



**DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
COMPAÑÍA GRUPO FACTOR HUMANO EMPRESARIAL S.A.S**

Elaborado por:

JHONATAN ALEXANDER GIRALDO FERNÁNDEZ

Asesor: JACKELINE GUERRA GÓMEZ

Administración Financiera

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2020

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMPAÑÍA GRUPO FACTOR HUMANO EMPRESARIAL S.A.S

Jhonatan Alexander Giraldo Fernández

Estudiante de décimo semestre del programa Administración Financiera

Jhonatan17gf@gmail.com

Asesor: Jackeline Guerra Gómez, Docente y Mg. en ciencias: innovación en educación,

jackyguerrag@gmail.com

Recibido (Fecha recepción)

Revisado (Fecha recepción revisión)

Aceptado (Fecha de aceptación)

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo diagnosticar el grado de planeación estratégica de la compañía Grupo Factor Humano Empresarial, el cual, se realizó por medio de parámetros cuantitativos, debido a que se plasmó un estudio de tipo descriptivo, con una población y muestra de la totalidad de la compañía, empleando una herramienta diseñada para la evaluación de un sistema de gestión de calidad; es así entonces, como se valoraron 204 requisitos que evidenciaron un grado de implementación del 11,89%; se observaron grandes falencias en la planificación, evaluación del desempeño y la mejora continua, debido a que no existe una claridad en cuanto a la implementación de estos aspectos, puesto que en el desarrollo del autodiagnóstico se identificó que la organización no tiene claridades sobre la planeación estratégica, pues se debe tener presente que la implementación de sus actividades y servicios ha sido de una manera empírica y no

enfocado en trabajar por procesos, y aún más en certificarse bajo una norma que sea una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, que contribuyan a mejorar su desempeño; es por esto, que el diagnóstico permitió descubrir oportunidades de mejora que le permitirán a la organización ser más competitiva en el ecosistema económico en un futuro muy cercano.

Palabras Claves: Planeación Estratégica, Calidad, Diagnostico.

Abstract

The present work had the objective of diagnosing the degree of strategic planning of the company Grupo Factor Humano Empresarial, which was carried out by means of quantitative parameters, due to the fact that a descriptive type study was carried out, with a population and sample of the whole company, using a tool designed for the evaluation of a quality management system; it is then, how 204 requirements were evaluated that showed a degree of implementation of 11.89%; There were major shortcomings in planning, performance evaluation and continuous improvement, because there is no clarity about the implementation of these aspects, since in the development of the self-diagnosis it was identified that the organization has no clarity about strategic planning, because it must be borne in mind that the implementation of its activities and services has been in an empirical manner and not focused on working by processes, and even more in certifying itself under a standard that is a solid foundation for sustainable development initiatives that contribute to improving its performance; This is why the diagnosis allowed the discovery of improvement opportunities that will allow the organization to be more competitive in the economic ecosystem in the very near future.

Keywords: Strategic Planning, Quality, Diagnosis.

1. Introducción

La planeación estratégica, se establece como las tácticas que son visualizadas por una organización, que se basan generalmente en la identificación de fortalezas y debilidades; es por ello, que se considera como una herramienta empleada por las organizaciones, debido a la necesidad de adaptarse a los continuos cambios que se dan en la actualidad, pues como lo menciona Chiavenato y Sapiro (2017), “las organizaciones están sufriendo las fuertes presiones de la competencia en el mercado en que actúan, lo que las obliga a mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno” (p.18).

Además, se considera que para poder obtener una certificación ISO se hace necesario la utilización de herramientas como la planeación estratégica y más cuando según Fernández expresidente de Colombia Productiva (Citado en Periódico el nuevo siglo, 2019), “El 65,2% de las empresas no cuenta con algún tipo de certificación de calidad (...); se destaca que el 35,1% ha sido avalada con la ISO 9001, la mínima que debe tener una Pyme para ser competitiva”.

Después de las consideraciones anteriores, se evidencia la importancia de que Grupo Factor Humano Empresarial S.A.S se permita evaluar como esta en cuanto a la implementación de este aspecto, con la finalidad de prepararse en aras de alcanzar una certificación que le permita tener un reconocimiento en cuanto a la calidad de los servicios que allí son ofertados.

