

La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme)

Strategic Planning Necessity for Professionalization of SME

Andrés Camilo Aponte López*

Recibido: 17 - 10 - 2019 / Aceptado: 12 - 02 - 2020 / Publicado: 26 - 06 - 2020

Resumen

Frente a los actuales retos externos e internos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes), surge la necesidad de iniciar un proceso de profesionalización que les ayude a superar las crisis. Dicho proceso incluye múltiples variables que deben ser desarrolladas y la planeación estratégica se erige como una herramienta importante para la toma de decisiones. De esta manera, el presente artículo de tipo cualitativo y de revisión sistémica, pretende exponer la necesidad de formular e implementar la planeación estratégica en el proceso de profesionalización de la pyme, junto con la definición, la importancia y un esquema básico de la estrategia. Dentro de los hallazgos se destaca que las pymes generalmente no se preocupan por trabajar esta área que da soporte a la gerencia, sino que prefieren conducirse por la intuición del director o con base en lo que hacen las empresas líderes de su sector. Se concluye que el futuro no puede ser enfrentado a ciegas; es necesario implementar esta herramienta para tomar decisiones con un criterio centrado en la realidad, la racionalidad y la ciencia.

Abstract

Faced with the current external and internal challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs), there is a need to initiate a professionalization process to help them overcome crises. This process includes multiple variables that must be developed, and strategic planning is an important tool for decision making. Thus, this qualitative and systemic review article aims to expose the need to formulate and implement strategic planning in the professionalization process of SMEs, together with the definition, importance and basic outline of the strategy. Among the findings, it stands out that SMEs generally do not care about working in this area that supports management, but prefer to be guided by the director's intuition, or based on what the leading companies in their sector do. It is concluded that the future cannot be faced blindly; it is necessary to implement this tool that helps to make decisions with a criterion focused on reality, rationality and science.

Palabras clave:

cambios, empresa, estrategia, gestión, liderazgo

Cómo citar: Aponte, C. (2020). La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (Pyme). *Negonotas Docentes*, (15), 64 – 73

Keywords: changes, company, management, leadership, strategy

Declaración de conflictos de interés: el autor declara no tener ningún conflicto de interés

* Profesional en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de Ibagué. Magister en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo por la Universidad de los Andes. Docente titular del programa Administración de Empresas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). Correo electrónico: andres_aponte@cun.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4998-7945>.

Introducción

En las últimas décadas, el mundo empresarial ha venido desarrollándose en un contexto de globalización (Silva-Guerra, 2017), en el que el alto nivel de competitividad, el rápido surgimiento de nuevas tecnologías y los cambios políticos, económicos y sociales han sido un criterio constante (Guerrero, Rojas, Sánchez y Villamizar, 2016), especialmente para las pymes. Estas son altamente sensibles a los cambios de su entorno (Gámez, Morales y Ramírez, 2018), lo que ha llevado a las empresas, según indica Duran (2018), a enfrentar dichos desafíos a través de nuevos modelos de gestión que se adapten a las necesidades del mercado.

El modelo de gestión no solo se adapta en función del cambio tecnológico predominante, sino también de los cambios existentes y continuos que sufren el proceso de negocio y el entorno (Agredo, 2019). Sin embargo, los cambios antes mencionados pueden ser tan rápidos que las predicciones empresariales no alcanzan a ser suficientes, por lo que la planificación y el control toman gran relevancia en la gestión empresarial (Jaramillo, 2002). Sumado a lo anterior, las dificultades para las empresas se han agudizado por un periodo de crisis que atraviesa el planeta entero, a causa de las recientes transformaciones sobre la cotidianidad ocasionadas por la aparición de la covid-19. Esta ha traído, por una parte, afectaciones a la salud de las personas, pérdida de vidas humanas, sistemas de salud colapsados; por otra, recesión económica, cierre de empresas y aumento del desempleo.

