

PROYECTO PLANIFICACION ESTRATEGICA

por Rosa Mendez Mendez

Fecha de entrega: 10-sep-2019 01:56p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1170342670

Nombre del archivo: Para_antiplagio_Rosa_Mendez.docx (114.91K)

Total de palabras: 12841

Total de caracteres: 70763

Introducción

Una considerable evidencia muestra que la planificación estratégica conduce a un mayor rendimiento de la empresa, sin embargo, la mayoría de las PYMES no planifican a corto o largo plazo y las razones por las cuales no aplican estas proyecciones no se conocen bien. En este trabajo investigativo se cuestiona el enfoque común para la comprensión de este problema basado en la influencia que ejerce ¹² la planificación estratégica en la gestión administrativa de las PYMES, enfocándose en las ventajas y limitantes que tiene la aplicación de esta herramienta.

Hay diferentes puntos de vista sobre qué forma el proceso de planificación estratégica debe tomar. (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015) señalan que gran parte de la literatura sobre la planificación ha tendido en general a caracterizar a las PYMES como planificadores o no planificadores. Mientras que estas etiquetas pueden haber sido apropiado en otra época, la prevalencia de las actividades de desarrollo de estrategia, sin duda, se ha expandido. Una dimensión crítica que ha dominado el discurso y el debate reciente en el campo de la gestión estratégica es la controversia en torno a las limitantes que presentan las PYMES a la hora de ejecutar una planificación estratégica y su beneficio a largo plazo.

Por su parte (Salazar, 2016) sostiene que el proceso de planificación se puede abordar de una manera racional. Esto implica la explícita identificación de los fines, objetivos, misión, visión y la selección de los más eficaces de estos. Definiendo cursos de acción para lograr esos fines. Sin embargo, el proceso de formación de la estrategia es típicamente fragmentada, evolutiva, y en gran medida intuitiva estas estrategias que evolucionan con el tiempo como resultado de pequeños pasos y decisiones espontaneas por parte de la administración.

Teniendo en cuenta que en muchos de los casos quien administra una PYME es también su propietario es destacable señalar que, el rendimiento del negocio a menudo se ubica muy por detrás de los objetivos intangibles tales como la autonomía, la satisfacción personal y estilo de vida. Por lo tanto, la planificación debe ser estratégica siendo un instrumento que aporta valor para los propietarios-administradores quienes ven en su emprendimiento una solución viable, impulsadas por dichos motivadores.

(Artieda, 2015) argumenta, además, que el concepto de estrategia puede ser vista como un patrón en una corriente de decisiones, donde la estrategia surge con el tiempo como

las tácticas más apropiadas, y las decisiones de gestión se convierten en conocimiento del estrategia. Esto no quiere decir que debe haber una ausencia total de planificación formal de firmas, ya que tales actividades pueden permitir y facilitar la adaptación, tomando la planificación como una recompensa a la experiencia.

De hecho, los procesos de desarrollo de estrategias y planificación están siendo cada vez más identificado como una fuente primaria de adaptación y aprendizaje en las organizaciones. El aprendizaje se facilita como los supuestos que subyacen una estrategia se someten a un examen crítico a través el proceso de desarrollo de estrategias. Así mismo, como muchos de los principales beneficios de la estrategia de desarrollo son de carácter preventivo, este sistema apoya con especial énfasis al desarrollo de la gestión administrativa dentro de una organización.

Antecedentes

En este trabajo investigativo se argumenta que el enfoque del desarrollo de la estrategia que refleja tanto organizacional e individual influencias, entre otros. Los modelos propuestos tienen sus raíces en el contraste de puntos de vista de la empresa, con un énfasis en los imperativos de planificación estratégicas de la organización y la estructura, y el otro haciendo hincapié las barreras que se presentan incluyendo la propiedad y la experiencia.

Por lo tanto, se considera que la planificación estratégica influirá en el tipo de proceso de desarrollo de la estrategia aprobada en la organización. Una de las áreas en disputa en la literatura es la relación entre la estrategia y el proceso de desarrollo de estrategias. Tomando una perspectiva de procesamiento de información (Gómez & Pérez, 2017) señalan que diferentes estrategias llevan a la adaptación de diferente procesamiento de la información sobre los requisitos de la organización, por tanto, que influyen en el tipo de enfoque de desarrollo de la estrategia utilizada.

La pregunta sigue siendo ¿En qué medida las PYMES participan en los procesos de planificación estratégica, ya sean de manera empírica o técnica? Se ha observado que, aunque con un enfoque menos empresarial, se ha encontrado más tendencia a la realización de un plan de negocios, presupuestos de ingresos y egresos, o proyecciones con análisis de sensibilidad, que permiten que algunas PYMES se encuentran más preparadas que otras PYMES.

Sin embargo, cuando se echa un vistazo al panorama general el nivel absoluto de la planificación es relativamente baja. firmas empresariales también participan en planificaciones estratégicas y operativa más sofisticada que otras PYMES, pero la incidencia de ambos tiene resultados distintos, aportando en uno de los casos respuestas y un sustento en cuanto a capacidad de maniobra que aquellas que no cuentan con estos planes.

A medida que aumenta la incertidumbre del entorno (Varela & Esneider, 2019) argumentan que la planificación estratégica formal no puede ser popular entre las PYMES porque tienen un conocimiento insuficiente de los procesos que intervienen y debido a la falta de suficiente experiencia en la gestión administrativa de las mismas. Además, las PYMES puede carecer el tiempo para planificar de cualquier forma estructurada en los primeros compases de su funcionamiento, la necesidad de suministrar información que dicte el rumbo de cualquier PYME aportando responsabilidad en la administración.

Los problemas estratégicos son difíciles de manejar porque de la subjetividad involucrada en su detección y diagnóstico se presentan como ambiguos, complejos y fluido, haciendo su identificación y diagnóstico una carga continua, interpretativa que recaerá en los hombros de quien se encuentre a cargo de la responsabilidad de la organización, el administrador. El comprender las organizaciones como elementos que aportan valor para los miembros de la organización, el reconocimiento y legitimación de cuestiones estratégicas y administrativas, son roles de la gestión administrativas que engloban aspectos complementarios al control financiero.

El manejo de rutinas diseñadas para procesarlas como, por ejemplo, reuniones, actas, memorandos, conferencias; proporcionan un canal para promover intereses y transmitiendo preocupaciones que de otra manera no podrían conocer, todo con el fin de tener una salida legítima. Por ejemplo, la adopción de una nueva tecnología, consideraciones de un candidato de contratación para puestos estratégicos, o el despido de un administrador de área o supervisor, el administrador deberá contribuir con alternativas plausibles solo en el contexto de un conjunto particular de cuestiones estratégicas (Sirén & Kohtamäki, 2017).

Por lo tanto, la selección y legitimación de la planificación estratégica representa un mecanismo importante a través del cual se ejercen control e influencia sobre las actividades que se realizan en la empresa, constituyéndose de esta forma como una

herramienta fundamental que influye en la gestión administrativa de empresas grande o PYMES.

10

Importancia de la Planificación Estratégica

Los Administradores de alto nivel operan en un mercado donde variables y demás cuestiones estratégicas interactúan constantemente con el riesgo y la oportunidad de las empresas. Se definen a la planificación estratégica, como desarrollos, eventos y tendencias que tienen la potencial para impactar los eventos futuros de cualquier organización. Los problemas estratégicos pueden representar problemas u oportunidades para los responsables de la toma de decisiones. Problemas sistemáticos, que poseen la capacidad de reducir la operatividad de una PYME o crear obstáculos que no permitan su crecimiento.

Por lo tanto, una PYME competidora que busque la introducción de una nueva tecnología o producto que sustancialmente pueda modificar la disponibilidad de sustitutos y posea una amenaza potencial sea esta significativa o no para la viabilidad del producto de la empresa la compañía en si misma deberá tener la capacidad de prever estos cursos de acciones con herramientas administrativas tan básicas como el FODA, obteniendo respuestas y guías ante estos posibles eventos (Castillo, 2010).

La planificación estratégica ha recibido permanente atención por parte de los profesionales y académicos para que los entornos sean más competitivos abogando por la necesidad de mejorar el pensamiento estratégico dentro las organizaciones, siendo una característica para el desarrollo de la planificación estratégica, para lo cual la investigación ha recibido una atención significativa mediante la aplicación de la evaluación de desempeño identificando los efectos más importantes dentro de la planificación lo cual ha sido una preocupación central de los investigadores en los últimos tiempos obteniendo resultados variados para lo cual la evidencia sugiere que la planificación estratégica formal se relaciona directamente con un rendimiento superior.

(Del Vecchio & Nicole, 2018), manifiestan que los efectos de la planificación estratégica formal recaen sobre el desempeño monetario de empresas pequeñas y concluyó que la planificación estratégica tiene un rol importante en el cual se asocia positivamente con el rendimiento económico. El objeto de estudio explora el papel de la organización y sus características individuales como antecedentes de las prácticas de planificación

estratégica en las PYMES, para fundamentarse de manera clara sobre la actividad que ejerce la planificación y como esta influye en diversas organizaciones del entorno.

En contraste, las acciones que desemboquen en una oportunidad representar desarrollos o tendencias, que, si actuaran sobre sí mismos, representarían una ganancia potencial para la organización.

Planteamiento del Problema

Las PYMES debido a su naturaleza como negocios con estructuras más cortas donde el administrador suele ser también el propietario del mismo, tiende a olvidar su objetivo final que es el de generar una ganancia que permita hacer rentable a sí misma y crecer de forma constante. Sin embargo, la realidad es que la gestión administrativa de estas empresas, dista mucho de la de sus pares de mayor tamaño, esto a pesar que la diferencia organizacional permite a las PYMES establecer estrategias con más facilidad, el problema nace cuando estas empresas no cuentan con una base estratégica que les permita guiar el rumbo de sus acciones.