En este propósito, se diagnosticó el grado de planeación estratégica que posee la compañía, con la finalidad de hallar nuevas oportunidades de mejora que pueda emprender la empresa; ya que según Rodríguez (2015) el diagnóstico se basa en un estudio previo a toda planeación, el cual permitirá identificar problemáticas de la empresa, es así entonces como se hace relevante implementar esta estrategia como un primer paso para que la organización identifique sus habilidades y aspectos a mejorar.

Es así como el presente trabajo, partirá con un diagnóstico del centro de prácticas que estará integrado dentro del primer capítulo, posteriormente se incursionara en el proyecto, el cual está compuesto por los objetivos, marco teórico y metodológico, para finalmente

concluir con el capítulo 3 que presenta los resultados que arrojó el diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones que serán de gran aporte para la organización.

2. Antecedentes del problema

En el Grupo Factor Humano Empresarial se presentan problemáticas a la hora de designar actividades a los trabajadores, ya que estos realizan sus funciones con base a la experiencia adquirida, pues no se cuenta con un orden estipulado a la hora de realizarlas, creándose inconvenientes en la gestión, en este sentido se debe buscar la mejor forma de desempeñar las diferentes tareas, logrando así adquirir unos procesos de mejor calidad. Donde cabe mencionar que en la actualidad se ha reconocido la importancia que ostenta la práctica del buen liderazgo y la planeación estratégica dentro de una organización, como herramientas que permiten mantener el enfoque en el presente y en el futuro.

En síntesis, en la compañía se presentan dificultades en cuanto a la organización y estandarización de las actividades que son ejecutadas en cada área, por lo que, en muchas ocasiones la empresa se ve en la obligación de realizar reprocesos, en consecuencia de esto se está viendo directamente afectada la productividad de los colaboradores, generando poca eficiencia en la productividad de la organización; por lo que se hace necesario que la compañía comience un proceso de implementación en planeación estratégica que le permita un mejoramiento progresivo en sus procesos, con fines de solicitar en un futuro próximo la certificación ISO 9001 y al mismo tiempo pueda implementar estrategias que logren involucrar a todos los colaboradores de la empresa a través de la correcta aplicación y la buena mezcla de los estilos de liderazgo tanto autocrático como democrático y liberal, ya que no basta solo con diseñar la estrategia sino además se debe ejecutar con la finalidad de alcanzar esos factores claves que le permitan mejorar.

3. Revisión de literatura

Se iniciará con las teorías más relevantes, que permitieron dar un soporte literario a la investigación, partiendo desde el sistema de gestión de calidad, hasta llegar a dar claridad acerca de la planeación estratégica con base a los autores que serán citados a continuación:

En primera instancia se abordara el Sistema de Gestión de Calidad donde el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) menciona que la ISO 9001 es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, que es empleada por las organizaciones para los Sistemas de Gestión de Calidad, la cual, pretende enfocar una metodología de trabajo eficiente, para la mejora continua de la calidad en los productos y servicios, debido a que está en pro de buscar la satisfacción del cliente, Icontec. (2020).

Ahora bien, según Arbós y Babón (2017), la calidad se puede definir como ese conjunto de características que contiene un producto o servicio, teniendo presente la capacidad de poder satisfacer los requerimientos del cliente; debido a que los productos y servicios deberán cumplir con las funciones y especificaciones con que han sido diseñadas y conjuntamente deberán de adaptarse a las expresadas por los clientes de este.

Se puede establecer que el diagnóstico es esencial para conocer la situación sobre la que se desea empezar a trabajar, la cual se convertirá en una herramienta estratégica, debido a que se permiten identificar nuevas oportunidades y los aspectos por mejorar; ya que principalmente se considera que el diagnóstico tiene orígenes del Griego “diagnosisi” lo que quiere decir “conocer a través de”, dado que implicará una valoración de la situación, reflejando una estimación de un proceso, donde se permite valorar acciones y/o resultados en concordancia con unos objetivos que lo ocasionaron. Además, según Restrepo y Rubio (citado en Aguilar, 2018) afirman que un diagnóstico, “es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella” (p. 44).

