

Año 29 No. Especial 12, 2024  
JULIO-DICIEMBRE



Año 29 No. Especial 12, 2024

JULIO-DICIEMBRE

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Planeación estratégica: herramienta para el éxito de las microempresas colombianas

Saldarriaga Salazar, María Eugenia\*  
Rengifo Acosta, Angie Viviana\*\*

## Resumen

El objetivo propuesto fue analizar la planeación estratégica como principal herramienta para el éxito de las microempresas colombianas, para lo cual se consideró la información suministrada por la Fundación Red Emprendedoras Popayán, destacando su valor para el sector económico. El problema es que la falta de uso adecuado de la planeación estratégica, limita el progreso y crecimiento en el entorno empresarial. La fundación reconoció sus falencias y expresó su deseo de mejorar. Se elabora marco teórico a partir de postulados de diversos autores; la metodología fue cuantitativa de tipo descriptiva, utilizando muestreo no probabilístico deliberado y encuestas a 27 participantes. Los hallazgos revelaron la necesidad de acompañamiento, el déficit de conocimiento, y la implementación insuficiente de la planeación estratégica, lo que llevaba al cierre de microempresas a mediano plazo. En conclusión, aunque hubo un reconocimiento de su importancia, existía una brecha significativa entre la identificación y la aplicación efectiva de estas prácticas; sin embargo, al corregir estas situaciones, podría mejorar la competitividad y sostenibilidad.

**Palabras clave:** Planeación estratégica; economía; emprendimientos; microempresas.

---

**Recibido:** 09.09.24

**Aceptado:** 02.12.24

\* Magister en Dirección de Marketing, Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, Popayán, Cauca, [msaldarriaga@unimayor.edu.co](mailto:msaldarriaga@unimayor.edu.co), <https://orcid.org/0000-0002-1632-1058>

\*\* Administradora de Empresas, Institución Universitaria, Colegio Mayor del Cauca, Popayán, Cauca, [avrengivo@unimayor.edu.co](mailto:avrengivo@unimayor.edu.co), <https://orcid.org/0000-0001-9334-6833>

# Strategic planning: tool for the success of Colombian microenterprises.

## Abstract

The proposed objective was to analyze strategic planning as the main tool for the success of Colombian microenterprises, for which the information provided by the Fundación Red Emprendedoras Popayán was considered, highlighting its value for the economic sector. The problem is that the lack of adequate use of strategic planning limits progress and growth in the business environment. The foundation recognized its shortcomings and expressed its desire to improve. The theoretical framework was elaborated based on postulates of various authors; the methodology was quantitative and descriptive, using non-probabilistic deliberate sampling and surveys to 27 participants. The findings revealed the need for support, the lack of knowledge, and the insufficient implementation of strategic planning, which led to the closure of microenterprises in the medium term. In conclusion, although there was a recognition of their importance, there was a significant gap between the identification and effective application of these practices; however, correcting these situations could improve competitiveness and sustainability.

**Keywords:** Strategic planning; economics; entrepreneurship; microenterprises.

## 1. Introducción

Las microempresas desempeñan un rol crucial en la economía de Colombia, representan el 95,3% del tejido empresarial y generan una buena fuente de empleo (Escobar, 2023: 2; Herrera, 2023). A pesar de su contribución al desarrollo socioeconómico, enfrentan una alta tasa de mortalidad; la falta de una estructura interna adecuada y la ausencia de planeación estratégica son factores comunes de fracaso, ya que muchas microempresas no reconocen las dinámicas de su entorno ni toman decisiones basadas en datos reales, lo que compromete su estabilidad y crecimiento (Confecámaras, 2023; Semana, 2023; Pulgarín, 2023).

Se reconoce la importancia de la planeación estratégica como

herramienta clave para optimizar el desempeño y aumentar su capacidad (Serrato, 2019); sin embargo, muchas microempresas carecen de la capacidad para implementarla de manera efectiva, limitando su capacidad para adaptarse al mercado, conociendo factores externos positivos y disminuyendo riesgos (Gargate, 2022).

La investigación se efectúa en Popayán, Cauca, Colombia, en donde las microempresas son una parte clave de la economía local. En 2023, estas representaron el 95.7% de las unidades productivas en la región, mientras que las grandes y medianas empresas participaron en menor proporción (Dorado y Córdoba, 2024: 15). Este escenario resalta el papel central de los pequeños negocios, no solo en la

generación de empleo, sino también en el fortalecimiento del espíritu emprendedor y la mejora de las condiciones de vida de muchas familias.

Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2021), en 2023 Popayán tenía una población proyectada de 333.382 habitantes, de los cuales 129.800 estaban empleados por las 23.300 microempresas del departamento (DANE, 2024: 14). Sin embargo, a pesar de su relevancia, menos del 30% de estas microempresas logran mantenerse activas por más de cinco años debido a obstáculos como el acceso limitado a financiamiento, la falta de capacitación y la competencia desleal, entre otros (Muñoz, 2023: 20).