La planificación estratégica constituye una herramienta de gran utilidad donde los administradores puedan tener una referencia de la visión general de la empresa y los objetivos que esta se marcó para cumplir en pos de conseguir su meta. Entre los problemas que aquejan a las empresas que no cuentan con una planificación estratégica, se presenta la pérdida de mercado, la cual no solo representa una disminución de la exposición de la marca entre los potenciales consumidores del producto o servicio ofertado, sino que también reduce los ingresos generados por la empresa volviéndola menos rentable para quienes tienen su dinero invertido en ella.

La falta de planificación estratégica también tiene como consecuencia el incumplimiento de las metas marcadas por la alta gerencia o los accionistas de la empresa. Este incumplimiento en la meta trae consigo amargas repercusiones a mediano plazo estancando a la empresa sin oportunidad de crecimiento, pudiendo ser superada por la competencia resultando en pérdida de clientes, además de la pérdida de motivación de los trabajadores de la PYME.

La necesidad de la PYME por sacar provecho de cada uno de sus recursos se hace más evidente cuando debido a la falta de planificación estratégica se presentan falencias en las planificaciones y falta de enfoque en los esfuerzos realizados por los colaboradores, existiendo una redundancia en los puestos de trabajo o doble funciones, que no ha sido

contempladas por la gestión administrativa. Este enfoque de esfuerzos en un requisito que toda empresa debe tener en consideración si desea hacer mas eficiente sus procesos internos.

Objetivo General

Analizar la influencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa en las PYMES.

Objetivos Específicos

- Establecer el cumplimiento de las metas organizaciones en la gestión administrativa en las PYMES.
- Analizar la motivación del talento humano en la gestión administrativa en las PYMES.
- Determinar la satisfacción del cliente en la gestión administrativa en las PYMES.

Justificación

Las PYMES representan a nivel nacional una fuerza económica que no puede ser ignorada, correspondiendo al 95% de las empresas que funcionan dentro del territorio ecuatoriano, por este motivo la importancia de la capacitación a estos pequeños y medianos empresarios se vuelve crucial en búsqueda de una mejor gestión administrativa que permita rentabilizar de mejor manera los esfuerzos realizados en el desarrollo de la empresa.

La mala planificación estratégica tiene consigo problemas que no se verán hasta el futuro cuando la administración de empresa, presente problemas en la gestión de la misma, esto trae consigo una serie de obstáculos que muchas empresas no pueden afrontar. La definición de una misión, visión, valores y demás objetivos de la empresa, resulta una necesidad imperante cuando de proyección se trata. Por su parte la gestión administrativa deberá estar preparada para llevar a cabo esta planificación, comunicándola a los demás empleados y ajustando sus esfuerzos en aras de un cumplimiento alineado a estos planes.

La planificación estratégica como paso previo al inicio de actividades de una empresa, se convierte en una herramienta de gran utilidad de cara al futuro, siendo en muchos casos pasada por alto debiendo ajustar presupuestos y con la mala toma de decisiones,

repercutiendo no solo en cierre sino en el despido de trabajos creados, que afecten directamente en la economía del país.

La planificación permite a las PYMES no solo a mantener un plan de contingencia en caso de que sus ingresos no alcanzan los niveles esperados, sino que ofrece un apoyo en caso de ocurrir lo contrario, y el negocio ofrezca una tasa de crecimiento superior a la esperada, ambos escenarios con problemáticas que ponen en riesgo la continuidad de la PYMES en el ejercicio sus actividades, para esto el trabajo mancomunado de la administración y el cumplimiento de la planificación jugara un papel fundamental en cuanto a organización empresarial.

La necesidad de las PYMES de implementar herramientas que les generen una ventaja estratégica que permita sobresalir a la empresa entre sus competidoras, resulta una prioridad de la gestión administrativa con el fin de cosechar un éxito en sus operaciones, sin embargo, la falta de planificación estratégica tiene una repercusión en la gestión administrativa dentro de las PYMES limitando su crecimiento, reduciendo su valor de marca y oportunidades tanto internas como externas.

Aportar identidad a una empresa es uno de los elementos fundamentales que constituye la planificación estratégica, valiéndose de herramientas como la misión, elemento fundamental que propone una meta que motive al crecimiento continuo, la visión la cual da a conocer las ambiciones de la empresa y su horizonte a futuro proveyendo una guía en el camino para los administradores, los valores aportando a los colaboradores internos y externos de la empresa sus lineamientos morales y éticos y objetivos que representen estrategias que permitan alcanzar la visión establecida por la alta gerencia.

Estos elementos pueden dotar a la PYME de la identidad propia que permita a quienes laboren dentro de ella, identificarse y trazar un rumbo de acción en consonancia a la meta que se espera alcanzar. Sin embargo, el tiempo que toma la aplicación de estas estrategias tiende a ser prolongado hasta encontrar la dirección idónea para el correcto desarrollo de la PYME, desalentando a muchos propietarios en su implementación.

Por su parte las PYMES al ser negocios regentados por sus propietarios tiene como características la baja tecnificación en cuanto a sus procesos y herramientas administrativas, esto tiene como consecuencia la ausencia de la planificación estratégica que marque un rumbo certero en cuanto a un desarrollo organizacional a mediano y largo plazo. Otro de los elementos que pueden desalentar en la implementación de una

planificación estratégica dentro de las PYMES es el alto costo que este conlleva, debiendo en muchos casos contratar a un profesional externo que aporte en la elaboración de un plan que permita un crecimiento sostenido de la PYME.

CAPITULO 1

Marco Teórico

A pesar de sus muchas contribuciones, la historia de las PYMES está plagada de altos índices de fracaso y niveles de rendimiento pobres. Para asegurar el desarrollo sostenido

del sector, es vital para entender por qué algunas PYMES tienen más éxito que otros. Una revisión exhaustiva de los estudios existentes en las PYMES (Stonehouse & Pemberton, 2002) sugieren que, el pensamiento de abundancia y la preparación representa, un determinante clave del éxito de la empresa radica en la ausencia o presencia de la planificación con enfoque estratégico.

³ La planificación estratégica se refiere a la fijación de objetivos de la organización a largo plazo, el desarrollo y la implementación de planes para alcanzar estos objetivos, así como la asignación o el desvío de los recursos necesarios para la realización de estos objetivos (Wang, Walker, & Redmond, 2017). En un sentido práctico, la planificación estratégica es acerca de la ventaja competitiva. Esto está encapsulado por (Ballesteros, 2007), quien afirmó que el propósito de la planificación estratégica es permitir a una empresa para obtener la mayor eficiencia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Esto se apoya en la literatura empírica. Con respecto al rendimiento, la planificación estratégica es generalmente más común en las mejores PYMES que realizan. Por ejemplo, las PYMES que se dedican a la planificación estratégica, en comparación con aquellos que no lo hacen, son más propensos a ser los que lograr un mayor crecimiento de las ventas, un mayor rendimiento de los activos, los mayores márgenes de ganancia y de crecimiento más alta de los empleados.

Por otra parte, las PYMES que se dedican a la planificación estratégica se cuentan entre las organizaciones con mayor índice de innovación, que tienen productos con tecnologías y patentes más recientes, que emplean nuevas tecnologías de proceso, que cuentan con una mejor gestión administrativa, y que logren un crecimiento internacional. Quizás lo más importante, es que las PYMES se dedican a la planificación estratégica son menos propensos al fracaso debido a todo el soporte técnico que lleva consigo la funcionalidad de administración.

Si bien es cierto que el éxito relacionado de la PYMES es impulsado por más que planificación estratégica, generalmente hallazgos apoyan la idea de que hay, en general, mayores ventajas para la planificación que no planificar. Sin embargo, teniendo en cuenta todas las pruebas, se reconoce bien que la planificación estratégica es rara o inexistente en la mayoría de las PYMES. En la práctica, las PYMES tienden a orientarse hacia el corto plazo operativa en lugar de cuestiones estratégicas a largo plazo, y la toma de decisiones tiende a ser más reactiva que en las PYMES que han trazado un plan, los planes

son con frecuencia ad hoc y más intuitiva que formalmente escrito, y proporcionan poca base sobre la cual el rendimiento del negocio se puede medir o analizar (Salazar, 2016).

La razón por la que algunas PYMES realizan la planificación estratégica, mientras que otros no lo hacen es por lo general una incógnita que no se entiende, en consecuencia, la idea central de investigación para explicar la falta de planificación estratégica en las PYMES se ha centrado en la identificación de las barreras que desalientan o impiden la planificación, por ejemplo, (Muñoz & Prieto, 2016) sugirieron que la falta de tiempo, la falta de conocimientos especializados, el conocimiento insuficiente de los procesos de planificación, o la renuencia compartir planes estratégicos con los empleados y consultores externos son perjudiciales para comprometer y planificación estratégica en la pequeña empresa.

Con el fin de generar un criterio más completo, se procedió a la realización de una encuesta que tiene como función, preguntar a 15 emprendedores dueños de PYMES sobre la importancia de implementar prácticas de planificación de manera estratégica y cuál es el vínculo y efecto que interviene con el trabajo administrativo. Esta encuesta permitirá ofrecer un punto de vista más amplio basado en las experiencias profesionales y demás vivencias.

Por encima de todo, las declaraciones de visión y misión brindan unanimidad de propósito a las organizaciones e imbuyen a los empleados de un sentido de pertenencia e identidad. De hecho, las declaraciones de visión y misión son encarnaciones de la identidad organizacional y llevan el credo y el lema de la organización. Ayudan a traducir los objetivos de la organización en estructuras de trabajo y a asignar tareas a los elementos de la organización que son responsables de actualizarlos en la práctica.