En ese escenario, el capitalismo salvaje arrasa sin consideración alguna con los participantes más sensibles, que, para este caso en particular, son las pymes, pues en estas organizaciones es común una desatención por la formalización de la estrategia (Regino y Barbosa, 2016), se conforman con desarrollar planes de negocio básicos que requieren los bancos cuando solicitan créditos; o sencillamente no desarrollan su propia estrategia, sino que si-

guen la tendencia de las empresas líderes en su sector. En términos generales, las pymes son empresas tradicionales que no tienen la facilidad de adaptarse a nuevos modelos de negocio, particularmente porque estos deben ser planeados, desarrollados e implementados de manera rápida, lo que resulta bastante complejo para empresas que no poseen capital para invertir, ni flujos de caja robustos con los que puedan respaldar los cambios necesarios.

No obstante, las pymes son representativas e importantes en el entramado económico de los países. De hecho, en Colombia las pymes conforman el 69,5 % del total de las empresas y, de todas las pymes en el país, el 77 % de ellas son empresas de familia (Aponte, 2019). Dentro de las ventajas particulares que les permite sostenerse en el mercado a las pequeñas empresas es que son flexibles para enfrentar los cambios en el entorno, particularmente porque su estructura es sencilla: no cuenta con muchos cargos o una jerarquía rígida. Esto les permite reaccionar ante los cambios de la demanda, tomar decisiones de manera rápida, tener un acercamiento personalizado con el cliente y los empleados, y crear nuevos productos o servicios (Goyzueta, 2013).

Así mismo, las pymes tienen la ventaja de contar con la motivación, el ímpetu, el entusiasmo y el espíritu emprendedor del fundador (Beltrán, López y Vélez, 2018), quien en sí mismo puede desarrollar muchas de las funciones que tenga su empresa, desde las operativas hasta las de dirección. Es decir, el fundador, al inicio de su emprendimiento, es el que produce, vende, factura, cobra, etc.; pero también quien centraliza en su persona la toma de decisiones. El fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y por tener la capacidad de enfrentar y superar la adversidad. También cuenta con un plan de negocio muy sencillo, que lo obliga a depender bastante de su propia intuición (Lagos, Betancourt y Gómez, 2018).

En la medida en que el negocio empieza a crecer por la buena gestión del fundador, las funciones que necesita la empresa aumentan, lo que le impide abarcar todas las tareas, o por lo menos hacerlas de la mejor manera. En esta instancia son comunes los problemas de producción, comercialización y recursos financieros, lo que lleva al fundador a contratar personal en quienes pueda delegar las funciones que él ya no puede realizar. Es común que dicha delegación se realice a miembros de su propia familia, porque el fundador encuentra en ellos personas de confianza, en quienes piensa que no debe preocuparse por dedicar tiempo para controlarlos. Particularmente se incorporan a la empresa los hijos del fundador o de otros familiares, sin tener en cuenta si tienen el conocimiento o la habilidad requerida, ni lo que realmente necesita la empresa (Coca, Ortiz, y Narváez,, 2018; Goyzueta, 2013).

Es posible que la expansión de la empresa sea tal que aun incorporando a los miembros de la familia no alcance a cubrir todos los puestos de trabajo. Esto se debe a que las tareas administrativas y organizativas son muy complejas, o que en la necesidad de implementar nuevas tecnologías se requiera contratar personas expertas en diferentes áreas. Es aquí cuando la empresa se ve en la obligación de contratar personal de fuera de la familia.

De cualquier manera, sea o no familiar quien ingrese a trabajar en la empresa, es necesario contar con capital humano que tenga la formación y experiencia que le permita cumplir con excelencia su trabajo. Este es el inicio de la profesionalización de la empresa, pues tanto los miembros de familia como empleados externos deben contar la debida preparación y formación correspondiente para cumplir a cabalidad con sus funciones. La profesionalización de la pyme es fundamental para su consolidación y crecimiento, pero es importante resaltar que esto no garantiza completamente su supervivencia (Laguna, 2018).