En este contexto, la Fundación Red Emprendedoras Popayán (FREP), creada en 2017, juega un papel decisivo en el fortalecimiento de estos emprendimientos. Actualmente, agrupa a 50 asociados de diversos sectores económicos, ofreciendo capacitación, espacios comerciales y fomentando alianzas estratégicas (Lora et al, 2022). No obstante, la fundación ha identificado que muchos de sus miembros carecen de conocimientos sobre planeación estratégica, lo que limita su capacidad para organizar operaciones internas, establecer metas y asignar recursos de manera eficiente.

Considerando lo anterior, la investigación tiene como objetivo analizar la planeación estratégica como principal herramienta para el éxito de las microempresas colombianas, con el fin de proporcionar herramientas que mejoren su organización y sostenimiento. Por lo tanto, el problema de investigación radica en la falta de implementación de la planeación estratégica en las microempresas asociadas a la FREP, lo que limita su capacidad para mejorar y afrontar el mercado.

La investigación pretende proponer una planeación adecuada, que permita a estos negocios adaptarse a un contexto variable, identificar oportunidades y superar amenazas, promoviendo una estructura más formal en la toma de decisiones y evitando la gestión empírica. Es así como la investigación puede contribuir al mejoramiento sostenible de las microempresas, fortaleciendo su impacto socioeconómico en la región del Cauca.

## **2. Microempresas y planeación estratégica: Referente Teórico**

Las organizaciones son grupos de personas que comparten propósitos y normas para alcanzar metas específicas, desarrollando una cultura propia identificable a través de símbolos y normas distintivas (Gore y Ernesto, 2006). En Colombia, las microempresas cada vez están más presentes en el panorama empresarial, ya que suelen ser la primera opción de los emprendedores. Estas juegan un papel clave en la economía al abordar porciones de mercado que las grandes y medianas empresas no asumen. Las microempresas poseen de 1 a 10 trabajadores, obtienen ingresos y optimizando recursos. Suelen ser administradas por sus propietarios, frecuentemente familias, buscando un incremento gradual (Sumba y Santistevan, 2018). Sus creadores típicamente tienen entre 31-40 años, con experiencia laboral y formación técnica o profesional (Tarapuez et al, 2019).

Las microempresas representan una gran porción de la economía nacional, y son significativas en la creación de empleo en el país

(Escobar, 2023; Herrera, 2023). Sin embargo, solo el 33,4% sobrevive sus primeros cinco años, principalmente por falta de planeación y organización (Confecámaras, 2023). A pesar del marco favorable establecido por la Ley 1955 de 2019 en el país, las microempresas enfrentan desafíos significativos como el desconocimiento de su contexto operativo y la falta de estructura interna y planeación estratégica adecuada, lo que compromete su estabilidad y crecimiento en el mercado (Semana, 2023; Pulgarín, 2023).

Acorde con la Cámara de Comercio del Cauca (2023), el departamento ha demostrado un fuerte incremento en la conformación de microempresas, principalmente en sectores de servicios, manufactura y comercio. Estas empresas son relevantes en la consolidación de empleos y el mejoramiento de la economía caucana, sin embargo, se evidencian las insuficiencias estructurales en cuanto a su rendimiento, este escenario demuestra falencias en la economía regional (Sánchez-Riaño et al, 2022).

En Popayán, capital del departamento, las microempresas han mostrado una tendencia de aumento sostenido, presentan retos como la informalidad, limitaciones en el financiamiento, falta de planeación estratégica y poca capacitación empresarial, son inconvenientes para el progreso de las empresas (Sánchez et al, 2022).

De otra parte, la planeación estratégica se define como una herramienta organizacional fundamental que establece objetivos a corto, mediano y largo plazo, junto con las estrategias necesarias para alcanzarlos. Proporciona orientación y dirección para las acciones empresariales, permitiendo diagnosticar

el ambiente empresarial en sus diferentes dimensiones (político, social, normativo, económico, tecnológico) y determinar la posición de la empresa frente a usuarios, clientes, proveedores y competidores. Este instrumento busca reconocer las exigencias de los compradores y preparar a la empresa para suministrar productos o servicios para responder a sus necesidades, elaborando planes de acción fundamentados en un diagnóstico general del contexto (Martínez y Milla, 2005; Andrade et al, 2023; Poquechoque et al, 2023; Münch, 2011).

García (2013), destaca que esta herramienta permite alinear recursos, capacidades y actividades con los objetivos estratégicos, mientras que Quintero y Bedoya (2022), enfatizan su importancia para mantener la capacidad y adaptabilidad en el mercado. Sin una adecuada planeación estratégica, las empresas enfrentan riesgos como problemas de liquidez, pérdida de oportunidades y erosión de su participación en el mercado (González y Rodríguez, 2019; Delgado et al, 2022). La implementación efectiva requiere elementos esenciales como objetivos claros, coordinación de tareas y participación del personal. Se enfatiza en la importancia de comprender las operaciones y los factores del medio (De Vicuña, 2012; Rojas y Medina, 2012).