Es por esto, que se debe iniciar con una planeación, donde según Moreno (2017) es un proceso, donde se puede visualizar el comportamiento a futuro de la organización, considerando que el administrador tiene un papel fundamental de implementar tareas para alcanzar el éxito; este debe tener presente que la planeación en la actualidad es un factor clave para la superación, puesto que con su desarrollo se identificara las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además teniendo en cuenta que “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Lima, Aguilar y Medina, 2008, p.2).

Cabe señalar, que la planeación se ha convertido en la herramienta fundamental de los procesos administrativos para obtener la supervivencia de las organizaciones, rescatando lo mencionado inicialmente se puede compactar lo expresado por diversos autores, ya que estos se han preocupado por el desarrollo del concepto de la planeación y han planteado sus propias definiciones, aunque lo indicado por cada uno sea diferente, conservan elementos en común.

Es así entonces, como Sánchez y Miranda (2011), determinan la estrategia como un concepto fundamental en el desempeño competitivo y organizacional de cualquier estructura. Se prevé que el término tiene su comienzo a nivel militar y empezó a ser empleado en el mundo empresarial a fines de la década de 1970 y principios de 1980; uno de los primeros autores en utilizar este concepto fue el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, el cual considera que lo primordial de la estrategia consiste en ser diferente. Adicionalmente Hill y Jones (citado en Miranda & Sánchez, 2011), consideran que “la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 1368).

Ahora bien, según Mora & Melgarejo (2015), la planeación estratégica es una importante herramienta que brinda soluciones a los problemas de índole empresarial. En los últimos años, según afirman estos autores, la planeación estratégica se ha configurado como una alternativa de “respuesta inmediata”, no solo para las grandes organizaciones, sino también para las Pymes y obedece a la ampliación de operaciones, como a la necesidad de cada una de estas empresas de situarse en un marco competitivo dentro del mercado económico.

En cuanto a la planeación estratégica descrita por Porter (2008), se fundamenta en la intensa y drástica competencia que se ha presentado en los últimos años para casi todos

los negocios, por lo cual, las organizaciones demandan de una estrategia para entregar un valor superior a sus clientes, donde es indispensable la habilidad que tienen las compañías para cumplir o exceder las necesidades de los consumidores a través de un producto o servicio.

Es así entonces, que en el caso específico de las Pymes, la planeación estratégica ha venido tomando más importancia, debido a la ausencia de procesos formales que les ayuden a tener una mejor proyección y estabilidad en el mercado; por el otro lado, está el hecho de que el mismo crecimiento del mercado demanda estabilidad, exigiendo cambios y calidad en la prestación de bienes y servicios, al compactar lo anterior en la toma de decisiones dará lugar a delinear sus proyectos sobre bases sólidas y bien definidas Maldonado y Erazo (2016).

Ahora bien, las organizaciones deben considerar la importancia de tener mecanismos que les permitan tener un correcto funcionamiento en las operaciones diarias, debido a que se podría afirmar que las dificultades en la planeación estratégica ocurren “porque no tienen tiempo para pensar y/o prepararse o capacitarse en el mejoramiento de sus resultados y procesos, generándose un círculo vicioso: no hay gestión en la planeación, lo cual conduce a desorden en el proceso y a falta de tiempo para capacitación y planeación.” (Quintero, 2013, p. 10).

4. Materiales y Métodos

Se empleó un diagnóstico del grado de implementación en la planeación estratégica en la compañía Factor Humano Empresarial; empleando una metodología de tipo cuantitativa de corte principalmente exploratorio, debido a que se realizara un estudio de tipo descriptivo, en el cual, se tuvo una población conformada por toda la compañía de Grupo FHE y en cuanto a la muestra en él se evaluó el estudio fue la totalidad de empleados directos de la organización.

En este orden de ideas, según Zambrano, Toledo y Menéndez (2020) la investigación cuantitativa se basa en principios metodológicos del positivismo, pues este método es una forma estructurada de recopilar y analizar los datos obtenidos de diversas fuentes,

empleando herramientas informáticas, estadística y matemáticas, con el fin de sustraer los resultados que conforman el proceso investigativo, puesto que, esta metodología es propia de las ciencias formales como las matemáticas, la lógica, la estadística, entre otras.