Sumado a esto, Ramon y Sanchez (2017) afirman que la profesionalización de la pyme se puede entender desde una visión multidimensional, que va más allá de la formación y experiencia de los directores y empleados. Esta engloba un proceso que lleva a la empresa a aplicar metodologías de trabajo, sistemática y ordenadamente, con el fin de plantear estrategias que cohesionen la organización. Ejemplo de esto es la continua formación de los empleados, el establecimiento de la meritocracia como valor, consolidar estructuras formales y contar con directores profesionales y expertos que guíen a la empresa a alcanzar los objetivos trazados. Para estos autores, aunque son varias las dimensiones que están relacionadas con la profesionalización de la empresa, ellos agrupan y explican las siguientes: control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de autoridad.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que la profesionalización empresarial busca asegurar la formación y experiencia necesaria de los directivos, y así puedan tener las habilidades y competencias requeridas para guiar a la empresa por el mejor rumbo posible y alcanzar los objetivos propuestos. En esos escenarios, según indican Hernández y Buitrago (2017), la comunicación asertiva es una variable que condiciona el éxito del proceso organizacional. De esta manera, a través del proceso de profesionalización se expresa la necesidad de que las empresas realicen una planeación estratégica y dediquen recursos presupuestales para invertir en procesos de profesionalización que redunden en alcanzar los resultados esperados y promueva su desarrollo y crecimiento.

En línea con lo expuesto anteriormente, en el presente manuscrito se pretende resaltar la importancia de la profesionalización de la pyme en todas las dimensiones necesarias de acuerdo a las características particulares de cada una. Pero en particular, se aboga por la consolidación de una

planeación estratégica como parte del proceso de profesionalización, que permita a la empresa conocer a cuál dirección debe dirigirse, y plantear los programas y acciones necesarios para conseguir los objetivos trazados. La planeación estratégica es un elemento clave para brindar herramientas para la toma de decisiones de la empresa.

Metodología

Las investigaciones de tipo documental se configuran como una forma de analizar los fenómenos basados en la literatura, que, para este caso concreto, está relacionado con la planeación estratégica y su imperioso rol en la profesionalización de las pequeñas y mediadas organizaciones.

Consecuentemente con lo anterior, el presente escrito se elaboró a partir de la revisión exhaustiva a tesis, artículos, libros y documentos legales. Después, se crearon categorías de análisis según los hallazgos documentales, las cuales se agruparon en cuatro grandes acápites: la planeación estratégica en el proceso de profesionalización; la defi-

Es en este contexto que este artículo expone: 1. La planeación estratégica en el proceso de profesionalización de las pymes; 2. La definición; 3. La importancia; y 4. Esquema básico de la planeación estratégica, con el fin de contribuir a hacer un aporte para la profesionalización de las pymes.

nición, la importancia y, finalmente, un esquema básico de planeación estratégica.

Para el tratamiento de la información, fue utilizada una matriz plana de texto para procesar los hallazgos de la investigación, lo que permitió agrupar los resultados en las categorías anteriormente mencionadas. Después se procedió a establecer los acápites expuestos en el apartado de resultados. Cabe resaltar que estos avances hacen parte de un proyecto de investigación patrocinado por la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), sede Bogotá D. C.

Resultados

La planeación estratégica en el proceso de profesionalización

El proceso de profesionalización es clave para que la pyme pueda crecer y permanecer en el mercado. Este busca dejar atrás la dirección personalista, común en la primera etapa de la empresa, para establecer un modelo que permita gestionar la organización y tomar decisiones con base en criterios científicos, racionales y corporativos. No significa que se va a dejar atrás el instinto o la experiencia del fundador, sino que se espera brindarle herramientas para que este pueda liderar y controlar de una mejor manera la empresa. Como se mencionó en la introducción, profesionalizar la empresa no se trata solamente de formar al fundador o contratar profesionales externos altamente capacitados, sino que es una actitud mental que guía a

los fundadores y directivos para actuar y tomar decisiones de manera ordenada, dejando de lado intereses particulares para apostarle a la estrategia organizacional (González, Olivie, Maio, Quiñones, Jiménez, Ledesma, Méndez y Choy, 2018).