Además, es necesaria una misión y visión alineadas con el futuro proyectado, que sirvan como guía para la toma de decisiones (Sallenave, 2002). El éxito de la planeación estratégica depende de su concordancia con el contexto organizacional, fundamentándose en la estabilidad, competencia y efectividad. Este enfoque estructurado permite a las empresas superar obstáculos y aprovechar oportunidades de crecimiento y expansión de manera

sistemática y sostenible.

Esta planeación se integra en la estrategia general de la empresa, abarcando todas las áreas organizacionales con el objetivo de crear valor para los diferentes grupos de interés (Membrado, 2013; Serrato, 2019). Su correcta implementación y formalización, alineada con los recursos y filosofía empresarial, permite prevenir escenarios de crisis (Lora et al, 2022; Sánchez, et al, 2022).

Drucker (2015), destaca que la innovación y la planeación estratégica son pilares fundamentales en la gestión empresarial moderna. La innovación puede ser definida como la creatividad y tecnificación de los procesos (Andrade et al, 2023), en este sentido, la innovación implementa nuevas ideas y procesos que generan valor, la planeación estratégica establece las directrices a largo plazo. Ries (2011), enfatiza que ambos elementos son cruciales para conservar la idoneidad y fomentar el incremento sostenible.

Kim y Mauborgne (2005), sugieren que las empresas deben explorar nuevos espacios de mercado, integrando sistemáticamente la innovación en su planeación estratégica. Esta integración, junto con el uso de matrices estratégicas y tecnologías de la información y comunicación (TIC), permite mejorar la efectividad y eficiencia organizacional en entornos empresariales específicos (Sánchez y Cerón, 2020).

### **3. Consideraciones metodológicas de la investigación**

La metodología aplicada es cuantitativa, con el fin de obtener datos y responder al problema de investigación.

El proceso inicia con una idea, seguida por el planteamiento del problema, revisión literaria y desarrollo del marco teórico, precisión del alcance, esbozo de investigación, metodología, compendio de datos, análisis e informe final (Domínguez, 2020; Hernández et al, 2014). Se aplica el método descriptivo, que detalla perfiles de participantes, propiedades, características y la situación a analizar sobre la planeación estratégica aplicada en los negocios. Asimismo, facilita la medición grupal de las variables del estudio y obtener un enfoque eficaz en la recopilación de información (Guevara et al, 2020).

Se utiliza una encuesta con preguntas cerradas como instrumento de recopilación de información, considerando tres tipos de variables: independientes (microempresas y emprendimientos de la FREP), dependientes (información general, dificultades, formación académica y plano estratégica) e intervinientes (crecimiento empresarial, conocimiento de planeación y retos del mercado) (Boente y Reyes, 2019; Hernández et al, 2014), esto con el fin de estudiar la planeación estratégica como instrumento para el éxito de las microempresas.

La población de estudio comprende 50 asociados de la FREP en Popayán, Cauca, se aplica un muestreo no probabilístico deliberado, técnica que selecciona las muestras mediante un procedimiento que no ofrece a los sujetos de la población iguales posibilidades de elección, la muestra no es aleatoria (Arias y Covinos, 2021; Tamayo, 2001; Hernández, 2021).

El orden de muestreo no probabilístico se desarrolla a través de una reunión inicial, los emprendedores y empresarios, donde se expone el proyecto y sus objetivos. Los interesados

completan un formulario con datos de su empresa y firman un consentimiento informado, este método de selección resulta en 27 participantes.

Para la sistematización de la información, se emplea la herramienta Excel, complementada con el programa *The R Project for Statistical Computing* (2018), un software de código abierto que se actualiza constantemente, haciéndolo eficiente y versátil. Este programa integra la supervisión de inteligencia artificial para tomar decisiones basadas en reglas y esquemas (Zambrano et al, 2024; Jurado y Fellman, 2021; Pacheco et al, 2023).

#### 4. Planeación estratégica como herramienta para el éxito de las microempresas colombianas

La investigación mostró que el 44,4% de las empresas tiene entre 2 y 3 años de antigüedad, el 29,6% entre 4 y 7 años, y el 11,1% entre 9 y 19 años. Estos datos reflejan la constante creación de nuevas empresas que buscan consolidarse, en línea con el informe de Confecámaras (2023), que subraya el reto de sostener su

operatividad a largo plazo. Esto refleja la importancia de implementar estrategias de sostenibilidad desde las primeras etapas. El 88,8% de los encuestados poseen estudios profesionales, técnicos o superiores, mientras que solo un 3,7% alcanzó primaria y otro 3,7% bachillerato. Esto indica alto grado de formación académica, que, según Tarapuez et al, (2019), contribuye a la generación de competencias empresariales e innovación.

El 59,3% de las empresas está registrada en la Cámara de Comercio y el RUT, reflejando cierto nivel de formalidad; el 40,7% sigue sin formalizarse. Esto destaca la necesidad de capacitaciones sobre la legalización empresarial, en línea con la Ley 1955 (2019), que resalta beneficios de la formalización. Gore y Ernesto (2006) señalan que la legalización es clave para el progreso sostenible y la credibilidad empresarial.

