



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

**Planificación estratégica para el mejoramiento de pequeñas y medianas
empresas -Pymes- de San Juan Sacatepéquez**
(Artículo científico - trabajo de graduación)

Wendy Roxana López Tello

San Raymundo, septiembre de 2020

**Planificación estratégica para el mejoramiento de pequeñas y medianas
empresas -Pymes- de San Juan Sacatepéquez**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

Wendy Roxana López Tello

Lic. Manuel Antonio Pineda Mancilla (**Asesor**)

Lic. Santos Humberto Oliva Meza (**Revisor**)

San Raymundo, septiembre de 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Carlos Alberto Marroquín Márquez

Coordinador

Guatemala, 9 de marzo del 2019

Señores

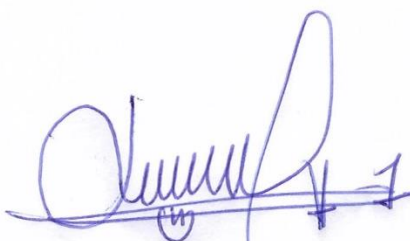
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del artículo científico titulado **“planificación estratégica para el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas -Pymes- de San Juan Sacatepéquez”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy el único responsable del contenido.

Atentamente,



Wendy Roxana López Tello

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné: 201401405

**REF.: C.C.E.E.L.ADM. -PS.001-2019
SEDE SAN RAYMUNDO**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 JULIO DEL 2019
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Manuel Antonio Pineda Mancilla

Revisora: Licenciado Santos Humberto Oliva Mesa


Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Planificación estratégica para el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas Pymes de San Juan Sacatepéquez."

Presentada por: Wendy Roxana López Tello

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

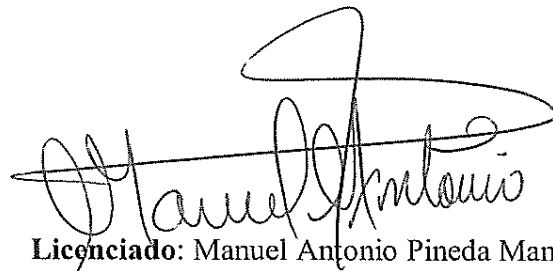
San Raymundo, 9 de marzo de 2019

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: **“Planificación estratégica para el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas -PyMEs- de San Juan Sacatepéquez”**, realizado por **Wendy Roxana López Tello**, carné **201401405** estudiante de la Licenciatura en **Administración de Empresas**, he procedido a la Asesoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Licenciado: Manuel Antonio Pineda Mancilla
Colegiado: 15927

Guatemala, 10 de abril 2019

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Planificación estratégica para el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas -Pymes- de San Juan Sacatepéquez”**, realizado por Wendy Roxana Lopez Tello, carné 201401405, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Lic. Santos Humberto Oliva Meza

Colegiado Activo 9282

Dedicatoria

A Dios

Por darme la fortaleza y sabiduría para poder lograr las metas en esta etapa de mi vida y por no dejarme sola en los pasos importantes.

A mis padres

Por estar incondicionalmente a mi lado, dándome el apoyo necesario para no desfallecer y poder lograr mis metas. Porque sé que están orgullosos de mi trabajo como lo estoy yo.

A mi esposo e hija

Este logro obtenido es para ellos porque tuvieron la suficiente paciencia para que yo pudiera continuar con mis estudios.

Contenido

	Página
Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Metodología	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Definición del problema	1
1.1.2. Especificación del problema	1
1.1.3. Delimitación del problema	2
1.2. Pregunta de la investigación	2
1.3. Objetivos de la investigación	2
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Definición del tipo de investigación	3
1.5. Sujetos de la investigación	4
1.6. Alcance de la investigación	4
1.6.1. Temporal	4
1.6.2. Geográfico	4
1.7. Definición de la muestra	5
1.7.1. Empleo de la muestra finita o infinita	5
1.8. Definición de instrumentos de investigación	6
1.8.1. Guía de observación	6
1.8.2. Boleta de encuesta	7
1.8.3. Guía de entrevista	7
1.9. Recolección de datos	7
1.10. Procesamiento y análisis de datos	7
Capítulo 2 Resultados	
2.1. Presentación de resultados	8
Capítulo 3 Discusión	

3.1.	Extrapolación	18
3.2.	Hallazgos y análisis general	23
3.3.	Conclusiones	26
Referencias		
4.1.	Bibliográficas	27
4.2.	Digitales	28
Anexos		28

Lista de gráficas

No.	Descripción	Página
1	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, giro de negocio	8
2	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, patente de comercio	9
3	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, régimen	9
4	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, año en funciones	10
5	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, capital	11
6	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, ingresos mensuales	11
7	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, porcentaje de utilidades	12
8	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, conoce la planeación estratégica	13
9	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, cuentan las Pymes con planeación estratégica	13
10	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, importancia de la planeación estratégica	14

11	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, crecimiento sin planeación estratégica	15
12	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, elemento más importante de la planificación estratégica	15
13	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, creación e implementación de una planificación estratégica	16
14	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, fortalezas y debilidades de las Pymes	17
15	Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez, alianzas estratégicas con los proveedores	17

Abstract

La Universidad Panamericana y la Facultad de Ciencias Económicas establecieron como método de evaluación final, previo a optar al título en el grado académico de licenciatura en Administración de Empresas, el proyecto denominado Egreso II, cuyo propósito es involucrar al estudiante con la realidad económica de las empresas de Guatemala, al desarrollar un artículo científico en donde se demuestra como la administración y las herramientas correctamente aplicadas ayudan a los empresarios a alcanzar el éxito que desean.

En tal sentido, se propone la implementación de una planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas de San Juan Sacatepéquez para mejorar el funcionamiento, productividad y rentabilidad de las mismas.

El presente artículo científico consta de cuatro capítulos en donde está contenida la metodología de la investigación, la presentación de resultados, la discusión y las referencias. Para esto se utiliza la investigación descriptiva y el método científico en las tres fases: a) indagatoria, b) demostrativa y c) expositiva.

Introducción

El tema principal de la presente investigación es planificación estratégica para el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas -Pymes- de San Juan Sacatepéquez, y tiene como propósito principal demostrar la importancia que tiene esta función del proceso administrativo en el crecimiento y éxito de una empresa.

La presente investigación se encuentra enfocada en el municipio de San Juan Sacatepéquez al tomar en consideración que en los últimos años se ha analizado un crecimiento significativo del comercio y por ende en la economía del Municipio. No obstante, la falta de preparación educativa trunca las expectativas de muchos emprendedores, por tanto, se desarrolla este artículo científico que busca ser una guía que facilite el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del Municipio, ya que se describen algunas herramientas administrativas que pueden utilizar para alcanzar el éxito.

En el primer capítulo, se encuentran temas tales como: planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance de la investigación, definición de la muestra, definición de instrumentos de investigación, recolección de datos y procesamiento, y análisis de datos.

En el segundo capítulo, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de los instrumentos de recolección de información, tales como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación. Los resultados se detallan por medio de gráficas y cada una contiene una breve explicación para facilitar la comprensión del lector.

En el tercer capítulo, se detallan temas tales como: extrapolación, hallazgos y análisis general y conclusiones. Este capítulo consiste en desarrollar un análisis comparativo entre el estado de arte actual y los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

En el cuarto capítulo, se enlistan las fuentes de consulta (bibliográfica y digitales) utilizadas para respaldar el presente documento.

Capítulo 1

Metodología

El tema de la presente investigación es la planificación estratégica para el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas -Pymes- de San Juan Sacatepéquez. Para el desarrollo del mismo, este capítulo abarca temas tales como: planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance de la investigación, definición de la muestra, definición de instrumentos de investigación, recolección de datos y procesamiento, y análisis de datos.

1.1. Planteamiento del problema

Es una definición clara y concisa de las partes del problema que se aborda durante la presente investigación para posterior buscar la solución más adecuada. Por tanto, a continuación se presentan las tres fases fundamentales para definir el problema.

