

GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO AGENTE CATALIZADOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: MIPYME DEL SECTOR LÁCTEO EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

RESUMEN

La gestión estratégica en el desarrollo de sus acciones requiere de algunos elementos de importancia para realizar sus actividades dentro de las empresas (Las MIPYME) entre ellos se tienen: la misión, visión, valores, objetivos, imagen y competitividad, al no tener en cuenta estos elementos claves por las personas en las empresas; se carece de una dirección específica para tomar, generan estrategias sin rumbo, unido a actividades innecesarias, con una pérdida de visión hacia los objetivos en las gestiones. Por tal razón, el objeto de estudio de la presente investigación es analizar la gestión estratégica como agente catalizador en el éxito organizacional de las pequeñas y medianas empresas, encaminadas a buscar el éxito organizacional MIPYME.

En este sentido, se realizó un enfoque epistemológico, positivista, cuantitativo de diseño no experimental, transeccional y de campo, mediante la recolección de información ,con un instrumento validado por medio del coeficiente Alfa Cronbach, con un valor 0.90, el cual se aplicó a los gerentes de las compañías y colaboradores de ella en las MIPYME del sector lácteo de la ciudad de Barranquilla en Colombia, en el cual los resultados obtenidos arrojaron revelar que la prospección , innovación y excelencia son los elementos claves en la gestión estratégica como agentes reactivos de mayor importancia para los encuestados en la aplicación del instrumento, cuya tendencia es el uso estrategias adaptativas que generan

lineamientos estratégicos, mediante los agentes catalizadores en las organizaciones MIPYME.

Palabras Clave: Gestión estratégica, éxito organizacional, MIPYME

INTRODUCCIÓN

Son varias las estrategias que se pueden implementar en las organizaciones, específicamente en las MIPYME, destacándose la gestión estratégica; en donde pueden desarrollarse nuevos planes de administración, para la gestión; en los cuales se han adicionado acciones a los elementos claves y filosóficos como también a los requerimientos dados en la gestión estratégica, para que pueden ser adoptados por las MIPYME que deseen alcanzar acciones eficientes, eficaces y efectivas en las estrategias diseñadas, para facilitar y permitan competir en el momento de obtener respuesta claves a lo necesitado.

De acuerdo a Betancourt (2006), en el tercer paradigma hace referencia a la gestión estratégica como el concepto de planificación estratégica con una significación muy utilizada en la gestión funcional en lo concerniente a lo planeado, porque casi nunca los planes se llevaban a cabo en la práctica. En tal razón, los procedimientos tomaban un camino diferente y los objetivos de la empresa otros y esto es posiblemente a que los gerentes no se involucran en las acciones pretendidas en las empresas, ocasionando pérdida de tiempo y desorden en su gestión.

En tal sentido, la gestión constituye uno de los aspectos de eficiencia en las empresas, implican la participación de varios actores que forman parte de la organización, con el fin de dar respuesta a las exigencias emanadas por el entorno porque se encuentra conformado por aspectos internos y externos.

Por tal razón, todo esto conlleva a una diversidad de estrategias dependiendo del medio ambiente en donde se encuentre la empresa, para la consecución del uso óptimo de los recursos encaminados a buscar los objetivos trazados y ser competitivo en el medio en que se desarrolla.

Por otro lado, es sumamente importante encaminar acciones de la gestión estratégica en todos los ámbitos de las MIPYME; siendo uno de ellos; el éxito organizacional, debido a que en los momentos actuales se incrementa la exigibilidad por parte de las empresas, para un desempeño más efectivo y ser competitiva a lo largo del tiempo.

Asimismo, estas exigencias implican crear planes estructurados para encaminar las acciones estratégicas aun escenario que facilite y sea primordial para generar el uso de la gestión estratégica; orientados al fortalecimiento del éxito organizacional, como tal es el caso de las MIPYME. En este sentido, la gestión estratégica ha sido motivo de investigaciones desde hace varios años, debido a los cambios constantes en las empresas enfocadas en un tema central de este artículo la Gestión Estratégica en las MIPYME. Teniendo en cuenta al artículo 43 de la Ley del Plan de Desarrollo Nacional conocido con el nombre “Prosperidad para Todos (2010-2014)” (Ley 1450 de 2011), en donde se establece la clasificación de las ventas en su totalidad y se ordena al gobierno determinarlo mediante el reglamento, rango o valores para darle el concepto de las MIPYME en Colombia.