Por otra parte, la filosofía empresarial es fundamental para orientar las prácticas de un negocio y lograr objetivos; una buena filosofía guía las decisiones y establece bases para una evolución sostenible con diferenciación en el mercado (Gráfico 1).

#### Gráfico 1 Valores, normas, costumbres y creencias en la ejecución de la estrategia empresarial

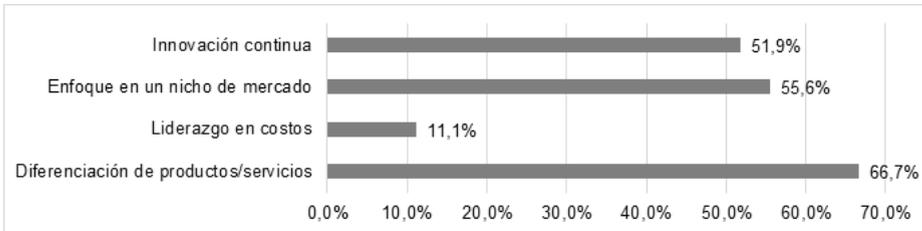


El 55,6% de los encuestados perciben que valores, normas, costumbres y creencias impactan positivamente la estrategia empresarial, fortaleciendo las relaciones con clientes y proveedores. Un 37% opina que estos elementos afectan el comportamiento, decisiones e identidad organizacional, influyendo en la toma de decisiones y estructura. Sin embargo, un 14,8% considera que ningún factor incide en su estrategia, reflejando distintas percepciones sobre la cultura

organizacional. Sánchez et al, (2022) destacan la importancia de estructurar la planeación estratégica basada en el medio empresarial, necesidades y visión empresarial. Como la pregunta fue de respuesta múltiple, los porcentajes totales superan el 100%.

En cuanto al enfoque para desarrollar la estrategia general de la empresa y gestionar adecuadamente los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, los resultados muestran lo siguiente: (gráfico 2).

## Gráfico 2 Enfoque principal en el desarrollo de estrategias para empresa



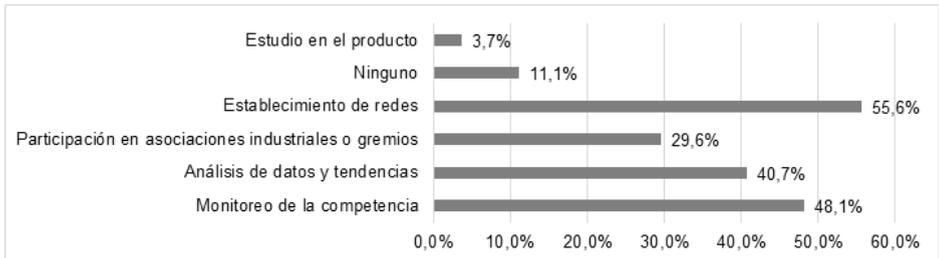
El 66,7% de las empresas encuestadas priorizan la variación de productos o servicios como estrategia principal para ampliar su oferta y diversificar ingresos. Un 55,6% enfoca su estrategia en nichos específicos, buscando satisfacer mejor a ciertos grupos de clientes. La innovación continua es clave para el 51,6%, destacando la necesidad de creatividad y mejora constante para preservar su competitividad. En un mercado dinámico, es esencial que los empresarios

adopten estrategias adaptativas para asegurar su sostenibilidad. Sánchez y Cerón (2020) respaldan que las herramientas de planeación estratégica mejoran significativamente la operación y diferenciación de las organizaciones.

En términos de mercado, este es cambiante y presenta nuevos retos, por lo que empresarios y emprendedores deben implementar estrategias para seguir tendencias, políticas y factores clave (Gráfico 3).

### Gráfico 3

## Estrategias para mantenerse acorde con los cambios en el mercado



El gráfico 3 muestra que el 55,6% de los encuestados considera esencial establecer redes empresariales para conocer los cambios en el mercado y la industria, destacando la importancia de las conexiones y el intercambio de información. El 48,1% menciona el monitoreo de la competencia como una estrategia clave para detectar cambios en el entorno empresarial. Sin embargo, un 11,1% de los participantes

admite no usar estrategias específicas, lo cual podría poner a estos negocios en desventaja ante las rápidas transformaciones del mercado. Cabe mencionar que la pregunta permitía respuestas múltiples.

Asimismo, cuando la planeación estratégica no alcanza los objetivos, es necesario ajustar las estrategias para corregir y optimizar el uso de recursos (gráfico 4).