Es así como se diagnosticó el nivel de cumplimiento de la compañía en cuanto al contexto de la organización, el liderazgo, la planeación, el soporte, la operación, la evaluación y la mejora, donde se empleó una rúbrica llamada “Herramienta para diagnóstico inicial ISO 9001:2015” desarrollada y compartida por Blandón (2020) puesto que se consideró como una herramienta práctica para la evaluación del SGC de las empresas.

También, se emplearon metodologías estadísticas como la ponderación para poder consolidar la información y poder analizar los resultados, que fueron arrojados por la matriz, es importante resaltar que durante el desarrollo de esta, en la Columna “Observaciones” se escribieran especificaciones que darán herramientas al Grupo Factor Humano Empresarial para iniciar una planeación estratégica con la finalidad de que pueda alcanzar en un futuro próximo la certificación en ISO 9001.

Es importante tener presente que la empresa fue diagnosticada a través del cumplimiento de siete aspectos macros (capítulos) que son determinados por la normativa NTC ISO 9001:2015, donde se realizó un autodiagnóstico por cada rubro e ítem que conforman la norma, como parte del primer peldaño para la implementación de un sistema de gestión en la organización. A su vez es importante comprender que esta autoevaluación fue realizada con base en la documentación, actividades e información proporcionada por el personal, que permitió analizar con que se cuenta actualmente versus los requisitos de la norma arrojando los resultados expuestos en este trabajo.

5. Análisis y Discusión De Resultados

Con la totalidad de 204 requisitos, se puede evidenciar que la empresa Grupo Factor Humano Empresarial arrojó un grado de implementación global del 11,89%, en relación a la planeación estratégica.

5.1. Resultados

Es por ello que, de acuerdo con la escala de medición y variables calificadas en el autodiagnóstico, se podrá comprender de una mejor manera la cantidad de requisitos que fueron asignados en cada porcentaje.

TOTAL IMPLEMENTACIÓN SGC							
SGC	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	TOTAL
>>>>>>	142	40	9	13	0	4	204
PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN							
11,89%							

Tabla 1 - Implementación del SGC.

En la *Tabla 1* se expresa el total de los requisitos que fueron evaluados respecto al porcentaje de implementación que posee la empresa, donde se puede apreciar claramente que 142 es el resultado más alto, el cual se posiciona en la escala del 0%, indicando que la compañía aún no ha documentado o no tiene la existencia del requisito que es exigido por la norma. Debido a esto se puede interpretar que la empresa aún tiene muchas oportunidades de mejora, puesto que tiene un 69,6% en el indicador más bajo. Ahora bien, si observamos el porcentaje del 100% podemos ver que aún no se cumple con ningún requisito, teniendo en cuenta lo anterior es aún más clara la visión del porqué el resultado global da un indicativo tan bajo.

Para el resto de requisitos es evaluar que hace falta para alcanzar el 100% que lleve a la adopción del sistema de gestión. A su vez es importante aclarar la escala N/A, esta aplica

para aquellos requisitos donde la compañía determinará su en su sistema de gestión realizarían exclusión a estos numerales de la norma y que por ende deberán ser justificados como parte del alcance en su sistema de la calidad, estos son los que componen el numeral 7.1.5.2 correspondiente a la trazabilidad de las mediciones dado que es considerado para aquellos equipos de medición dentro de la organización que deban calibrarse o verificarse contra patrones de medición por lo que se determina que por la operación de la compañía no emplea estos procesos.

% IMPLEMENTACIÓN POR CAPÍTULO	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	1,14%
5. LIDERAZGO	28,45%
6. PLANIFICACIÓN	0,00%
7. SOPORTE	11,88%
8. OPERACIÓN	34,38%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0,00%
10. MEJORA	0,00%

Tabla 2 - Implementación por capítulo

Para empezar, en la Tabla 2 se indica los resultados de cumplimiento que tiene la empresa por cada capítulo, partimos dese el capítulo 4. Contexto de la Organización donde se incluyen los conceptos de análisis del contexto tanto interno y externo, como la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, alcance del sistema y sus procesos, por lo que se evidencia que en algunos casos lo aplican, más no está documentado y parte de esta norma es demostrar evidencia ya sea bajo un procedimiento o documento que indique como la compañía dará cumplimiento a este requisito (información documentada).

