



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS

STRATEGIC PLANNING AS A KEY TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF MICROENTERPRISES

**Boris Ivan Delgado¹, Wendy Anabelle Bravo Ross²,
Luis Enrique Pinzón Barriga³**

*1- Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
2,3 - Instituto Superior Tecnológico 17 de Julio, Ecuador.*

1. Email: boris.delgadod@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4287-0744>
2. Email: wendy.bravoro@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0980-5342>
3. Email: lpinzonbarriga@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8307-8676>

Recibido: 15/02/2022 **Aceptado:** 01/04/2022

Para Citar: Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>

Resumen:

Las industrias son las que permiten lograr el desarrollo económico de los países, dentro de su clasificación están las grandes, medianas y pequeñas. Existe dentro de la clasificación de pequeñas y medianas empresas PYMES, un segmento de menor tamaño como unidad de producción pero que abarca en la totalidad del sector un número grande de personas, estas son las microempresas, ofreciendo así puestos de trabajos de 1 a 9 trabajadores y un nivel de ingresos anuales inferior a los 100.000\$. Objetivo. Analizar la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de las microempresas. Metodología. Se basó en un diseño bibliográfico de tipo documental. Resultados. La planeación es una tarea fundamental en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr los resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener. El camino hacia el éxito inicia en identificar lo que se desea, y con ello fijar con claridad los propósitos que se pretenden. Conclusión. La mayoría de las microempresas, son dirigidas por su dueño, la formación de este líder de las microempresas va muy relacionada con la capacidad de aplicar la planificación estratégica ya que aquel establece sus lineamientos en base a su experiencia. Sin embargo, por lo general, la planificación estratégica no involucra a los trabajadores en los objetivos de la microempresa, perdiéndose el compromiso de la fuerza laboral hacia el trabajo.

Palabras clave: pensamiento estratégico, estrategia, PYMES, compromiso.

Abstract:

Enterprises are the ones that allow the economic development of countries to be achieved; within their classification, there are large, medium, and small ones. Within the classification of small and medium-sized enterprises (SMEs), there is a segment of smaller size as a production unit, but which includes a large number of people in the whole sector. These are the microenterprises, thus offering jobs from 1 to 9 workers and an annual income level of less than \$100,000. Objective. To analyze strategic planning as a tool for the development of microenterprises. Methodology. This study was based on a documentary-type bibliographic design. Results. Planning is a fundamental task on the road to success; although good plans are essential, they are not enough to achieve results that effectively and efficiently lead to what is desired and proposed. The road to success begins with identifying what is expected and thus clearly setting the intended purposes. Conclusion. Most micro-enterprises are managed by their owner, and the formation of this microenterprise leader is closely related to the ability to apply strategic planning since they establish their guidelines based on their experience. However, in general, strategic planning does not involve the workers in the objectives of the microenterprise, thus losing the commitment of the labor force in the business.

Keywords: strategic thinking, strategy, SMEs, commitment, objectives, goals



INTRODUCCIÓN

Las microempresas son las unidades más básicas de las PYME. Son una parte importante en el desarrollo industrial, ya que generan empleos de pequeños grupos y contribuyen a la producción nacional de componentes que proveen a la pequeña, mediana o gran industria. El criterio de la clasificación de microempresa, pequeña empresa y mediana empresa es debido al número de trabajadores en que estas se agrupan.

Una microempresa es un tipo de empresa que recibe su nombre por presentar una plantilla de trabajadores delimitada, de 1 a 9 trabajadores como máximo, así como un volumen de facturación también delimitado, con una facturación anual máxima de 100.000\$ (Ron & Sacoto, 2017)

Muchos países de alto desarrollo industrial poseen una microempresa desarrollada que permite el funcionamiento de los niveles industriales más grandes, por lo que se nota la gran importancia que tienen las microempresas. Al ser una organización de pocos trabajadores por lo general está formada por familia o personas con una afinidad más allá del trabajo en la empresa. La reactivación económica de un país viene dada por el desarrollo de las pymes entre las cuales se cuenta a la microempresa.

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen el 99 % de las empresas de la Unión Europea. Crean dos de cada tres empleos del sector privado y contribuyen a más de la mitad del valor añadido total generado por las empresas en la Unión.