REVISIÓN DE LITERATURA

1. MIPYME

La LEY 590 10 de julio de 2000, reconocida como LEY MIPYME, creó incentivos fiscales para la creación de MIPYME, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales que promuevan la constitución de nuevas unidades productivas en los territorios bajo su jurisdicción. Lo que contribuye a la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales.

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO AGENTE CATALIZADOR

La Universidad de Querétaro (2012), en un artículo titulado El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en América Latina, aborda el concepto de gestión

estratégica partiendo del diseño estratégico, considerado como un proceso compuesto de tres etapas, teniendo como base el conocimiento aplicado y adquirido por la organización. La primera etapa denominada divergente, examina el entorno organizacional; se fundamenta lo que existe y se describe la realidad observada a partir de datos recolectados. La segunda etapa, conocida como emergente, inicia con el proceso de diseño estratégico, radica en franquear las barreras disciplinares; logrando converger en objetivos comunes. La última etapa, denominada convergente, conjunta las tácticas y operaciones enfocando los esfuerzos al desarrollo de un brief o documento, en donde se establecen los requerimientos del usuario en base a su contexto, la viabilidad y la factibilidad de su implementación.

3. EFECTO DE LA ESTRATEGIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

Según Serna y otros (2013) en su artículo realizó un estudio al sector de las empresas manufactureras de Colombia en la revista de “Venezuela de Gerencia” de la Universidad de Zulia, cuya finalidad es determinar el efecto orientado de las estrategias en las MIPYME. Investigación direccionada aproximadamente a 199 empresas industriales en Colombia, realizado su observación y análisis bajo un estudio factorial confirmatoria de acuerdo a lo descrito en modelo de ecuaciones estructurales, realizado este, se logró determinar tres tipos de estrategias, configurándose en ellas un efecto positivo establecido en los indicadores financieros y sobre la visión de desempeño dado en las organizaciones.

4. LA DIMENSIÓN DEL ENTORNO EN EL MODELO SISTÉMICO INTEGRADO DE GESTIÓN.

Por su parte, Betancur (2012) desarrolla un modelo sistémico integrado de gestión y diseño conocido con el nombre de MOSIG; en donde se sugiere el modelo de organizacional con un pensamiento integrado y social entre las personas de un entorno de acuerdo al caso de cada empresa entre las variables que fluctúan en ellas como son las arrojadas por los factores internos y externos que da lugar a la aceptación de los elementos internos con respecto a una

cohesión entre los medios en la organización, iniciando de un componente estático, con respecto a variables en el tiempo por su continua dinámica. .

OBJETIVOS

Ante las circunstancias presentadas surge el objetivo general: Analizar la Gestión Estratégica como Agente Catalizador de las Pequeñas y Medianas Empresas: MIPYME del Sector Lácteo en el Departamento del Atlántico.

Los objetivos planteados en este artículo es la identificación de estrategias como herramientas en la gestión gerencial para el fortalecimiento en la competitividad de las MIPYME en la ciudad de Barranquilla, departamento del Atlántico. En lo específico es:

- Identificar los elementos claves de la gestión estratégica en la MIPYME.
- Describir los requerimientos de la gestión estratégica en la MIPYME.
- Los elementos filosóficos en la gestión estratégica de las MIPYME.

MÉTODOS

La investigación de este artículo se centra en una metodología cuantitativa orientada a describir e interpretar la información obtenida por sustentos teóricos y por los gerentes y demás colaboradores en las MIPYME del sector lácteo.

Según, Bonilla y Rodríguez (1997) la investigación adopta una metodología cuantitativa fundamentada en el positivo, siendo este un enfoque investigativo de la ciencia con una metodología como ciencia exacta y natural que conduce a sumergiros en estudios sociales que conlleven a una forma sistemática a métodos de investigación tales como la descripción por medio de encuestas aplicadas con un instrumento de validación que permita obtener la validación de los datos en el campo de estudio.