1.1.1. Definición del problema

La falta de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas no permite que las mismas tengan dirección, rumbo y destino para utilizar de forma eficaz, y eficiente los recursos económicos, humanos y financieros con los que cuentan.

1.1.2. Especificación del problema

La falta de una planificación estratégica no permite a los empleados saber por qué existe la empresa ni hacia donde desea dirigirse, por tanto, jamás conocerán el mejor camino para llegar a los resultados deseados. La planificación estratégica funciona como un propósito que orienta las actividades de la empresa y los esfuerzos de los empleados.

Por tanto, el éxito de una empresa depende en gran medida de la planificación estratégica, en virtud, que la misma constituye una jerarquía de metas que van desde las declaraciones generales hasta las estratégicas, específicas y mensurables, lo cual permite que todos los empleados y no solo algunos miembros de la empresa trabajen en conjunto y en consonancia en busca de los mismos resultados.

En tal sentido, la planificación estratégica es vital para que los esfuerzos de los empleados sean dirigidos, coordinados e integrados para la empresa entera y no a una sola área funcional, lo cual permite obtener mejores resultados.

1.1.3. Delimitación del problema

Para el desarrollo del planteamiento del problema se detallan los aspectos más importantes de la delimitación, los cuales se detallan a continuación:

- Unidad de análisis, pequeñas y medianas empresas.
- Ámbito geográfico, municipio de San Juan Sacatepéquez.
- Unidad de tiempo, período establecido de enero a abril de 2019.
- De contexto, la investigación se hará basada en el medio administrativo al analizar todos los aspectos relacionados con la planificación estratégica.

1.2. Pregunta de la investigación

A continuación se puntualiza la pregunta de la investigación:

¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica en la mejora del funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas del municipio de San Juan Sacatepéquez en el año 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

Tienen el propósito de dar a conocer claramente las metas que se pretenden alcanzar con la realización de la presente investigación, tanto el objetivo general como los objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación:

1.3.1. General

Dar a conocer la importancia de la planificación estratégica para que todas las pequeñas y medianas empresas del municipio de San Juan Sacatepéquez mejoren el funcionamiento, productividad y rentabilidad en sus operaciones a partir del año 2019.

1.3.2. Específicos

A continuación se presentan los objetivos específicos que se pretenden cumplir con el desarrollo de la presente investigación:

- Determinar los principales problemas provenientes de la falta de planificación estratégica.
- Indicar las ventajas de que las pequeñas y medianas empresas cuenten con una planeación estratégica.
- Identificar los elementos principales de la planificación estratégica y de qué manera ayuda a las pequeñas y medianas empresas.

1.4. Definición del tipo de investigación

La investigación a desarrollar ocupa diferentes tipos de investigación para su realización entre las que se puede mencionar la correlacional, la explicativa y la descriptiva.

La correlacional se utilizara en virtud, que se medirá el grado de relación entre dos variables que son las Pymes y la planificación estratégica por medio de una encuesta que se aplicará al objeto de estudio, la explicativa ya que se tratarán de encontrar cuales son las causas del problema del fenómeno en estudio y por último la descriptiva, en virtud, que tiene como propósito especificar las propiedades y características fundamentales de cualquier objeto de estudio sometido a análisis. Se describe la situación actual de las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con una planificación estratégica.

No obstante, la principal razón por la cual se maneja la investigación descriptiva es por la utilización de instrumentos de investigación que permiten la obtención y tabulación de información que luego es presentada en graficas con análisis y por último se presenta, y discute los resultados obtenidos.

También se utiliza el método científico en las tres fases: indagadora (radica en la recopilación de información por medio de instrumentos de recolección de datos, tales como, guía de observación, guía de entrevista y boleta de encuesta); demostrativa (contempla la comparación de toda la información obtenida en el trabajo de campo con la realidad, es decir, con la información documental existente); y expositiva (presenta los resultados obtenidos por medio de la realización de la presente investigación en un documento formal).

1.5. Sujetos de la investigación

Al tomar en consideración las necesidades del tema de investigación, recolección de información y objetivos previamente establecidos, se determina como sujetos de investigación a los propietarios, gerentes y empleados de las pequeñas y mediana empresas de San Juan Sacatepéquez.

1.6. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación se medirá con los factores tiempo y geográfico, los cuales se detallan a continuación:

1.6.1. Temporal

La investigación da inicio en su etapa de planificación y desarrollo en enero de 2019 y concluirá en el mes de abril de 2019 que corresponde la entrega del documento final.

1.6.2. Geográfico

Se lleva a cabo en las pequeñas y medianas empresas del municipio de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala.

1.7. Definición de la muestra

Es una parte, porción o cantidad pequeña que debe ser representativa de una población o universo objeto de estudio. Para el presente artículo científico el universo es 861 pequeñas y mediana empresas del municipio de San Juan Sacatepéquez. Con base en el dato antes mencionado se aplica la fórmula correspondiente para el cálculo de la muestra.

1.7.1. Empleo de la muestra finita o infinita

Al conocer que el universo total objeto de estudio se determina la utilización de la muestra finita, la cual se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)}$$

A continuación se detalla la simbología utilizada en la fórmula descrita con anterioridad:

n = muestra a determinar

Z^2 = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = nivel aceptable de tolerancia de error

N = Tamaño de la población meta definida

A se muestra el detalla y resultado de la aplicación de la fórmula mencionada anteriormente:

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (0.50) * 861}{0.05^2 (861 - 1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.50) (0.50) * 861}{0.0025 (860) + 3.8416 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{826.9044}{2.15 + 0.9604}$$

$$n = \frac{826.9044}{3.1104}$$

$$n = 265.851466$$

$$n = 265$$

La muestra es de 265 pequeñas y medianas empresas del municipio de San Juan Sacatepéquez, es importante mencionar que en la fórmula se utiliza un nivel aceptable de tolerancia de error del 5%, un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de éxito y fracaso del 50% respectivamente, y una población meta definida de 861 Pymes.

1.8. Definición de instrumentos de investigación

Para lograr cumplir con los objetivos previamente establecidos en este documento, a continuación se presente los instrumentos de recopilación de información a utilizar:

1.8.1. Guía de observación

Se ejecuta por medio de un check list sobre los factores (visión, misión y objetivos en las empresas, entre otros) que se pretenden observar en el lugar objeto de estudio.

1.8.2. Boleta de encuesta

Contiene un conjunto de preguntas cerradas con relación a lo que se desea indagar y tiene como principal objeto recabar información de forma directa entre el objeto de estudio y el entrevistador, empresa o persona individual que desea obtener dicha información.

1.8.3. Guía de entrevista

Tiene preguntas abiertas y se realiza a personas expertas en el tema de las pequeñas y mediana empresas y planificación estratégica con el propósito de conocer toda la información relacionada con estos.

1.9. Recolección de datos

Con los instrumentos de la investigación mencionados en los párrafos anteriores se realiza el trabajo de campo, el cual consiste en realizar la guía de entrevista a personas conocedoras del tema a investigar, la boleta de encuesta a todos los propietarios y gerentes y la guía de observación en el lugar objeto de estudio para obtener toda la información necesaria que servirá para desarrollar la presente investigación.

Posterior se tabula y presenta toda la información obtenida por medio de gráficas y cada una tiene el respectivo análisis que facilitará la comprensión del lector y el entendimiento de la investigación.

1.10. Procesamiento y análisis de datos

Por último, se analiza toda la información presentada en el apartado anterior y se compara con fuentes de consulta, tales como, libros, textos, revistas, páginas de internet, entre otros, para desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2

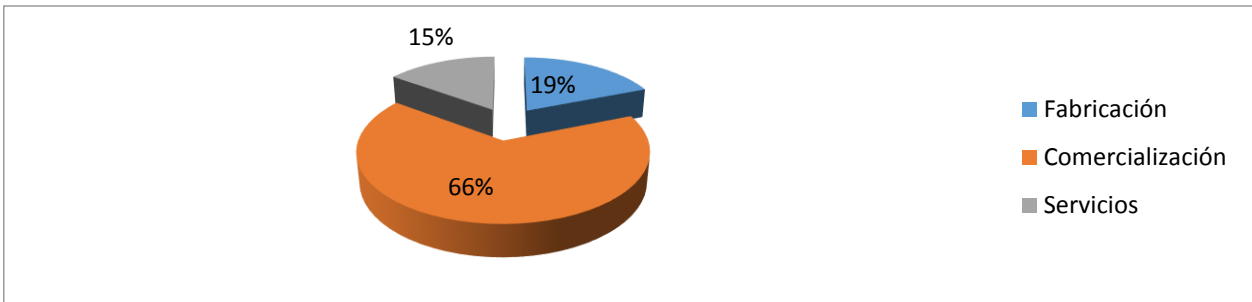
Resultados

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de los instrumentos de recolección de información, tales como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación. Los resultados se detallan por medio de gráficas y cada una contiene una breve explicación para facilitar la comprensión del lector.