### Gráfico 4

## Adaptabilidad de estrategias frente al cambio



El 70,4% de los encuestados considera esencial fomentar la innovación y experimentación para ser competitivos en un mercado diverso y turbulento. Un 25,9% destaca la

importancia de monitorear el contexto y realizar ajustes oportunos, evidenciando proactividad frente a cambios. Sin embargo, un 18,5% no aplica estrategias específicas de adaptación, lo que podría

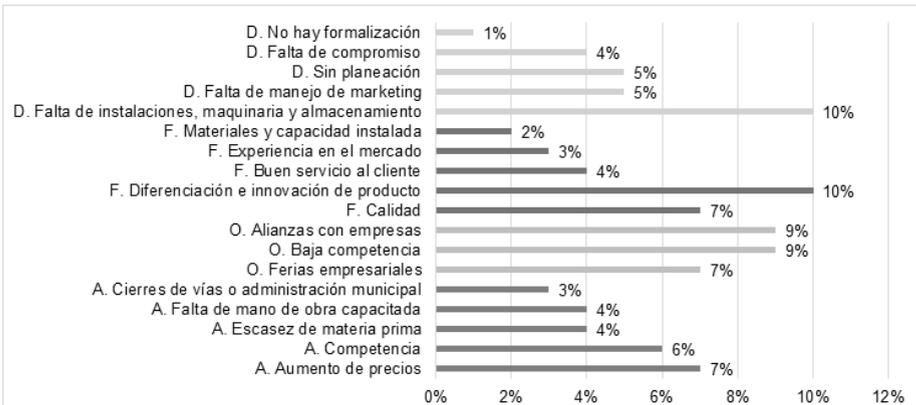
exponerlos al rezago competitivo. La posibilidad de respuestas múltiples explica que el total de porcentajes supere el 100%. Estos hallazgos se sustentan en Serrato (2019), quien subraya la necesidad de adaptarse continuamente al medio, mientras que Poquechoque et al, (2023) afirman que este enfoque mejora el alineamiento estratégico y reduce errores.

Las alianzas estratégicas son fundamentales para la creación de redes empresariales y la toma de decisiones acertadas que aseguren la sostenibilidad en el mercado. La investigación revela que el 44,4% de los microempresarios ha establecido alianzas, mientras que otro 44,4% no lo ha hecho, lo

que representa una oportunidad para fomentar la colaboración. Entre quienes han formado alianzas, el 60% lo hizo con empresas de enfoque similar, el 53,3% con la fundación y el 40% con empresas de otros sectores, resaltando el valor de estas colaboraciones para fortalecer su posición y mejorar su imagen en el mercado. Esta perspectiva es consistente con Lora et al, (2022), quienes destacan la importancia de las conexiones empresariales para el crecimiento y el avance regional.

Conocer los factores de riesgo o amenaza de un negocio facilita la elaboración de planes de acción para enfrentar cada situación de manera efectiva (Gráfico 5).

**Gráfico 5**  
**Criterios de la matriz DOFA**



Nota. Se presentan los criterios de la DOFA considerados a nivel general por los emprendedores y empresarios de la investigación, donde las debilidades inician con la letra D, fortalezas con la F, oportunidades con la O y las amenazas con la A.

El análisis de la matriz DOFA indica que los emprendedores enfrentan amenazas como aumento de precios del 7% y competencia del 6%, y encuentran potencial en la diferenciación e

innovación de productos del 10%. Sin embargo, la falta de recursos físicos y de instalación del 10% limita su capacidad de producción. También ven oportunidades en la baja competencia

con 9% y en las alianzas comerciales 9%, destacando la importancia de fortalecer colaboraciones.

La planeación estratégica es fundamental para superar retos y establecer un rumbo claro, pero el 82,2% de los empresarios y emprendedores emplea una planeación informal, enfocada en la gestión diaria y sin documentación estructurada, lo que genera inconsistencias operativas. Solo el 14,8% adopta una planeación formal que les brinda mayor claridad en sus objetivos. Además, el 51,9% no ha recibido consultoría especializada en planeación estratégica, y un 40,7% ha recibido solo apoyo parcial. Apenas un 7,4% de los participantes cuenta con consultoría completa.

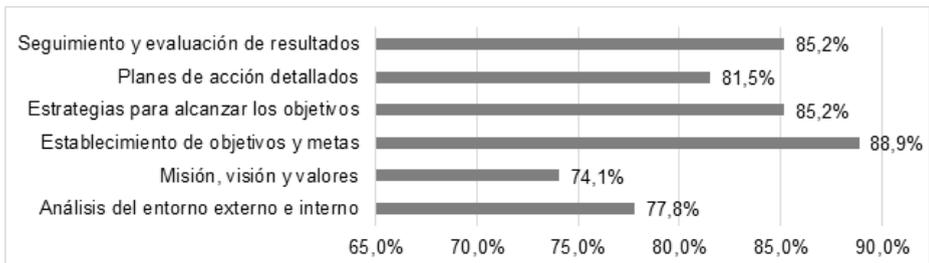
La informalidad en la planeación limita el desarrollo y la sostenibilidad empresarial, estando en línea con Münch (2011), quien describe la variabilidad

de enfoques en la planeación. La falta de consultoría restringe su capacidad de adaptación y fortalecimiento en el mercado, contrastando con Martínez y Milla (2005), que subrayan la necesidad de un plan estratégico sólido. Solo el 7,4% de encuestados ha implementado una planeación; el 92,6% gestiona de forma reactiva.

El 77,8% considera la planeación estratégica muy importante, y el 22,2% como importante, reconociendo su valor para el fortalecimiento empresarial, acorde con Membrado (2013), quien destaca la mitigación de riesgos e incertidumbres mediante una planeación bien estructurada.