La visión y misión explican el contexto en el que opera la organización y proporciona a los empleados un tono que se debe seguir en el clima organizacional. Dado que definen la razón de la existencia de la organización, son indicadores de la dirección en la que la organización debe moverse para actualizar los objetivos en las declaraciones de visión y misión, sirven como puntos focales para que las personas se identifiquen con los procesos organizacionales y les den un sentido de dirección al tiempo que disuaden a aquellos que no desean seguirlos de participar en las actividades de la organización.

13 Las declaraciones de misión y visión ayudan a las empresas a delinear estándares de desempeño y métricas basadas en los objetivos que desean alcanzar. También

proporcionan a los empleados un objetivo específico que alcanzar, promoviendo la eficiencia y la productividad.

La planificación estratégica ha sido denominada como aquel proceso que es utilizada para preparar y elaborar tácticas y métodos estratégicos para las empresas persiguiendo el propósito de introducir la planeación estratégica de acuerdo a la misión que tiene la misma, bajo los parámetros adecuados para su desarrollo. Ha sido ideada como una herramienta básica para realizar las operaciones administrativas para poder adaptarlas como una ventaja empresarial hacia una visión más amplia, que dará la oportunidad de hondar a detalle el medio en el que se desenvuelve, así como tomar decisiones acertadas y reales del mercado en el que se encuentra.

Según diferentes autores definen a la planificación como una operación indispensable que debe ser trabajada de manera continua, siendo la estrategia la base para el crecimiento de una organización, para lo cual debe ser implementada para adquirir un conocimiento global de futuros escenarios, teniendo en cuenta que se utiliza para mejorar las decisiones que ya han sido tomadas, encaminándose a minimizar los riesgos y comparar resultados, por lo tanto requiere ordenar las operaciones para dar paso a la aplicación de la toma de decisiones así como también la medición y evaluación sobre las expectativas en relación a los objetivos alcanzados.

Durante la última década, se han producido muchos cambios externos en el entorno empresarial global. Hoy, el entorno empresarial se caracteriza por la globalización, la liberación de los mercados y el aumento de la competitividad. El cambio es una certeza, la capacidad de ⁶ anticipar, reconocer y lidiar activamente con el cambio en el entorno interno y externo es lo que distingue a las empresas exitosas de sus contrapartes.

⁶ Para crecer y prosperar, los gerentes deben participar en un proceso que identifica el cambio y modifica las actividades comerciales para aprovechar al máximo el cambio. Ese proceso es la planificación estratégica. El concepto de estrategia se remonta a principios del siglo XX. Con el inicio de la revolución industrial, el léxico militar, estrategia, se tomó prestado en los negocios para significar la configuración de recursos para lograr una ventaja frente a los competidores, más tarde, surgió el concepto de planificación estratégica centrado en identificar movimientos competitivos y enfoques comerciales para hacer crecer el negocio, ⁸ competir con éxito, atraer y complacer a los clientes, y realizar operaciones para alcanzar el nivel de rendimiento objetivo (Sánchez, 2016).

8

La planificación estratégica se transformó de la planificación financiera ampliamente conocida de la década de 1950 y la planificación a largo plazo de la década de 1960 en la gestión estratégica de la actualidad). La gestión estratégica es un campo de estudio relativamente nuevo que aún se encuentra en una etapa paradigmática; es multidimensional y unifica los conceptos de estrategia y planificación estratégica en el esfuerzo general de una organización para lograr su propósito (Salazar, 2016).

El enfoque estratégico se enfrenta a situaciones de continuos cambios debido a que forma parte del proceso administrativo de las empresas de una manera fundamental gracias a la relevancia que mantiene al ser estratégicos aumenta el grado de competencia y ayuda a la correcta toma de decisiones mediante la definición de objetivos reales y la definición de lineamientos de aplicación que conducirá a los negocios a ampliar su posicionamiento en el mercado frente a su competencia. La ventaja que proporciona la planeación estratégica es la seguridad que brinda a los administradores cuando se toman decisiones de gran importancia en la empresa, motivo por el cual se apoyan de establecimiento de metas alcanzables que sigan el patrón de desarrollo de la organización, transmitiendo a sus rivales del sector en que se desenvuelve el conocimiento adquirido por medio de vivencias y experiencia empresarial.

Es importante señalar que el talento humano dentro de las empresas es un componente específico que es requerido para la ejecución de la implementación de la planeación estratégica, ya que son el medio por el cual las organizaciones pueden obtener y alcanzar los objetivos que han sido establecidos para el crecimiento económico del negocio contribuyendo a que estas se encuentren preparadas para futuras eventualidades y retos acerca de la adaptación de la información tecnológica, de ir avanzando en la aplicación de prácticas rutinarias, el trabajo que realiza una empresa en cuanto a la actividad requiere un continuo aprendizaje para seguir con la normalidad en las operaciones. Cabe recalcar que estos emprendimientos mejoran la calidad laboral para el talento humano.

Cuando se habla de empresas es importante definir el rumbo que esta va a llevar (misión, visión, objetivos) que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos tanto económicos como personales. Es importante que los empleadores tengan los conocimientos necesarios los cuales le ayuden a encaminar en sus acciones.

Existen varias problemáticas las cuales afectan al desempeño de las micro y macroempresas, en las cuales se suele dar aspectos importantes en el crecimiento y

sustento que se podrá dar a futuro en la empresa, y se podrá seguir con los objetivos que pueden ser de mediano a largo plazo. El concepto que se da de forma estratégica y de planeación están designados por una acción de secuencia las cuales están ligados, de la misma manera que se puede llegar a alcanzar objetivos, en los que la planeación estratégica se da como un proceso por el cual los directores establecen los objetivos y sus acciones con el pasar del tiempo.

Es necesario tener una estrategia la cual encamine al profesional de una empresa Hacia la dirección correcta, para así poder llegar alcanzar los objetivos a corto o largo plazo, ya que es una parte esencial para poder llegar a obtener las actividades cotidianas con las cuales cuenta la organización, las PYMES en el país son muy importantes, para el desarrollo y fortalecimiento de estrategias nuevas, las cuales le permita proyectar a largo y mediano plazo y así poder obtener acciones que puedan llegar a aumentar la competencia en el mercado internacional y esto será de mucha importancia para así poder expandieres en nuevos mercados tales como nacionales e internacionales.

Tabla 1: Clasificación de la Empresas

<i>Variable</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grandes</i>
<i>Personal Ocupado</i>	1 - 9	10 – 49	50 – 199	> 200
<i>Valor Bruto en ventas</i>	< 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	> 5.000.000
<i>Monto de Activos</i>	Hasta 100.000	De 100.001 hasta 750.000	De 750.001 hasta 3.999.999	> 4.000.000

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).
Elaboración: Rosa Méndez.

Varios términos se utilizan indistintamente y de manera ambigua en la literatura relativa a la estrategia, lo que resulta en una falta de distinción entre los conceptos de gestión estratégica, el pensamiento estratégico, el aprendizaje estratégico y la planificación estratégica. Estas distinciones son esenciales para apreciar los temas tratados, y se presentan los datos de la investigación, en este documento.

La gestión estratégica puede ser conceptualizado como un conjunto de teorías y marcos, con el apoyo de herramientas y técnicas, diseñadas para ayudar a los administradores de las organizaciones en el pensamiento, la planificación y actuar estratégicamente. En

términos simples, se refiere al éxito a largo plazo de toda la organización y es un vehículo a través del cual los administradores pueden planificar para el futuro.

El pensamiento estratégico, por el contrario, se refiere a una visión del futuro desarrollado por los líderes de la organización, lo que requiere gerentes a pensar más allá de las operaciones del día a día con el fin de desarrollar a largo plazo intención estratégica " para el negocio (Gómez V. B., 2017). La ausencia de tal intención o la aspiración típicamente resulta en el estancamiento de un negocio. Igualmente, Aprendizaje estratégico se refiere al ingenio de los procesos mediante los cuales las organizaciones aprender sobre sí mismos y su entorno, por lo tanto, la elaboración de metas exigentes, pero alcanzable, a largo plazo, junto con las estrategias apropiadas destinadas a darse cuenta de ellos. aprendizaje estratégico es vital para el desarrollo de la estrategia

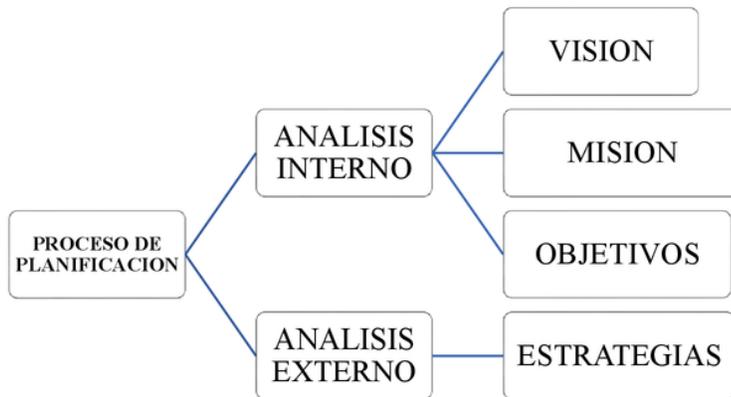
Las empresas en el sector de las PYMES en todo el mundo son más propensas al fracaso debido a la especificidad cualidades que poseen las empresas, sus dueños y gerentes, las empresas emprendedoras tienen una baja tasa de supervivencia ya que los emprendedores inician negocios, pero son incapaz de convertirlos en negocios sostenibles. Además, la mayoría de las PYMES no pasan de la primera etapa (existencia) a otras etapas como supervivencia, éxito, despegue y madurez de los recursos.