De esta forma, el investigador busca la comprensión y la visión de las personas involucradas en el tema de estudio, en ese sentido, el presente artículo, permite describir todos aquellos aspectos que estén relacionados con la gestión estratégicas en la gerencia en el marco descriptivo de estudio con un énfasis en las MIPYME del sector lácteos de la ciudad de Barranquilla en el departamento del Atlántico. Con la intención de ofrecer un panorama general sobre todos aquellos aspectos que tengan relación con la gestión estratégica encaminada a acciones y además constituir un diagnóstico o resultado de los problemas más relevantes que atraviesan estas empresas del sector lácteo, para la competitividad y sustentabilidad de la región.

A continuación, las metodologías a seguir en el presente artículo está estructurado de la siguiente manera, en el primer aparte se expone la situación problema en la gestión estratégica de las MIPYME; en el apartado dos se destaca las definición de gestión estratégica empresarial; en el tercer aparte se estructura la metodología utilizada, las técnicas para el análisis y el instrumento para la recolección de datos; en apartado cuatro se establecen el análisis de los resultados obtenidos; en el apartado cinco una reflexión a modo de conclusiones; en el apartado seis se exponen unos lineamientos futuros que posiblemente van a aportar al desarrollo de las empresas y por último, se establece la bibliografía utilizada en el objeto de estudio. Seguido de ello, se definen cada uno de los siguientes apartes:

Conceptualización de la variable y definición del modelo

Sistema de variable:

Según Hernández y Baptista (2010), define la variable como la propiedad que se puede cambiar y que dicha variación es susceptible a medición. Las variables son los elementos que se van a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de ahí la importancia que se requiera para cuantificar en este trabajo y así manejarlas, insértalas en

cuadros, manipularlas en los instrumentos como es el caso de la que se llama operacionalización.

Definición nominal de la variable: Gestión estratégica.

Definición conceptual de la variable 1

Según Betancourt (2006), “Acción y efecto por parte de la gerencia de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir en el corto plazo, y las estrategias anticipativas para ser competitivos en el mediano y largo plazo”.

Definición operacional de la variable 1

Es una serie de acciones construidas en las organizaciones con el fin de afrontar los cambios continuos en el entorno y esos cambios pueden estar sometido a factores internos y externos del medio, eso sin contar que las variaciones difieren de acuerdo a la posición geográfica de la empresa; es por eso necesario visionar los cambios para poder enfrentar la competitividad en el mercado. Estos se medirán operacionalmente, mediante la aplicación de instrumentos cuantitativos diseñados para los indicadores pertinentes a las variables.

El modelo es generado de una investigación no experimental, observacional, se segmenta en transeccional, transversal de diseño y longitudinales, por lo que cada una tiene sus características y valores específicos como también su tipo de estudio, que es el caso de las investigaciones no experimentales en las cuales se pueden utilizar variables de la manera más conveniente, es por ello que esta se divide en descriptiva y a su vez correlacional de causa, por tal razón se realizó un estudio poblacional tomando de ello una muestra de cinco empresas, cuya instrumento de confiabilidad está dado por una escala de valores arrojadas por el coeficiente de Alpha Cronbach, siendo este un instrumento de medición aplicado a ocho personas entre gerentes y colaboradores de MIPYME del sector lácteo de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Con características parecidas, cuya finalidad es determinar los ítems del cuestionario, como son:

VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES OBJETO DE ESTUDIO DE ESTA INVESTIGACIÓN EL CUAL SE APLICA EL ÍNDICE DE COEFICIENTE ALFA CRONBACH.

$$rtt = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

rtt= Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

K= Número de ítems.

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la Varianza de los puntajes de cada ítem.

