas de una forma acertada para que pueda obtenerse los resultados esperados.

. Es por eso que la gerencia debe tener a consideración los principios básicos de la filosofía con referencia a la calidad que según Ishikawa (1969) son:

1. La calidad comienza y finaliza con la educación. El mejoramiento continuo no es un proceso accidental ni se presenta por el azar, es una filosofía que requiere observación, estudio por eso la dirigencia del proyecto debe prepararse para ejecutar bien los requerimientos que una política de calidad exige. En el proceso la preparación se debe realizar de inicio a fin para que se pueda llegar a obtener los beneficios esperados

2. Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor. No es un secreto que la razón de ser de una empresa son los clientes, y que los productos y/o servicios que se ofrecen deben ir enfocados a lo que el cliente requiere y/o desea, por eso la estrategias que conlleven a la máxima calidad del producto deben estar orientadas a suplir y prevenir cualquier imperfección en los requerimientos del consumidor.

3. Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección no es necesaria. Aunque esta sería la situación ideal puesto que es una evidencia de que la política de

calidad está bien ejecutada, hay que tener cuidado de no caer en el exceso de confianza al creer que ya no se pueden presentar errores.

4. Elimine la causa de origen y no los síntomas. Por eficiencia hay que eliminar la causa del defecto de raíz, también para evitar los inevitables costos que trae mantener un problema crónico, además si se quiere mantener una política de cero errores hay que atacar estos de manera radical para prevenirlos o en su caso corregirlos por completo.

5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones. Es necesario que todos los elementos de la empresa estén comprometidos a tener un proceso eficiente y sin errores, el mejoramiento continuo debe ser un compromiso que se alcanza con el aporte de todos y es para el beneficio de cada uno de los miembros de la organización.

6. No confunda los medios con los objetivos. Muchas organizaciones empresas caen en el error de poner los medios por encima de los objetivos, cuando los medios son las herramientas que se utilizan para que una empresa consiga sus metas. hay que hacer la salvedad de que las metas es aquello que buscan todas las áreas de la empresa, es el fin común, aquello que trabajan duro por conseguir, sean estas finitas o infinitas, de corto o largo plazo mientras los medios es la táctica que emplea una organización para implementar las estrategia que tiene planificadas.

7. Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo. La razón de ser de una empresa es tener alto valor y proyectarse al largo plazo, esto no es posible si el producto o servicio no tiene la calidad que se necesita para mantener a la empresa en la curva de tiempo. Es por eso que la gerencia debe tener un plan de acción que le permita permanecer en el tiempo, con alta competitividad y generar utilidades al largo plazo.

8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad. Que fundamental es este principio pues todo va en función de la aceptación del bien o servicio, así que el grupo de acciones que se hagan durante un periodo de tiempo determinado enfocados a promover el producto al final tendrá relación con la exigencias de calidad del producto, entre mejor posicionado se encuentre su estándares de calidad serán más altos.

9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados. Y es que en vez de tener inconvenientes con que los empleados muestren las falencias de una estrategia, debería motivárseles a dar sus opiniones, pues estos son los que ejecutan directamente las estrategias de la gerencia, sus opiniones son valiosas para poder desarrollar una política de calidad óptima.

10. El noventa y nueve por ciento de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad. Esto no debería ser descabellado, si se consigue prevenir y corregir cualquier inconveniente en la política de calidad con estas herramientas, quiere decir que se está haciendo un trabajo disciplinado, organizado y acorde a los requerimientos, es un indicador que se debe seguir transitando por la misma vía.

11. La información sin difusión es información falsa; esto referente al autenticidad y certeza de la información, una información que no se difunde no es comprobable, no hay garantías de los atributos que se pretende transmitir, ni hay veracidad que el mensaje se transmitió por completo. Así no existen los suficientes elementos de juicio para crear criterios y así tener la posibilidad de tomar decisiones o en su defecto ejecutarlas. Lo que puede inducir al error en la medida que no puede ser comprendida, es por eso que la información esencial y relevante debe ser expuesta de manera clara para una amplia comprensión.

La calidad ya no es un factor diferenciador de los productos o servicio ofertado por una pyme, es en sí un factor de supervivencia para sostenerse en el mercado. Por eso una buena estrategia es certificar para las compañías la certificación de sus sistemas de gestión implementando la normativa ISO 9000 y todas sus derivaciones así como la implantación en relación a otros aspectos de la calidad como lo son los medioambientales ISO 14000 y toda la prevención de los riesgos laborales.