En todo el mundo, así como en Ecuador, varias características y factores han sido identificados como determinantes clave del éxito de las PYMES, aunque con resultados empíricos poco contrastados. Con una tasa de supervivencia de las PYMES generalmente baja en todo el mundo, es necesario establecer una comprensión de las características empresariales clave y prácticas comerciales que pueden ayudar en el comprensión y promoción de la supervivencia de las PYMES a largo plazo. Se alega que, si los dueños de negocios y los administradores son buenos para dirigir sus negocios, entonces les irá extremadamente bien en términos de asegurar la supervivencia continua de sus negocios.

Por lo tanto, para que las PYMES sobrevivan y tengan éxito en sus operaciones comerciales, es pertinente que los propietarios o administradores posean ciertas características empresariales y realizan actividades específicas en prácticas comerciales. En este sentido, las PYMES merecen mucha más atención, especialmente con respecto a las características administrativas y las prácticas comerciales del emprendedor, que a menudo son desarrollado como parte de las estrategias de vida personal del emprendedor y no con una estrategia a conciencia.

Estas prácticas comerciales y las estrategias de vida personal se utilizan como un medio para ganarse la vida, lo que a su vez está muy influenciado por las características de personalidad del emprendedor. Además, dado que las características empresariales pueden influir tanto en el tipo de empresas a ser creado y la forma en que se gestionan, poco se ha establecido sobre cuál de estos las características y prácticas comerciales influyen en la supervivencia a largo plazo de las PYMES y en el alcance de su impacto con base en las brechas identificadas.

Tabla 2: Proceso de Planificación Estratégica



Elaborado por: Rosa Méndez

Este estudio busca comprobar de qué forma la proyección estratégica, influiría en el tratamiento administrativo, en búsqueda de una supervivencia y sostenibilidad a largo plazo de las PYMES. Este conocimiento permitirá a los empresarios de la PYMES para comprender y enfocarse en implementar las prácticas comerciales clave y adoptar la planificación estratégica que pueden llevar a sus negocios a enfrentar los problemas de formas menos complejas. Logrando esto contribuirá a la reducción de las altas tasas de fracaso de las PYMES y aumentará las PYMES a largo plazo su supervivencia.

Al establecer claramente quién es un emprendedor y las características que posee, este capítulo comienza con la definición de emprendedores y características empresariales. Después de eso, El capítulo presenta los enfoques clave relacionados con el estudio de las características empresariales y Se identifican las contribuciones clave en cada área. Posteriormente, todos los diversos tipos de Los empresarios y sus características se discuten en detalle. La última parte de este capítulo identifica algunas características empresariales, que se percibirán desde un punto teórico para influir en la supervivencia a

largo plazo de las PYMES, y se establecerá un marco conceptual adoptó la vinculación de estas características con la supervivencia a largo plazo de las PYMES.

Gestión Administrativa

Muestran diversas definiciones acerca de la gestión administrativa debido a que mantienen una perspectiva que ha sido adoptada mediante un reflejo teórico, y transmitida en diferentes formas como una manufactura que se encuentra por encima de una opinión filosófica, siendo fomentada a través de los individuos que asimilan el conocimiento para poder emplearlo en sus labores con el fin de aumentar el desempeño de la organización por medio de la planificación estratégica.

La misión de la administración es comprendida como el proceso que armoniza la capacidad de procesamiento de la información y la exploración de nuevas tecnologías que manejan nuevos datos y facilitan la comunicación entre las personas, sin embargo, la innovación con la que cuentan los grupos de personas provocara que se limite como una meta que se auto complementa.

Cabe resaltar que la cultura organizacional interviene a modo de liderazgo siendo los componentes que aportarán el proceso administrativo, por lo tanto aquellas empresas que manejan un personal con cierta habilidades de expresión y comunicación aumentan la posibilidad de desarrollo, que es esencial para poder adaptar lineamientos en los cuales de apeguen a los colaboradores, favoreciendo a este sector de las pequeñas y medianas empresas, quienes requieren de mantener un oportuna clima de trabajo para aumentar el rendimiento dentro de la organización.

La combinación entre la gestión y comprensión proporcionaran la garantía de transmitir el conocimiento de manera paulatina a las personas que necesiten este aprendizaje buscando alcanzar a obtener mejores resultados. Originando que los encargados de la administración sepan identificar asertivamente cuando deben emplear profesionales capacitados para el mejora e implementación de planes estratégicos para contar con una buena gestión administrativa.

Las organizaciones varían en la medida en que sus problemas, se tiene a consideración que la matriz de problemas es grande o pequeña, cuando los problemas o amenazas a resolver son acordes a la realidad y tamaño de la empresa, aunque no necesariamente se da esto.

Las organizaciones varían en la diversidad de problemas. considerado al mismo tiempo y la frecuencia con la que se reemplaza cualquier problema. Finalmente, algunas organizaciones pueden tener problemas que son muy limitados definido, mientras que otros consideran cuestiones que son mucho más amplio. Una organización con un tamaño de matriz pequeño es una en el cual los administradores solo dedican atención a algunos problemas críticos (Banco interamericano de desarrollo, 2016).

La importancia de mantener una gestión administrativa acorde a la realidad de las empresas es una de las motivantes para su correcto funcionamiento, teniendo en cuenta que un administrador deberá definir los problemas que comúnmente enfrentará una empresa. Dándole las herramientas para sortearlas de forma convincente y planteando como poder solucionar el problema de ser posible y en caso de no lograrlo minimizar el impacto que esta causa en la PYMES.

Tabla 3: Pasos para la aplicación estratégica

Pasos de la planeación estratégica		Fases de la planificación
1ro	Análisis de escenarios	Iniciación
2do	Formulación de la visión	
3ro	Selección de la estrategia	
4to	Definición de la misión	Implementación
5to	Diseño de la estructura	
6to	Preparación para el plan de acción	

Elaborado por: Rosa Méndez.

El proceso de planificación estratégica sirve tanto para una función instrumental y simbólica. El proceso de planificación estratégica sirve para construir consenso en la organización al proporcionar expresiones abreviadas o simplificar categorías para Comunicación y comprensión. Por ejemplo, la designación de una unidad estratégica de negocios. El proceso tiene elementos, es decir, patrones de reuniones, formales procedimientos y programas de comunicación que refuerzan una sensación de racionalidad generalizada y control en la organización (Ballesteros, 2007).

A nivel instrumental la planificación estratégica el proceso sirve como un tipo de programa de rendimiento, absorción de la incertidumbre reduciendo la carga de información que enfrentan los administradores. A través del proceso de planificación, información crítica para él se recibe la normal operatividad de la organización. Las

señales se reciben en forma de entradas informativas, datos sobre acciones internas tales como cambios de personal, requisitos de capital, etc. o acciones externas como el competidor movimientos, cambios regulatorios. Formalmente o informalmente, este proceso produce la matriz de cuestiones estratégicas que se han marcado como importante para el futuro de la organización.

Las organizaciones emplean una variedad de estrategias estratégicas, procesos de planificación. Mientras que algunos investigadores tienen un intento capturar estas diferencias usando términos agregados como planificación completa, el intento aquí será aislar varias características distintivas del funcionamiento de planificación en un ámbito estratégico para describir la probabilidad de atribución en la variedad de estrategias cuestiones que los principales tomadores de decisiones consideran. En particular, cuatro atributos de acuerdo al proceso de proyección estratégica será discutido los términos de sus implicaciones por el contenido de cuestiones estratégicas consideradas como relevante e importante para la organización.

La pieza final en el argumento que une el procedimiento de una organización estratégica es el ordenamiento para el cambio estratégico se basa en la relación entre el contenido y la forma de la matriz de cuestiones estratégicas y cambio estratégico. Como de costumbre en este contexto, el cambio estratégico se refiere a no rutinario, no incremental y discontinuo cambio. El proceso de cambio estratégico puede conceptualizarse como un proceso que tiene dos fases principales similares a las fases en modelos generales de la innovación proceso (David, 2013).

La fase uno se llama referencia de iniciación a las actividades iniciales en el proceso de cambio, cuando se construye el conocimiento de la necesidad de cambio y se toma la decisión de hacer un cambio. Fase dos se llama implementación, y se refiere a las actividades que rodean la utilización e institucionalización del cambio en la organización. Durante las dos fases del cambio estratégico. procesan ciertas dinámicas políticas e informativas. La dinámica política clave que ocurre durante la fase de iniciación del cambio estratégico se refiere a generar suficiente interés en el tema para incitar la inversión de los tomadores de decisiones en el tema.

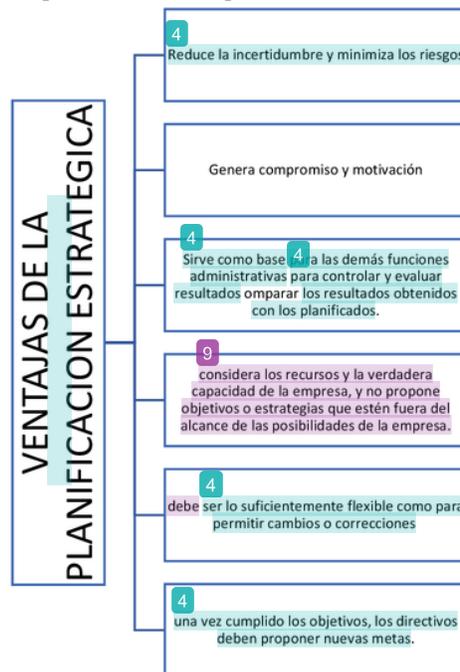
En algunos casos esto puede significar construir una coalición para apoyar el problema y buscar una solución. Para otros asuntos un particular el individuo puede ser lo

Tabla 4: Ventajas de la planificación estratégica

suficientemente poderoso como para exceder el umbral de interés político, En el lado informativo, la fase de iniciación requiere que los responsables de la gestión administrativa tengan suficiente información para evaluar la naturaleza de los problemas, como, así como información sobre al menos una avenida para resolverlo. Por lo tanto, para que el cambio estratégico proceder debe haber suficiente interés político e información técnica para realizar actividades en la fase de iniciación.