Es así como se han puesto en marcha diversos programas de acción con el objeto de incrementar la competitividad de las pymes gracias a la investigación y la innovación y mejorar su acceso a la financiación. Se han tenido asimismo en cuenta la consecución de la neutralidad en carbono y la transición digital en las estrategias adoptadas con la finalidad de conseguir unas mejores condiciones marco para las pymes. Por otra parte, las repercusiones de la pandemia de COVID-19 han impulsado nuevos planteamientos en lo que respecta a la reactivación económica, la reconstrucción y el fortalecimiento de la resiliencia de las pymes (Parlamento Europeo, 2021).

Las consecuencias del Covid-19 en la economía del mundo ha hecho un cambio donde muchos espacios de la producción quedaron desiertos, como nuevos espacios requieren de la necesidad de nuevos productores con organizaciones menos complejas que permitan dar respuesta a una situación tan imprevista como la sucedida en pandemia.

Es indispensable desarrollar unidades de producción que estén a la altura de contribuir de manera eficiente a ese objetivo mayor, para de esta manera poder sustentar el desarrollo industrial de un país, cumpliendo como microempresas y como pymes su labor social, con esto se requieren microempresas sólidas y en crecimiento. De esa forma el pensamiento estratégico, que es la base de una planificación estratégica, es necesario para llevar a cabo esta difícil tarea.

Según, Nonaka y Takeuchi (Citado por Zerpa & Bruzco, 2015), en este aspecto las ideas de Descartes sobre el pensamiento racional son de vital importancia. El pensamiento de ese tipo



precisa cuatro características. Primero, aceptar las cosas siempre y cuando fueran presentadas en forma clara; segundo, fraccionar los problemas en la mayor cantidad de partes favoreciendo su solución; tercero, conducir el análisis en forma ordenada y gradualmente desde un nivel simple y de fácil manejo a otro complejo y cuarto, especificar, enumerar y revisar evitando inadvertencias indeseables.

Aunado a estos aspectos, presentan las críticas que Locke hizo a las ideas de Descartes, asegurando que, por naturaleza, las cosas existen y pueden percibirse, por tanto, son objetivas; de manera que a medida que se experimentan cosas, tanto por sensación como por reflexión se provee a la mente de ideas. Frente a estas dos corrientes, en el siglo XVIII, Kant postula una visión unificadora argumentando que “el conocimiento surge cuando el pensamiento lógico del racionalismo como la experiencia sensorial del empirismo trabajan juntos”, articulando las posturas históricas de Platón y Aristóteles sobre la relación sujeto objeto (Zerpa & Bruzco, 2015).

Lo común y lo que se desarrolla normalmente es el pensamiento empírico empleado por el líder de la microempresa, evitando el debido crecimiento de la unidad de producción, colocando el pensamiento estratégico como algo muy costoso e imposible de aplicar.

La planeación o planificación tuvo su origen en el ámbito militar y fue considerada dentro de las empresas como un elemento necesario para poder determinar el futuro de las organizaciones, a través de actividades que fueron denominadas como estrategias las cuales permitirían lograr las metas planteadas:

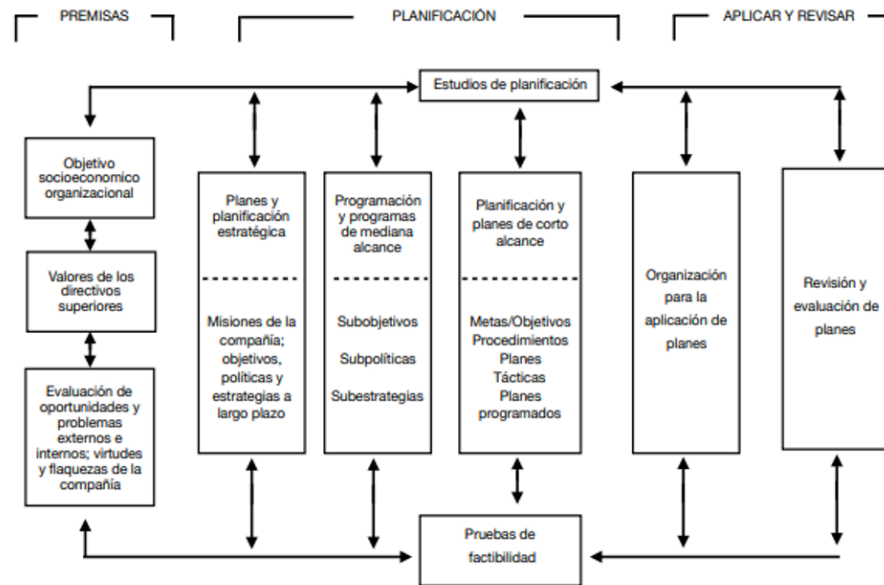
“Una fase de control que tiene como objeto no solo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados y la elaboración de un nuevo plan en la medida que proporciona antecedentes para el diagnóstico” de Duque, R. en el artículo La Evaluación Institucional de la Educación Superior Venezolana (Aguilar, 2018, p.167).