2.1. Presentación de resultados

Después de la culminación del trabajo de campo y el vaciado de la información se presentan los resultados en gráficas y cada una contiene una breve explicación para facilitar la comprensión del lector. La siguiente gráfica detalla el giro de negocio de las pequeñas y medianas empresas:

Gráfica 1
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Giro de negocio
Año 2019

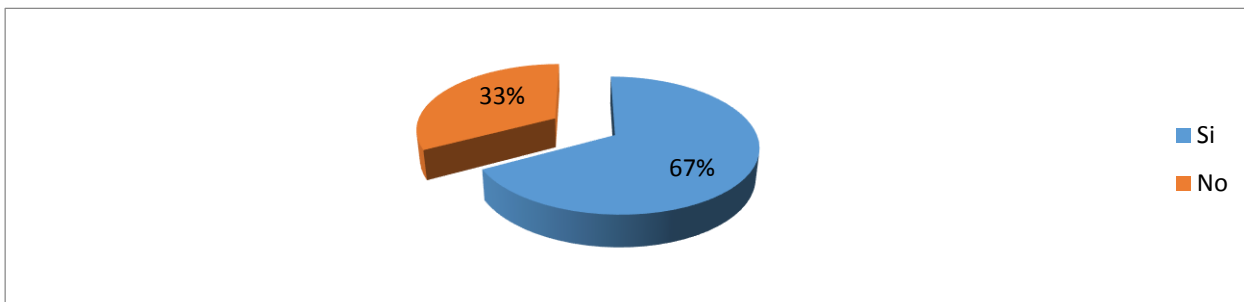


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

La mayoría de Pymes se dedica a la comercialización (66%) de productos (insumos de primera necesidad, materiales de construcción, útiles escolares, repuestos automotrices entre otros). En virtud que, es más fácil únicamente vender el producto pues cuentan con las condiciones y vías de distribución. Hay una diferencia mínima en los otros rubros que son fabricación (19%) y servicios (16%) pues para los emprendedores estas actividades implican más fuerza de trabajo e inversión.

La siguiente gráfica especifica si las Pymes poseen patente de comercio:

Gráfica 2
 Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
 Patente de comercio
 Año 2019

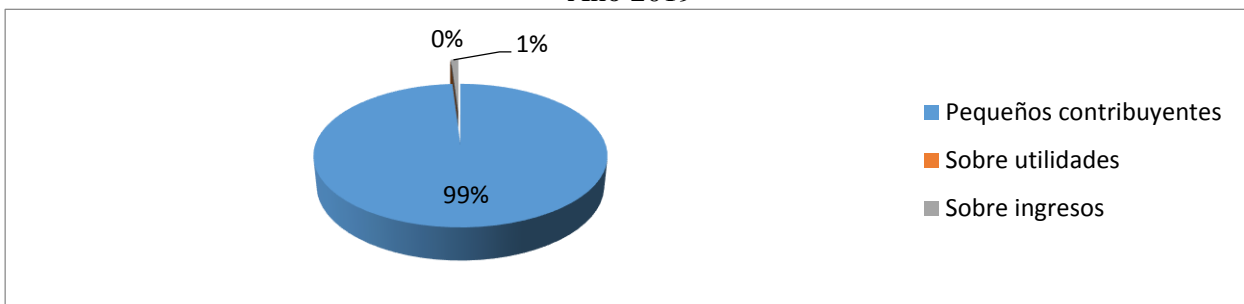


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

La mayoría de Pymes cuentan con patente de comercio (67%), en virtud, que dicha documentación facilita cualquier trámite o proceso legal que sea necesario realizar para el mejoramiento y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. El otro (33%) no cuentan con ninguna documentación los que se consideran legalmente como comercios informales, aducen que no tiene ningún beneficio para ello el tenerlos pero es porque desconocen para que les pueden servir dentro de su administración.

La gráfica a continuación muestra el régimen en el que se encuentran inscritas las Pymes:

Gráfica 3
 Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
 Régimen
 Año 2019

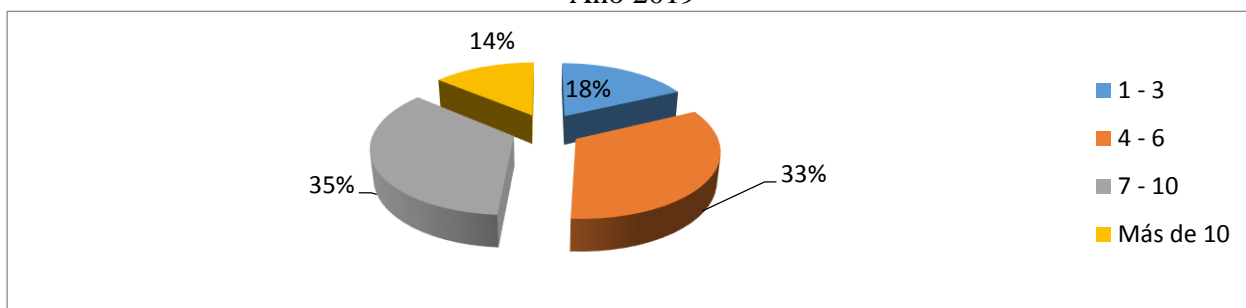


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

La mayoría de pequeñas y medianas empresas se encuentran inscritas en el régimen de pequeño contribuyente (99%) ante la SAT. Unas de las principales razones por las cuales los dueños de las empresas seleccionaron dicho régimen es que las ventas no superan los Q 150,000.00 quetzales al año y otros porque es el régimen en el que pagan menos impuestos, también algunos se veía que usaban este régimen de escudo porque se observaba que su volumen de venta era más con lo cual incurrían en un delito.

La siguiente gráfica determina la cantidad de años que las Pymes tienen de estar en funciones:

Gráfica 4
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Años en funciones
Año 2019



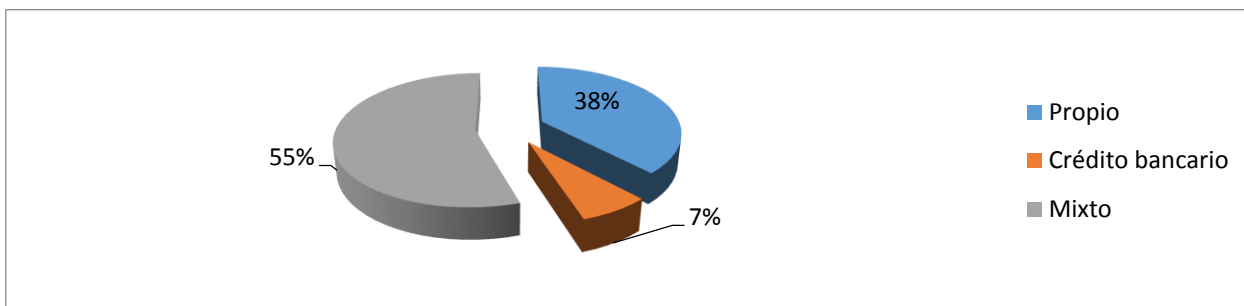
Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

En esta grafica se pretende demostrar la solidez que tienen las empresas en el mercado según los datos recolectados la mayoría de Pymes (35%) tienen de siete a diez años de estar en funciones en el municipio de San Juan Sacatepéquez y el siguiente valor (33%) es de las empresas que tienen de 4 a 6 años lo que demuestra la estabilidad económica que tiene el mercado del Municipio. Por otra parte, existe una pequeña cantidad (14%) de pequeñas y medianas empresas nuevas, en virtud, de la dificultad que se tiene de ingresar a un mercado ya establecido.