También, una estrategia bien elaborada permite a los líderes empresariales tomar decisiones informadas, reducir la incertidumbre y minimizar riesgos (gráfico 6).

### Gráfico 6 Componentes importantes para la planeación estratégica



Los empresarios priorizan componentes específicos en la planeación estratégica, con la opción de respuesta múltiple: el 88,9% consideran clave establecer objetivos y metas, y el 85,2% valora las estrategias para alcanzarlos y el seguimiento de resultados, evidenciando orientación

hacia la acción y la medición. El 74,1% aprecia la visión, misión y valores, aunque algunos los perciben como menos ligados a resultados inmediatos. Rojas y Medina (2012) señalan que estos elementos fortalecen una cultura organizacional sólida y una dirección estratégica clara.

La asignación adecuada de recursos es crucial para una planeación efectiva; los encuestados identifican como prioridades recursos humanos (51,9%), tiempo (48,1%) y recursos financieros (37%). Sin embargo, el 29,6% no seleccionó ninguna opción, sugiriendo posibles deficiencias en la distribución de recursos.

Los principales obstáculos en la planeación incluyen la falta de conocimiento (85,2%), recursos limitados (63%) y la resistencia al cambio (11,1%). Es necesario ofrecer programas de formación empresarial, gestionar eficientemente los recursos y fomentar un liderazgo efectivo para superar estas barreras y promover un ambiente de adaptación e innovación. En la implementación de la planeación estratégica, las organizaciones enfrentan diversos desafíos para alcanzar sus objetivos; los encuestados señalan que el principal obstáculo es la falta de conocimiento con 85,2%, lo que subraya la necesidad de programas educativos y capacitaciones empresariales. La limitación de recursos 63% destaca la importancia de una adjudicación eficiente y búsqueda de financiamiento. Un 11,1% menciona la resistencia al cambio, que puede mitigarse con comunicación clara, participación de los empleados y liderazgo efectivo.

La planeación estratégica compartida facilita el trabajo en equipo al orientar hacia objetivos comunes. Sin embargo, la investigación muestra que el 59,3% de los encuestados no cuenta con un equipo de trabajo, mientras que el 40,7% sí lo tiene. Entre quienes tienen un equipo, el 83,3% define roles y responsabilidades. Un 75% practica la comunicación abierta y retroalimentación, promoviendo un ambiente de confianza. La capacitación

en objetivos estratégicos es considerada importante por el 25%, ayudando a involucrar al equipo en la ejecución de las metas.

Por otro lado, los resultados indican que el 77,8% de los empresarios no utiliza herramientas de planeación estratégica, lo que sugiere una gestión menos estructurada y más intuitiva. Solo el 22,2% ha empleado la matriz DOFA y el 3,7% las cinco fuerzas de Porter, herramientas útiles para evaluar factores y formular estrategias. Sánchez y Cerón (2020) revelan la necesidad de emplear herramientas DOFA, EFE, EFI, Porter y PESTEL para comprender el contexto interno y externo. Esta falta de utilización de herramientas limita la capacidad de las empresas para responder al entorno competitivo.

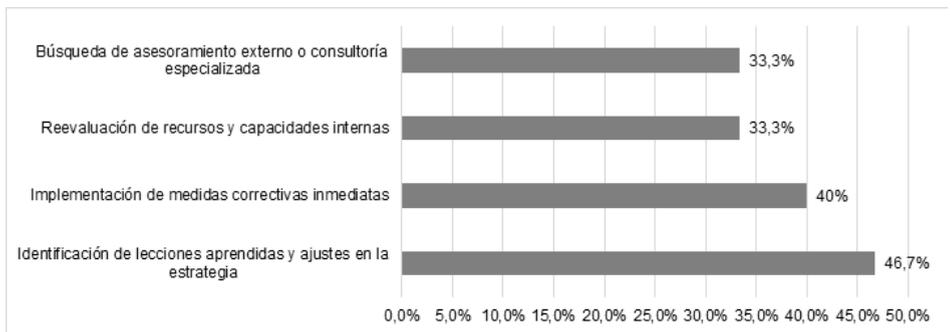
La innovación es decisiva para el crecimiento y adaptabilidad, y en la planeación estratégica implica mejorar procesos, productos y estructuras para aumentar el valor y la eficacia empresarial. Los resultados muestran que el 77,8% de los empresarios fomenta la creatividad y experimentación; reflejan que exploran nuevas ideas en sus estrategias. Un 25,9% promueve la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia, mientras que un 7,4% no prioriza la innovación, posiblemente debido a condiciones de mercado o a una percepción de que no es urgente. La pregunta permitía respuestas múltiples, superando así el 100%.

Respecto a la experiencia de fracasos o problemas en la implementación de la planeación estratégica, el 55,6% ha experimentado fracasos o desafíos y el 44,4% no ha enfrentado tales situaciones. Este resultado destaca que la mayoría de empresas ha enfrentado obstáculos

en la ejecución de su planeación estratégica, demostrando la importancia de la preparación para mitigar riesgos y desarrollar la capacidad de adaptación ante cambios adversos.