Según el mismo autor (Aguilar, 2018), el concepto de estrategia fue utilizado dentro de los vocablos de la administración para referirse a las acciones que se llevan a cabo en respuesta de una posible acción de parte del competidor. La esencia de la planeación estratégica radica en conocer las oportunidades y posibles fracasos que se ofrezcan en el análisis de la circunstancia futura (Ver Figura 1 en la próxima página). Junto a ello existen además otros factores que contribuyen a la toma de decisiones óptima por parte del director de cualquier empresa.

En México, por ejemplo, las PYME representan el 99.73% del tejido empresarial, conformando en 2018 un total de 4,170,755 unidades empresariales, generando alrededor del 69.4% de los empleos y aportando 52% al PIB. De igual manera, entre los diversos aspectos de la problemática que enfrentan las PYME, se encuentra la falta de capacitación tanto empresarial como del personal que trabaja en las mismas. Lo cual es uno de los causantes de la falta de planeación estratégica, pues una de las barreras para su implementación es la falta de conocimientos sobre esta herramienta (Saavedra, 2021).

Las planificaciones estratégicas tienen que contar con un recurso humano intelectual capacitado para tal fin, las decisiones acertadas

Figura 1
Modelo de Steiner de planificación estratégica



Fuente: (Aguilar, 2018)

vienen de allí, donde el plan estratégico y el control de recursos trabajen coordinadamente en los entornos cambiantes.

Por su parte, Klacmer (Citado por Saavedra, 2021) comprobó con una muestra de 106 pymes en Croacia el efecto positivo y significativo de la toma de decisiones financieras en la innovación (rapidez con la que se toman las decisiones), dado el entorno dinámico y cambiante en el que se toman las decisiones. Lo anterior, implica que se debe poner atención en el capital intelectual, el cual es un factor clave para alcanzar la eficiencia y competitividad en el mercado.

O'Regan y Ghobadian (2002), Estrada et al. (2009), Cordeiro (2013), Wijetunge (2014), Masilo y Gómez (2016), Esteban y Gómez (2016), Klacmer (2017) coinciden en que las principales barreras para implementar un proceso de planeación estratégica en las PYME son: (a) la

turbulencia del ambiente externo; (b) el insuficiente conocimiento de los procesos de planeación en negocios, desconocen los componentes del proceso y su secuencia, así como la naturaleza de la información necesaria para la planeación; (c) la carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia; d) poca capacitación en temas específicos; e) carencia de tiempo para realizar una planeación estratégica efectiva, dado que el empresario personalmente se ocupa de todas las operaciones de la empresa; f) falta de confianza y apertura, al empresario le resulta sumamente difícil compartir la información de la empresa con sus empleados y consultores externos; g) la imprevisibilidad del negocio.

Muchas empresas llegan a tener su filosofía, visión y misión, pero es cuando todo esto se coordina con la información financiera, más un



entorno totalmente adecuado cuando el plan estratégico logra vencer las barreras. Tener una filosofía escrita y no coordinar esto con los flujos de efectivos, recursos disponibles por la organización, causa los fracasos más comunes en las microempresas.

“La planificación estratégica corporativa no se trata, únicamente, de establecer un plan conjunto a las acciones y los recursos que se requieren para cumplirlo: amerita también evaluar el proceso. La evaluación permite detectar errores de ejecución que pueden ser corregidos a tiempo para prevenir pérdidas de tiempo y dinero” (Mejia, 2021).

En el plan estratégico aplicado a una empresa, según Mejia (2021) las acciones tomadas son las que siguen:

- Aumento del volumen de productos producidos.
- Aumento de la credibilidad.
- Aprendizaje y capacitación de colaboradores.
- Implementación de comercio electrónico y publicidad.
- Creación de ofertas y a su vez estudio de quienes son los compradores de las mismas.
- Creación de manual operativo.
- Capacitación de colaboradores y creación del manual de servicio
- Optimización de la productividad mediante capacitación
- Capacitar a los colaboradores a manejar las maquinarias correspondientes a sus áreas específicas.
- Planificación de reuniones periódicas.