Lo anterior muestra claramente la necesidad de planear la estrategia como parte del proceso de profesionalización, si es que las pymes quieren superar la primera etapa de crecimiento. Sin embargo, este no es el común denominador para este tipo de empresa. De hecho, según un estudio realizado por el Raymond Institute (2003) en Estados Unidos, citado por Belausteguigoitia Rius (2004), el 63 % de las empresas de familia no contaban con una planeación estratégica y eran guiadas por la intuición de los directores y por acciones improvisadas. De

igual manera, este mismo instituto encontró que solamente el 42 % de los propietarios de empresas de familia, quienes en los próximos cinco años renunciarían a la empresa, habían elegido a su sucesor. Esto demuestra la falta de planificación y la improvisación en un asunto de tanta importancia como es la sucesión.

Uriarte y Obregón (2002) exponen una problemática que han planteado los autores de estrategia desde los primeros estudios sobre este tema hasta la actualidad, que puede ayudar a entender la ausencia de planificación estratégica en las empresas, a saber, que la gestión operativa consigue tomar la mayor cantidad de tiempo y dedicación de los directores en las empresas.

Existen dos razones para explicar este fenómeno, En primer lugar, los directores generalmente han pasado por la gestión operativa en su trayecto por la empresa, por lo que tienen un dominio y comodidad con ese tipo de tareas. Además, estas implican decisiones directas, mientras que la estrategia es una gestión que incluye múltiples variables p. ej., tiene una finalidad distinta, requiere aplicación de tecnología y reúne varias áreas de la organización). También, la gestión operativa puede exigir más de la dirección, principalmente porque esta es continua, frecuente e implica una gran cantidad de acciones.

En segundo lugar, los directores sienten la tensión de la gestión operativa sobre la empresa, lo que disminuye su atención sobre el nivel de dirección. Las decisiones operativas pueden exigir más de la dirección, cuando estas tienen una relevancia sobre toda la organización (p. ej., daños en una instalación importante o retraso de la entrega del producto). Esto lleva a los directores a dejar de lado las decisiones estratégicas. Para esto se recomienda establecer criterios selectivos sobre lo que deben atender los responsables de unidades inferiores y lo que deben escalar a sus superiores (Uriarte y Obregón, 2002).

Definición de la planeación estratégica

La estrategia es definida como el conjunto de decisiones y acciones gerenciales que, basadas en un análisis ambiental (interno y externo) y la industria o sector, formulan, planifican e implementan la estrategia, así como su evaluación y control. Con ello se busca incrementar el rendimiento de la organización en el largo plazo. Por lo que la estrategia fundamenta su estudio en las fortalezas y debilidades de una empresa, con las que puede vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas que se puedan presentar externamente (Wheelen y Hunger, 2007 citado por Jiménez, Piedra y Zamora, 2017).

Uriarte y Obregón (2002) afirman que la estrategia definida de manera general es la ruta a seguir para conseguir el objetivo que se espera. Ya en el campo empresarial, la estrategia tiene que ver con la elección del negocio en el que la empresa quiere estar, por lo que está relacionado con la actividad a la que se dedicará, los mercados que atenderá, las necesidades que satisfará y los productos que ofrecerá. Mientras que Maldonado y Erazo (2016) afirman que: "La importancia de la planeación estratégica se entiende reside de la capacidad que puede generar para que la Empresa pueda realizar análisis de entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global" (p. 340). Así como también, González y González (2017) aseveran que: "La planificación estratégica es, sin lugar a dudas, una práctica de buena gerencia. Consiste en un esfuerzo constante y disciplinado por recolectar información para analizar con suficientes argumentos las implicaciones de las escisiones" (p. 466).

Con los argumentos expuestos, se puede afirmar que la planeación estratégica es un proceso que busca establecer estrategias, metas, presupuestos, programas, tareas específicas, misión, visión, entre otros. Además, dicho proceso permite evaluar la naturaleza y la mentalidad de la empresa, en todos los elementos necesarios para llevar a cabo la planeación y así alcanzar los objetivos estratégicos.

Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta importante para la empresa, pues busca beneficiar cada una de sus áreas, solucionar problemas y promover la eficiencia y la eficacia de los procesos organizacionales. Su implementación reviste gran importancia porque provee una estructura organizacional apropiada de acuerdo a su tamaño. Jiménez-Sánchez, Piedra-Abarca y Zamora-Salazar (2017) plantean los siguientes beneficios:

En primer lugar, ofrece la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas importantes para el futuro de la empresa u organización y fomenta el pensamiento de largo plazo. Permite simular el futuro, sobre el papel, y hacer ejercicios de “¿qué pasa si?”. Con ello revela y aclara las oportunidades y los peligros, y ayuda a establecer prioridades. En segundo lugar, permite mejorar el desempeño de la gerencia. El ejercicio de planificación constituye un medio para la capacitación de los gerentes. En tercer lugar, ofrece un canal para la participación, alinea a los empleados con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, promoviendo una actitud proactiva. Ofrece un canal de comunicación para las decisiones de la gerencia y establece medios para medir el desempeño. Por último, ayuda a enfocar las actividades de la empresa en el logro de sus principales objetivos. (Abarca y Zamora-Salazar, 2017, p. 35)

No planificar implica no tener claro el destino al que se quiere llegar, ni el camino adecuado, lo que deja a la empresa a la deriva. Es necesario planear a futuro con el fin de analizar lo que se desea alcanzar, de qué manera se puede conseguir y cuál es el trayecto correcto. Plantearse objetivos en el corto, mediano y largo plazo permitirá revisar y evaluar su obtención con respecto al plan trazado, lo que favorece el seguimiento de metas y logros esperados. Para el caso de las empresas que son dirigidas por familias, se debe realizar una planeación estratégica familia-empresa que tenga como horizonte

de tiempo 20 años. Es importante que este tipo de empresa plantee estratégicamente los objetivos e intereses que se quieren alcanzar para la empresa y para la familia, teniendo en cuenta que estos se pueden modificar con el paso del tiempo, mientras avanza la sucesión intergeneracional y el crecimiento de la empresa (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

Esquema básico de la planeación estratégica

Antes de plantear un esquema de planeación estratégica, se debe tener en cuenta que la estrategia puede ser aplicada sobre varios niveles de la empresa. Según Uriarte y Obregón (2002), existen tres niveles: el primero, la estrategia corporativa, busca determinar los negocios a los que la empresa se va a dedicar, como aquellos de los que se debe retirar; el segundo, la estrategia de unidad de negocios, se encarga de buscar y utilizar ventajas competitivas para cada área de actividad en cada uno de los negocios; el último, la estrategia operacional promueve que cada área funcional de la empresa, como son producción, comercialización, finanzas, marketing, etc. operen con la mayor eficacia y contribuyan al beneficio de la unidad de negocios. Así mismo, estos autores afirman que toda estrategia debe ser desarrollada de forma sistemática teniendo en cuenta cuatro elementos para que sea eficaz: objetivos a conseguir, capacidad de la empresa para tomar decisiones con riesgo, búsqueda de oportunidades de negocio y comportamiento deseado para con los mercados.

Con respecto a los pasos que se deben seguir para formar el proceso de planeación estratégica a nivel corporativo, Jiménez, Piedra y Zamora, (2017) y Sukier, Molina, Medina, Hernández y Fábregas (2017) aseguran que se requieren cuatro componentes que, desarrollados de manera secuencial y lógica, llevan a la consecución de la estrategia. Solo de esta manera es posible garantizar que los recursos de la empresa tengan un efecto positivo sobre los resultados que esta obtenga, esto es, que el desarrollo y aplicación de la planeación estratégica debe influir en mejorar la posición estratégica de la empresa, mediante procesos de toma de decisiones y sistemas administrativos formalizados.

Los cuatro componentes son:

- Análisis estratégico
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

Estos constituyen las etapas del sistema integral de la planeación estratégica, regido por la gestión de la dirección estratégica de la empresa. Desde el punto de vista de la gestión organizacional que ampara la dirección estratégica, estos componentes fundamentan y aseguran la efectividad del proceso de planeación estratégica. A continuación, se presenta una explicación de los componentes.