Para dar continuidad, el siguiente capítulo 5. Liderazgo, la compañía demuestra la aplicación y documentación de algunos requisitos, lo cuales podrán ser consultados en el autodiagnósticos; es así entonces que este indicador sobre pasa el 25% de implementación, como lo evidencia la *tabla 2*.

Seguidamente, se evidencio que el capítulo 7. Soporte, expresa que la organización debe determinar y brindar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, sostenimiento y mejora continua; resaltando la importancia de considerar las capacidades y limitaciones que esta posee en los recursos internos y asimismo la necesidad ante los proveedores; ahora bien, la empresa en el diagnóstico de este capítulo no tuvo un porcentaje muy alto, debido a que no demuestra una adecuada identificación e información documentada.

Posteriormente, el capítulo de operación es el requisito que tuvo mayor porcentaje de cumplimiento segundo el autodiagnóstico realizado, donde se alcanzó a identificar que es necesario que la empresa planifique, implemente y controle los procesos, debido a que no tiene una correcta implementación en los procesos y además no tienen una información documentada de estos. Donde el mayor de los ítems tuvo una calificación de Aplicado / No documentado, por lo que el resultado de este capítulo obtuvo un 34,38%.

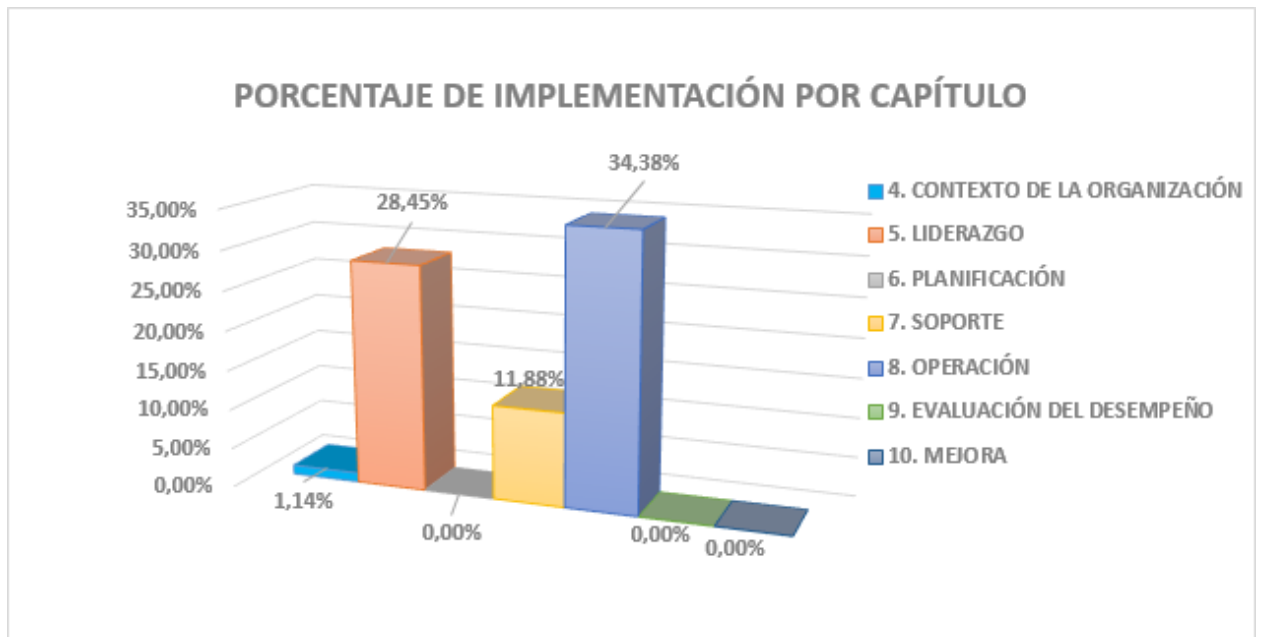


Grafico 1 - % de Implementación por Cláusula

Ahora bien, en cuanto a los capítulos de planificación, evaluación del desempeño y mejora, la empresa no tiene una claridad en cuanto a la implementación de estos aspectos, debido a que no tiene una planificación bien definida, no controla y evalúa, además no tiene parámetros para medir las mejoras que son realizadas en la organización, es así como estos indicadores no obtienen un porcentaje en el diagnóstico, puesto que la empresa no tiene claridades sobre una planeación estratégica, enfocada en un sistema integrado de calidad.