También se puede deducir que las empresas que tienen más de 10 años en el mercado han logrado su permanencia sin necesidad de utilizar la valiosa herramienta administrativa que es la planeación estratégica.

La gráfica que a continuación se presenta se centra en determinar el capital de las Pymes:

Gráfica 5
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Capital
Año 2019

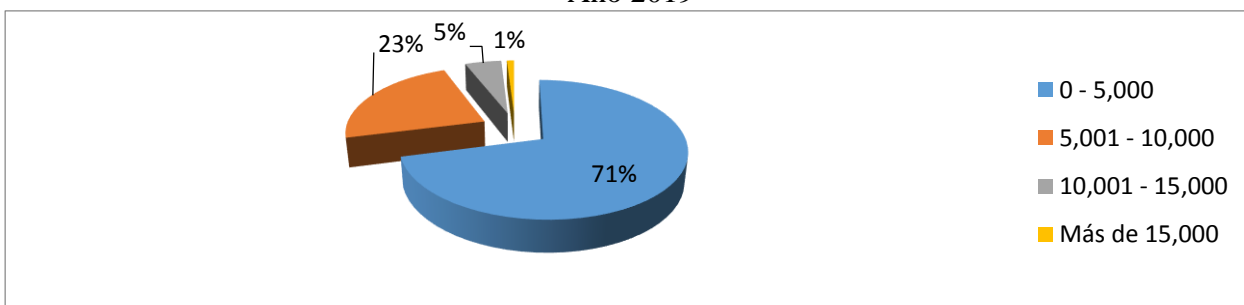


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

Las Pymes para lograr establecerse en el mercado utilizan en la mayoría un capital mixto (55%), es decir, una parte es propia otra parte es proveniente de un crédito bancario. Algunas empresas (38%) optan porque el capital sea propio solamente y otras (7%) establecen su capital por un crédito bancario, lo cual podría interferir con el crecimiento empresarial por los altos intereses que se pagan.

La siguiente gráfica detalla los ingresos mensuales que perciben las Pymes:

Gráfica 6
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Ingresos mensuales
Año 2019

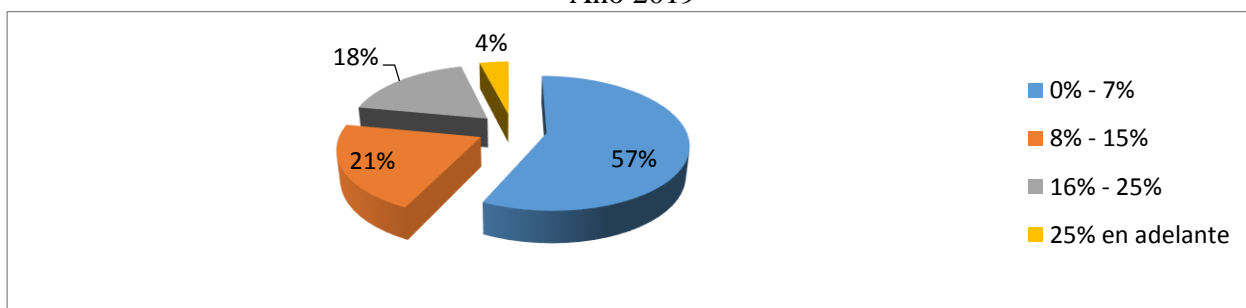


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

Según el recurso humano encuestado, los ingresos aproximados que obtienen la mayoría (71%) de las Pymes oscilan entre cero y 5,000 quetzales al mes y otra porción (23%) de 5,001 a 10,000 quetzales al mes, por lo cual se determina que son pequeñas empresas y que pueden presentar problemas de flujo de efectivo, en virtud, que se estima que los ingresos mensuales son pocos para cubrir los gastos de la organización esto debido a que no aplican las herramientas adecuadas para la administración de las empresas. Una pequeña parte (6%) obtienen más de 10,001 quetzales y es porque los productos o servicios que ofrecen son muy necesarios para la población.

La gráfica que se presenta a continuación puntualiza el porcentaje de los ingresos que representan las utilidades:

Gráfica 7
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Porcentaje de utilidades mensuales
Año 2019



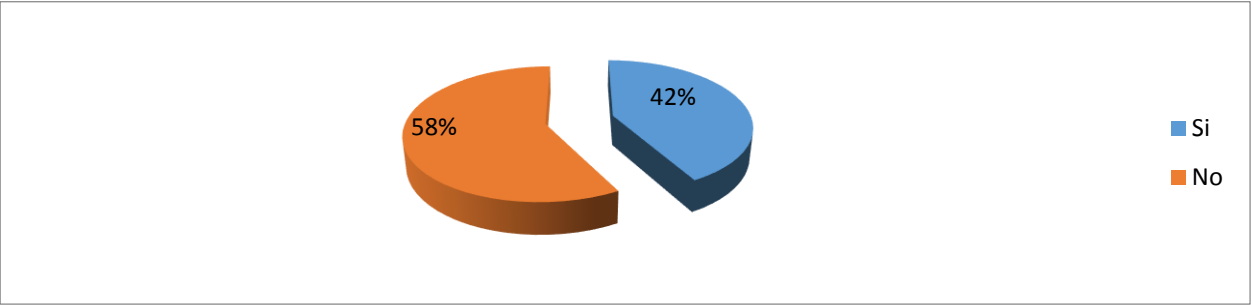
Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

La mayoría (57%) de Pymes obtienen 0%-7% utilidades mensuales que son pocas por las actividades que desarrollan. Puede ser por la fuerte competencia que existe en el mercado del Municipio y por los pocos conocimientos que el recurso humano tiene en relación a las herramientas administrativas, tales como, planeación estrategia.

Aunque cabe mencionar que el siguiente porcentaje es alto (21%) para no poseer estas herramientas administrativas por lo necesario de sus productos para el consumidor final y también por ser los únicos distribuidores de ciertos productos.

La siguiente gráfica muestra si el administrador de las Pymes conoce que es planeación estratégica:

Gráfica 8
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Conoce la planeación estratégica
Año 2019

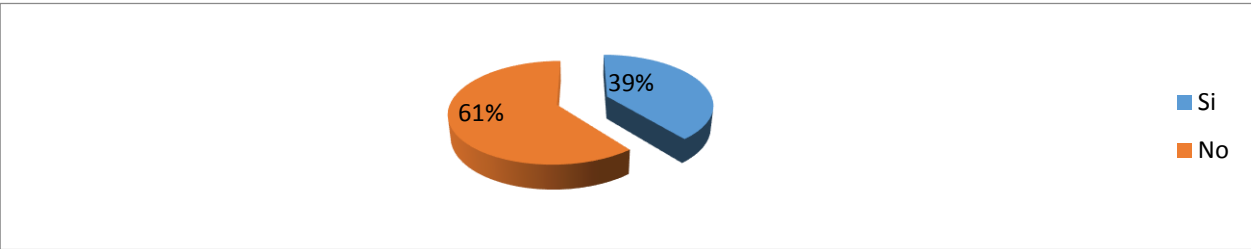


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

Los administradores (58%) de la mayoría de Pymes no tiene conocimiento del significado de planificación estratégica. Por lo general, las pequeñas y medianas empresas inician operaciones y continúan las actividades empíricamente, por tanto, sirve no pueden orientar la forma en que los empleados puedan cumplir o avanzar hacia las metas de la empresa. Hay un porcentaje (42%) de personas que creen saber lo que es planificación estratégica pero no necesariamente la aplica en su empresa.