No obstante, los participantes que han enfrentado contratiempos en la implementación de la planeación estratégica indicaron cómo los abordaron (gráfico 7).

### Gráfico 7 Solución o frente al desafío en la implantación de la planeación estratégica



Los empresarios y emprendedores que han enfrentado desafíos en su planeación estratégica han adoptado varias estrategias, como la identificación de lecciones aprendidas y ajustes en la estrategia (46,7%), lo que muestra una actitud orientada al aprendizaje y adaptación. Un 40% ha implementado medidas correctivas inmediatas para mitigar impactos y realinear objetivos, mientras que el 33,3% ha reevaluado recursos y capacidades internas, subrayando la importancia de alinear los recursos con las necesidades estratégicas. Otro 33,3% ha buscado asesoría externa, evidenciando una apertura a recibir apoyo especializado. Esto está soportado en Lora et al, (2022) y García et al, (2023), para quienes enfrentar estas complicaciones con una adecuada planeación es decisivo para atenuar riesgos e incertidumbres y

alcanzar una implementación efectiva. La superación del 100% en los porcentajes se debe a respuestas múltiples.

Esta variedad de respuestas refleja un enfoque integral y multifacético para enfrentar retos estratégicos, combinando aprendizaje interno, acción inmediata, evaluación de recursos y consulta externa. Estos hallazgos ofrecen un marco de referencia útil para otros empresarios y emprendedores que busquen estrategias para superar obstáculos en su planeación estratégica.

Por otra parte, mediante el programa R de estadística computacional y el uso de algoritmos y reglas de asociación, se generó una figura que muestra una red de relaciones entre puntos fuertes y débiles entre los distintos negocios analizados, aspectos que se detallan a continuación (gráfico 8).



que les permite gestionar sus empresas. Sin embargo, la falta de formalización de microempresas sigue siendo un desafío que afecta su sostenibilidad. Se propone promover capacitaciones sobre los beneficios de formalizar operaciones, siguiendo la Ley 1955 (2019). La cultura organizacional influye en las estrategias, especialmente en las relaciones con clientes y proveedores, y muchas empresas adoptan enfoques como la diversificación de productos, nichos de mercado e innovación.

A pesar de estos esfuerzos, la informalidad y la falta de planeación estratégica efectiva continúan siendo obstáculos para la sostenibilidad en el mercado. La ausencia de herramientas de planeación y asesoría especializada limita a las empresas en su capacidad de anticipar y adecuarse al mercado de manera eficiente. Para mejorar su productividad, las microempresas deben adoptar estrategias adaptativas, aplicar herramientas como la matriz DOFA, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y optimizar sus recursos, entre otros. La implementación de una planeación más formal y una mejor asesoría son fundamentales para enfrentar un entorno cambiante y competir eficazmente.

## Referencias bibliográficas

- Andrade, P., Sandoval, H., Arzuaga, M., y Ardila, J. (2023). Modelo de gerencia disruptiva para el cambio organizacional en la industria postmoderna. *Revista Temario Científico*, 3. <https://doi.org/10.47212/rtaAlin1.123.3>
- Arias, G. J., & Covinos, G. M. (2021). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Trillas.
- Boente, A., & Reyes, N. (2019). *Metodología de la investigación: compilación total*. Independently published.
- Cámara de Comercio del Cauca. (2023). *Informe de dinámica empresarial del Cauca 2023*. Anual, Cámara de Comercio del Cauca, Cauca, Popayán. Obtenido de <http://surl.li/jtzso>
- Confecámaras. (16 de mayo de 2023). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años*. Obtenido de Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio: <http://surl.li/wdsjcd>
- De Vicuña, A. D. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Delgado, L. B., Bravo, R. W., & Pinzón, B. L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. [https://doi.org/10.51528/rp.vol9\\_id2323](https://doi.org/10.51528/rp.vol9_id2323)
- Departamento Nacional de Estadística - DANE. (2021). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales*. Informe Anual, Sistema Estadístico Nacional, Cauca, Popayán. Obtenido de: <http://surl.li/yebhdf>
- Departamento Nacional de Estadística-DANE. (2024). *Encuesta de Micronegocios*. Informe Anual, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá. Obtenido de: <http://surl.li/kxkhte>
- Domínguez, H. G. (2020). *Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos* (Primera ed.). 3 Ciencias.
- Dorado, G. D., & Córdoba, H. L. (2024). *Estudios económicos de las zonas*