5.2. Discusión o análisis de resultado

Es evidente que la empresa debe iniciar a incrementar la planeación estratégica, para poder lograr disminuir la brecha que en la actualidad está representada en 88,11%, con la finalidad que en un futuro muy próximo pueda alcanzar la certificación en NTC ISO: 9001:2015; debido a que es una decisión estratégica para mejor de manera global, más cuando hoy es considerada como un reto en el Grupo Factor Humano Empresarial con relación a su visión de mejorar y ser más competente en el ecosistema económico.

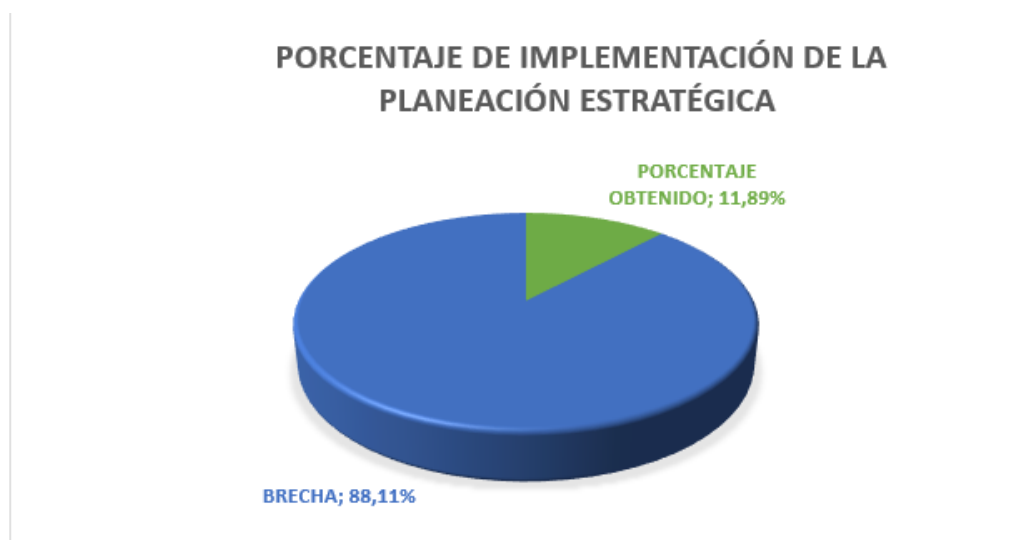


Gráfico 2 - Porcentaje de implementación de la planeación estratégica.

Este resultado, se podría explicar porque la compañía lleva una trayectoria en el mercado de 5 años, donde parte de la implementación de sus actividades y servicios ha sido de una

manera empírica y no enfocado en trabajar por procesos y aún más en certificarse bajo una norma que sea una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, que contribuya a mejorar su desempeño.

Es por esto que, Grupo FHE se deberá enfocar en lograr demostrar un liderazgo y compromiso en incrementar la planeación estratégica, ya que, lo más óptimo es ejecutar actividades por parte de la alta dirección, con la finalidad de incrementar tácitamente el cumplimiento de los requisitos.

6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

Con el diagnóstico sobre el grado de implementación en la planeación estratégica, que se le realizó a la compañía Grupo Factor Humano Empresarial se logró hallar que la empresa tiene dificultades y falencias en la implementación de un SGC, las cuales se pueden convertir en oportunidades de mejora.