La siguiente gráfica se presenta, si las Pymes cuentan con una planeación estratégica a definida:

Gráfica 9
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Cuentan las Pymes con planeación estratégica
Año 2019

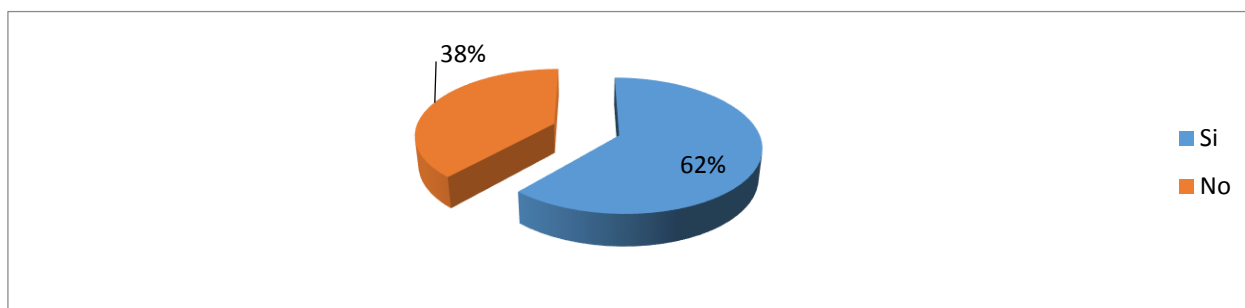


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

La mayoría de Pymes (61%) no cuentan con la planeación estratégica definida pues no tienen conocimiento de lo que es esta herramienta, en tal sentido, los empleados no conocen la razón por la cual existe la empresa, hacia donde pretenden dirigir los esfuerzos y el propósito que orienta al recurso humano para desarrollar las actividades en busca de cumplir con las metas de la empresa, por tanto, los esfuerzos de los empleados no pueden ser dirigidos, coordinados e integrados hacia la misma dirección. Y los pocos (39%) que si aplican esta herramienta no la aplican en su totalidad pues los que dijeron que si, es porque tienen objetivos claros más no los compartían con sus colaboradores y era el único de los elementos que aplicaban.

La siguiente gráfica presenta si la planeación estratégica se considera fundamental para que las Pymes logren el éxito:

Gráfica 10
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Importancia de la planeación estratégica
Año 2019



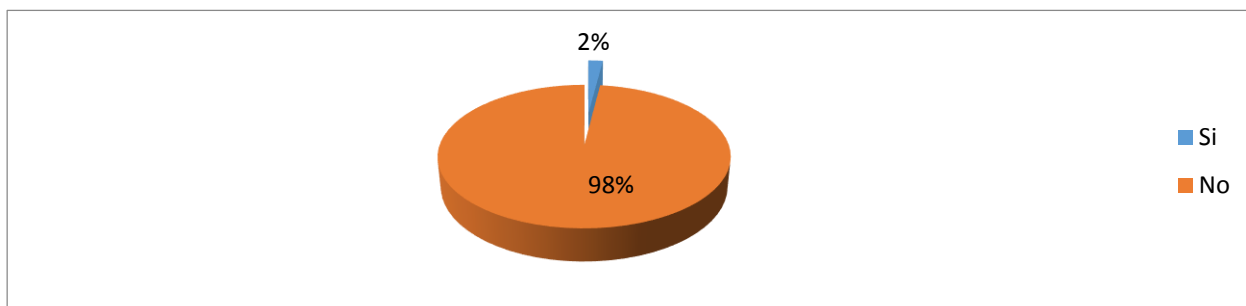
Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de empresarios (62%) de las Pymes indican que la planificación estratégica es importante, en virtud, que permite a la empresa establecer las bases para funcionar correctamente y a los empleados trabajar en la misma dirección para lograr aumentar la productividad, rentabilidad y competitividad de la empresa.

Para desarrollar económicamente el Municipio se tienen que implementar estas importantes herramientas pues generan atractivo para inversores y eso mejora la calidad de vida de los emprendedores empíricos en San Juan Sacatepéquez.

La gráfica que se presenta a continuación, particulariza si los administradores de las Pymes creen que las pequeñas y medianas empresas pueden crecer sin contar con una planificación estratégica:

Gráfica 11
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Crecimiento sin planificación estratégica
Año 2019

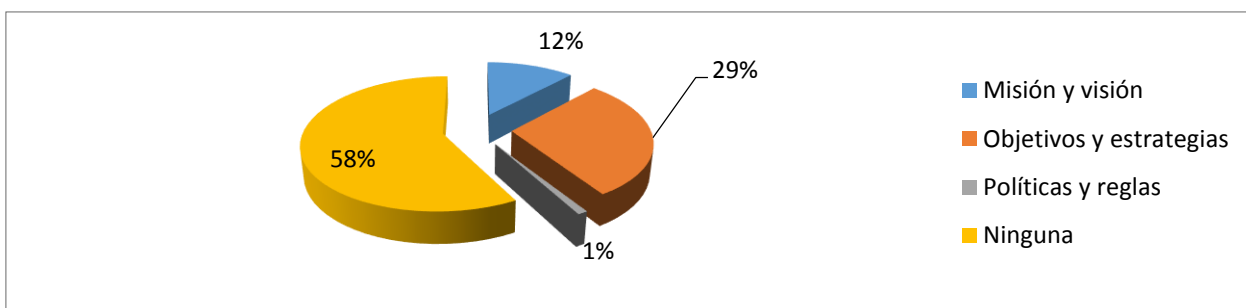


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

La mayoría (98%) de empleados de las Pymes creen que las empresas no pueden crecer sin contar con la planeación estratégica definida, en virtud, que los empleados no podrán ser encaminados, guiados y orientados en la misma dirección que los líderes de la empresa lo desean.

La siguiente gráfica muestra que elemento de la planificación estratégica se considera más importante para los administradores de las Pymes:

Gráfica 12
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Elemento más importante de la planificación estratégica
Año 2019



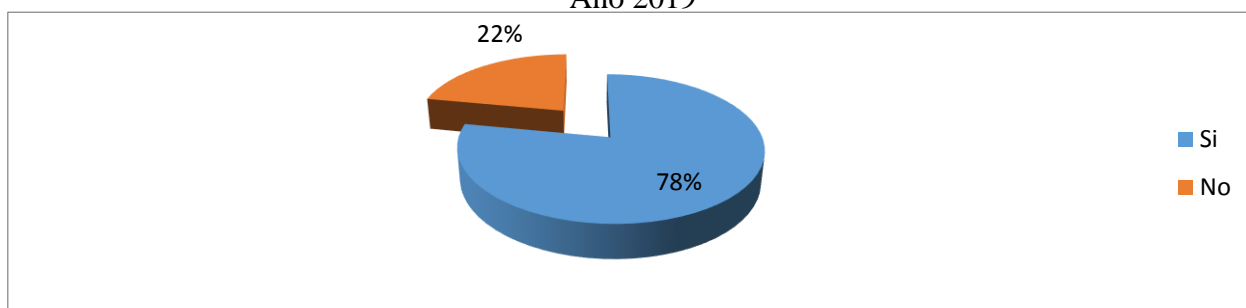
Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de personas (58%) no tenían conocimiento de los elementos de la planificación estratégica por lo que no pudieron contestar esta interrogante. La planificación estratégica es considerada como un proceso sistemático, en tal sentido, se determinan que los elementos tienen la misma importancia para mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad de la empresa.

No obstante, de los que tenían el conocimiento la mayoría (29%) considera que los objetivos y estrategias es elemento más importante de la planificación estratégica.