Fuera de los aspectos relacionados a la calidad se encuentran más factores claves que le permiten a una pyme desarrollarse y desplegar adecuadamente toda su estrategia planeada para lograr el éxito en cada uno de sus objetivos. Esta es definir y explotar todas competencias esenciales que como lo define Villaescusa (2007) son un conjunto de cualificaciones y tecnologías, que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a sus clientes.

Estas competencias esenciales se caracterizan por presentar elemento útiles a la empresa como lo es que son extensibles o trasladables a otras áreas del negocio, por ende generan ventajas competitivas y perdurables en el tiempo, habitualmente suelen ser advertidas y bastante apreciadas por los clientes de la organización, lo cual las convierte en fácilmente identificables o diferenciables de los competidores, adicionándole como beneficio a la empresa que son difíciles de imitar.

Otra factor clave para desarrollar una estrategia fuerte y sostenible es realizar una gestión eficiente de procesos de desarrollo lo que se conoce como “time to market” que es la capacidad real de desarrollar más mejores productos todo esto bajo una eficiente gestión de Investigación y desarrollo, además de una cooperación comprometida de colaboración con proveedores y clientes de gran importancia a futuro.

Como considera el Instituto de Tecnología de Massachusetts en su documento “Global Benchmarking of the Strategic Management of Technologic” donde evidencia algunos factores que pueden ser una lógica condición del éxito de una pyme como lo son:

- Liderazgo tecnológico
- Gasto en I+D orientado más al corto plazo
- Frecuente colaboración con los proveedores
- Formación temprana de equipos multifuncionales
- Benchmarking
- Investigación de mercados.
- Conocer las necesidades de los clientes en el sector que se compete
- Análisis de la evolución que presenta la tecnología que tiene relevancia para la operación de la empresa
- Política de vigilancia en relación a las novedades que se presentan en el mercado para estar actualizados en los asuntos de interés que proporcional la comunidad especializada en el sector de operación que se tiene en el mercado

Una manera de generar una ventaja competitiva es desarrolla una estrategia de externalización de procesos determinados. Es decir realizar un “Outsourcing” lo que claramente es buscar herramientas para desarrollar las actividades fuera de la empresa claro que para hacer una valoración completa para tomar la decisión adecuada de si es conveniente externalizar algunos procesos de la pyme. Para llegar a esta conclusión es importante conocer de manera detallada la cadena de valor de la compañía y tener clara la relación que existe entre las actividades de apoyo que tiene la empresa.

Para esto hay que tener en cuenta que cada elemento de la cadena de valor se puede subdividir en otras operaciones y/o departamentos, sin embargo hay que tener claro que hay áreas de la empresa que nunca debe ser externalizadas ya que son donde residen aquellas competencias esenciales y/o principales fortalezas, ya que al delegar estas funciones se corre el riesgo de perder el control de la operación, disminución de la calidad de proceso y/o producto lo que pondría en riesgo la posición en el mercado de la pyme y conllevaría a dar aunque sea una mínima de ventaja frente a la competencia

Algunos otros criterios para tomar esta decisión sería la respuesta a la pregunta ¿es más costoso realizar el servicio internamente o externamente? Si al responder esta interrogante es factible externalizar es posible tomar la decisión de hacerlo solo siempre y cuando se gane tiempo al delegar tareas y el riesgo que esta externalización produzca se pueda controlar.

El delegar estas actividades puede traer beneficios como flexibilizar la estructura de costos y la ventaja de esto se encuentra en renunciar a los beneficios de hacer la actividad internamente para reducir los costos producidos por esta, que pueden ser muy altos y difíciles de llevar, sobre todo cuando la pyme se encuentra en los primeros años de operación

Otro elemento clave para realizar una importante estrategia gerencial para la pyme es darle valor a las sinergias, estas pueden ser beneficiosas si se trabaja adecuadamente, por ejemplo una sinergia con los proveedores puede lograr con el tiempo que estos se transformen en socios estratégicos de nuestra actividad operacional mejorando la posición competitiva de la empresa. Haciéndola menos vulnerable a factores externos y aprovechando mejor los tiempos de producción, ofreciendo un tiempo bastante provechoso frente a los rivales potenciales con los

que se compita en el mercado, esto a su vez proyecta la posibilidad de obtener ingresos ocasionales o no previstos, producto de la alianza desarrollada en la aplicación de la sinergia.