El análisis estratégico es el proceso encargado de realizar el diagnóstico adecuado acerca del ambiente o situación externa e interna de la empresa. El diagnóstico es la primera fase del proceso de planeación estratégica y se basa en un análisis FODA, que permite determinar las oportunidades y amenazas que pueden influenciar en el plano externo, como también las fortalezas y debilidades en el plano interno de la empresa. Este debe realizarse con pertinencia, rigurosidad y capacidad analítica, con el fin de realizar un apropiado proceso de toma de decisiones, que garantice aplicar los correctivos necesarios. Los resultados de este análisis son el punto de partida para formular y organizar la estrategia, gracias a la identificación de aquellos factores externos e internos, que pueden beneficiar o limitar la empresa (Sukier et al., 2017).

La formulación de la estrategia consiste en el diseño de un plan o procedimiento que va permitir la consecución tanto de los objetivos, como de la misión de la empresa. Su efectividad radica en integrar, ordenar y organizar los recursos y capaci-

dades internas de la empresa, así como en usar la información del entorno de manera óptima, con miras a alcanzar los objetivos planteados. Esto permitirá que la empresa se ajuste de forma apropiada con su entorno, debido a la correcta elección de una estrategia que lleve a la empresa a sostenerse en el medio, aumentar su competitividad y ampliar su participación en el mercado. En la formulación de la estrategia es importante tener en cuenta factores como el ingreso a nuevos mercados, la planificación de nuevos compromisos en el mediano y largo plazo y disponibilidad y maneras de financiación (Alvarado y Rangel, 2012; Serna, 2015, citados por Sukier et al., 2017).

En la implementación de la estrategia, se incluyen proyectos estratégicos y planes de acción, que se deben ver reflejados en el presupuesto estratégico. Dicho presupuesto estratégico se considera el verdadero plan estratégico y debe ajustarse a las normas de la empresa. Para garantizar la efectividad de la implementación de la estrategia, se debe promover el uso de componentes conceptuales que guíen a decisiones consensuadas. Asimismo, es importante contar con la disponibilidad de componentes operativos que promuevan el buen funcionamiento de recursos materiales, humanos y presupuestarios. De esta manera, se espera que la estrategia produzca los resultados esperados y oportunos (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2013 citados por Sukier et al., 2017).

Por último, la evaluación y control es un proceso continuo que se encarga de monitorear y auditar la implementación del plan estratégico, como parte importante para garantizar que el plan se está desarrollando conforme lo esperado. Esto ayudara a tomar decisiones a tiempo en caso de ser necesario (Sukier et al., 2017).

Conclusiones

Frente a los actuales retos que tienen que enfrentar las pymes, desde los cambios vertiginosos que existen en el entorno, hasta su propio crecimiento interno cuando el fundador ya no da abasto con las tareas pendientes, se debe iniciar un proceso de profesionalización empresarial para que la pyme pueda superar la crisis. Dicho proceso incluye contar con directores profesionales y expertos, establecer estructuras formales de gobierno, instaurar una política de capacitación del talento humano e impulsar el valor del mérito, entre otras. Todo esto se debe organizar y plantear como una estrategia que guíe desde la dirección a toda la organización, para conseguir los resultados trazados y lograr sostenerse en el mercado.

Infelizmente, lo común es que en las pymes no realicen la planeación estratégica, sino que prefieran basarse en la intuición de sus directores, en planes básicos del modelo de negocio o en lo que las empresas líderes del sector hagan. Esto podría explicarse porque los directores o fundadores no tienen la

preparación suficiente para desarrollar dicho plan, o como se vio, que la gestión operativa exija demasiado tiempo de la dirección ocupándolos en lo urgente, pero impidiéndoles hacer lo importante.

