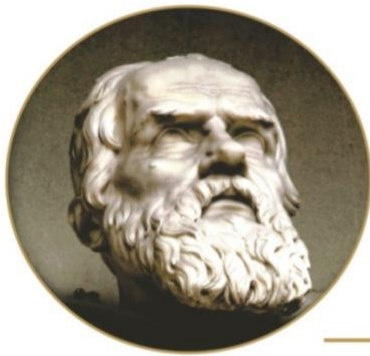


UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



*Galileo*  
UNIVERSIDAD

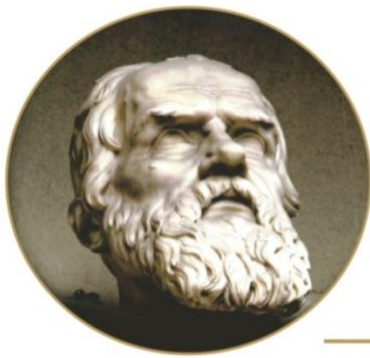
La Revolución en la Educación

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO Y  
PERMANENCIA EN EL MERCADO GUATEMALTECO PARA LAS MICRO,  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA**

**JABNIA MARIELA PINEDA ORELLANA**

**GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2019**

**TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA**



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO Y  
PERMANENCIA EN EL MERCADO GUATEMALTECO PARA LAS MICRO,  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA**

JABNIA MARIELA PINEDA ORELLANA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**MERCADOTECNISTA**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

**LICENCIADA**

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2019

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO**

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

## **AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Directora Académica	M.Sc. Mónica Girón
Coordinadora Académica	María José Púlex

## DEDICATORIA

A Dios, por su fidelidad y amor, y por permitirme alcanzar esta meta de vida.

A mi familia, especialmente a mis padres, por su incondicional amor y apoyo, por siempre estar para mí en todo momento. Por creer en mí cuando yo no lo hacía, por alentarme y nunca soltarme en todo este proceso. A mis hermanos, Abdiel por tu apoyo incondicional en todo momento, sin ti este trabajo no hubiera sido posible. Abdías, simplemente porque eres especial. Los amo.

A mis amigos, quienes siempre estuvieron para mí y me demostraron su cariño y apoyo incondicional.

A todas las personas quienes han sido parte de mi formación académica, desde mi primer hasta último año como estudiante.

A la Universidad Galileo y Facultad de Administración, por el apoyo académico incondicional que pude encontrar dentro de esta casa de estudios durante estos cuatro años.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. ANTECEDENTES.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Emprendimiento .....	6
2.1.1. Características del emprendedor.....	7
2.1.2. Tipos de emprendedores .....	8
2.1.3. Emprendimiento y las micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala .	9
2.2. Planificación estratégica .....	10
2.2.1. Beneficios de la planificación estratégica .....	12
2.2.2. Elementos de una planificación estratégica.....	13
2.2.3. Proceso de la planificación estratégica .....	16
III. PROBLEMA.....	18
IV. HIPÓTESIS.....	22
V. MARCO METODOLÓGICO.....	25
5.1. Establecimiento de objetivos de investigación .....	25
5.1.1. General: .....	25
5.1.2. Específicos:.....	25
5.2. Diseño de la muestra.....	26
5.2.1. Definir la población.....	26
5.2.2. Determinar el tamaño de la muestra .....	26
5.2.3. Seleccionar el procedimiento de muestreo.....	27
5.3. Selección de técnicas de investigación.....	27
5.3.1. Técnicas cualitativas .....	27
5.3.2. Técnicas cuantitativas .....	28
5.3.3. Diseño del instrumento.....	28

5.3.3.1.	Diseño entrevista a profundidad .....	28
5.3.3.2.	Diseño de encuesta en línea .....	31
5.3.4.	Análisis e interpretación de resultados .....	35
5.3.4.1.	Análisis de entrevistas a profundidad .....	35
5.3.4.2.	Análisis de encuestas .....	37
VI.	CONCLUSIONES .....	44
VII.	RECOMENDACIONES .....	46
VIII.	BIBLIOGRAFÍA .....	47
IX.	Anexos .....	49
9.1.	Entrevistas a profundidad .....	49
9.2.	Encuestas.....	51

## INTRODUCCIÓN

Derivado de las Prácticas Profesionales Supervisadas y experiencias personales surgieron una serie de eventos que demostraron la importancia de la planificación estratégica dentro de las empresas. Asimismo, fue notorio que la minoría de estas posee un sistema de planeación a futuro, dado a que la mayoría de las compañías en Guatemala surgen como pequeños emprendimientos, los cuales comienzan sus labores comerciales empíricamente, sin conocimientos previos respecto a estructura y organización empresarial. Surgió entonces la inquietud en mi persona de conocer si verdaderamente existe una herramienta que permita a los distintos negocios el crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco. Buscando comprobar si la planificación estratégica puede ser un pilar esencial en los emprendimientos nacionales para su desarrollo óptimo y, de esta manera, contribuir positivamente a la economía del país.

La planificación estratégica es más que una herramienta que proyecta todos los aspectos administrativos fundamentales de una empresa. Es la responsable de marcar una ruta que funcione como un hilo maestro de conducción de toda la organización, para que esta pueda cumplir con los objetivos estipulados y así alcanzar el éxito. Este instrumento, realizado e implementado correctamente puede llegar a ser una de las ventajas competitivas más fuertes de una organización, además de resolver distintos problemas que pueden culminar en el cierre o estancamiento de la compañía, específicamente de las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES. Es decir que esta es fundamental para el crecimiento de las actividades comerciales, debido a que su función principal es la de guiar a todo negocio hacia el crecimiento constante.

En el país, únicamente el 0.43% de las empresas registradas son consideradas como grandes empresas, por lo que, como hipótesis de esta investigación se plantea que la mayoría de las empresas guatemaltecas no tiene el crecimiento suficiente como para llegar a ser categorizada como gran empresa debido a que el crecimiento se ve truncado a causa de la falta de una planificación estratégica. Se puede deducir entonces que el estancamiento en el crecimiento de las empresas en Guatemala se debe a la nula o poca aplicación de herramientas como esta debido a diversas causas.

A continuación, se presentan diversas acciones que surgen con el objetivo de poder ahondar en la investigación y comprobar la hipótesis planteada. En primer lugar, se

plantean los antecedentes respecto al tema, tomando como referencia a diversos autores, inclusive de distintas épocas y fuentes como el Ministerio de Economía de Guatemala, de quien se obtuvieron estadísticas imprescindibles para la investigación. Luego se muestran términos esenciales para poder comprender de una mejor manera el tema planteado. En esta sección se abordan los temas: emprendimiento; características del emprendedor; emprendedores en las micro, pequeñas y medianas empresas dentro del ámbito guatemalteco; la planificación estratégica; los beneficios de esta, así como también los elementos que la componen y el proceso a seguir para su implementación.

En la siguiente sección se plantea que el verdadero problema es que la mayoría de las veces se dice que el fracaso, en el ámbito empresarial, no es más que un sinónimo de la bancarrota. Sin embargo, este concepto también hace referencia al bajo, lento o nulo crecimiento organizacional frente al mundo globalizado actual. Los riesgos del fracaso de las empresas pueden ser muy diversos, dependiendo del tamaño y el giro de negocio de estas. Constantemente las organizaciones se ven amenazadas por factores externos, conocido como el macroentorno, así como por factores internos, conocido como el microentorno. Esta investigación se centra, específicamente en los factores del microentorno que inciden directamente en el fracaso de cualquier índole de las micro, pequeñas y medianas empresas nombradas como MIPYMES.

Para poder realizar el proceso de investigación se utilizaron dos técnicas de investigación. Por un lado, se ejecutaron entrevistas a profundidad, para la cual se eligió un método no probabilístico de selección de muestra, siendo esta por conveniencia. Los instrumentos fueron enviados a través de correo electrónico a personas expertas en el tema. Así también se ejecutaron encuestas, para las cuales se escogió el método probabilístico para el muestreo respectivo, siendo este aleatorio simple. El instrumento de investigación fue enviado vía correo electrónico a emprendedores, que cumplieran con las características estipuladas, obteniendo doscientas respuestas a estas.

Los resultados obtenidos son sugestivos de ambos instrumentos. Por una parte, las entrevistas a profundidad demostraron que la planificación estratégica es vital para toda empresa. Por otro lado, las encuestas demuestran que, aunque la mayoría de los sujetos dice tener conocimientos respecto a la planificación estratégica, son realmente pocos quienes la aplican adecuadamente. Es decir, existen algunas personas que poseen su



propia empresa quienes no conocen sobre la planificación estratégica y, quienes tienen el conocimiento sobre la existencia de esta herramienta, no la aplican correctamente.