Elaborado por: Rosa Méndez.

De manera similar, hay tanto política como requisitos de información técnica que deben



cumplirse durante la fase de implementación de planificación estratégico En el lado político debe haber una base amplia de aceptación personal y de interés en el cambio para que ocurra aceptación y utilización. De hecho, estudios de innovación los procesos han demostrado que aumenta la participación en implementación (Maldonado & Erazo, 2016) y percepción de interés político en una innovación mejora el éxito de la implementación. Del mismo modo, en el contexto del cambio estratégico, interés político y compromiso personal es probable que el cambio aumente la implementación éxito.

Cada organización tiene que tomar algún tipo de decisiones que aborden asuntos importantes que enfrenta el negocio, que puedan afectar el desarrollo del negocio en vistas

futuras. Esta gran decisión hacia el futuro es lo que hoy en día se conoce como planificar, por lo tanto, la proyección de una planificación es el fundamento de cada negocio porque sin planificación, un negocio nunca sabrá dónde está yendo, recorriendo un rumbo deseado, pero sin la certeza si alguna vez llegará allí. (Wang, Walker, & Redmond, 2017), argumenta que Las empresas "deben planificar activamente el futuro" para competir eficazmente y sobrevivir. Las PYMES que participan en la planificación estratégica tienen más probabilidades de hacerlo; alcanzar un mayor crecimiento de las ventas, mayores rendimientos en activos, mayores márgenes de ganancias y mayor crecimiento de los empleados que aquellos que no lo hacen

Por lo tanto, las PYMES que participan en la experiencia en planificación estratégica aumenta el rendimiento de la empresa y es menos probable que falle con una mayor sofisticación de la planificación, está positivamente relacionada con el crecimiento de las ventas, aunque no hay relación entre planificación y retorno de la inversión. Si que se puede destacar que, aunque el tamaño de los efectos de la planificación estratégica para estudios específicos no es tan grande, la relación general entre la planificación formal y el desempeño es significativa y positivo (Artieda, 2015).

Otra investigación realizada (Valle Ospino & Niebles Núñez, 2017), ha demostrado constantemente que las PYMES que no participa en la planificación estratégica. Las razones por las que algunas PYMES no informan en la proyección estratégica no son bien entendidas las PYMES que desatienden la organización estratégica no alcanzaran su pleno rendimiento y potencial de crecimiento, y la supervivencia también podría ser puesta en riesgo. Como resultado, hay poca o ninguna investigación empírica demostrando las actividades principales que incluyen las prácticas de planificación de grupos seleccionados de pequeñas empresas que planean de forma formal o informal según sea el conocimiento empírico.

Gestión administrativa en las PYMES

Muchas empresas más pequeñas enfrentan limitaciones de recursos y los recursos existentes deben en consecuencia, se utilizará con cuidado, ya que las decisiones erróneas tendrán más graves complicaciones de lo que sería el caso en las grandes empresas. Por ejemplo, las pequeñas empresas tienen una organización simple que es propia de las actividades del negocio, con una condición de misión independiente que anima el emprendimiento y la invención. Ellos suelen ser informal, sin burocracia y con mínimas normativas (Gómez & Pérez, 2017).

La revisión suele basarse en el control del personal que labora dentro de la empresa y sus normativas y reglamentos se encuentran ausentes en la mayoría de las PYMES, además, en muchas empresas más pequeñas, los propietarios y administradores toman una posición central. En tal entorno, no es raro que los procesos de negocio la planificación y la toma de decisiones se limitan a una sola persona. Esta centralidad también significa que esas personas en particular son responsables de reconocer los beneficios de la gestión del conocimiento para respaldar las operaciones de la empresa.

Sin embargo, en las PYMES las operaciones comerciales diarias requieren atención especial esto a menudo resulta en situaciones en las que no hay suficiente tiempo disponible para la planificación de estrategias, esto junto con la falta de recursos financieros y experiencia con frecuencia resulta en que la mayoría del conocimiento se mantenga en la mente del propietario y algunos empleados clave en lugar de almacenados físicamente o compartidos a través de charlas y manuales improvisados propios de la empresa.

Por lo tanto, el intercambio de conocimientos en las PYMES puede ocurrir en el corredor con conversaciones o en las fiestas de cumpleaños de los miembros de la organización, con vistas a lo anterior, las PYMES se enfrentan a desafíos únicos de gestión administrativa que son distintos de los de sus contrapartes comerciales más grandes. sugiere que los académicos tienden a aplicar enfoques desarrollados originalmente para empresas más grandes que las PYMES.

Este procedimiento implica el riesgo de que las empresas más pequeñas puedan perder su distintivo que las características y, por lo tanto, su capacidad para actuar. Investigaciones previas sobre la gestión administrativa en PYMES han demostrado muchas diferencias en comparación con las grandes empresas. La mayoría de las PYMES no tienen una política explícita dirigida a la planificación estratégica, y tienden a tratar al área administrativa en un nivel operativo, a nivel de sistemas e instrumentos. Las PYMES tienden a poner más énfasis en la gestión del administrativo tácito que las empresas más grandes y los canales de comunicación en las PYMES tienen más probabilidades de ser entre empresas, en lugar de interno a la organización.

El sector de las PYMES parece estar menos avanzado en términos de construcción del conocimiento, teniendo un enfoque más mecanicista de este concepto y confiando menos en la interacción social. Además, el sector de las PYMES es más débil que las empresas

más grandes en cuanto a la discusión sistemática para mantener un discernimiento que esta sobreentendido, por lo tanto esto hace que aquellos negocios de mayor tamaño sean más consolidados en adaptar y poner en ejecución una estrategia de carácter formal para una gestión administrativa, la mayoría de las PYMES adoptan formas no estructuradas a corto plazo hacia el aprendizaje organizacional, y los gerentes en empresas más pequeñas tienden a evitar la salida de conocimiento de la empresa y, por lo tanto, bloquear el intercambio de conocimiento (Stonehouse & Pemberton, 2002).

Las actividades relacionadas con la gestión administrativa, como el intercambio de conocimientos, requieren mucho tiempo y requiere un cierto nivel de confianza. Baja rotación de personal, como se encuentra en muchos en las PYMES, esto puede contribuir positivamente a esos esfuerzos lo que a menudo se pasa por alto cuando se investiga a las PYMES es el tema de la heterogeneidad. Las PYMES son difíciles de comparar, lo que hace que la noción de un solo conocimiento enfoque de gestión casi imposible (Sirén & Kohtamäki, 2017).

La identificación de la estrategia a seguir se centra en actividades que ayudan a identificar el conocimiento necesario para la empresa, así como las fuentes para adquirir este conocimiento. Esta actividad también comprende la identificación de conocimientos ya existentes. Creación de estrategias se refiere a formas, que se centran en la construcción de nuevos canales de información y acciones las empresas pueden recibir apoyo, por ejemplo, dando tiempo a los miembros de la organización para experimento El conocimiento no solo se produce internamente. Las fuentes de conocimiento externas también deben ser consideradas, dadas sus limitaciones naturales, las PYMES a menudo se ven obligadas a hacer uso de estas últimas.

La experiencia en el almacenamiento retención abarca procesos como la documentación y la codificación de conocimiento para construir una base de conocimiento organizacional y reducir cualquier forma de pérdida de conocimiento debido a la jubilación, salidas de miembros de la organización. Esta tarea propia de la gestión administrativa podría representar un verdadero desafío para las PYMES, ya que la mayoría del conocimiento se mantiene en la mente de los propietarios y algunos empleados clave en lugar de almacenados físicamente (Sánchez, 2016).

La gestión administrativa en una PYME es un componente importante de la realidad económica y social a través de qué gerentes tienen la posibilidad de obtener información

dinámica, plantean hallazgos preventivos reales, el valor y la calidad de las decisiones y garantiza el buen funcionamiento de las empresas. La gestión administrativa, como parte del sistema de información económica, es un factor clave en la operación, desarrollo y desarrollo empresarial, si está bien organizado en todos los niveles y estructuras organizativas que existen dentro de ella.

El control es una herramienta de gestión para encontrar tales violaciones, y el conocimiento de la realidad y las posibilidades de identificación y prevención de fallas y anomalías. La gestión administrativa aporta ayuda a los gerentes de la empresa, descubre e informa lo negativo de los aspectos cuando se manifiestan como una tendencia e intervienen operativamente para prevenir y eliminando las causas que llevaron a su ocurrencia. En la literatura se realizó la definición e interpretación del control de gestión, diferente de un autor a otro y de un país a otro. En opinión de algunos autores, puede estar asociado con el control de gestión en el entregar la idea de que la vigilancia de verificar la forma en que las cosas se llevan a cabo de acuerdo con lo que se desea o el otro está asociado con el concepto de poder, autoridad, a saber, el conocimiento y superar fácilmente cualquier situación difícil (Artieda, 2015).

Visto desde esta perspectiva, el control de gestión se define como todos los procesos de recepción y uso de información que tiene como objetivo supervisar y coordinar el desarrollo en todos los niveles dentro de la organización. Este punto de vista muestra cómo se ejerce el control de gestión en todos los niveles de la organización y es transmitido en todas partes donde se realiza una actividad.

En vista de otros autores (R.S. Kaplan), el control de gestión nació de la necesidad de Comprender la complejidad y la facultad de organizar el espacio y el tiempo proporcionados por la propuesta de desarrollo. H. Bouquin (2008) cree que la gestión administrativa brinda a los gerentes la oportunidad para dominar la organización que están administrando positivamente, particularmente al enfocarse en acciones de aquellos cuya autonomía y delegado que dirige el personal de atención: gerentes.