Se considera que el plan estratégico es de gran importancia para las pymes ya que a través de este plan se define la misión, objetivos y análisis FODA que son fundamental dentro de una empresa ya que a partir de estos podemos determinar hacia donde se dirige la empresa y qué es lo que se quiere lograr. Además, se realiza el constante monitoreo de la ejecución de este plan dentro de la empresa ya que si por alguna razón se desvía de hacer cumplir los objetivos de esta se deben tomar decisiones y acciones para encaminar a la empresa para el cumplimiento de los objetivos y de su misión (Peñañel-Loor et al., 2019).

La crisis originada por la pandemia por COVID-19, ha provocado que las empresas adapten sus estrategias o implementen nuevos mecanismos que les permitan mantenerse rentables en el mercado. Para Medida et al. (2020), ello implica subsanar los diferentes riesgos administrativos y comerciales que se tienen en función del giro de las empresas.

Esta coyuntura pandémica convencido a las empresas en general y las microempresas entre ellas, que es la planificación estratégica lo que ha hecho posible la reinención de las empresas a nivel mundial. Solo el uso del pensamiento estratégico aplicado en un método como el plan estratégico puede ofrecer la flexibilidad necesaria para estos momentos de reorientación de las organizaciones que permita cumplir con las necesidades de una nueva realidad.

El mismo acceso a una mayor y mejor educación ha redundado en la profesionalización de las alternativas empresariales, sin importar su escala. Por ello, cada vez cobra más relevancia en las pymes la incorporación de la planificación y del



pensamiento estratégicos, elementos con los que pueden proyectarse en el largo plazo y apostar por expandirse al extranjero.

La planeación es una tarea fundamental en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr los resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener. El camino hacia el éxito comienza por la identificación de lo que se desea, y con ello se fijan con claridad los propósitos que se pretenden; lo cual deberá confluir en ideas claras. Para esto se debe contar con información relevante, además de libertad de pensamiento, dejando que la imaginación transite sin limitaciones por alternativas diversas (Vintimilla & Arevalo, 2017).

METODOLOGÍA

La investigación se basó en un diseño bibliográfico de tipo documental. La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, con el objeto de organizarla, describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados. Para lograr este propósito se utilizaron herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se debe recordar que las microempresas son conformadas por un grupo de máximo nueve personas, siendo esta la más pequeña del nivel industrial, el hecho de poder lograr que ese grupo de personas respondan a un mismo objetivo, no es solo crear un informe, con la misión, visión, objetivos y metas. Se requiere compromiso y para

eso debe exigir comunicación hacia todos los miembros, estos deben sentir una coherencia de los que se quiere hacer y lo que se hace.

Para García (2017), cuando los gerentes y los empleados entienden lo que la organización hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la organización y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la organización. Así, para que todo plan estratégico sea efectivo, la comunicación entre la dirección y el resto de la empresa debe ser fluida, de manera que todos los componentes de la microempresa estén orientados hacia conseguir sus objetivos.

Los investigadores hacen un plano de verificación de procesos para que los esfuerzos de mejora en estas empresas tengan éxito, evidenciándose en su competitividad, por lo cual, se hace necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de la visión, misión y valores aunados a la estrategia organizacional clara y compartida. Asimismo, es importante crear las condiciones para fortalecer el desarrollo de las etapas del proceso de planificación estratégica en las pymes objeto de estudio, con suficiente realismo y libertad, impulsando la coordinación de actividades, la fluidez del conocimiento, además de sustentar las líneas de información entre la dirección y el resto de la empresa.

Aplicando el pensamiento estratégico en base a la lógica y la experiencia, se construye el plan, pero esto no culmina si no existe la capacidad de evaluar, el control permite conocer si el plan estratégico da resultados o no.



La aplicación de las herramientas de la planificación estratégica permite alcanzar en las microempresas la capacidad de adaptarse a los entornos políticos, sociales y económicos, para posicionarse en el sector donde cubre la necesidad y permite a la microempresa tener un desarrollo sostenido. Las firmas que logran posicionarse a través de su política empresarial crean crecimientos desde procesos operativos hasta procesos de gran realce. Es por ello por lo que se puede decir que alcanzan a posicionarse en el mercado con un potencial interno fuerte.

Según Pérez (2008) un modelo de gestión está basado en una planificación estratégica, cuyas características son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con compromisos de desempeño.

La planificación estratégica siempre pasa por identificar objetivos, indicadores y metas, identificar los responsables de cada actividad, vincular todo esto a los presupuestos disponibles y poder tener un mecanismo para controlar, esto en lo interno de la microempresa. Ahora todo esto debe estar planteado ante la realidad de un entorno cambiante para el cual la microempresa debe tener la capacidad de adaptarse.