## I. ANTECEDENTES

Se puede definir el término emprender como: “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Por otro lado, y en términos económicos, un emprendimiento no es más que la creación de oportunidades en el mercado a través de la inversión de recursos por parte de un individuo, conocido como empresario”<sup>1</sup>. Partiendo de esto, podemos decir que el concepto de emprendimiento hace referencia a un proyecto que se lleva a cabo, enfrentándose a distintas dificultades con el propósito de cumplir los objetivos de un empresario, los cuales son, en la mayoría de los casos, generar riqueza.

Todos los negocios nacen en la mente de un emprendedor, lo cual se conoce como una idea. Esta se materializa con el paso del tiempo, pasando luego por un proceso de crecimiento de las empresarial. Será una microempresa a un inicio, luego deberá pasar a ser considerada como pequeña empresa, con el paso del tiempo se catalogará como una empresa mediana y por último será reconocida como una empresa grande. Este debería ser el patrón recurrente de todo emprendimiento. Sin embargo, lo anterior es meramente utópico en la mayoría de los casos de los emprendimientos.

A pesar de que en Guatemala existe “un cuarenta y tres por ciento de población adulta calificada como emprendedora potencial solamente el once punto dos por ciento verdaderamente inician con el proyecto. En otras palabras, un veinte punto cuatro por ciento de las personas adultas entre dieciocho a sesenta y cuatro años se encuentran en el proceso de emprender su propio negocio. Además, únicamente siete de cada cien de estos emprendedores nacionales logra consolidar sus actividades comerciales por más de cuarenta y dos meses”<sup>2</sup>. Ahora bien, toda micro, pequeña y mediana empresa, conocida como MIPYME fue alguna vez un emprendimiento. Es decir, que el futuro de este veinte punto cuatro por ciento de la población adulta emprendedora será el de dirigir una empresa de esta categoría.

---

<sup>1</sup> Real Academia Española. (2019). Diccionario de la Lengua Española. Editorial Veron. Segunda edición. España. Página 232.

<sup>2</sup> Flores, I. (2016). *Emprendimiento juvenil en Guatemala, informe nacional*. Recuperado de: [https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte\\_nacional\\_-\\_guatemala\\_final\\_corregido.pdf](https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_-_guatemala_final_corregido.pdf)

Según la Cámara de Industria de Guatemala las empresas catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas se desempeñan principalmente en actividades con relación al comercio, servicios y agroindustrias. A nivel nacional, la definición oficial de las MIPYMES fue creada en dos mil uno con en el acuerdo gubernamental 178-2001. Sin embargo, los conceptos bajo los que se clasifican las empresas en el país fueron modificados por medio del Acuerdo Gubernativo 211-2015, con fecha del 21 de septiembre de 2015. En este se estipula que “el tamaño de las empresas tendrá como variables el número de trabajadores y las ventas anuales expresadas en salarios mínimos de actividades no agrícolas.”<sup>3</sup> En este se estipula lo que se encuentra en la siguiente tabla:

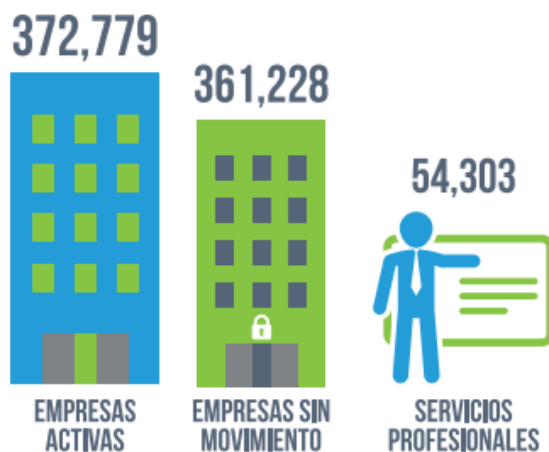
TAMAÑO DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	VENTAS ANUALES EN SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES DE ACTIVIDADES NO AGRÍCOLAS
MICRO	1 - 10	1 - 190
PEQUEÑA	11 - 80	191 - 3,700
MEDIANA	81 - 200	3,701 - 15,420

*Fuente: Sistema Nacional de Información Mipyme Guatemala, año base 2015*

Para el 2015 “el parque empresarial de Guatemala ascendía a setecientos ochenta y ocho mil trescientos trece registros de empresas, incluyendo a personas individuales que prestan servicios profesionales y empresas que reportan cero ingresos o tienen algún tipo de omiso”<sup>4</sup>. Según datos del Ministerio de Economía, MINECO, de estas únicamente el cuarenta y ocho por ciento son empresas activas; el cuarenta y seis por ciento son organizaciones sin movimiento, o que no reportan ventas; y un seis por ciento son servicios profesionales brindados por personas individuales.

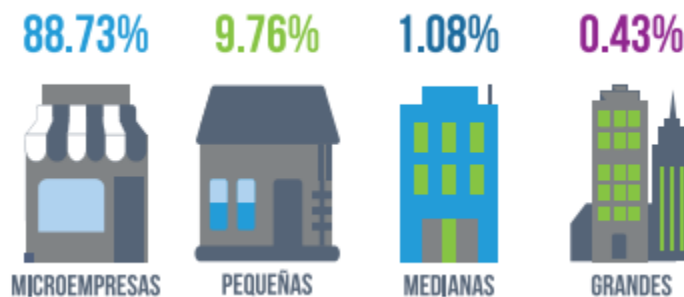
<sup>3</sup> Ministerio de Economía. (2015). Acuerdo Gubernativo número 211-2015, Guatemala.

<sup>4</sup> Ministerio de Economía. (2015). Sistema Nacional de Información MIPYME Guatemala. Recuperado de <https://www.mineco.gob.gt/sistema-nacional-de-información-mipyme-guatemala>



Fuente: Sistema Nacional de Información Mipyme Guatemala, año base 2015

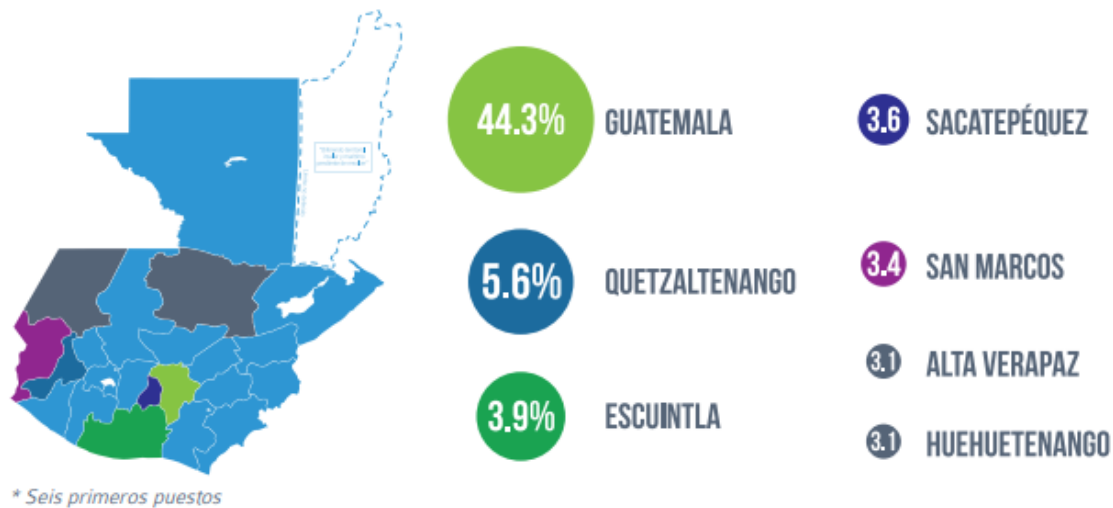
Tomando en cuenta únicamente las empresas activas catalogadas como micro, pequeñas y medianas del país, eliminando los datos de personas individuales que prestan servicios profesionales se obtiene que el ochenta y ocho punto setenta y tres por ciento son micro empresas; el nueve punto setenta y seis por ciento son pequeñas, un uno punto ocho por ciento son medianas y únicamente un punto cuarenta y tres por ciento son compañías grandes.



Fuente: Sistema Nacional de Información Mipyme Guatemala, año base 2015

Ahora bien, si se toma en cuenta únicamente el departamento de Guatemala las micro, pequeñas y medianas empresas ascienden a ciento sesenta y tres mil seis cientos treinta y nueve, desglosadas de la siguiente forma: ochenta y uno punto cuarenta y un por ciento son micro, diez y seis punto cincuenta y cinco por ciento son pequeñas y únicamente dos punto cuatro por ciento están catalogadas como medianas. Es decir, el noventa y nueve punto cincuenta y siete por ciento del parque empresarial nacional está conformado por las

micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES. Podemos asegurar, entonces, que este tipo de compañías guatemaltecas son de suma importancia en el desarrollo del país, ya que es una de las principales fuentes de empleo.