Por esto cabe concluir, que el autodiagnóstico que se aplicó permitió observar que la compañía tiene un gran camino por recorrer, el cual, deberá ser enfocado en analizar, plantear y definir cómo va ser la ruta de implementación y adecuación de sus procesos bajo el ciclo del PHVA (Planear – hacer- verificar – actuar) para tener la adopción del sistema de gestión, que les permitirá proporcionar servicios que satisfagan al cliente, abordar riesgos asociados a su contexto y demostrar conformidad con los requisitos de este sistema de gestión a través de una correcta planeación estratégica.

Es así entonces, como se recomienda la implementación de más sistemas de gestión como por ejemplo puede ser la norma NTC ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental y NTC ISO 45001:2018 Sistemas de Gestión de la Seguridad en el Trabajo, teniendo presente que el marco de referencia de ambas normas cuentan con una estructura de alto nivel, quiere decir, que su alineación y aplicación es más fácil de integrar a la compañía, que en sí lo que busca es que sin importar el tamaño de las organizaciones o los productos y servicios que se ofrezcan puedan ser adoptadas, tenido presente que también están construidas con la misma terminología y así alcanzar la optimización de recursos.

También se recomienda, que en cada proceso se asigne una persona que promueva la implementación en el sistema de gestión de calidad, con la finalidad de tener un cumplimiento en las actividades que son diseñadas por medio de la planeación estratégica y que contribuirán con la mejora continua de toda la organización.

Referencias.

Aguiar, J. D. J., Soto, M. Á. M., Martínez, B. L., & Gómez, M. A. C. (2018). Diagnóstico organizacional a la empresa restaurant Rincón Nayarita en Ixtlán del Río, Nayarit. EDUCATECONCIENCIA, 20(21).

Angel Maldonado, J. (2012). Gestión de procesos (o gestión por procesos). B - EUMED. <https://elibro.net/es/ereader/tdea/51718?page=2>

Arbós, L. C., y Babón, J. G. (2017). Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Profit Editorial.

Blandón, Carlos. (03, 05,2020). Progrezando.com. Profesionales con calidez Humana. Recuperado de <http://www.progrezando.com/quienes-somos/>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

Cruz Romero, W. L. (2016). La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos. Departamento de Administración.

El nuevo siglo. (08,062019). 65,2% de empresas no cuenta con certificación de calidad. El nuevo siglo. Recuperado de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2019-652-de-empresas-no-cuenta-con-certificacion-de-calidad>

Fleitman, J. (2008). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial Pax México.

Galindo, L. M. (2008). Planeación estratégica. Mexico: Editorial Trillas.

González, J. M. (2012). Introducción a la gestión de calidad. Delta Publicaciones.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) Rescatado en el Año 2020 Link, <https://www.icontec.org/certificacion-de-sistema/>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. Op. cit., p. 14 https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/

Lima, P. T., Aguilar, J. V., & Medina, M. D. L. Á. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de educación*, 2-10.

López, S., y Núñez, J. H. (2018). Gestión de calidad y satisfacción de necesidades en la Universidad Nacional "Micaela Bastidas". *Investigación y postgrado*, 33(2), 13-13.

Maldonado, G. V., y Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344.

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.

Moreno, J. O. (2017). Planeación estratégica.

Porter, M. (1999). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia?

Quintero, J. S. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47).

Rodríguez Valencia, J. (2020). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: CENGAGE Learning, 2002.

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Ediciones UC.

Ruiz Speare, O. (2017). Liderazgo. Editorial Alfil, S. A. de C. V. <https://elibro.net/es/ereader/tdea/117658?page=32> Ruiz Speare, O. (2017). Liderazgo. Editorial Alfil, S. A. de C. V. <https://elibro.net/es/ereader/tdea/117658?page=32>.

Sánchez Aurora y Miranda M. (2011). 3.15 Análisis de las estrategias competitivas mediante la tipología de miles & snow: el caso de los sistemas operativos para dispositivos móviles de google y apple (Vol. 4). ENEFA Proceedings.

Zambrano, P. P., Toledo, C. B., & Menendez, M. M. (2020, January). Metodología de la Investigación. In Biblioteca Colloquium.