La gráfica que se detalla a continuación, presenta si el recurso humano de las Pymes está dispuesto a crear e implementar una planificación estratégica en la empresa:

Gráfica 13
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Creación e implementación de una planificación estratégica
Año 2019

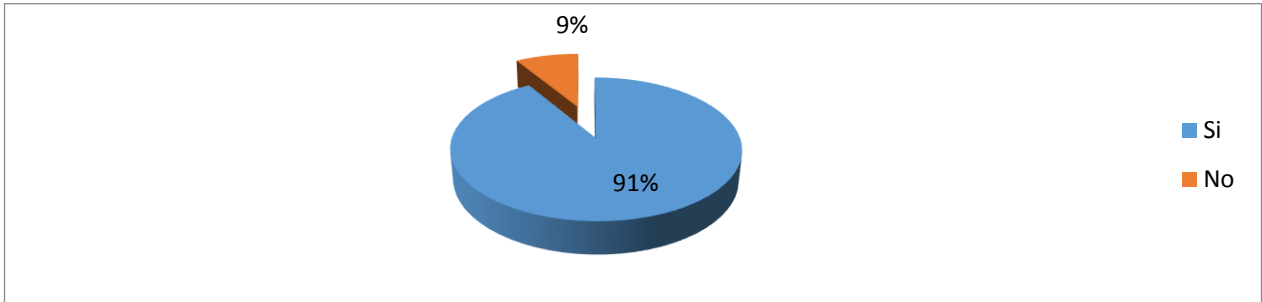


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

A la mayoría de los propietarios y empleados de las Pymes (78%), les gustaría crear una planificación estratégica e implementarla en las empresas para obtener mejorías internas y externas. Una planificación estratégica permite que el recurso humano dirija las actividades y esfuerzos en la misma dirección para mejorar la rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa. Hay un porcentaje bajo (22%) que consideran que no es importante implementar la planificación estratégica en sus empresas pues creen que así están bien.

La siguiente gráfica puntualiza si los empleados conocen las fortalezas y debilidades de las Pymes:

Gráfica 14
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Fortalezas y debilidades de las Pymes
Año 2019

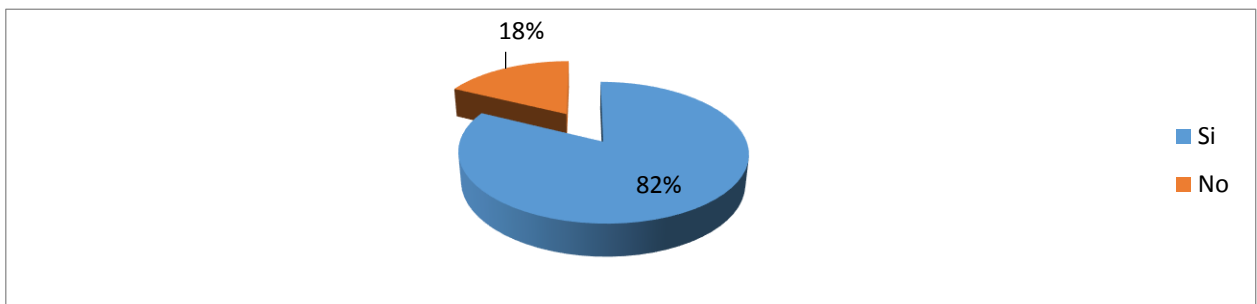


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

Es de vital importancia que los administradores de las Pymes conozcan las fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y protegerla de las amenazas. Y según la gráfica la mayoría (91%) de empleados las conocen.

La siguiente gráfica detalla si las Pymes cuentan con alianzas estratégicas con proveedores:

Gráfica 15
Planificación estratégica en Pymes de San Juan Sacatepéquez
Alianzas estratégicas con los proveedores
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuestas realizadas a pymes en el mes de enero de 2019.

La mayoría (82%) de empleados de las Pymes indican que si cuenta con alianzas estratégicas, algunas de las alianzas que mencionaron eran créditos por su buena capacidad de pago y fechas específicas de entrega que los ayudan a tener un stock surtido y siempre oportuno para sus clientes.

Capítulo 3

Discusión

El presente capítulo detalla temas tales como: extrapolación, hallazgos y análisis general y conclusiones. Este capítulo consiste en desarrollar un análisis comparativo entre el estado de arte actual y los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

3.1. Extrapolación

Se realiza un análisis comparativo en donde se confronta lo que se conoce a través de los autores y estudios relacionados con la planificación estratégica, con la información obtenida en el trabajo de campo.

La planificación es uno de los cinco elementos del proceso administrativo, surgió después del estudio de varios autores. Fayol (1916) quien define que: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Como primer modelo del proceso administrativo, la función prever es la que se conoce ahora como planeación o planificación.

En la realidad actual de San Juan Sacatepéquez según la recolección de datos que se hizo no se encontró que los empresarios tuvieran conocimientos sobre los elementos del proceso administrativo y lo importante que esta es para lograr el éxito en la vida empresarial, pues cada elemento de la planificación da al administrador herramientas para lograr ventajas competitivas en el mercado.

La planificación se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo. El programa de acción se basa en: a) Los recursos de la empresa. b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso. c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

El programa de acción es indispensable; los hay simples o complejos, de corta o larga duración. Existen algunas características generales para elaborar un buen programa de acción; por ejemplo, la unidad de programa, esto significa que no se puede aplicar más que un programa a la vez. La acción directiva debe ser continua; el programa debe ser bastante flexible y preciso. Es importante mencionar que para cualquier estrategia a implementar es necesario conocer los recursos con los que cuentan las empresas.

Chiavenato (2010) lo define así: “PLANEACION es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. En la actualidad incluye la previsión en el proceso administrativo.” En esta definición el autor engloba la planeación y la previsión como el mismo elemento del proceso administrativo, es decir dentro de la planificación se hace la previsión.

Los empleados y administradores de las Pymes deben trabajar por alcanzar las metas y objetivos comunes, pero, si los resultados deseados no se especifican es mucho más difícil avanzar pues no tienen idea hacia dónde dirigir el trabajo, por el contrario si en la empresa los objetivos y metas son claros se facilita caminar hacia a ellos y lograrlos.

Según lo mencionado en el párrafo anterior prever es planificar el futuro de la empresa antes de que suceda a través de un programa de acción en donde se definen los recursos y objetivos de la misma para marcar los pasos a seguir. Koontz, Weihrich & Cannice (2012) afirman: “planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas”. Por tanto, la planificación es uno de los elementos principales que determinan el éxito de una empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración. Entre las diferentes definiciones de planeación, vale la pena elegir la siguiente Ramírez Padilla (2010): “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.” De acuerdo con esta definición, se pueden planear o diseñar acciones a corto y a largo plazos. Si se piensa en función

de la dimensión temporal, la clasificación anterior puede concebirse también como planeación táctica o de operación, y planeación estratégica.

Las pequeñas y medianas empresas necesitan como mínimo desarrollar este elemento del proceso administrativo para tener éxito en el emprendimiento. Fayol (1916) afirma: “elaborar un plan y asegurarse el éxito es una de las mayores satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar”.

Por tanto, la planeación estratégica cuenta con diversos elementos para el desarrollo aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos claves que son misión, visión, valores, objetivos y estrategias, que dentro de la investigación en el Municipio no se pudieron observar.

Para que el recurso humano de las pequeñas y medianas empresas pueda crear e implementar la planificación estratégica es necesario que conozcan los elementos que la conforman. Muchnick (2000) determina: “los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción”. Esta definición es clave, en virtud, que proporciona las herramientas fundamentales para ejecutar una planificación estratégica con éxito.

Las Pymes en San Juan Sacatepéquez, según ellos aplican la planificación estratégica en sus empresas, pero no es así, porque no la aplican en su totalidad, ya que según el autor anterior lleva varios elementos para ejecutarla y con la información obtenida por los instrumentos se comprueba que la mayoría de pymes, el único elemento que aplican, es el de objetivos y estrategias, que si son los más importantes pero para que la aplicación sea de éxito, se debe ejecutar todo el conjunto de elementos.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece lo que se deben hacer, los bienes y servicios que se entregan, las funciones principales que la distinguen y la hacen

diferente a otras empresas y justifican la existencia. Koontz (2012) define: “la misión (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa”.

En la visión de la empresa se establece una meta a largo plazo de lo que se quiere lograr y es la base principal para establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo que ayudan a alcanzar la visión de la misma. Armijo (2011) determina: “la visión de la organización ¿Cómo queremos ser reconocidos? la visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público y Koontz (2012) indica: “visión también determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?”. En tal sentido, la visión es lo que la empresa desea ser en un futuro.

El objeto de estudio en esta investigación considero que estos elementos (visión y misión) no eran importantes para el desarrollo de las empresas que administran por lo cual no los tienen definidos lo que por supuesto contradice lo que dicen los autores ya que son la base medular de una empresa.