Fuente: Sistema Nacional de Información Mipyme Guatemala, año base 2015

El espíritu emprendedor está presente en Guatemala, ya que “un veinte punto cuatro por ciento de las personas adultas entre dieciocho a sesenta y cuatro años se encuentran en el proceso de emprender su propio negocio”<sup>5</sup>. Sin embargo, el riesgo es una constante en la vida de un empresario. Las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES corren un peligro más alto de fracaso que las organizaciones catalogadas dentro del rubro de grandes empresas. Esto se debe a distintos aspectos como el tamaño de las compañías y el tiempo en el mercado. Los negocios que no son catalogados como grandes, desconocen de estos datos o, si los tienen, son muy escuetos.

Ahora bien, el hecho de que existan muchas compañías catalogadas como micro, pequeñas y medianas no garantiza el éxito de estas. En México, por ejemplo, aproximadamente el setenta por ciento de las empresas catalogadas bajo este rubro cierra. Son diversos los factores que influyen directamente en el cierre de estas empresas. “Un sesenta y cinco por ciento de las empresas de esta índole fracasan debido a bajos ingresos; un cuarenta y ocho por ciento a causa de la falta de indicadores; un cuarenta y cuatro por ciento por la

---

<sup>5</sup> Flores, I. *Op.cit.*

inexistencia de procesos de análisis y deficiente planificación; un cuarenta y tres por ciento debido a problemas en la ejecución; en un treinta y nueve por ciento no existe una estructura organizacional adecuada; en un treinta y cuatro por ciento se debe a los conflictos con los accionistas y, finalmente un treinta y tres por ciento es a causa del mal manejo del tiempo”<sup>6</sup>.

Sin embargo, existe la posibilidad de crear un entorno propicio para alcanzar el éxito empresarial y que las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES salgan de esta categoría y migren a la categoría de grandes empresas, incrementando así la riqueza del país y las oportunidades para sus habitantes. Este ambiente puede crearse mediante un cambio estructural interno en las compañías, conocido como: planificación estratégica. Esta no es más que una herramienta de organización de todos los aspectos administrativos fundamentales de un negocio. Este instrumento puede ser utilizado como una ventaja competitiva. Además, es esencial para el crecimiento organizacional, ya que mediante su correcta ejecución se pueden resolver distintos problemas que causan el cierre o estancamiento de esta categoría de comercios. La función primordial de toda planificación estratégica es la de orientar a la empresa hacia el constante crecimiento.

En Guatemala, la mayoría de las empresas son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas las cuales, generalmente, no poseen un plan estipulado y, si llegaron a tener uno, comúnmente no es claro y definido. Sin embargo, el implemento de la planificación estratégica como herramienta para crecimiento y permanencia de las MIPYMES en el mercado enfrenta grandes limitantes como, por ejemplo, la falta de conocimiento de su importancia, la ausencia de una cultura gerencial dentro de las organizaciones e inclusive las limitaciones de la mayoría de las empresas guatemaltecas de obtener información a nivel de la microempresa.

---

<sup>6</sup> Failure Institute. (2017). *Global Failure Index Annual Report*. Recuperado de <https://thefailureinstitute.com/annual-report/>

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Emprendimiento

El término emprendimiento proviene de la palabra *entrepreneur*, la cual tiene su origen en el verbo francés *entreprendre*, que significa: encargarse de. Para poder tener un concepto claro de este se debe tener en cuenta que su concepto puede variar dependiendo del contexto en el cual se haga referencia. En el ámbito de los negocios el emprendedor es visto como un dueño de una actividad comercial que tenga fines de lucro, generalmente que se aventure en negocios nuevos. Otro concepto, más simple, es determinar que un emprendedor es un buen administrador. En cambio, en el ámbito de académico se le conoce como un conjunto de ciertas características que hacen que las personas desarrollen competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Por otro lado, también se le puede describir como “cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente”<sup>7</sup>. Se puede afirmar, entonces, que un emprendedor es aquel que realiza negocios con éxito, desarrolla ideas nuevas que le permiten enfocar de manera distinta el mercado.

Por su parte, el concepto de emprender lleva implícito múltiples aspectos, tales como: creatividad, administración, generación de valor, innovación, objetivos, ambición, disciplina, entre otros. Es por ello por lo que se puede definir como: “un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos”<sup>8</sup>. Por otro lado, el emprendimiento es la forma pensar y de conducirse con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado, aprovechando las oportunidades del entorno, generando riqueza propia, y valor a la economía de un país y a su sociedad. Es decir, que es gracias a él que surge la economía y por ende todo tipo de empresas nace como un emprendimiento. Este lleva consigo muchos beneficios, tanto para el emprendedor como para la sociedad en general.

---

<sup>7</sup> Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor éxito*. McGraw-Hill. Cuarta edición. México. Página 2.

<sup>8</sup> Alcaraz, R. IDEM

### 2.1.1. Características del emprendedor

No todas las personas cuentan con un espíritu emprendedor. Según diversos autores los emprendedores cuentan con características particulares que los distinguen del resto de la población. Sin embargo, no existe una única lista de peculiaridades únicas de esta clase de individuos. Según John Kao<sup>9</sup> el emprendedor “es una persona con características muy particulares, entre ellas: compromiso total, determinación y perseverancia; capacidad de alcanzar metas; orientación a las metas y oportunidades; iniciativa y responsabilidad; persistencia en la resolución de problemas; realismo; autoconfianza; altos niveles de energía; busca de retroalimentación; control interno alto; toma de riesgos calculados; baja necesidad de estatus y poder; integridad y confiabilidad; tolerancia al cambio”.

Otros autores, en cambio, catalogan las características de los emprendedores en diversos aspectos, como los motivacionales, personales, físicos e inclusive intelectuales. Dentro de los factores motivacionales se encuentran todos aquellos que impulsen a los entes a alcanzar sus metas y objetivos estipulados previamente. Dentro de estas encontramos las necesidades de logro, reconocimiento, desarrollo personal, de independencia, permanencia, percepción de un beneficio económico, ayuda a los demás y subsistencia. Por su parte, las características personales y físicas abarcan todas aquellas cualidades propias del individuo. En estos se tienen la iniciativa personal; capacidad de decisión, aceptación y correcto análisis de riesgos; inteligencia emocional; honestidad, integridad y confianza; perseverancia, constancia; responsabilidad; optimismo; sentido de urgencia; enérgico y trabajo con empeño, por mencionar algunas.

Por otro lado, las características contempladas como intelectuales engloban diversos elementos, dentro de los que se pueden mencionar: la flexibilidad; creatividad, imaginación e innovación; búsqueda de información verdadera; seguimiento de los resultados obtenidos; capacidad de reflexión personal; visión comprensiva ante los problemas que se puedan presentar; capacidad de solución de problemas y planificación con límites de tiempo.

Es preciso mencionar que los emprendedores poseen ciertas competencias denominadas como: generales. En estas se encuentran los factores como el liderazgo; servicio al cliente; capacidad de adquirir y administrar recursos; exige calidad y eficiencia en todos los

---

<sup>9</sup> Alcaraz, R. *Ibid.*



procesos que se realizan; es capaz de direccionar y gestionar los distintos procesos, especialmente de las empresas; posee una basta red de contactos y es un buen comunicador.

VanderWerf y Brush<sup>10</sup> resumen las características mencionadas con anterioridad, afirmando que: “emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones: creación, administración en general, innovación y aceptación del riesgo”, exponiendo que la creación hace referencia a generar nuevas unidades de negocios. Mientras que la administración en general significa explotar al máximo, en términos comerciales, tanto los productos como los servicios, procesos, mercados y sistemas de organización. Por su parte la aceptación del riesgo se refiere a la capacidad de manejar las fallas al momento de la toma de decisiones o de la ejecución de las acciones. Por último, el desempeño no es más que una búsqueda constante del crecimiento de la organización.

### **2.1.2. Tipos de emprendedores**

Según diversos autores, todos los emprendedores son distintos y existen distintos tipos de ellos. Para el autor Schollhammer existen cinco tipos, dentro de los que se puede mencionar aquellos que son meramente administrativos, oportunistas, adquisitivos, incubadores e imitadores. Los administrativos se basan en la innovación y desarrollo para ser más eficientes. Por otro lado, los oportunistas, como su nombre lo indica, son aquellos que buscan y se mantienen alerta a las distintas oportunidades que les rodean. En cambio, el adquisitivo es quien innova constantemente, lo cual contribuye a su crecimiento. Al que se le denomina incubador es aquel que busca crecimiento, oportunidades y prefiere la autonomía. Por último, el tipo imitador es quien crea procesos innovadores basándose en elementos ya existentes, es decir que únicamente los mejora.