Si se piensa en el desarrollo local impulsado como resultado de la planificación estratégica en las microempresas se requiere una gestión integrada de los actores involucrados en el proceso que permita su viabilidad; la participación activa de los microempresarios, la academia y los gobiernos locales en pro de ese desarrollo y con un recurso humano capacitado en las microempresas para planificar estratégicamente su destino y sostenibilidad, como necesidad impostergable (Lagos, 2013).

Para González y Claros (2018), la planeación estratégica ha permitido a todo organismo conocerse, evaluarse y conducirse de forma metódica, sistemática y proactiva, ante las necesidades internas y externas a ella, respondiendo a su misión, con el reto de mejorar continuamente. Debido a los constantes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos; las organizaciones públicas y privadas han sido obligadas a cambiar la forma de dirigir su negocio con un nuevo enfoque visto desde la planeación estratégica y la calidad, regido por objetivos y estrategias que aumenten la competitividad y su permanencia en el mercado en un largo plazo. Desde este enfoque, la planeación estratégica se ha adaptado a las necesidades del siglo XXI, y ha sido el principal gestor de las actividades económicas y



administrativas en los últimos veinte años.

Habría que recalcar que la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno, como piensa Ortiz (2021) y depende de ella que se logren los objetivos de la organización con éxito. Para asegurar eso, se hace necesario involucrar a la directiva, así como a gerentes, jefes y también empleados. Es importante implementar un programa de capacitación para todas las personas que participan en su elaboración.

El no contar de manera directa o indirecta, con todos los actores de las organizaciones en la realización de la planificación estratégica, limita la eficiencia de las orientaciones del plan elaborado.

Resulta claro que las limitaciones surgidas de la conflictividad política existente entre el sector público y algunos actores locales obstaculiza la elaboración de esa planificación. A ello también se suman los problemas y retos planteados por las situaciones globales. Junto a Chiavenato (2014) se entiende que la importancia de la planeación estratégica también reside en la capacidad que se puede generar para que la empresa pueda realizar análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global. El contexto es y será siempre esencial, sobre en todo en tiempos de conflictividad social, y pospandemia.

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica permite que el pensamiento estratégico, guíe el camino de la organización, uniendo la lógica y la experiencia, de manera de poder afrontar de manera sistemática las realidades a las cuales se va enfrentar la microempresa, pudiendo de esta manera ser autosustentable en el tiempo.
- La mayoría de las microempresas, son dirigidas por su dueño, la formación de este líder de las microempresas va muy relacionado con la capacidad de aplicar la planificación estratégica ya que este establece en base a su experiencia sus lineamientos, por lo general no involucran a los trabajadores que conforman la microempresa en los objetivos, perdiendo el compromiso de su fuerza laboral hacia el trabajo.
- El crear la filosofía de la empresa sin tener el compromiso de los trabajadores para luchar por los objetivos, así como la sincronización con los recursos disponibles de la empresa impide al plan estratégico tener eficiencia en sus resultados.
- La forma de medir el alcance de los objetivos a través de indicadores y tener una forma de poder accionar las medidas correctivas es fundamental en la ejecución de los planes estratégicos.
- La proporción de las microempresas dentro de las pymes es considerable por lo que todo desarrollo industrial depende de unas microempresas estables, autosustentables y con un crecimiento en el tiempo.





REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2018). Guía metodológica de planificación estratégica en microempresas del sector comercio basada en Balanced Scorecard. Matamoros, Tamaulipas: Instituto Tecnológico de Matamoros. Obtenido de <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/1343>
- Azcúé, I. (2018). El desarrollo de la planificación estratégica del turismo en el marco de la participación de los actores y el contexto político local. TURYDES: Revista sobre turismo y desarrollo local sostenible, 11(24). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7845419>
- Bermeo, K., & Cordero, D. (2018). La planificación estratégica y su incidencia en la competitividad de la microempresa del sector muebles de madera del Canton Cuenca en la provincia de Azuay. Innova Research Journal, 3(81), 1-15. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.739>
- Bravo, M., Muñoz, R., & Loor, H. (2021). Análisis estadístico de los niveles de producción en las MIPYMES ecuatorianas durante la COVID-19. Revista Publicando, 8(31), 379-391. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2257>
- Chiavenato, I. (2014). Teoría general de la administración México: Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores, SA de CV.
- Cordeiro, W. (2013). Small Businesses Ignore Strategic Planning at Their Peril. Academy of Business Research Journal, III, September 2013. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2519720>
- Esteban, A. y Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. Revista CIMEXUS, XI (2) 73-106. <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/230>
- Estrada, R.; García, D. y Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planeación estratégica en la PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 4(8)164-184. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/sanchez_trejo_victor_manuel/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Espacios, 38(52). Obtenido de <https://bit.ly/3ML2fTR>
- García, P. (2019). Modelo de gestión y planificación estratégica para la microempresa Autotech SG, centrada en la mejora continua del negocio. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17266>
- González, C., & Claros, V. (2018). Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa. Revista Ciencia y Tecnología, 14(4). Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2164>