Por ultimo una estrategia que puede fortalecer todos los elementos mencionados con anterioridad es realizar el Benchmarking, ya que está es una herramienta para la auto mejora basada en la identificación y el análisis continuo de lo que hacen otras empresas. Esta observación y/o seguimiento con el fin de tener un parámetro o una referencia para comparar las acciones propias de la organización

Esto se hace con el objetivo de tener una introspección sobre la situación o contexto que tiene la empresa en la actualidad siempre teniendo como punto de referencia otra empresa, ya sea esta una competidora directa o una organización líder del mercado para tener una idea y proyectarse a donde quiere tener la dirigencia de la empresa en el futuro. Estableciendo una serie de acciones y planes estratégicos para conseguirlo.

Para llevar a cabo esta herramienta es necesario identificar cuales áreas y/o procesos van a ser sometidos a Benchmarking para luego definir cuáles serán los factores o variables con los que se realizara la medición de dichas funciones , luego seleccionar la empresas con la que se va referenciar la pyme, esto permite medir los resultados de la organización y saber cuál es la diferencia con respecto a las mejores empresas, así es posible definir las acciones que permitan alcanzar y superar a las empresas con las que se compara, estableciendo con esto objetivos de mejora y plazos concretos, desplegando un sistema de seguimiento que le permita a la pyme estar revisando y actualizando los parámetros para realizar un análisis eficaz en el mediano plazo.

10 Conclusiones

El mundo empresarial es de evolución constante, las empresas que no se vinculan y se adaptan a la volatilidad del mercado corren el riesgo de desaparecer o en el mejor de los casos competir en desventajas.

Las pymes al ser estructura organizativas más pequeñas están obligadas a permanecer en constante evolución anticipándose a los requerimientos del mercado. Es obligación de la directiva desarrollar estrategias eficientes que le permitan a la organización desarrollarse y competir en las mejores condiciones en busca de los objetivos que la empresa requiere alcanzar.

Cabe tener en cuenta que existen los mecanismos en la administración y en la economía para conseguir estas metas, por esta razón la gerencia debe estar atenta para leer las condiciones del entorno y desarrollar las tácticas que le permitan florecer a la pyme de una forma, productiva, competitiva y viable, siempre pensando en el largo plazo y manteniendo un estricto criterio en factores necesarios para la trascendencia en el tiempo.

La política de calidad, es un factor esencial que debe estar acompañando las estrategias de la gerencia en todos sus procesos, esto con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios con la inmutable intención de satisfacer las necesidades de los clientes del mercado en que compete.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), hasta el 8 de agosto 2017 estaban registradas en las Cámaras de Comercio 2'518.120 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60,1% son personas naturales.

Lo que confirma que aunque este tipo de empresas no son las responsables de las grandes transacciones económicas, si tienen una alta incidencia en la generación de empleo que según fuente del ministerio mencionado con anterioridad están alrededor del 80% a en Colombia.

Además hay que destacar que sobre estas empieza a recaer la responsabilidad de impulsar el crecimiento del PIB nacional. En un informe detallado de la revista Dinero donde se evidencia una catalogación de las principales Pymes de Colombia en el año 2017 , entre otras cosas se destacan aspectos como volumen de ventas, resultados que demostraron que para el año 2016 estas realizaron ventas por \$19 billones de pesos que equivalió a 2% del PIB nacional de ese año.

Se puede hacer una observación de lo útil que este tipo de empresa para la economía, por ser generadora de empleo, por ser una buena alternativa para conseguir recursos y por lo dinámico de su estructura que permite entrar a cualquier sector económico y competir de forma óptima, por eso es necesario desarrollar estrategias que permitan a una institución ser sostenible y competitiva en el tiempo y con esto lograr que las pymes en la ciudad de Cartagena sean competitivas a nivel nacional e internacional.

Es necesario hacer una reflexión amplia y profunda sobre el nivel de aplicación de las diferentes estrategias empresariales, ya que son una buena oportunidad empresarial pero también conllevan un alto riesgo en algunas situaciones, evaluar estos riesgos y minimizarlos es la misión y responsabilidad de la dirección, allí es donde participa activamente la capacidad de resolver y gestionar todos los requerimientos que exige la política empresarial y aplicar todas las acciones para llevar a cabo la estrategia planificada. Así es posible explotar todas las ventajas competitivas y conocer cuáles son esos componentes y/o competencias que se encuentran facultadas.