Por su parte McClelland afirma que:” el emprendedor es una persona que posee necesidades psicológicas básicas, las cuales, como en todo ser humano, son tres: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder, pero en él la primera es la más importante, la que determina sus actitudes y actuaciones”<sup>11</sup>. Asimismo, mencionan

---

<sup>10</sup> Alcaraz, R. *Ibidem*, p.4.

<sup>11</sup> Alcaraz, R. *Ibidem*, p.5.

diversas razones por las que existe el emprendimiento, dentro de las cuales se menciona: debido a que se encontró en el mercado una necesidad insatisfecha por parte de una población en específico y decidieron aprovechar la oportunidad o bien debido a la situación poco favorable, económicamente hablando, del emprendedor. Es decir, que la necesidad es otra causa que mueve a ciertas personas a emprender.

Por otro lado, los emprendedores también se puede definir la existencia de emprendedores potenciales, nacientes, nuevos y establecidos. Los primeros hacen referencia a aquellos que poseen los conocimientos, habilidades y recursos pero que no han puesto su idea en marcha. Se considera como emprendedores nacientes a aquellos que llevan menos de tres meses con su idea en marcha dentro el mercado. Por su parte, los nuevos emprendedores son aquellos que tienen una empresa que oscila entre los tres y cuarenta y dos meses de funcionamiento. Por último, los emprendedores establecidos son aquellos cuyos negocios tienen más de cuarenta y dos meses en el mercado.

### **2.1.3. Emprendimiento y las micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala**

Una persona emprendedora crea una compañía, la cual siempre iniciará como una microempresa. Esta pasará luego a ser pequeña, luego mediana y, por último, y en el mejor de los casos, una gran empresa. Las micro, pequeñas y medianas empresas son conocidas generalmente como MIPYMES. Cada país ha adoptado la manera en que define a esta categoría de organizaciones, en el caso de Guatemala, se define dependiendo del número de empleados que esta posea. Se consideran “microempresa: empresas que emplean entre uno a diez trabajadores; pequeña empresa: empresas que emplean entre once y ochenta trabajadores; mediana empresa: empresas que emplean entre ochenta y un y doscientos trabajadores”<sup>12</sup>

Ahora bien, los emprendimientos guatemaltecos, universalmente, cumplen con las mismas características. Surgen generalmente por la necesidad de subsistencia de las personas, llevando a que este tipo de negocios sean informales. “Del total de los negocios de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en Guatemala, el treinta y cinco punto nueve por ciento

---

<sup>12</sup> Ministerio de Economía. *Op.cit.*

son llevados a cabo por personas con un nivel bajo de educación formal, que no pasa de la primaria completa, de esta ponderación el ocho punto ocho por ciento tienen nula escolaridad, el diez punto siete por ciento primaria incompleta y diez y seis punto cuatro por ciento primaria completa. Con lo que respecta a básicos el diez punto siete por ciento completó el nivel, contra un tres punto cuatro por ciento incompleto, diversificado es el nivel en donde se concentra el mayor alcance educativo con un treinta y uno punto dos por ciento de emprendedores que completaron el ciclo y un uno punto nueve por ciento que no lo terminó, a nivel de estudios superiores únicamente el cuatro punto siete por ciento de emprendedores de negocios TEA completó la universidad, mientras que el doce punto seis por ciento interrumpió sus estudios. La gran mayoría de emprendedores son autoempleados, el setenta y uno por ciento de ellos dedicados al consumo, crean pequeñas empresas por necesidad, donde el cuarenta y dos por ciento de los casos no generan ningún empleo adicional al de la persona emprendedora que lidera la iniciativa”.<sup>13</sup> A pesar de que el panorama no es óptimo para el país, debido a la baja escolaridad de los emprendedores, lo cierto es que existen varios casos de éxito de emprendimientos guatemaltecos.

## **2.2. Planificación estratégica**

Toda empresa considerada como exitosa posee un plan a seguir. Este es conocido como: planificación estratégica, esta ayuda al cumplimiento eficiente de los objetivos de una organización. Además, presenta múltiples beneficios en la compañía: incrementa la rentabilidad, facilita la toma de decisiones alineadas a los objetivos, establece una diferenciación y ventaja competitiva en el mercado, aumenta la eficiencia de las operaciones, establece una estructura de coordinación y control, fomenta la comunicación interna, así como la satisfacción laboral por parte de los empleados, y adicionalmente incrementa el tiempo de permanencia de las organizaciones en el mercado. Por otro lado, el sistema de planificación estratégica formal permite unir tres tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operarios.

---

<sup>13</sup> Guatemala Emprende. (2015). Emprende. Recuperado de: [http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/SDE/Emprendimiento/guatemala\\_emprende\\_version\\_final.pdf](http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/SDE/Emprendimiento/guatemala_emprende_version_final.pdf)

No existe una definición exclusiva para la planificación estratégica más bien, se pueden obtener distintos conceptos tomados de diferentes puntos de vista respecto a ella, sin embargo, estos se complementan. Los puntos de vista más relevantes son: como el origen de las decisiones actuales, proceso, una filosofía y una estructura. Como primer punto se puede afirmar que de la planificación estratégica se desglosan una serie de decisiones actuales y futuras. Esta se encarga de evaluar la causa y efecto, en tiempo real, de las decisiones tomadas. La esencia de la planificación estratégica no es otra más que identificación, tanto de oportunidades como de peligros, que podrían surgir en el futuro. Bajo esta perspectiva la empresa podrá tomar mejores decisiones en el presente y así mejorar exponencialmente las oportunidades en el futuro y evitar riesgos. Por otro lado, existe otro punto de vista, la cual demuestra que la planificación estratégica no es más que un proceso continuo, el cual identifica cuándo, como quién y qué se llevará a cabo. Bajo este concepto es organizada y ejecutada en base a la realidad. Ahora bien, más que decisiones en el futuro y procesos la planificación estratégica también “es una actitud, una forma de vida... representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas”<sup>14</sup>. Como lo menciona el autor, la planificación estratégica debe ser esencial basada en un conjunto sistemático de razonamientos expuestos que se encuentren arraigados en las empresas.

Desde el punto de vista de la estructura, la planificación estratégica “es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.<sup>15</sup> Es decir que esta es la encargada de dar una organización lógica y enfocada en los logros que la compañía desea obtener, detallando la ejecución a través de las estrategias a desarrollar para tener éxito en base a las intenciones para las cuales la organización fue creada desde sus inicios.

A diferencia de lo que suele creerse, la planificación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, debido a que estas únicamente serán tomadas en el momento; tampoco pronostica

---

<sup>14</sup> Steiner, G. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. The free press. Editorial Continental. Octava Edición. México. Pág 21

<sup>15</sup> Steiner, G. *Ibid.*

las ventas y luego asigna estrategias para cumplir con estas, sino que va más allá de pronosticar ventas y mercados actuales, los planteamientos de dicho sistema son mucho más profundos. Adicional, no debe ser inflexible, debido a que el futuro es incierto y cambiante, la planificación estratégica debe ser lo suficientemente flexible que permita adaptaciones inmediatas generadas por hechos inesperados, así como lo adecuadamente sólida como para que sea la base fundamental de las acciones que la empresa realizará por un período determinado de tiempo. Como es notorio, se puede obtener éxito en una compañía que no posea una planificación estratégica, es decir que la planificación estratégica no es indispensable para las compañías. Sin embargo, permite que se alcance el éxito de una forma más fácil y eficaz.

La planificación estratégica también tiene desventajas como las limitaciones en los pronósticos, la constante posibilidad de resistencia interna, tiende a ser costosa y difícil de implementar, requiere de talento humano y existen ciertos peligros latentes que debe evitar. Tampoco asegura sacar a un negocio de una crisis. Se puede decir, entonces, que la planificación estratégica más bien es “un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas”<sup>16</sup>.

### **2.2.1. Beneficios de la planificación estratégica**

La planificación estratégica es vital para todas las empresas debido a diversas razones. Comenzando por que esta ayuda a la alta gerencia a que puedan cumplir con cada una de sus compromisos eficientemente a través de que estos ejecutivos contesten una serie de preguntas clave para la compañía respecto a la línea básica del negocio, la filosofía, los propósitos fundamentales, los objetivos a largo y a corto plazo, los productos obsoletos, la salud de las finanzas de la empresa, los competidores principales, ventajas competitivas, cambios del micro y macro entorno, así como las oportunidades y riesgos del mercado.

Adicional, la planificación estratégica permite realizar distintos escenarios respecto al futuro, lo que permite que las empresas tomen mejores decisiones en cuanto a las oportunidades y riesgos venideros, es decir que aclara el panorama completo de las organizaciones.