St^2 = Varianza de los puntajes totales.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En el presente estudio se analizan los resultados con la aplicación de un instrumento de recolección de datos contenido de 36 ítems dirigido a una población de 20 sujetos informantes de los agentes catalizadores en el éxito organizacional de las MIPYME. En este sentido, los resultados se encuentran vinculados directamente a los objetivos a los objetivos diseñados con la finalidad de crear lineamientos teóricos en las MIPYME, que convergen al planteamiento del problema en el cual se trató en todo su estudio investigativo y además presentados sus resultados se clasifican considerando sus dimensiones e indicadores de las variables.

De acuerdo a, Chávez (2007) los análisis de los datos recopilados se proceden de las continuas comparaciones entre los resultados. Por tal razón, depende de la naturaleza y los tratamientos estadísticos seleccionados, como es el caso de las investigaciones explicativas cuya finalidad es buscar las causas y efectos de lo fenomenológico estudiado.

Asimismo, para exhibir los resultados de la investigación se elaboró por medio de una estadística inferencial, dadas por las medias paramétrica establecidas, con rangos ponderados, para determinar el grado de presencia de las dimensiones e indicadores de la variable de estudio.

De igual forma, se aplicó la varianza ANOVA inferencial con la prueba de Post Hoc de Tukey, en un estudio de posicionamiento en los subconjuntos determinados, partir de las diferencias significativa de cada uno de los indicadores de la dimensión, denotando una media altas en contraste desde la alta hasta las más baja, con un estudio paramétrico establecido de la prueba T de Student para determinar muestra individuales además de independientes entre dimensiones se diseñaron una tabla para centralizar los resultados, mediante gráficos lineales.

Tal a lo referido por Hernández y Baptista (2010) se determinan las medias alcanzadas dando acceso al comportamiento de los sujetos objetos de estudio en la investigación, con el objeto de evidenciar la sistematicidad del estudio y así demostrar el logro de los objetivos trazados en la investigación; siendo estos el objetivo General y los específicos mencionados en la investigación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a lo conducente al primer objetivo de la investigación orientado a identificar los elementos claves de la gestión estratégica en MIPYME se debe emplear la técnica ANOVA Inferencial, en donde su significancia está determinada por los indicadores y dimensiones que es el caso de los Elementos Claves de la Gestión Estratégica, en el cual se obtuvo los valores con un nivel de significancia entre un valor menor de 0,000 siendo este valor menor que 0.05 (0.000 menor 0.05) nivel de significancia o referencia, por lo tanto, se

concluye que enmarcan diferencias altas entre los indicadores comparados , debido a que difieren en presencia de la dimensión reflejado en el cuadro No 1

Cuadro No 1
Nivel de Significancia - Dimensión: Elementos Claves de la Gestión Estratégica
ANOVA

Puntaje

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	43,200	3	14,400	58,500	,000
Intra-grupos	38,400	156	,246		
Total	81,600	159			

Fuente: Autores

La comparación de la prueba múltiple de Post Hoc de Tukey establece las diferencias de los indicadores con respecto a la dimensión “Elementos Claves de la Gestión Estratégica”.

Cuadro No 2
Dimensión: Elementos claves de la Gestión Estratégica, ANOVA de un factor, Subconjunto.

Puntaje

HSD de Tukey^a

Factor	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Excelencia	40	2,4000	
Innovación	40	2,4000	
Prospectivo	40	2,4000	
Anticipación	40		3,6000
Sig.		1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 40,000.

Fuente: Autores

En el cuadro No 2 expone las diferencias de los indicadores en sus resultados, basados en la similitud y diferencias entre la excelencia, Innovación, prospectiva y anticipación; ubicándose los tres primeros en el primer subconjunto de 2,40 mientras que la anticipación en 3,60.

Denotando diferencias significativas en el indicador Anticipación por los encuestados, que mediante el tratamiento estadístico se da orden al nivel de importancia de los indicadores. En este sentido, se puede inferir que las organizaciones no solo buscan ventajas comparativas en la búsqueda de los objetivos trazados sino estrategias que contribuyan a las actividades operaciones sean más efectivas. Por otra parte, estos resultados revelan contradicciones muy marcadas por parte de los informantes. Estos resultados permiten establecer semejanza con Betancur (2012) quien expresa, que existe una gran diversidad heterogénea en lo referente a la gestión, partiendo de los cambios presentados en los entornos.