Para concluir, hay que tener en cuenta, que una planificación eficiente de la estrategia empresarial puede darle a la Pyme una herramienta que le permita madurar su proyecto de empresa en el mercado en que compite, es un punto en que la empresa se organiza para transitar disciplinadamente en los diferentes escenarios que le pueda presentar el mercado en los años siguientes, partiendo principalmente de la visión de mercado que tenga la organización y enlazando esa con la misión de la empresa que tienen proyectado llevar a cabo, estableciendo procedimientos y/o métodos de control que permitan observar de cerca la eficiencia de la ejecución de cada una de las acciones, cuestionando todos los elementos y adaptándolos a los constantes cambios del entorno.

11 Referencia bibliográfica.

- Brochard B. y Lendreive J. (1983) *Le Publicator*, París, Dalloz,
- Chiavenato. Idalberto. (2005) *Introducción a la teoría general de la administración*. 7º Mexico. Ed. Editorial Mcgraw-Hill.
- Deming, W. 1989. *Calidad Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz De Santos, S.A.
- Departamento Nacional de Planeación (2002) *Desarrollo de la pequeña y mediana industria a través del crédito y medidas complementarias*. Conpes (689), Bogotá.
- Druker V. (1997) *Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. México. Primera Edición (Edición Breve)
- Evans, J. R., y W. Lindsay. 2000. *Administración y Control de la Calidad*, 4º Ed. México, D, F: Editado por Internacional Thomson Editores.
- Fayol. Henry. (1916) *Administration Industrielle et Générale*.
- Gómez Bravo L. (1992) *Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad*. FIM, Segunda Edición
- Kaoru Ishikawa *.Las 7 herramientas de Kaoru Ishikawa*.
- Kelada, N.J. (1999) *Reingeniería y Calidad Total*. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).
- Marsch, J. (2000) *Herramientas para la Mejora Continua*. Madrid: Ediciones AENOR.
- Méndez A. Carlos E. (1997) *Metodología, diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Mc Graw Hill.
- Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, (1997) *El Proceso Estratégico*. *Conceptos, Contextos y Casos*. México. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición

Breve).

- Monks, J. G (1985) *Administración de operaciones*. México McGraw – Hill..
- Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. *Tendencias* Universidad de Nariño Vol. VII. No.1 Primer semestre 2006, páginas 81-100.
- Stiglitz, J. (1994). *Economía*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Taylor, B. Y Harrison, J. (1991) *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, , p 80
- Villaescusa. Román. (2007) *Guía de innovación empresarial de Cantabria*. 1° ed.

España.

Referencia electrónica.

- Andi**. Recuperado del sitio web oficial: <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/asociacion-nacional-de-empresarios-de-colombia-andi>
- Banco de la Republica**. Recuperado del sitio web oficial:
<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-una-econom-mercado>
http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Ingreso_nacional
<http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Microeconom%C3%ADa>
<http://www.mincit.gov.co/index.php>
- Bancoldex**. Recuperado del sitio web oficial:
<https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>

- **Caracol Radio. (Agosto 7 de 2017)** Informe de la Cámara de Comercio de Cartagena del Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad (CEDEC). Recuperado del sitio: http://caracol.com.co/emisora/2017/08/07/cartagena/1502107832_268024.html
- **Cámara de comercio.** Recuperado del sitio web oficial: <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>
- **Departamento Nacional de Planeación.** Documento 434. Dirección de estudios económicos. 3 de agosto de 2015. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- **Giugni P.** (Febrero 16 de 2009) Artículo la calidad como filosofía de gestión. Recuperado del sitio: <http://www.pablogiugni.com.ar/category/calidad/biografias-y-aportes/>
- **Real Academia Española.** Recuperado del sitio web oficial: <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- **Revista Dinero. (Enero 26 de 2017)** Planeación estratégica y la estrategia competitiva en la práctica. Recuperado de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/planeacion-estrategica-y-estrategia-competitiva-jorge-gomez/241367>

- **Revista Dinero. (Septiembre 9 de 2017)** Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresario/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- **Revista Dinero. (Septiembre 14 de 2017)** Estas son las pymes más ganadoras de Colombia en 2017. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresario/caratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828>
- **Revista portafolio. (Abril 8 de 2013)** ¿Por qué falla la planeación estratégica? Recuperado de: <http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>