- Klacmer, C. (2017). Business Owner and Manager's Attitudes Towards Financial Decision-Making and Strategic Planning: Evidence from Croatian SMEs. *Management*, 22(1), 103-116. <http://www.efst.unist.hr/en/research/rearch-and-publications/management-journal/volumes/vol22-no1>
- Lagos, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. *Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. Observatorio Laboral*, 6(11), 97-109. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140002.pdf>
- López, J. (2020). Efecto del COVID-19 en los agronegocios y su respuesta según su grado de competencia. Proyecto Especial de graduación presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el Grado Académico de Licenciatura, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras. Obtenido de <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6744/1/AGN-2020-T006.pdf>
- Masilo, A. y Gómez A. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. *Revista CIMEXUS*, XI (2), 74-106
- Medina, F., Quijano, R., & Patrón, R. (2020). Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restauranero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia covid-19. *Revista electronica sobre cuerpos academicos y grupos de investigacion en Iberoamérica*, 7(14), 167-177. Obtenido de <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/216>
- Mejia, E. (2021). Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. Proyecto Final, Universidad Iberoamericana, Escuela de Administración de Empresas, Santo Domingo. Obtenido de <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/414/2/15-0946%20PF.pdf>
- O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2002). Effective Strategic Planning in small and medium-sized firms. *Management Decision*, 40(7), 663-671. <https://doi.org/10.1108/00251740210438490>
- Ortiz, A. (2021). La Planeación Estratégica ante la incertidumbre de la Pandemia del COVID-19. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 16(3), 1-15. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v16-n3/A3.16\(3\)1-15.pdf](http://www.spentamexico.org/v16-n3/A3.16(3)1-15.pdf)
- Palella, S., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Parlamento Europeo. (22 de 02 de 2021). Fichas Técnicas sobre la Union Europea. España: Parlamento Europeo. Obtenido de https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_2.4.2.pdf
- Peñafiel-Loor, J., Pibaque-Pionce, M., & Pin-Sancan, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas (PYMES). *FIPCAEC*, 4(1). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>



- Pérez, J. (2008). Contribución al debate mundial sobre la gestión y el control de la red. En La Gobernanza de Internet. Barcelona: Ariel S.A. <https://doi.org/978-84-08-08181-4>
- Ron, R., & Sacoto, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. Revista ESPACIOS, 38(53). Obtenido de Definición Técnica: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Saavedra, M. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con la característica de la empresa y el empresario. Vision General, 20(2). Obtenido de <https://link.gale.com/apps/doc/A679525645/IFME?u=anon~374491c4&sid=googleScholar&xid=1dc62774>
- Semino, A. (2020). Planificación estratégica y su relación con la competitividad en la empresa minimarket Corporación Nihal E.I.R.L San Miguel, Lima, Perú, 2020. Tesis, Universidad Privada Telesup, Lima. Obtenido de <https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELSUP/1175/1/SEMINO%20CANCHIS%20ADOLFO%20MICHAEL.pdf>
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. Revista Publicando, 3(8), 335-344. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Vintimilla, J., & Arevalo, F. (2017). Planificación estratégica. Guía de Unidad didáctica, Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://fca.uce.edu.ec/GUIAS/Unidad%20Did%C3%A1ctica%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20AE.pdf>
- Wijetunge, W. (2014). Strategic Planning Practices of Manufacturing Small and Medium Scale Enterprises in Sri Lanka: An Empirical Study. Global Journal of Commerce Management Perspective, 3(6), 102-109. <https://www.longdom.org/articles/strategic-planning-practices-of-manufacturing-small-and-medium-scale-enterprises-in-sri-lanka-an-empirical-study.pdf>
- Zerpa, D., & Bruzco, M. (2015). Los valores en la construcción del pensamiento estratégico gerencial en las PYMES de cacao del estado Sucre, Venezuela. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 8(15), 60-85. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219057639006.pdf>