---

<sup>16</sup> Steiner, G. *Ibidem*. P, 22

Asimismo, permite la optimización de las compañías al verlas como un todo sistemático. Como consecuencia se obtiene el desarrollo de metas de estos negocios, lo que fomenta el compromiso y motivación de los empleados. También proporciona una estructura completa para la toma de decisiones, así los colaboradores de menor rango jerárquico tendrán las mismas metas organizaciones que la alta gerencia, de esta manera el desempeño en todas las áreas de las empresas, tanto en funciones directivas como operarias será óptimo.

Además, prioriza los asuntos clave de la compañía, lo que permite que se les preste una mayor atención a estos a través de la suma de los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa. Las energías de todos los empleados se unirán a través de los canales perfectos de comunicación, es decir, si todos los colaboradores tanto de la alta gerencia como los de el más bajo rango jerárquico se comunican de forma eficaz y eficientemente. Esto no es tarea fácil, sin embargo, la planificación estratégica capacita a los gerentes y los convierte en directores y líderes, lo que les permite que desarrollen habilidades. Así también, permite que el resto de los empleados pueda desarrollar talentos y destrezas que le servirán a optimizar sus labores dentro de la empresa. De esta forma, todo el personal logrará integrarse, buscando el cumplimiento de los mismos objetivos a corto y largo plazo. La participación de los colaboradores será integral y activa dentro de esta.

### **2.2.2. Elementos de una planificación estratégica**

La planificación estratégica involucra distintos elementos, dentro de los cuales se encuentra un diagnóstico interno y externo de la empresa, realizado a través de análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas conocido como FODA, así como un análisis externo de la política, economía, sociocultura, tecnología, ecología y aspectos legales reconocido bajo las siglas PESTEL. Adicional se deben estipular la misión, visión, valores, objetivos, metas y recursos. Todos esto se reflejará en los planes de acción e implementación de estrategias definidas. Adicional, se deben contemplar técnicas y herramientas de comunicación interna, para asegurar la correcta transmisión de los procedimientos a los colaboradores. Por último, se deben contemplar métodos de control, para asegurar que esta herramienta sea beneficiosa.

El diagnóstico interno y externo permite conocer la situación actual de las empresas, esto es crucial para la realización de una planificación estratégica. Primero se debe realizar la evaluación potencial del negocio identificando los puntos positivos y negativos que se tengan a nivel interno, así como la estimación de los recursos físicos e intelectuales con los que se cuenta. También es pertinente analizar el entorno en el que se ve inmersa la compañía, ya que este determina las dificultades que enfrentará. Generalmente este tipo de evaluación se apoyan de dos herramientas específicas: instrumento de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conocida como FODA y la herramienta de para examinar el entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal conocida como PESTEL.

La visión es un enunciado que indica hacia dónde se quiere llevar a la organización, la imagen que se plantea de la compañía a largo plazo y la expectativa ideal de lo que se espera en un futuro de la empresa. Por otro lado, la misión es el propósito por el cual se realiza una acción, en el ámbito empresarial es la intención por la cual es ejecutado un proyecto. Esta debe ser enfocada en la situación actual que la entidad tenga. Además, dicta todos los planes de acción que se realizarán para alcanzar la visión. Ambos conceptos están ligados a los objetivos, los cuales son los elementos con los que se debe contar para poder alcanzar la visión estipulada.

Así como las personas particulares tienen valores que dictan su comportamiento, las organizaciones también poseen ciertos límites morales y éticos bajo los cuales rigen todas sus acciones. Estos muestran lo que la compañía está dispuesta a sacrificar para alcanzar la visión. Cabe resaltar que estos no son de carácter obligatorio para los empleados, pero su correcta implementación creará un entorno laboral pacífico, agradable, respetuoso y eficaz. Adicional, cada empresa define sus propios valores institucionales, generalmente van ligados a la personalidad de los socios o fundadores de esta.

Podemos definir una estrategia como “disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales. También es el camino que seguir para el logro de los propósitos de la empresa”<sup>17</sup>. En otras palabras, no es más que el plan a seguir con el fin de alcanzar los objetivos a través de la toma de decisiones efectiva. Una correcta

---

<sup>17</sup> Steiner, G. *Op.cit.*

implementación de estas genera un camino único por el cual la organización puede generar valor. Existen diversas herramientas para implementar las estrategias en una compañía, como: el mapa estratégico; análisis de brechas; análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conocido como FODA; estrategia del océano azul; las cinco fuerzas de Porter, por mencionar algunos de ellos.

Los recursos organizacionales hacen referencia a los medios de los que dispone una compañía para llevar a cabo sus actividades. Estos permiten que las empresas puedan funcionar correctamente y desarrollarse dentro del mercado, debido a que dan pauta al inicio del ciclo productivo de los bienes o servicios que se comercialicen. Las organizaciones cuentan con distintos tipos de recursos. Los recursos humanos son considerados como el activo principal de las empresas y hacen referencia a todos los empleados de la compañía, involucrando sus capacidades. Por su parte, los recursos materiales y tecnológicos son todos los equipos y utensilios aprovechados en la empresa, así como sus procesos e instalaciones. Por otro lado, los recursos de tipo mercadológicos se centran en el posicionamiento de la marca frente al mercado. Y, por último, los recursos financieros son todos los medios económicos que tenga la entidad.

En el caso de los planes de acción, tal como su nombre lo indica, dictan las acciones a realizar para lograr los objetivos estipulados. También son definidos como la antesala la ejecución efectiva de la planificación estratégica creada. Además, son considerados como una guía en la que se estructuran los pasos que distintos miembros de la empresa realizarán, involucrando así distintos departamentos y recursos. Adicional, contemplan las posibles restricciones, consecuencias positivas y negativas y las revisiones que se podrían necesitar en un futuro.

“En la fase de implementación, los estrategas primero se aseguran de que han desarrollado una estructura de organización adecuada... el segundo paso de la implementación consiste en colocar en los puestos clave a ejecutivos con los conocimientos y la motivación suficientes como para que tenga éxito la nueva estrategia”<sup>18</sup>. Este es uno de los pasos con mayor importancia dentro de la planificación estratégica ya que, sin él todos los esfuerzos

---

<sup>18</sup> Bittel, L. Ramsey, J. (1985). Enciclopedia del Management. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. España. Página 860.



previamente realizados serían en vano. Es un aspecto crítico ya que este define el éxito o fracaso de las organizaciones. Se genera al asignar y estipular los tiempos de ejecución de tareas a los individuos involucrados. Generalmente se lleva a cabo gracias a mapas estratégicos. Es importante elegir al equipo de trabajo adecuado en el que se genere un sentido de identificación de los procesos a implementar, a través de la comunicación interna.

Toda planificación estratégica debe comunicarse con los empleados, conocidos como clientes internos. A esta se le conoce como comunicación interna. Si ellos no conocen cuál es el plan que la empresa debe seguir para tener éxito en el mercado, la implementación no será posible. Además, la implementación de técnicas específicas para potencializar este tipo de avisos permite que el recurso humano se sienta motivado, lo cual representa una eficiencia en el trabajo, lo que se traduce como una reducción de desperdicios, esto incrementa las utilidades. Las herramientas que se pueden utilizar son: manuales corporativos, convenciones periódicas, revistas internas y reuniones directivas, por mencionar algunas.

### **2.2.3. Proceso de la planificación estratégica**

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica correctamente se deben seguir, básicamente, cinco pasos. El primero de ellos consiste en seleccionar la misión y las principales metas de la organización, esto le brindará un contexto y estructura a las estrategias que se creen. Toda declaración de misión debe tener cuatro elementos que la integren: la misión, que hace referencia a la razón por la que existe el negocio; visión, dicta hacia dónde se quiere llegar; valores organizacionales y las metas estipuladas por la empresa. El segundo consiste en analizar el ambiente competitivo externo de la organización cuyo propósito primordial es el de identificar oportunidades y amenazas que influirán al momento de que se desee alcanzar la misión estipulada.

Por otro lado, el tercer elemento es el de analizar el ambiente operativo interno de la compañía a través de la revisión de recursos, capacidad y aptitudes de la empresa. Este se puede realizar a través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conocido como FODA. El cuarto elemento consiste en la implementación estratégica, la cual: "incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar

un plan estratégico general en toda la organización”<sup>19</sup>. Este incluye también las mejoras en la estructura organizacional, la cultura superior y sistemas de control. Por último, los circuitos de retroalimentación, el cual es constante y no tiene fin. Este sirve para que la empresa pueda conocer si se lograron los objetivos y, de ser posible, mejorar los procesos. Al incorporar los cinco elementos anteriores en una compañía se tendrá una mejora en eficacia organizacional en todo sentido, debido a que la planificación organizacional no se limita a un único departamento, sino que beneficia a la empresa completa.