La planificación estratégica en apoyo a la gestión administrativa actúa como un proceso continuo y organizado para tener lugar antes, durante y después de la acción. (David, 2013) considera la gestión administrativa como todo el proceso de información recolección y uso, con el objetivo de "monitorear y verificar el progreso en todos los niveles dentro del empresa, Pero si nos referimos gestión administrativa tradicional,

entonces debe comprender un proceso de control basado en tres fases principales: identificación de las instalaciones que se van a lograr, definiendo las tareas y recursos, y compare los resultados obtenidos con los resultados esperados.

La gestión administrativa tradicional se basa principalmente en los estados financieros: balance hoja, resultados, notas, cuentas analíticas, pero también proporciona información histórica sobre los resultados del trabajo realizado por una empresa y no tienen la capacidad de identificar las causas de acción variables estos resultados. Más tarde, mirando desde una perspectiva práctica, control de gestión a menudo toma la forma de controlar el presupuesto al encontrar las diferencias entre lo esperado y niveles realizados y cálculo de factores de influencia, que de hecho es el negocio principal controladores de gestión.

La importancia de la Misión, Visión, Valores y Objetivos

La importancia de una organización para desarrollar una visión, misión y valores es importante para la dirección estratégica. Sin los fundamentos individuales de valores sólidos ilustrados por una visión a ser emprendida por una misión, una organización no puede convertirse en una organización demasiado exitosa. Sin desarrollar una misión, visión y valores para ayudar a desarrollar una estrategia, una organización no puede identificarse, distinguirse o explicarse a sus empleados y clientes por igual.

Una declaración de misión es importante para una organización porque define el negocio, los productos o servicios y los clientes. Además, una declaración de misión permite a la organización diferenciarse de sus competidores respondiendo tres preguntas clave: ¿Qué hacemos, para quién lo hacemos y cuál es el beneficio? (Stonehouse & Pemberton, 2002). Las declaraciones de misión construyen e identifican las relaciones entre los empleados y la misión, la organización misma, el cliente, los proveedores y los compañeros de trabajo “Para los verdaderamente comprometidos, la declaración de la misión se convierte en un mantra impreso en su corazón, contra el cual se pesa y mide cada curso de acción posible. Se convierte en la prueba de fuego para acciones futuras” (Wang, Walker, & Redmond, 2017).

Una declaración de visión describe cómo se verá el futuro si la organización logra su misión. La visión de una organización o futuro preferido debe contener información que sea realista, creíble y atractiva para la organización en el futuro. Según (Salazar, 2016) “Los estrategas intentan enfocar las energías de la fuerza laboral en la visión corporativa”.

² Una declaración de visión realista, creíble y atractiva atrae el compromiso y da energía a las personas, al tiempo que crea sentido en la vida de los trabajadores. Además, una declaración de visión bien pensada une el presente con el futuro al tiempo que establece un estándar de excelencia.

Según (Del Vecchio & Nicole, 2018), “Los principios rectores sirven como plataforma para nutrir los comportamientos deseados en la organización. Dentro de esta organización, varios factores o principios guiarán nuestra organización”. En cada transacción, los intereses del cliente serán nuestra principal preocupación. Colocarnos en el lugar de nuestros clientes nos brinda la perspectiva única de comprender cómo opera el negocio de nuestros clientes y sus expectativas. La comunicación honesta y abierta elimina la falta de comunicación y los malentendidos, lo que causa distracciones innecesarias para proporcionar un servicio al cliente inigualable.

La conducta personal, profesional y ética será la regla. Desviarse de estas pautas es inaceptable. Por ejemplo, no se tolerarán sobornos o malos tratos a compañeros de trabajo, proveedores y clientes. Se respeta a todas las personas permitiendo que su creatividad y pasiones se presenten mientras se enfocan en la misión y la visión.

Cómo la visión, la misión y los valores guían la dirección estratégica de las organizaciones estas ¹³ juegan un papel en el proceso de la estrategia organizacional. Los componentes básicos de valores como la honestidad, la integridad, el respeto y el comportamiento profesional se combinan y desarrollan en la declaración de la misión de lo que se trata la organización. Identificar la misión de la organización identifica dónde está la organización y cómo realiza sus negocios actualmente. Los valores proporcionan la guía de cómo la organización alcanzará la meta o visión final. Sin valores fuertes y definidos, una misión o visión no es posible porque no hay pasos individuales para brindar orientación.

Las declaraciones de misión y visión de una empresa ayudan a dirigir la estrategia organizacional. Ambos proporcionan propósito y objetivos, que son elementos necesarios de una estrategia. Esbozan la audiencia para el negocio y lo que esa audiencia encuentra importante. Al identificar estos elementos, los ejecutivos de negocios pueden desarrollar una estrategia más paso a paso que ayude a la compañía a lograr su misión a corto plazo y su visión a largo plazo.

Las declaraciones de misión y visión no solo son necesarias para los empleados y dueños de negocios cuando se trata de la planificación estratégica organizacional. También se aplican a partes interesadas externas como clientes, socios y proveedores. Las declaraciones de misión y visión se pueden usar como herramientas de relaciones públicas para atraer la atención de los medios, involucrar a segmentos específicos de audiencia y desarrollar asociaciones comerciales con empresas de ideas afines.

Declaración de valores

Los valores son las creencias detrás de su visión y misión. Una visión digna se guía por valores dignos. Los valores dan dignidad y dirección a su misión. Son la brújula moral y los comportamientos esperados durante su búsqueda de visión. Una declaración de valores puede incluir elementos como:

- Integridad en todas nuestras acciones.
- Compromiso con los empleados.
- Calidad de nuestros productos
- Protección del medio ambiente
- Ideas empresariales innovadoras
- Aprendizaje continuo

Desarrollo de Objetivos

La visión, misión y valores juegan un papel importante en la consecución de los objetivos comerciales. Proporcionan el marco para generar y seleccionar opciones estratégicas. Proporcionan una identidad organizacional y una comprensión de las direcciones comerciales. Los objetivos de negocios pueden verse como cómo utilizará su misión para lograr su visión, la implementación de objetivos dentro de las organizaciones son críticas para el éxito de una PYME porque aquí es donde comienza a delinear los planes y acciones para lograr sus metas finales.

CAPITULO 2

Metodología

La metodología utilizada en este trabajo investigativo, ha servido para la correcta creación de un sentido crítico mediante el cual se ha logrado establecer de forma referencial el uso de las dos variables mediante las cuales, se esperan comprobar si la planificación estratégica guarda relación de influencia con la gestión administrativa. Si bien se logra a

todas formas demostrar que una correcta planificación estratégica tiene notorias ventajas que cualquier PYMES deberá aprovechar en búsqueda de su crecimiento, económico, logístico, operativo y administrativo.

El presente capítulo se presenta con el fin de determinar los procedimientos mediante los cuales se consiguió la realización del trabajo en cuestión, destacando las técnicas metodológicas que han sido empleadas con él con el objetivo de recopilar la información que permitió la comprensión y exposición de los resultados que a criterio de los autores son causales de resolución del problema planteado. La metodología para la investigación utilizada logró edificar una idea práctica y concisa a seguir eliminando sesgos en la información estudiada, permitiendo enfocarse de la manera más objetivamente posible en la respuesta que relacione ambas variables presentadas.

Las técnicas empleadas a nivel investigativo que se presentara a continuación, representan todas las usadas en mayor o menor medida con el fin de recolectar la información, desde medios físicos o digitales que sean certificados e indexados de manera que su información se presente como relevante.

Las fuentes a las que se pudo recurrir, en el desarrollo de este trabajo fueron, los libros y demás material bibliográfico aportado por el CRAI de la UNEMI, revistas indexadas como Scielo o Scopus, así mismo se utilizó información proveniente de varias lenguas como el inglés, que sirvieron para la comprensión global del tema en cuestión. A continuación, planteamos las técnicas usadas:

Investigación Explicativa:

La investigación explicativa busca definir con claridad y veracidad la razón del planteamiento que más se relacionan con las variables expuestas usando una dinámica de causa efecto, con el fin de probar si los datos tienen relación plausible unos con otros, ponderando la información desde un lente objetivo.

La correcta aplicación de la técnica explicativa hace posible el reconocimiento y comprensión del origen de cualquier problemática, identificando con exactitud las condiciones, hechos más importantes y posibles efectos que podrían tener la aplicación de una de las variables sobre la otra. Esto proporciona una visión más analítica, de los

hechos, siempre guardando relación con la temática en cuestión, enfocándose precisamente en la solución y no solo en la exposición de datos.

Investigación Correlacional:

La técnica correlacional en la investigación, busca definir la relación que mantienen las variables expuestas, en el caso de este trabajo en particular, como adaptar un método de planeación estratégico pretendiendo determinar el grado de influencia y si esta es práctica o negativa para la ejecución de la gestión administrativa, siendo una forma que puede sistematizar si estas variables tienen interacción entre sí o se expresan mejor con otro tipo de variables descubiertas.

Investigación Documental

La investigación documental tiene la característica de formar parte de las técnicas más utilizadas por quienes realizan investigación a nivel mundial, esta tiene como objeto la recopilación de datos y comprensión de los mismo con el objetivo de acumular una base de datos con la cual contrastar la información aumentando la veracidad y comprensión del tema planteado.

La documentación en un tema de investigación es el paso más importante antes de la redacción del mismo, las fuentes certificadas desde las cuales se obtiene la información aportan a la investigación un sentido más formal, también permite un orden de modo que se podrá planificar siguiendo una secuencia lógica, organizado de esta manera los antecedentes y los hechos actuales en lo que a las variables estudiadas se refiere.