Los objetivos son metas a corto, mediano y largo plazo, los cuales deben ser medibles, cuantificables y alcanzables. Son los fines a los que se dirige la organización y tienen que ser claros y realistas para que todos los empleados puedan alcanzarlos. Muchnick (1999) establece: “los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo”. Por tanto, los objetivos permiten que los empleados dirijan los esfuerzos en la misma dirección para alcanzar la misión y visión de las empresas.

Dentro del sector Pymes este es el elemento que aplican los administradores pues según ellos tienen objetivos claros al iniciar el emprendimiento, lo que les hace falta es hacerlos formalmente, por medio de la documentación y el desarrollo de herramientas para poder alcanzarlos.

Las estrategias dentro de la administración son un elemento muy importante durante el tiempo de operaciones de una empresa y es así como lo definen Harold Koontz & Heinz Weihrich (2013): “Durante años el ejército usó la palabra estrategia para referirse a grandes planes hecho en previsión de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término todavía tiene una implicación competitiva, los administradores lo usan últimamente para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa. En este libro, la estrategia se define como la forma en la que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esas metas.”

Todas las empresas necesitan poner en marcha alguna estrategia que les permite alcanzar y cumplir con los objetivos previamente establecidos. Koontz (2012) define: “la estrategia es determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”. En otras palabras es la manera de llevar a la práctica los objetivos establecidos.

Las estrategias que manejan los administradores de la pymes en San Juan Sacatepéquez según la información recabada son con los proveedores ya que tienen una manera fácil de obtener los productos que comercializan y no pueden implementar otro tipo de estrategias ya que les faltan muchos elementos para poder desarrollarlos.

Una herramienta fundamental para aplicar correctamente una planificación estratégica es la matriz FODA pues es utilizada para conocer la empresa y su entorno Dess, Lumpkin & Eisner (2011) la definen así: “una de las técnicas más básicas para analizar a una empresa y las condiciones de su sector es el análisis FODA, marco para analizar los entornos interno y externo de una compañía, este acrónimo tiene el siguiente significado: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas.”

Dicha herramienta no utilizada por las pymes en San Juan Sacatepéquez pues los administradores no la conocen por lo tanto emprenden su negocio con una venda en los ojos apostando a que las

circunstancias tanto internas como externas cambien conforme el ambiente empresarial y que por suerte o azares del destino puedan salir a flote, aunque esto no les garantice el éxito.

El elemento más importante para ejecutar la planeación estratégica es el plan de acción que es en donde se define los recursos humanos, financieros y el tiempo que se llevara en concretar las actividades Armijo (2011) lo define así: “los planes de acción se realizan una vez ya se hayan definido las estrategias que permitan “cerrar las brechas” entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización con relación a su entorno.”

Los planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la elaboración de un presupuesto.

El curso de acción en las Pymes del sector en estudio, lo definen los clientes o consumidores finales según la información recabada los administradores no tienen planes operativos definidos para desarrollar las actividades diarias de las empresas, según lo expresado esperan a que llegue un cliente para tener que hacer, así mismo tienen la teoría que todo se va resolviendo sobre la marcha.

3.2. Hallazgos y análisis general

Según la Cámara de la Industria en Guatemala y el Ministerio de Economía de Guatemala las Pymes dominan el sector empresarial con una representatividad del 99%, por lo que tienen un gran impacto en la economía. La cifras del estudio con base en el año 2015 presentadas por la OCSE/Mipyme, dan cuenta que al individualizar al sector Mipyme, las micro empresas son 330 mil 767 (88.73%), las pequeñas son 36 mil 383 y las medianas son 4 mil 026.

Los datos anteriores los confirma el International Council for Small Business (ICSB), quien afirma que este tipo de negocios, ya sea que pertenezcan al sector formal o informal de la economía, representan más del 90 por ciento del total de empresas, generan entre el 60 y el 70 por

ciento del empleo y son responsables del 50 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial.

En el municipio de San Juan Sacatepéquez, es notorio el crecimiento que ha tenido la economía y el sector comercial por el mismo crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Dentro de los hallazgos se obtuvo que el 66% de estas se dedica a la comercialización, el 19% a la prestación de un servicio y el 12% a la fabricación.

La Cámara de la Industria de Guatemala, clasifica las Pymes por el número de empleados, total de ventas máxima anual y total de activos. En el presente artículo científico se usó como base la clasificación por ventas máximas por año en donde las pequeñas empresas tienen un margen estimado entre Q. 60,001.00 a Q. 300,000.00 y las medianas empresas están entre Q. 300,001.00 a Q. 3,000,000.00 ventas anuales.

Según la recolección de información que se realizó durante el trabajo de campo, la mayoría de empresas establecidas en el Municipio son pequeñas al tomar en consideración la tabla de clasificación que proporciona la Cámara de la Industria.

Todas las empresas que se tomaron como objeto de estudio se encuentran dentro del sector formal, en virtud que, estaban inscritas legalmente ante la SAT y presentaban documentación que las avalaban como patentes de comercio, permisos municipales y facturas lo que demuestra las ganas de crecer de los emprendedores, y la mayoría también cuenta con un capital estable ya que es proporcionado una parte por una entidad financiera y la otra por su bolsillo.

Es claro que a estas Pymes con todo el entusiasmo de encontrar el éxito económico en las actividades que desarrollan solo les falta capacitación académica para conocer herramientas administrativas que los ayuden a cumplir los objetivos que se han trazado, en virtud que, lo expresado en los cuestionamientos fue falta de conocimiento.

Los propietarios y empleados de las Pymes del municipio de San Juan Sacatepéquez, en su mayoría no conocen las herramientas administrativas que pueden ayudar a alcanzar los objetivos previamente establecidos, por tanto, es difícil alcanzar el éxito sin el uso de estas, principalmente de la planificación estratégica. Los que expresaron conocerla no la aplican pues no la consideran importante para desarrollar sus labores cotidianas.

Al no conocer la conceptualización de planificación estratégica tampoco conocen los elementos que la componen y las funciones principales para ponerla en práctica. La falta de una planificación estratégica no les permite a los empleados saber por qué existe la empresa ni hacia donde desea dirigirse, por tanto, no conocerán el mejor camino para llegar a los resultados deseados. La planificación estratégica funciona como un propósito que orienta las actividades de la empresa y los esfuerzos de los empleados.

La mayoría de las Pymes tienen entre siete y 10 años de estar en el mercado y aun así no han podido desarrollar una visión que les permita a los empleados saber hacia dónde los propietarios de la empresa desean llevarla en un futuro, ni los objetivos que deben cumplir para alcanzar la visión, algunos propietarios si tienen establecidos objetivos pero informalmente, nunca los plasman en documentos y no los desarrollan a través de la metodología de la planificación para alcanzarlos.

Por tanto, al no contar con las herramientas antes mencionadas se incurre en desperdicio de tiempo, pérdidas de recursos económicos, mano de obra sin rumbo, duplicidad de operaciones, desconocimiento de los gustos y preferencias de los clientes, lo que da como resultado el estancamiento o hasta la quiebra de la Pymes.

Por último, el recurso humano de las Pymes acepta lo importante que es llevar una debida administración y están dispuestos a crear una planificación estratégica, en virtud, que esto les ayudaría a realizar un trabajo eficiente y eficaz para mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas del Municipio.