---

<sup>19</sup> Jones, G. (2010). Administración Estratégica. McGrawHill. Octava edición. México. Pag 19.

### III. PROBLEMA

El estudio se circunscribe a una empresa importadora y comercializadora de productos lácteos ubicada geográficamente en Mixco, Guatemala. Esta tiene más de veinticinco años en el mercado nacional e internacional. La situación actual observada en esta empresa fue de éxito tanto en el área comercial como en el área administrativa. Este se debe a que la planificación estratégica fue parte fundamental de la creación de la compañía, por lo que su desempeño, al momento, ha sido óptimo. Desde sus inicios este negocio se preocupó por tener una visión clara, así como un plan de acción para lograr sus objetivos.

El hecho de tener clara su visión, misión, valores, objetivos, así como conocer y cumplir con el organigrama estipulado, son factores que influyen de manera positiva en la compañía, además de que permite estructurar correctamente la empresa, también da pauta a conocer el rumbo de esta. Adicional, permite establecer estrategias altamente competitivas frente al mercado; ayuda al crecimiento exponencial del negocio y, como consecuencia, permite tener empleados altamente efectivos y motivados a trabajar por las metas estipuladas por la alta gerencia.

Lamentablemente este no es el caso de la mayoría de las empresas en Latinoamérica. "Las pequeñas y medianas empresas tienen la característica de que su tasa de mortalidad sea alta"<sup>20</sup>. Por otro lado, las MIPYMES "en los países subdesarrollados entre un cincuenta por ciento y un setenta y cinco por ciento dejan de existir durante los primeros tres años"<sup>21</sup>. Esto indica que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas llamadas MIPYMES en países como Guatemala tienen un éxito bajo o nulo. Lo cual se puede reflejar en un fracaso organizacional.

Ahora bien, la mayor parte del tiempo se entiende que el fracaso, en el ámbito empresarial, no es más que un sinónimo de la bancarrota. Sin embargo, este concepto también hace referencia al bajo, lento o nulo crecimiento organizacional frente al mundo globalizado

---

<sup>20</sup> Espinoza, F., Melgarejo, Z., Vera, M. (2015). *Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia*. Doi: 10.1016/j.sumneg.2015.08.003

<sup>21</sup> Díaz, J. (2013). *Realidades y estadísticas acerca del fracaso de las nuevas empresas*. Recuperado de: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/09/realidades-y-estadisticas-fracaso-nuevas-empresas.html>

actual. Los riesgos del fracaso de las empresas pueden ser muy diversos, dependiendo del tamaño y el giro de negocio de estas. Constantemente las organizaciones se ven amenazadas por factores externos, conocido como el macroentorno, así como por factores internos, conocido como el microentorno. Para esta investigación nos centraremos en los factores del microentorno que inciden directamente en el fracaso de cualquier índole de las micro, pequeñas y medianas empresas nombradas como MIPYMES.

Existen diversas causas internas por las cuales una empresa fracasa. Una de estas causas es la falta de visión, la cual hace referencia a que no existe un futuro planeado para la organización, no se conoce a dónde se quiere llegar y, por lo tanto, los esfuerzos realizados para la subsistencia de la esta en el mercado son irrelevantes y poco funcionales. Si la compañía no tiene un camino a seguir no sabrá hacia dónde dirigir todos sus esfuerzos. Es importante resaltar que este rumbo debe ser compartido con los colaboradores y demás personas ajenas al dueño o fundador, en caso contrario es muy probable que surjan discrepancias respecto al futuro que la misma tendrá tanto por parte de los socios como por parte de los gerentes y empleados. Lo cual, dará pauta a que cada persona individual determine un rumbo distinto para el negocio, creando así un ambiente de confusión y los esfuerzos se dispersarán en vez de unificarse.

Adicional, el prescindir de estrategias altamente competitivas y efectivas frente al mercado actual es otro factor que contribuye al fracaso empresarial. Esta trae como consecuencia la disminución de la participación en el mercado y deja oportunidad de crecimiento a la competencia lo que a futuro estancaría el desarrollo de la compañía, y limitaría su expansión hacia mercados internacionales, esto finalmente la llevaría a la quiebra. Lo anterior se debe a que las estrategias son una respuesta inmediata a la visión, responden a esta y dictan todos los aspectos a tomar en cuenta para cumplirla, es por ello por lo que son consideradas como ventajas competitivas, sin ellas las empresas no pueden hacer frente al mercado actual.

Una consecuencia directa de la falta de visión y de la deficiencia de estrategias empresariales es la deficiencia en la administración. Si la compañía no sabe a dónde quiere llegar y sus objetivos son ambiguos será complicado y casi imposible poderla administrar de una manera apropiada debido a que generará confusión respecto a lo que los fundadores quieren para la empresa. Este aspecto está directamente relacionado con el éxito o fracaso

de las compañías ya que ambos dependen de la administración que se tenga en ellas. Es por ello por lo que una buena administración puede ser utilizada como un diferenciador estratégico aumentando la competitividad, mejora en la productividad y calidad de los productos o servicios prestados. Desdichadamente una de las causas por las que las empresas fracasan es debido a que no implementan una correcta administración.

Por otro lado, para toda compañía el control es una es una herramienta clave para determinar el tiempo de su permanencia en el mercado. Esta es una actividad que se concibe a todos los niveles jerárquicos y es dirigido por la visión y objetivos de la organización. Es decir, esta es una consecuencia directa del enfoque estipulado y de la adecuada o inadecuada forma de administrar. Si no se tienen métodos y procesos adecuados de control la calidad de los productos o servicios que la compañía ofrezca se verán afectados ya que el desempeño de las actividades realizadas será escueto, lo cual desencadena en el fiasco del negocio.

A pesar de que los métodos y procesos en una compañía son claves para determinar si tendrán éxito en el mercado, un factor crucial es el talento humano debido a que este es el encargado de llevar a cabo todas las labores necesarias y decisivas para lograr que el negocio funcione de manera óptima. Además, representan a la empresa frente a los clientes y determinan la experiencia que estos tendrán. Sin embargo, ante una confusa visión de la compañía y una inadecuada administración los empleados traerán consigo un ambiente laboral conflictivo y desmotivado lo que causará un bajo rendimiento por parte de estos y originará dudas sobre los esfuerzos que deben realizar y hacia dónde dirigirlos. Es decir, se creará confusión debido a la nula o poca determinación de objetivos y metas por cumplir. Los empleados no sabrán con qué finalidad realizan sus esfuerzos diarios, lo que repercute en su desempeño, reflejado en los bajos ingresos de la empresa derivado de la disminución de las ventas.

Todos los aspectos mencionados con anterioridad se engloban bajo un único concepto: planificación estratégica. En otras palabras, las empresas no tienen éxito debido a que no poseen una adecuada planificación estratégica. Tal es el caso de Guatemala, en donde más del noventa y nueve por ciento de los negocios son considerados como micro, pequeñas y/o medianas empresas. Esto se debe a que se encuentran limitadas en su desarrollo interno y como consecuencia su crecimiento se ve truncado. Es por ello por lo

que las compañías se estancan y no llegan a catalogarse bajo el rubro de grandes empresas o, en el peor de los casos, cierran.

Por otro lado, el implemento de la planificación estratégica como herramienta para crecimiento y permanencia en los mercados para las micro, pequeñas y medianas empresas denominadas MIPYMES limita su alcance al área metropolitana de Guatemala. Además, enfrenta distintas limitantes como, la falta de conocimiento de su importancia por parte de empleados, alta gerencia y dueños de compañías nacionales; la ausencia de una cultura de planificación gerencial dentro de las organizaciones; así como la falta de información a nivel de la microempresarial. Ante esto que surge la interrogante: ¿Cuál herramienta de crecimiento empresarial se puede implementar a las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES que se encuentran en el área metropolitana de Guatemala para permanecer en el mercado?

#### **IV. HIPÓTESIS**

Planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas denominadas MIPYMES del área metropolitana.

La planificación estratégica es lo que guía a la empresa para que esta pueda cumplir las metas propuestas por los socios, fundadores o alta gerencia de las organizaciones. Una adecuada planificación estratégica dictará correctamente la dirección que la compañía deba tomar. Esta definirá de manera clara y concisa el propósito del negocio en el mercado. Además de establecer metas y objetivos claros, conscientes, reales y ejecutables. Todo esto en base a la visión, misión y valores estipulados. Esta es fundamental para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas., ya que mediante su correcta ejecución se pueden resolver distintos problemas que causan el cierre o estancamiento de estas. La función de toda planificación estratégica es la de orientar a la organización hacia el constante crecimiento. Ciertamente, este instrumento es beneficioso para toda actividad comercial, independientemente de su giro de negocio. Estos abarcan aspectos que van desde mejorar la rentabilidad de la hasta la motivación y productividad de los empleados.