Investigación Cualitativa

El tipo de investigación cualitativa, enmarca la posibilidad de enfocar el trabajo investigativo desde una perspectiva más subjetiva, tomando como principales elementos las implicaciones prácticas que las variables aportan a su unidad de análisis, esto ayuda a plantear una definición más amplia, pudiendo tomar desde distintos puntos al trabajo investigativo.

La investigación cualitativa, permite que todos los datos recolectados sean estudiados y presentados desde una perspectiva del autor, permitiendo aportar de forma directa las impresiones y opiniones que este ha podido discernir después de su trabajo documental y bibliográfico, este punto de vista más personal, logra que los lectores del trabajo tengan

una afinidad más cerca debido a la naturaleza con que el autor explicara sus puntos de vista, comenzando desde lo local (Varela & Esneider, 2019).

De esta forma se pudo delinear de forma cualitativa, pudiendo evaluar como la planificación estratégica mantiene influencia sobre los la gestión administrativa, estos valiosos datos que fueron recogidos de distintas fuentes documentales y físicas, resaltando los puntos más valiosos que puedan posteriormente ser expuestos para demostrar la relación entre las variables planteadas, esto manteniendo un lenguaje interpretativo demostrando los problemas evidentes mediante el método de la observación, logrando de manera satisfactoria alcanzar los objetivos planeados en los capítulos anteriores.

Investigación Histórica

Este tipo de investigación, se refiere a las comparaciones sistemática de las practicas pasadas y actuales en forma de cuadro comparativa que sirvan como modelo de evolución acerca del entendimiento y comprensión del tema planteado, esto permite establecer hechos ocurridos y fundamentarlos pudiendo en muchos casos extrapolar esta información a la actualidad.

Se emplea este tipo de investigación cuando se requiere ayuda en el análisis de datos comparativos entre distintos años, manteniendo un escrutinio critico de los hechos y pasados y como podrían repercutir en el actual tiempo. De este modo se puede conocer si la gestión del presupuesto y su seguimiento y control tiene efecto en los futuros planteamientos de presupuestos futuros.

Variables

Variable Independiente

- Planificación Estratégica

Variables Dependiente

- Gestión Administrativa

Operacionalización de las variables

Variables	Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems o Preguntas	Técnicas e instrumentos
Planificación Estratégica	<p>11</p> <p>La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.</p>	Cultura organizacional	Conocimiento de los empleados, generar valor agregado a la marca.		Investigación Bibliográfica
		Misión, Visión y Cultura	Cumplimiento de las metas a corto y mediano plazo.		
		Comunicación efectiva	Canales de comunicación eficientes, con funciones claras.		
Gestión Administrativa	<p>7</p> <p>La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y</p>	Planeación;	Conocimientos previos a la realización de la planificación		

	7 financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.	Organización	Estructura organizativa y manuales de funciones		
		Dirección y control	Seguimiento de actividades y gestión de recursos		

CAPITULO 3

Desarrollo

La idea de que un pequeño negocio pueda transformarse en una gran organización es uno de los ideales a largo plazo que los emprendedores tiene cuando montan un PYME, este pensamiento a largo plazo tiene sin lugar a dudar componentes propios de la planificación estratégica de forma empírica sin embargo muchos administradores de PYMES no cuentan con una planificación formal que estipule no solo las nociones básicas que debe tener una empresa (misión visión y objetivos) sino que presente estrategias que coadyuvaran a alcanzarlos y en que plazo se espera alcanzar estas metas propuestas. Por su parte la gestión administrativa juega un papel fundamental cuando de pequeños negocios se trata debido a su capacidad de multifunción, en especial en la etapa temprana de cualquier organización (Stonehouse & Pemberton, 2002).

La responsabilidad de la gestión administrativa pasa directamente a llevar el negocio en cada uno de sus aspectos y dentro del panorama nacional se puede constatar que a pesar de representar uno de los países con el índice de emprendimiento mas alto de la región, la tasa de éxito de estas empresas es muy bajo, apenas sobreviviendo al primer año 1 de cada 10 empresas en marcha, este dato pone en relevancia el análisis planteado pero aun mas importante, la conciencia de saber que estos emprendedores han invertido todo su capital en búsqueda de una mejor salud financiera para ellos y sus allegados, además de forma indirecta dinamizan la economía creando circulante y generando en muchos casos fuentes de empleos directos e indirectos, beneficiando a todos quienes rodean.

Se puede definir a la planificación estratégica como un elemento que aporta metas y objetivos paulatino que permitan crear una base estratégica sobre la cual actuar según se las necesidades que la PYME necesite. Es importante destacar que es importante marcar una diferencia entre la gran empresa o industria tradicional y las PYMES, esto no solo por su tamaño y nivel de ingresos, sino por la capacidad que tienen estos negocios para diversificar las labores dentro la compañía.

La realidad de una PYME se mide en base a las funciones que ejerce su administrador, de allí la importancia de la gestión administrativa, esto debido a su importancia capital ve al administrador como un ente de múltiples funciones el cual se ve muchas veces en el papel del vendedor, gerente, despachador y contador de un negocio siendo esto no necesariamente negativo, en vista que es el propietario del negocio quien espera

encontrarse empapado de cada uno de los aspectos de su negocio. Es en aquel escenario cuando la planificación estratégica gana mayor importancia, siendo un faro que guía a la gestión administrativa de forma automática, planteando metas a corto y mediano plazo que permitan el logro de los objetivos finales.

Tabla 5: Planificación estratégica en las PYMES

Planificación estratégica para PYMES	
<p>Análisis de Entorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los factores que rodean a la PYME. • Es importante el uso de herramientas administrativas básicas. (FODA, Cadena de Valor) 	<p>Formulación de estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de la misión y visión de la compañía. • Se traza metas alcanzables que permitan llegar al objetivo a largo plazo. • Se elige el nicho de mercado al que se va a enfocar la empresa.
<p>Control y reformulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados con elementos que permitan un análisis de los métodos de control usados dentro de la empresa. • Uso de técnicas administrativas para obtener indicadores. (KPI) 	<p>Implementar la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asimilación de la estrategia por parte de quienes forman parte de la empresa. • Asignación de funciones y seguimiento a los resultados que se obtengan.

Elaborado por: Rosa Méndez

Con el fin de obtener un beneficio económico por parte de la empresa, obteniendo rentabilidad la cual es la meta de cualquier negocio, será el conocimiento propio de la administración a la PYME, el alcance de sus recursos humano y monetarios definirán la estrategia que esta empresa deberá seguir en búsqueda de un crecimiento acorde a los recursos que este invierta. La relación de la inversión con el éxito es un juego de variables bien conocido y que mantiene una relación directa, sin embargo, una empresa que sabe manejar sus recursos financieros podrá realizar mejores inversiones y obtener mejores resultados con su capital (Sirén & Kohtamäki, 2017).

La búsqueda de cualquier organización con fines de lucro siempre será el obtener una rentabilidad que permita justificar la inversión hecha en la empresa, sin embargo AUTOR, asegura que un emprendedor no siempre tiene como motivante el beneficio económico a corto plazo, y entiende que los sacrificios y descompensaciones laborales que realiza pueden capitalizarse en un futuro obteniendo réditos mas importantes, la idea de una libertad financiera o la pasión por crear una fuente de recursos económicos que permita una estabilidad son motivantes mucho mas poderosos que el ámbito financieros cuando de montar un negocio se trata.

Cumplimiento de Metas

Para que una PYME pueda pasar de un negocio personal o familiar a una empresa con autonomía existen caminos que deberá seguir, sin embargo, el más importante es la marcación de metas a corto, mediano y largo plazo. Estas metas servirán como indicador de avance de la empresa en distintas áreas ya sean en ventas, como en creación de valor o número de clientes, capacidad de financiamiento o aumento del valor de activos. Con el fin de establecer metas que sean acordes a la realidad de la PYME es importante conocerla de primera mano, esta afirmación muchas veces es contestada con un si rotundo por parte del propietario de la empresa, el cual no conoce el alcance real de su empresa por motivos de apegos emocionales, o falta de perspectiva, el análisis interno y externo de la PYME será un componente clave en la elaboración de metas que permitan crear valor a la compañía (David, 2013).

Con el fin de conocer la empresa no solo desde un punto de vista organizacional sino también financiero, es de relevancia el planteamiento de ciertos indicadores que revelen las necesidades de la empresa en cuanto a respuesta, por ejemplo el punto de equilibrio es una de las herramientas que permite a la empresa conocer la situación de sus productos frente al costo que incurre en su fabricación, con este calculo la toma de decisiones por parte de la gestión administrativa tendrá una razonabilidad acerca de las estrategias que deberá plantear con el fin de ajustar sus esfuerzos en base a esos resultados.

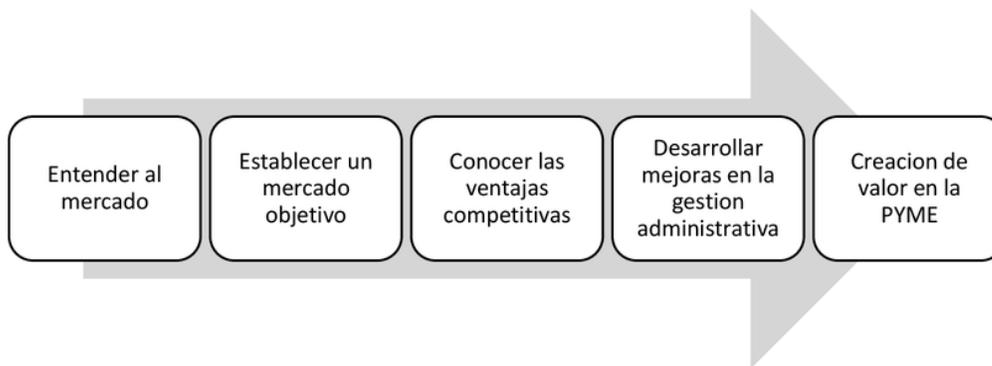
La redacción de un plan de acciones que englobe todas las actividades que la empresa deberá seguir con el fin de alcanzar la metas, tendrá una periodicidad mensual con esto se lograra medir mes a mes los avances que tiene la empresa y sus posibles problemas al no alcanzar aquellos resultados esperados. En caso de obtener resultados deseados, se ajustarán los horizontes retando a la administración a alcanzar metas aun mas ambiciosas con el fin de esforzar la capacidad del talento humano.