En cuanto al segundo objetivo específico Requerimientos de la gestión estratégica en Pyme se tiene que emplear la técnica estadística de la varianza ANOVA, se precisa la significancia de los indicadores con respecto a la dimensión Requerimiento de la gestión estratégica obteniendo un nivel de significancia de 0,000 menor que 0,05 obteniendo un nivel de significancia bastante altas entre los indicadores comparados.

Cuadro No 3
Nivel de Significancia - Dimension: Requerimientos de la Gestion Estrategica
ANOVA

Puntaje	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	89,125	3	29,708	73,974	,000
Intra-grupos	62,650	156	,402		
Total	151,775	159			

Fuente: Autores

Del mismo modo, la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey, las diferencias de los indicadores de la dimensión “Requerimiento de la Gestión Estratégica”.

Cuadro No 4
Dimensión: Requerimientos de la Gestión Estratégica - Anova de un Factor
Subconjuntos Homogéneos

Puntaje

HSD de Tukey^a

Factor	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Pronostico	40	1,6000	
Reacción retroinformación	40	1,6000	
Acción información	40		3,0000
Sig.		1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 40,000.

Fuente: Autores

Siendo el indicador acción-Información el más significativos con respecto a los otros indicadores Reacción- Retro-información y pronostico. En tal sentido, los gerentes revelan la importancia de las gestiones estratégicas definen el tiempo de todas aquellas acciones en el presente pasado y futuro, que trae consigo gestiones adaptativas y anticipativas para poder sobrevivir y competir con las diferentes organizaciones Por otra parte los elementos Reacción –Retroinformación, Pronóstico, se encuentra en el nivel más bajo de la investigación mientras que la Acción- Información se ubica en un nivel bajo estableciendo que la dimensión se encuentra en un nivel muy bajo . Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Gaynor (1999) en donde el modelo define es el arte de aplicado de todos los datos, informaciones, conocimiento e interacción social de los distintos individuos de la empresa.

Con respecto al tercer objetivo de la investigación, al revisar los elementos filosóficos de la gestión estratégica, se destaca emplear la técnica ANOVA, con un nivel de significancia alcanzado por la dimensión Elementos Filosóficos de la gestión estratégica con un nivel de significancia 0,000 menor de 0,05.

Cuadro No 5
Nivel significancia, Dimensión: Elementos Filosóficos de la Gestión Estratégica

ANOVA

Puntaje					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	89,125	3	29,708	73,974	,000
Intra-grupos	62,650	156	,402		
Total	151,775	159			

Fuente: Autores

La prueba múltiple de Post Hoc de Tukey revela las diferencias de los indicadores (Ver cuadro 5). Este tipo de elementos filosóficos, se basan en la noción de que es factible generar cambios que faciliten alcanzar el futuro deseado en la visión, a partir de la implementación de un proceso estructurado de desarrollo, que parte de la formación de los gerentes, la gestión de los recursos financieros, mercadológicos y los recursos tecnológicos disponibles en la organización, y las oportunidades actuales o futuras que debe gestionar estratégicamente el gerente, formulando respuestas estratégicas que se adecuen a la filosofía organizacional en pro de cristalizar la visión de la compañía.

Cuadro No 6
Dimensión: Elementos Filosóficos de la Gestión Estratégica, ANOVA de un Factor, Subconjuntos Homogéneos

Puntaje

HSD de Tukey^a

Factor	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Misión	40	1,7500		
Valores	40	1,8250	1,8250	
Imagen corporativa	40		2,1750	
Visión	40			3,6000
Sig.		,952	,069	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 40,000.

Fuente: Autores

Los promedios dados en los indicadores ubicaron la misión, valores, imagen corporativa se posesiono en el nivel más bajo mientras que la visión se ubicó se situó r un nivel moderadamente. más alto señalando que no tiene el mismo grado de significancia con

respecto a los indicadores comparados dando lugar al posicionamiento del indicador visión. De acuerdo con, Perin, Becker y otros (2009), en su investigación señala que la supervivencia y diferenciación de una empresa en el tiempo, es el resultado de los conocimientos del equipo de trabajo, que muestra la acción interconectada del talento humano y de los recursos organizacionales , y el gerente como responsable de la gestión estratégica de esta coyuntura para el logro de los objetivos corporativos y el alcance de su visión.