Todas las empresas altamente reconocidas a nivel mundial poseen una planificación estratégica, la cual les indica cómo, cuándo y hacia dónde dirigir sus esfuerzos a lo largo del tiempo. Esto se debe a que la longevidad de una compañía en el mercado depende de la correcta implementación de la planificación estratégica. Las grandes organizaciones con un posicionamiento y una aceptación elevada internacionalmente entienden la importancia de esta herramienta para prevalecer ante la competencia, cuya rivalidad incrementa exponencialmente.

La implementación de una planificación estratégica traerá como consecuencia múltiples beneficios. Uno de ellos es que ayuda a la eficiencia en la toma de decisiones de las empresas debido a que es más fácil tomar una decisión en base a un objetivo claro. Otro beneficio que aportan las planificaciones estratégicas es la rentabilidad. Las planificaciones estratégicas ayudan a las empresas a enfocarse y dejar de lado los desperdicios. Estos desperdicios pueden ser tanto económicos como no económicos, y su reducción aumentará la rentabilidad. Por otro lado, la comunicación interna se ve grandemente beneficiada en

las compañías que aplican una planificación estratégica debido a que todos los empleados conocen la dirección que su trabajo y esfuerzos deben tomar, unificándose así en un todo. Dicha unificación de esfuerzos impulsará a la empresa en un ciclo de crecimiento natural, hasta concluir, finalmente, en la categoría de gran empresa.

Por lo tanto, la mayoría de las empresas no tiene el crecimiento suficiente como para llegar a ser categorizada como gran empresa debido a que el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES se ve truncado a causa de la falta de una planificación estratégica. Podemos deducir entonces que, si una empresa crece debido a la implementación de la planificación estratégica, el estancamiento en el crecimiento de las empresas en Guatemala se debe a la nula o poca aplicación de esta herramienta de forma adecuada y es por ello por lo que más del noventa y nueve por ciento de las empresas registradas en el país son categorizadas como micro, pequeñas y medianas empresas.





## **V. MARCO METODOLÓGICO**

### **5.1. Establecimiento de objetivos de investigación**

En Guatemala la información respecto el impacto positivo de herramientas administrativas, como la planificación estratégica, es muy escueta. Es por ello por lo que la presente investigación se realiza con la finalidad de evidenciar la falta de aplicación de la herramienta de planificación estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES acotándolas al área metropolitana de Guatemala. Esta denotará la importancia de este instrumento administrativo, así también presentará los aspectos básicos que una planificación estratégica empresarial debe abarcar para incrementar las posibilidades del crecimiento corporativo y su la permanencia en el mercado.

La investigación es pertinente dentro del contexto actual en el que se encuentran las empresas nacionales. Presentemente, la información que se puede encontrar en Guatemala sobre el tema es casi nula, por lo que esta investigación dará un gran aporte a todo aquel que desee conocer más sobre la planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado para las organizaciones. Este análisis busca aportar datos relevantes y de utilidad a todos los emprendedores del país y al noventa y nueve por ciento de empresas guatemaltecas, catalogadas como micro, pequeñas y medianas, con la finalidad de mejorar el desarrollo de la nación y asegurar la permanencia de estas dentro de mercados nacionales e internacionales a través de un crecimiento integral y continuo. Busca proporcionar un aporte teórico sobre este instrumento, con el fin de enriquecer el tema en cuestión. Se ahondará en la implementación y uso adecuado de esta así como sus beneficios, elementos y casos de éxito de la zona metropolitana de Guatemala. Para llevar a cabo lo estipulado con anterioridad se han definido diversos objetivos, tanto generales como específicos.

#### **5.1.1. General:**

Determinar el impacto de la planificación estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES, en el área metropolitana de la ciudad de Guatemala.

#### **5.1.2. Específicos:**

- Averiguar la cantidad de MIPYMES activas en el país de Guatemala

- Identificar la percepción de las MIPYMES respecto la planificación estratégica
- Averiguar la cantidad de MIPYMES que poseen una planificación estratégica

## 5.2. Diseño de la muestra

### 5.2.1. Definir la población

Para definir la población a utilizar para llevar a cabo la presente investigación, se tomará como referencia el número total de empresas registradas y activas del departamento de Guatemala que se encuentren dentro de la categoría de micro, pequeñas y medianas empresas, siendo este un total de ciento sesenta y res mil seiscientas treinta y nueve empresas. La información se resume en la siguiente tabla:

DEPARTAMENTOS	TAMAÑO DE EMPRESA					TOTAL GENERAL	%
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE			
Guatemala	133,220	27,081	3,338	1,455	165,094	44.29	
El Progreso	4,931	179	21	2	5,133	1.38	
Sacatepéquez	12,785	732	44	13	13,574	3.64	
Chimaltenango	10,594	448	32	6	11,080	2.97	
Escuintla	13,317	959	68	27	14,371	3.86	
Santa Rosa	8,097	257	14	2	8,370	2.25	
Sololá	8,277	159	8	3	8,447	2.27	
Totonicapán	6,425	105	15	1	6,546	1.76	
Quetzaltenango	19,138	1,410	136	35	20,719	5.56	
Suchitepequez	10,499	523	29	4	11,055	2.97	
Retalhuleu	6,420	306	23	6	6,755	1.81	
San Marcos	12,118	488	27	6	12,639	3.39	
Huehuetenango	11,079	498	30	7	11,614	3.12	
Quiché	10,399	302	20	3	10,724	2.88	
Baja Verapaz	5,167	127	6	3	5,303	1.42	
Alta Verapaz	11,181	477	39	2	11,699	3.14	
Petén	9,213	448	24	3	9,688	2.60	
Izabal	8,053	642	56	7	8,758	2.35	
Zacapa	6,711	373	28	6	7,118	1.91	
Chiquimula	7,934	417	29	7	8,387	2.25	
Jalapa	5,474	153	15	0	5,642	1.51	
Jutiapa	9,720	314	25	4	10,063	2.70	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>330,752</b>	<b>36,398</b>	<b>4,027</b>	<b>1,602</b>	<b>372,779</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Sistema Nacional de Información Mipyme Guatemala, año base 2015

### 5.2.2. Determinar el tamaño de la muestra

$$\frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

Donde:

- Z= Nivel de confianza estimado
- P= Probabilidad en que ocurre un evento
- Q= Probabilidad en que no ocurre un evento
- E= Error muestral

Para propósitos de la presente investigación se definió que el nivel de confianza del muestreo será de noventa y cinco por ciento, la probabilidad de que ocurra el evento es del cincuenta por ciento, la probabilidad de que no ocurra el evento también será del cincuenta por ciento y el error muestral será de un siete por ciento. Obteniendo así una muestra de ciento noventa y seis empresas.

### **5.2.3. Seleccionar el procedimiento de muestreo**

Para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron dos procedimientos de muestreo, uno distinto por cada instrumento de investigación. Para las entrevistas se utilizó el método no probabilístico, con un muestreo por conveniencia. En este se seleccionaron a dos personas expertas en el tema, a quienes se les realizó la entrevista. Por otro lado, para las encuestas se utilizó el método probabilístico, con un muestreo aleatorio simple. Siendo la muestra total de ciento noventa y seis empresas, a quienes se enviaron aleatoriamente las encuestas vía correo electrónico.

### **5.3. Selección de técnicas de investigación**

Para la presente investigación se utilizó tanto las técnicas cualitativas como las cuantitativas, de esta forma ambas se complementarán y enriquecerán la investigación.

#### **5.3.1. Técnicas cualitativas**

Se entiende por técnicas cualitativas a todas aquellas que “permiten conocer el comportamiento de las personas, la naturaleza de sus motivaciones y los frenos psicológicos”<sup>22</sup>. También es conocida como un tipo de investigación motivacional. Como

---

<sup>22</sup> Asteguieta, E. (2016). *Investigación de mercados*. Editorial Asteguieta. Primera edición. Guatemala. Pag 75

instrumento de la técnica cualitativa se utilizó la entrevista a profundidad con expertos en el tema.

### **5.3.2. Técnicas cuantitativas**

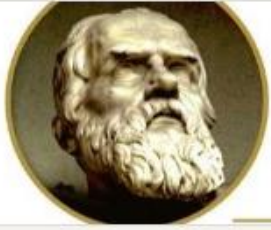
Por otro lado, la investigación de tipo cuantitativo es aquella que “se utiliza para presentar los datos de forma numérica o bien en porcentajes...la información puede generalizarse... y se apoya en estadística”<sup>23</sup>. Para la investigación presente se utilizaron las encuestas como instrumentos de esta técnica.