La satisfacción al cliente

Una de las causas o efectos de la falta de planificación estratégica en una empresa es la pérdida de mercado, esto debido a la instigación de los clientes al no encontrar una organización con estándares o visión que pueda servir para identificarse. Por su naturaleza la gestión administrativa en las PYMES tiene mayor relevancia que en las grandes organizaciones debido a la capacidad de multitareas que tiene que tener los emprendedores en los primeros compases de la existencia de la empresa. El conocer al cliente y entender las necesidades que estos buscan satisfacer con los productos que les ofrecen es la respuesta a la misión de cualquier compañía (Brusca & Montesinos).

Para esto es necesario conocer el nicho de mercado al que la empresa apuntara, sin olvidar que el resto de población o mercado potencial, para esto se deberá exponer las ventajas competitivas de la empresa sobre ese grupo en particular ofreciendo ofertar o promociones que agraden a ese grupo específico, con esto en mente se puede dirigir los esfuerzos administrativos en una mejora de las gestión, marcando planes y metas que atraigan al mercado objetivo, la consecución y concatenación de estos pasos dará como resultado la creación de valor de la PYME.

Ilustración 1: Proceso de creación de valor



Elaborado por: Rosa Méndez

Es precisamente la creación de valor en la PYME lo que permitirán atraer a más clientes y satisfacerlos de modo que se fidelicen con la compañía, una de las ventajas que tiene la PYME frente empresas de mayor tamaño es precisamente la capacidad de enfocar sus esfuerzo en personalizar la atención al cliente permitiendo que estos sientas el sentido de

pertenencia con la empresa, además de la flexibilidad que aporta y la cercanía con sus consumidores, las PYMES son creadores de fuentes de empleos que benefician directamente a la economía (Arquero, 2019).

Motivación en las PYMES

“El mayor activo de una empresa siempre será el talento humano”, esta frase tan repetida en cualquier empresa o industria a nivel mundial es uno de los pilares organizacionales mas importantes. El empleado en quien genera los ingresos de cualquier empresa independientemente de su tamaño o sector, sin consideración de su número, pudiendo ser desde un solo empleado hasta verdaderas multinacionales, el factor humano es una de las ventajas que presumen las PYMES cuando ventajas competitivas se refieren. La planificación estratégica tiene como fin el eliminar el ambiente de incertidumbre que tiene una pequeña empresa. La sensación de no seguir un plan establecido crea un ambiente laboral en el cual los trabajadores con esfuerzos rendirán con el máximo de sus capacidades.

La gestión administrativa se ve beneficiada por la planificación estratégica al aportar un rumbo el cual un trabajador pueda seguir aun sin necesidad de ser explicado por un superior, estableciendo protocolos con los cuales se asignen responsabilidad y puedan solucionar los problemas planteados. La falta de planificación estratégica trae como consecuencia situaciones mas periódicas de emergencia, desmotivando a los trabajadores y ofreciendo un ambiente laboral lleno de dudas.

La responsabilidad de la aplicación de la planificación estratégica tiene como responsables a la administración y representa una herramienta que le ayuda directamente a la creación de valor a la PYME. Es importante destacar que solo una gestión administrativa responsable y con una idea de crecimiento de su negocio tendrá como objetivo la implantación de estas estrategias. Como se ha podido constatar en la investigación, muchos emprendedores no ven en sus negocios la capacidad de crecer y esto es un aspecto que influye en la motivación de quienes trabajan con él (Sánchez, 2016).

El cambio de mentalidad de una a corto plazo, a una planificación a largo plazo es una de las habilidades que la administración deberá tener con el fin de motivar a sus empleados, esto ofreciéndoles posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y compensaciones por su trabajo, además de la satisfacción de estar creando no solo una empresa rentable

sino también un negocio que pueda aportar de forma activa a la economía, dinamizándola y creando fuentes de empleo a otros trabajadores.

La planificación estratégica resulta una herramienta de gran aporte en las PYMES, es sin embargo una de las menos usadas debido a la creencia que solo se limita a las grandes empresas, la adaptación de esta herramienta administrativa a las PYMES es lo que el trabajo investigativo a intento realizar, mostrando una perspectiva de crecimiento a los pequeños negocios los cuales resultan la base de la economía del Ecuador y el mundo. Adaptarse a los nuevos cambios es un reto que muchos emprendedores han visto en la creación de PYMES, siendo incluso las grandes empresas quienes han reestructurado sus áreas transformándolas en pequeños núcleos individuales parecido a las PYMES las cuales ofrecen mejores rendimientos.

CAPITULO 4

Conclusiones

Si bien existen limitante en cuanto a la aplicación de la planificación estratégica en las PYMES su beneficio no es discutido, sin embargo, a corto plazo la capacidad de las empresas en proyectarse a futuro depende de la aplicación de herramientas que proyecten una imagen corporativa de seriedad, tema que tiene su importancia en la visión de crecimiento que tenga la administración en cuanto a sus objetivos empresarial a corto y largo plazo.

El trabajo investigativo en búsqueda de información relevante que aporte con el desarrollo del tema en cuestión ha puesto en relieve algunos inconvenientes asociados con la no aplicación de la planificación estratégica en las PYMES, encontrando en muchos casos motivaciones personal donde los emprendedores no buscan un crecimiento sostenido de sus empresas sino ven la supervivencia de su negocio sobre la posibilidad de crecimiento, realizando las actividades sin un rumbo establecido mediante metas y objetivos que permitan llegar a la misión de la empresa.

Con la información correcta los administradores de las PYMES abren sus puertas a la adopción de diferentes herramientas estratégicas que sumen en la creación de valor de sus PYMES, incentivando una mejor gestión administrativa que en los casos de las pequeñas empresas suelen ser los propietarios al ser empresas con una nómina de personal corta.

Lo que debería ser reconocido es que muchos propietarios-administradores de PYMES no quieren crecer, están contentos con permanecer pequeña y en un extremo del espectro, algunos son simplemente 'compra' a si mismos empleo. Esto no es necesariamente una mala cosa, pero destaca que muchas empresas no son 'empresarial' y nunca se involucran en actividades de crecimiento activos, incluida la planificación estratégica.

La información recopilada constato que la gestión administrativa tiene un efecto positivo con la aplicación de las PYMES, enmarcando en comportamiento global de la empresa, definiendo con éxito el pensamiento a largo plazo del inversionista, ofreciendo motivadores correctos a los empleados se puede obtener mejores resultados en el área de talento humano.

En consecuencia, la motivación de crea una idea organizativa para la planificación-se deben tomar como punto de partida para la comprensión y resolución la cuestión de por

qué la mayoría de las PYMES no se involucran en la planificación estratégica y como esto afecta en la gestión administrativa de las mismas.

Recomendaciones

La necesidad de capacitación por parte de profesionales que puedan ofrecer a las PYMES un enfoque empresarial con el cual mantener un crecimiento acorde a su nivel de negocio, pudiendo en ciertos casos encontrar negocios rentables no explotados por la falta de ambición o conocimiento técnico del administrador. De la misma manera la asesoría continua que promuevan el aspecto organizacional y determinando los mercados objetivos y demás aspectos propios de una planificación estratégica.

Identificar los valores en cuanto a la aplicación de misión y visiones de una organización deberá tener en consideración el rumbo en que la empresa va a caminar, siendo de vital importancia en el contexto administrativo, marcando un rumbo definido en cuanto a calidad y dirección de los acontecimientos que sucederán en la empresa a corto y mediano plazo.

La eliminación de las barreras que puedan impedir la aplicación de la planificación estratégica en las PYMES, va de la mano con la voluntad de la administración en cuanto a la implantación de la misma, si bien la gestión administrativa es la responsable no solo de la creación de estrategias que permitan la mejora continua de los procesos propios de la organización, sino también tendrá una fuerte inherencia en la calidad de la capacidad administrativa del propietario de la PYMES

Es innegable que la utilización de una planificación práctica interviene activamente en la ejecución de una adecuada administración para las PYMES, siendo una herramienta que puede fomentar un crecimiento sostenido con una misión y visión solida que transmita seriedad con todas las ventajas que la planificación estratégica aporta.

Finalmente, las declaraciones de intención marcando el camino y los objetivos de la empresa pueden proporcionar una filosofía de existencia a los empleados, lo cual es muy importante porque, como humanos, necesitamos un significado del trabajo a realizar y las declaraciones de visión y misión proporcionan el significado necesario para trabajar en una organización en particular.

PROYECTO PLANIFICACION ESTRATEGICA

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

1%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to National University College -
Online

Trabajo del estudiante

1%

2

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de
Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

1%

3

Submitted to Universidad Santo Tomas

Trabajo del estudiante

<1%

4

www.calticconsultores.com.mx

Fuente de Internet

<1%

5

Submitted to Universidad Catolica del Norte

Trabajo del estudiante

<1%

6

Submitted to Universidad Anahuac México Sur

Trabajo del estudiante

<1%

7

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

<1%

8

Submitted to Universidad Católica de Santa
María

<1%

9

Submitted to Aliat Universidades

Trabajo del estudiante

<1%

10

Submitted to IPChile

Trabajo del estudiante

<1%

11

prezi.com

Fuente de Internet

<1%

12

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

13

Submitted to CONACYT

Trabajo del estudiante

<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Apagado