Conforme lo anterior, es necesario que en las pymes exista un verdadero interés de los fundadores y directores sobre la planeación estratégica. Es importante analizar el ambiente, tanto interno como externo, así como la industria. Luego, formular la estrategia logrando integrar cada uno de los recursos y capacidades internas, así como la información relevante del entorno, para plantear una estrategia que le permita a la empresa ajustarse a su entorno. Después, realizar la implementación del plan que incluya el presupuesto estratégico, para finalizar con una evaluación y control de todo el proceso de planeación estratégica para verificar su cumplimiento. Este proceso puede ser una herramienta útil para la gerencia en la toma de decisiones y que le permita a la empresa aprovechar las oportunidades y superar las dificultades en el futuro.

Referencias

- Agredo, F. (2019). Impacto de las TIC en la competitividad empresarial soportada por un modelo de educación digital. *Enfoque Disciplinario*, 4(1), 37-50. Recuperado de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/20> Agredo
- Aponte, A. (2019). La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional. *Negonotas Docentes*, (13), 67-74. Recuperado de <https://cun.metarevistas.org/index.php/negonotas/article/view/576>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.
- Beltrán, R., López, G. y Vélez B. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín, *Clío América*, 12(23), 52-61. DOI: 10.21676/23897848.2616
- Coca, J., Ortiz, D. y Narváez, G. (2018). El Trabajo Directivo y el ciclo de vida de las empresas familiares Pymes de la ciudad de Machala - Ecuador, *Espíritu Emprendedor TES*, 2(4), 62-83. DOI: 10.33970/eetes.v2.n4.2018.122

- Durán, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara, *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71.
- Gámez, A., Morales, M. y Ramírez, C. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas CUC*, 39(2), 77-94. DOI: 10.17981/econcuc.39.2.2018.05
- González, L. y González, M. (2017). Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación. *Ingeniare*, 25(3), 464-476. DOI: 10.4067/S0718-33052017000300464
- González, E., Olivie, C., Maio, A., Quiñones, F., Jimenez, M., Ledesma, A., Méndez, J. y Choy, J. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 10, 81. <https://bit.ly/3gJKbe2>
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, *Perspectivas*, 16(31), 87-132.
- Guerrero, W., Rojas, W., Sánchez, M. y Villamizar, A. (2016). Arquitectura empresarial-dominios y beneficiarios, *Revista FACE*, 16(1), 87-92. DOI: 10.24054/01204211.v1.n1.2016.2082
- Hernández, M. y Buitrago, R. (2017). Rol del sinésteta organizacional en el manejo de la comunicación asertiva. *Económicas CUC*, 38(2), 61-76. DOI: 10.17981/econcuc.38.2.2017.05
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión, *Fórum Empresarial*, 7(2 Invierno), 56-81. doi: 10.33801/fe.v7i2.3429
- Jiménez-Sánchez, J., Piedra-Abarca, H. J. y Zamora-Salazar, D. (2017). *Gobierno corporativo, profesionalización y plan de sucesión para la Empresa ATAI de Tibás Ltda* (proyecto de grado) Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Lagos, D., Betancourt, J. y Gómez, G. (2018). Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas. *Innovar*, 28(69), 85-98.
- Laguna, J. (2018). *La profesionalización de las empresas familiares* (tesis de grado) Universidad Nacional de Tucumán, San Miguel de Tucumán, Argentina.
- Maldonado, G. y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344.
- Ramon, K. y Sanchez, D. (2017). *La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil* (tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Regino, J. y Barbosa, S. (2016). Factores que influyen en la competitividad: un análisis empírico para las micro y pequeñas empresas del municipio de guaduas, *Revista FACE*,

16(2), 18-27. DOI: 10.24054/01204211.v2.n2.2016.2287

Silva-Guerra, H. (2017). La innovación y educación: variables claves para la competitividad de las empresas, *Clío América*, 11(21). DOI: 10.21676/23897848.2079

Sukier, H., Molina, H., Medina, R., Hernández, L. y Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares Strategic Direction in Family Businesses. *Espacios*, 38(24), 1-23.

Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares; Visión latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

Uriarte, A. y Obregon, I. (2002). *La estrategia empresarial con método*. España: Biblioteca de gestión Desclée de Brouwer.