Esto implica que los gerentes de las MIPYME del sector lácteo de la ciudad de Barranquilla, deben desarrollar programas de formación y capacitación en gestión estratégica a sus gerentes y en general al nivel directivo encargada del direccionamiento y ejecución estratégica en sus organizaciones.

CONCLUSIONES

En Colombia existe una concentración de las MIPYMES en el mercado interviniendo en todos los sectores productivos del sector lácteos del departamento del Atlántico, por lo tanto, es importante retomar el papel de estas empresas que contribuyen al desarrollo económico y social, no solo a nivel departamental sino a nivel general. Por otro lado, el concepto de estrategia en la gerencia es utilizado hace años atrás por los empresarios y universidades, en un contexto global, para el caso de las industrias del sector lácteo es la necesidad imperante de crear nuevas estrategias frente a entornos competitivos, que genere ventajas comparativas, con la finalidad de cumplir con los propósitos establecidos por las empresas en sus acciones y poder así adoptar nuevas estrategias.

Por otra parte, según los resultados obtenidos en la investigación tuvo gran significancia, el escaso uso de estrategias y que dentro de esos aspectos, se puede observar el no uso de elementos en la implementación de nuevas acciones para contribuir con herramientas de apoyo a la generación frecuente de estrategias en las MIPYME, para esto es

necesario dentro de la funcionalidad de la empresa; al personal incluyendo los gerentes, deberían poseer un conocimiento administrativo en la aplicación de las funciones de la empresa, con el objeto de direccionar aspectos relevantes a los cambios generados por factores internos y externo que de alguna manera alteran las estrategias establecidas, el cual no sería estas efectivas al no poder usar algún tipo de flexibilidad, para ajustarse.

Es decir, generar cambios en sus uso Asimismo se debe tener en cuenta el poco uso por parte de estas empresas en lo referente a planes de desarrollo que contribuyan en sus avances significativos en pro o benéfico de toda la organización son todos estos aspectos que realmente se necesita cambiar aunado a ellos un nuevo comportamiento cultural en las MIPYME con formación para crear nuevas habilidades en el uso del conocimiento y la tecnología aspectos fundamentales en el desarrollo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Betancourt Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma.

Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/

Betancur (2012), Modelo sistémico integrado de gestión y diseño. (MOSIG), publicada por la institución Universitaria de Envigado.

Bonilla Castro, Elsy y Rodríguez Sehk, Penélope (1997). Más allá del dilema de los métodos.

La investigación en ciencias sociales. 3ª Ed. Santafé de Bogotá, Ediciones Uniandes, Cap. 6. Manejo de datos cualitativos. Pág. 243-310.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo

Congreso de Colombia. (10 de julio de 2000) Ley de MIPYME [Ley 590]. DO: 44.078.

Congreso de Colombia. (16 de junio de 2011) Ley del Plan de Desarrollo Nacional “Prosperidad para Todos (2010-2014)” [Ley 1450 de 2011]. D.O: 48.102.

Gaynor, G. (1999). Manual de Gestión en Tecnología. Una Estrategia para la Competitividad de las Empresas. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw- Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. (McGraw Hill, Eds.) Metodología de la investigación (p. 656). Tomado de <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>

Perin, M. G., Becker, G. V., Sampaio, C. H., & Fernandes, B. H. R. (2009). O Impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências. *Brazilian Business Review*, 6(1), 104-120. Retrieved from http://www.bbronline.com.br/public/edicoes/6_1/artigos/84v4n7t223122010091610.

Serna Gómez, H. M., Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 18(61), 9-28. Retrieved from <http://132.248.9.34/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2013/vol18/no61/1.pdf>

Universidad Autónoma de Querétaro. (2012). El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en América Latina. *Ciencia@UAQ*, 5(1), 1-16