3.3. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en el trabajo de campo, la extrapolación realizada en relación al estado de arte actual, y los hallazgos y análisis general se presentan las siguientes conclusiones:

- Es de suma importancia la implementación de una planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, en virtud, que le dan estabilidad y una dirección hacia la cual encaminar el esfuerzo de los empleados para aumentar la productividad, rentabilidad y competitividad de las Pymes. Los dueños de Pymes que dicen aplicar la planificación estratégica deben documentarla para que esta tome el carácter formal de la herramienta y se pueda medir y controlar.
- Al no contar con una planificación estratégica en las Pymes los esfuerzos de los empleados no son dirigidos, coordinados e integrados para alcanzar las metas de las pequeñas y medianas empresas, lo cual no permite obtener mejores resultados y por ende el estancamiento.
- La implementación de una planificación estratégica en una empresa tienen muchas ventajas, entre las cuales se encuentra conocer interna y externamente la empresa por medio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la aplicación de la técnica denominada -FODA-, lo cual permite que los empleados actúen de una forma proactiva en lugar de reactiva.
- Los elementos importantes de una planificación estratégica son la misión (es una declaración de la razón de ser de la empresa), visión (es la imagen que se desea alcanzar a largo plazo), objetivos (son los resultados o propósito deseados), estrategias (es la forma seleccionada para cumplir con los objetivos), políticas (es la orientación, directrices o reglas que guían el comportamiento de los empleados), valores (son los principios, virtudes y/o cualidades que los empleados deben tener), entre otros. Una correcta planeación estratégica permite a los clientes y trabajadores identificarse con la empresa, a sentirse parte de ella y estar comprometido con el funcionamiento.

Referencias

En este capítulo se enlistan las fuentes de consulta (bibliográfica y digitales) utilizadas para respaldar el presente documento.

4.1. Bibliográficas

A continuación se presentan las fuentes bibliográficas consultadas para respaldar el presente artículo científico:

Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño del sector público*. Santiago, Chile: Cepal.

Callejas, O. D. (2011). *Administración de empresas*. Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la administración*. Mexico: McGraw Hill

Fayol, H. (2015). *Administración Industrial y General*. Edigrama.

Gregory G. Dess, G. T. (2011). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.

Harold Koontz, H. W. (2013). *Elementos de Administración*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Ramirez D. (2010). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: McGraw Hill

Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. México DF: Thomson Learning.

Steiner, G. (2010). *Planeación Estratégica*. Mexico: Continental.

4.2. Digitales

A continuación se presentan las fuentes digitales consultadas para respaldar el presente artículo científico:

Dumorne, K. (2013). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

Mendez, S. (s.f.). *Academia*. Obtenido de http://www.academia.edu/24746835/HENRI_FAYOL_EL_PADRE_DE_LA_ADMINISTRACION_MODERNA

Pérez, C. E. (18 de Julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>

Morales, L. (28 de Junio de 2018). *Mipymes dominan el sector empresarial de Guatemala*. Obtenido de Soy502: <https://www.soy502.com/articulo/mipymes-dominan-parque-empresarial-guatemala-32539>

Anexos



Observación: la presente guía de entrevista se realiza con el objetivo de recabar información del tema denominado “planificación estratégica para el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas -Pymes- en San Juan Sacatepéquez”. La información que se desea recabar es acerca de si las pequeñas y medianas empresas de San Juan Sacatepéquez, cuentan con planificación estratégica. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones: responda de forma objetiva las siguientes preguntas.

Guía de entrevista

1. ¿Cuál es la situación actual de las Pymes en San Juan Sacatepéquez?
2. ¿Considera que hay demanda para el crecimiento de las Pymes en San Juan Sacatepéquez?
3. ¿Tiene conocimiento de qué es una planificación estratégica (misión, visión, objetivos y valores)?
4. ¿Qué elementos tiene una planificación estratégica?
5. ¿Considera que la planificación estratégica es importante para una empresa?
6. ¿Cree que la empresa puede cumplir los propósitos sin planificación estratégica?
7. ¿Qué tanto puede crecer una empresa que no tiene definida la planificación estratégica?

8. Puede mencionar acciones que se pueden tomar para que crezca una empresa

9. ¿Qué es lo primero que hace un emprendedor cuando empieza un negocio?

10. ¿Por qué considera usted que las personas no realizan una planificación antes de iniciar un negocio?

Fuente: elaboración propia.



Guía de observación

Observación: la presente guía de observación se realiza con el objetivo de recabar información del tema denominado “planificación estratégica para el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas -Pymes- en San Juan Sacatepéquez”. La información que se desea recabar es acerca de si las pequeñas y medianas empresas de San Juan Sacatepéquez, cuentan con planificación estratégica. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones: marcar con una “x” en la escala de acuerdo al parámetro correspondiente.

No.	Factores observados	Parámetros de medida		Observaciones
		Si	No	
1.	Cuenta con misión y visión, si la respuesta es sí, se encuentra visible para todos los empleados.			
2.	Tiene reglamentos y políticas, si la respuesta es sí, se encuentra visible para todos los empleados.			
3.	Los empleados practican los valores previamente establecido por la empresa.			
4.	Existe una supervisión y monitoreo de los resultados por parte de las autoridades.			
5.	Los empleados realizan las funciones del puesto a través del trabajan en equipo.			
6.	Posee un manual de organización que cuenta con misión, visión, objetivos, estrategias, valores, ente otros aspectos que forman parte de la planificación estratégica.			
7.	Cuenta con patente de comercio, si la respuesta es sí, se encuentra visible para todos los empleados.			

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

No.	Factores observados	Parámetros de medida		Observaciones
		Si	No	
8.	Posee facturas para entregar a los clientes.			
9.	Los empleados trabajan en conjunto y en consonancia en busca de los mismos resultados con base en la planificación estratégica.			
10.	Las actividades de los departamentos se encuentran interrelacionadas en busca de cumplir con los objetivos de la empresa.			

Fuente: elaboración propia.



Observación: la presente guía de observación se realiza con el objetivo de recabar información del tema denominado “planificación estratégica para el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas -Pymes- en San Juan Sacatepéquez”. La información que se desea recabar es acerca de si las pequeñas y medianas empresas de San Juan Sacatepéquez, cuentan con planificación estratégica. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones: marque con una “x” la respuesta a cada una de las preguntas según la experiencia obtenida en la empresa.

Variable: Pymes en San Juan Sacatepéquez

- | | | | | | |
|-----|--|-----------------------|------------------|--|--------------------|
| 1. | ¿Cuál es el giro de negocio de la empresa? | Fabricación | Comercialización | Servicios | Otros |
| 2. | ¿La empresa se encuentra registrada legalmente? | Si | No | Si la respuesta es no terminar la guía de entrevista | |
| | ¿Por qué? | | | | |
| 3. | ¿Posee patente de comercio? | Si | No | | |
| 4. | ¿En qué régimen está inscrita la empresa? | Pequeño contribuyente | Sobre utilidades | Sobre ingresos | |
| 5. | ¿Cuántos años tiene la empresa de estar en funciones? | 1-3 | 4-6 | 7-10 | Más de 10 |
| 6. | ¿El capital con el que cuenta la empresa es? | Propio | Crédito bancario | Mixto | |
| 7. | ¿De cuánto son los ingresos mensuales en quetzales? | 0 - 5,000 | 5,001 - 10,000 | 10,001 - 15,000 | 15,000 en adelante |
| 8. | ¿Qué porcentaje de los ingresos representan las utilidades en porcentaje? | 0 - 7 | 8 - 15 | 16 - 25 | 25 en adelante |
| 9. | ¿Cuántos empleados se encuentran laborando en la empresa? | 1 - 10 | 11 - 30 | 31 - 50 | Más de 50 |
| 10. | ¿Los empleados conocer con detalla las funciones y responsabilidades del puesto? | Si | No | | |

Variable: planificación estratégica

11. ¿Conoce qué es una planificación estratégica (misión, visión, objetivos y valores)?
Si No
12. ¿La empresa cuenta con planificación estratégica?
Si No
13. ¿La planeación estratégica se considera fundamental para que las empresas logren el éxito?
Si No Ninguna
14. ¿Cree que los negocios pueden crecer sin tener una planificación estratégica definida?
Sí No
15. ¿Qué elemento de la planificación estratégica considera más importante?
Misión y visión Objetivos y estrategias Políticas y reglas Ninguna
16. ¿Está dispuesto a crear una planificación estratégica para la empresa?
Sí No
17. ¿Conoce las fortalezas y debilidades de la empresa?
Si No
18. ¿Cree que el giro de negocio de la empresa es fácil de imitar?
Si No
19. ¿Tiene relación y/o alianzas estratégicas con los proveedores?
Si No
20. ¿Considera que todavía tiene demanda para que la empresa crezca?
Si No

Fuente: elaboración propia.