- del departamento del Cauca. Cámara de Comercio del Cauca. <http://surl.li/ncrgaq>
- Drucker, P. F. (2015). *Innovación y emprendimiento*. Routledge.
- Escobar, F. J. (23 de abril de 2023). Revelan que el 95,3% de las empresas de Colombia son micronegocios. *Infobae*. <http://surl.li/eafoxde>
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. (Primera ed.). Bilineata Publishing.
- García, G. J., Pizarro de la Hoz, A., Barragán, M. C., & Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Ciencias Sociales*, 29(2), 315-326. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8920553>
- Gargate, O. S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, XXV(2), 55-70. <https://www.redalyc.org/urnal/816/81674244003/81674244003.pdf>
- González, M. J., & Rodríguez, D. M. (2019). *Manual Práctico de la Planeación Estratégica* (Primera ed., Vol. 1). Ediciones Díaz de Santos.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de teorías de la organización*. Ediciones Granica.
- Guevara, A. G., Verdesoto, A. A., & Castro, M. N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica, Mundo de la Invesztigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, G. O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integra*, 37(3), 1-3. <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill.
- Herrera, G. V. (2 de mayo de 2023). Oportunidades de crecimiento y apoyo a los emprendedores. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/oportunidades-de-crecimiento-y-apoyo-a-los-emprendedores-763595>
- Jurado, M., & Fellman, H. (2021). Modelo de aplicación orientada a la web 4.0 en el rendimiento académico del estudiante en educación superior. *Educación superior*, 8(2), 39-48. [http://scielo.org.bo/pdf/escepies/v8n2/v8n2\\_a07.pdf](http://scielo.org.bo/pdf/escepies/v8n2/v8n2_a07.pdf)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Estrategia del océano Azul: Cómo crear espacio de mercado sin disputar y hacer la competencia irrelevante*. Editorial Norma.
- Ley 1955. (25 de mayo de 2019). Ley 1955 del 2019. *Congreso de Colombia*. Bogotá D.C. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1955\\_2019.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019.html)
- Lora, G. H., Patiño, M. J., & Ruiz, A. A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2), 175-192. <https://doi.org/10.18041/2382->

[3240/saber.2022v17n2.9275](https://doi.org/10.3240/saber.2022v17n2.9275)

- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y Su Implantación A Través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Membrado, M. J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora* (Primera ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Münch, G. L. (2011). *Planeación Estratégica. El Rumbo Hacia el Éxito* (Segunda ed.). Triallas.
- Pacheco, O. J., Rodríguez, M. L., & Alor, H. G. (2023). Reglas de asociación como estrategia de selección de ítems en exámenes adaptativos computarizados. *Ciencia Ergo-Sum*, 30(2), 1-11. <https://doi.org/10.30878/ces.v30n2a10>
- Poquechoque, L., Roca, R., & Cedeño, P. M. (2023 de enero de 2023). Planeación estratégica para la unidad de negocios de exploración y explotación de una empresa petrolera estatal. *Panorama Económico*, 31(1), 66-88. <https://doi.org/10.32997/pe-2023-3997>
- Pulgarín, S. A. (2023). Falta de Sistemas de Control de Gestión en las Pymes en Colombia. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/3731>
- Quintero, A. L., & Bedoya, J. M. (2022). Planeación estratégica y morfología organizacional en el contexto universitario: estudio de caso. *Revista CEA*, 8(18), 21. <https://doi.org/10.22430/24223182.2228>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup* (1era ed.). Crown Business.
- Rojas, L. M., & Medina, M. L. (2012). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Casos* (1era ed.). Ediciones de la U.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Grupo Editorial Norma.
- Sánchez, T. D., & Cerón, R. G. (2020). Emprendimiento en Popayán, Cauca, Colombia: estrategias de acompañamiento institucional. *Venezolana de la Gerencia*, 25(92), 1600-1616. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286020/html/>
- Sánchez, T. D., Potes, O. L., De la Torre, S. G., & Rivera, M. W. (2022). Identificación de las contribuciones de las mipymes a la competitividad territorial: análisis de dos actividades económicas en Cauca, Colombia. *Esic Market Economics and Business Journal*, 53(2), e288. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.288>
- Sánchez-Riaño, V., Suarez, B. L., Garcia, B. O., & Sojogomez, J. (2022). Variables para la Fase Diagnóstica de un Software Piloto de Planeación Estratégica. *Visual Review*, 12(3), 1 - 15. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3748>
- Semana. (2023). Ojo: en Colombia, la falta de información sobre el cliente está entre las causas del cierre de las pymes. *Semana*. Obtenido de <http://surl.li/uncbue>
- Serrato, G. A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (46). <https://doi.org/10.14482/pege.46.3580>
- Sumba, B. R., & Santistevan, V. K. (2018). Las Microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202018000500323](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000500323)

Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre Económico*, 4(7), 1-14. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1410/1542>

Tarapuez, C. E., Flórez, L. A., & Giraldo, C. M. (2019). Intención emprendedora en Colombia: el caso de los estudiantes de Maestría en Administración. *Escuela de Administración de Negocios EAN*(86), 93-113. <https://doi.org/10.21158/01208160>.

[n86.2019.2292](https://doi.org/10.21158/01208160)

The R Project for Statistical Computing. (2018). *The R Project for Statistical Computing*. <https://www.r-project.org/>

Zambrano, S. Z., Ceular, V. N., & Navajas, R. V. (2024). Factores influyentes en los niveles de estrés del trabajador por cuenta propia en la provincia Manabí, Ecuador. *San Gregorio*, 1(58), 87-100. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i58.2813>