### **5.3.3. Diseño del instrumento**

#### **5.3.3.1. Diseño entrevista a profundidad**

---

<sup>23</sup> Asteguieta, E. *Ibid.*



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

## Entrevista a Profundidad

Buenos días, mi nombre es Mariela Pineda y soy estudiante de último año de la licenciatura en Mercadotecnia y Administración de Empresas. Estoy elaborando mi tesina bajo el título de: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana". Dado que usted es un experto en el tema de las Pymes es considerado el sujeto idóneo para esta investigación. Agradecería responda a las siguientes preguntas:

\*Obligatorio

Por favor ingrese su nombre \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Puede contarme sobre una Pyme que considere como un caso que de éxito?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

En su experiencia, ¿qué tan importante resulta la planificación estratégica para las Pymes?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Por qué considera que ciertas Pymes no cuentan con una planeación estratégica?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

En su experiencia, de cada 10 Pymes, ¿Cuántas considera que cuentan con una planificación estratégica completa? (misión, visión, objetivos, valores, análisis interno y externo, estrategias, planes de acción e implementación y comunicación interna.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Enviar**

### 5.3.3.2. Diseño de encuesta en línea



## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".  
Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Tu respuesta

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años



3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí
- No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                |
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

- Sí
- No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí
- No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí
- No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Estrategias
- Recursos
- Planes de acción
- Planes de implementación
- Diagnóstico interno y externo de la compañía
- Comunicación interna
- Ninguno de los anteriores

**Enviar** Página 1 de 1

### 5.3.4. Análisis e interpretación de resultados

#### 5.3.4.1. Análisis de entrevistas a profundidad<sup>24</sup>

En su experiencia, ¿qué tan importante resulta la planificación estratégica para las Pymes?

2 respuestas

Muy importante, porque sirve para darle rumbo a la empresa, saber a dónde queremos llegar

Vital ya que marca u accionar en el paso del tiempo.

---

<sup>24</sup> Se colocó en anexos, a modo de evidencia ambas entrevistas.

El cien por ciento de los entrevistados mencionó que la planificación estratégica es de suma importancia para las empresas, especialmente las consideradas como las micro, pequeñas y medianas.

---

¿Por qué considera que ciertas Pymes no cuentan con una planeación estratégica?

2 respuestas

Porque empiezan más como una actividad de subsistencia y los emprendedores desconocen del tema y su importancia

Por falta de compromiso.

Los entrevistados mencionaron que existen dos razones básicas por las cuales las micro, pequeñas y medianas empresas podrían no tener una planificación estratégica completa. Uno de ellos mencionó que es debido a que la mayoría de los emprendedores desconocen la importancia de esta herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado, ya que la mayoría inician sus labores como actividades de subsistencia personal. El segundo entrevistado mencionó que se debe al poco compromiso que los emprendedores demuestran con sus actividades para lucrar.

En su experiencia, de cada 10 Pymes, ¿Cuántas considera que cuentan con una planificación estratégica completa? (misión, visión, objetivos, valores, análisis interno y externo, estrategias, planes de acción e implementación y comunicación interna.

2 respuestas

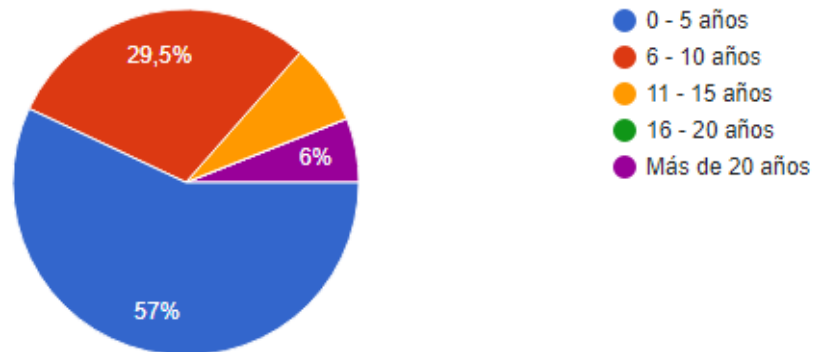
2

5

Mientras que un entrevistado predice que un veinte por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas cuentan con una planificación estratégica completa, el otro supone un cincuenta por ciento. Es claro que ninguno de los expertos estimó más de un cincuenta por ciento y mucho menos un cien por ciento, lo que crea la conclusión de que, al menos en Guatemala, no existe una cultura de planificación y organización en el ámbito empresarial.

#### 5.3.4.2. Análisis de encuestas<sup>25</sup>

¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?



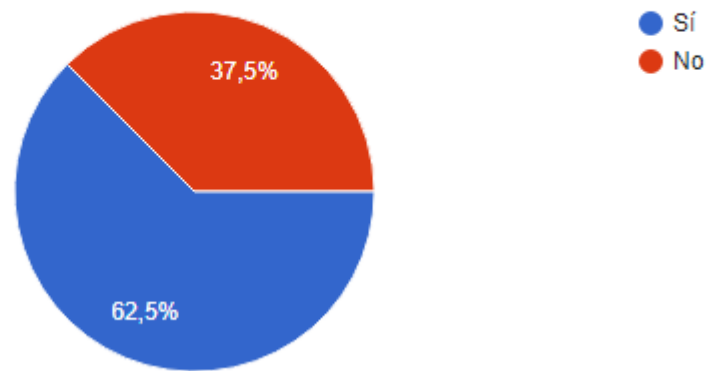
*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

Como se puede observar en la gráfica, del total de sujetos encuestados, los cuales ascienden a doscientas empresas, el cincuenta y siete por ciento tienen menos de cinco años de existir en el mercado, el treinta por ciento tiene de seis a diez años de trayectoria y el trece por ciento restantes se divide entre las empresas que tienen de once a más de veinte años de existencia. Esto evidencia que, en el mercado guatemalteco, tener una empresa que sobrepase los diez años de actividades comerciales no es una tarea sencilla, la mayoría no lo logra. Esto indica, además, que la mayoría de las empresas que comienzan sus actividades de compra y venta, en el entorno del país, permanecen en el mercado como máximo una década.

---

<sup>25</sup> Se colocó en anexos, a modo de evidencia el veinte por ciento de las encuestas realizadas.

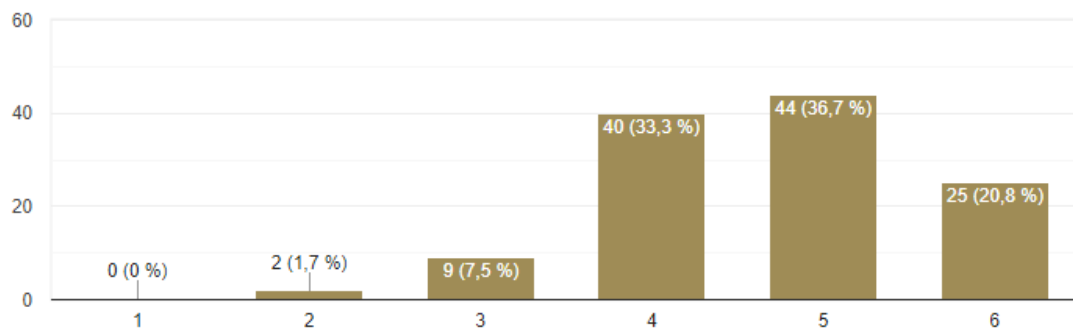
¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?



*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

Del total de los encuestados ciento veinticinco sujetos, el sesenta y tres por ciento, afirmaron conocer qué era una planificación estratégica, frente a los setenta y cinco sujetos, el treinta y siete por ciento, que reconocieron su poco o nulo conocimiento sobre el tema. Afirmando así que la mayoría de la población cree saber todo respecto al término de: planificación estratégica. Es importante recordar que realizar esta afirmación, implica conocer tanto cómo se conforma, así como saber cómo se debe poner en práctica en el mundo empresarial de hoy en día.

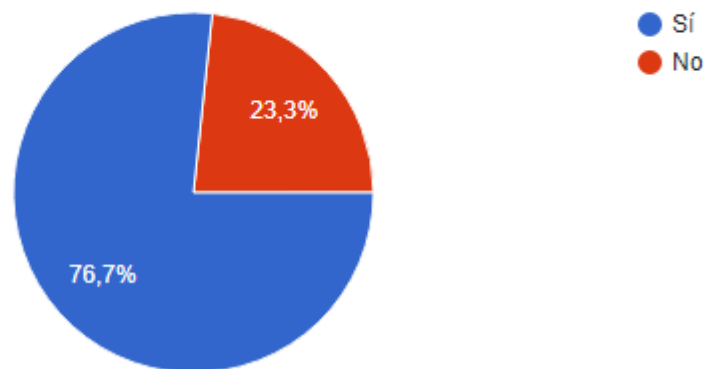
Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?



*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

De los ciento veinticinco sujetos que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, se puede asegurar que únicamente el veintiuno por ciento la considera imprescindible en el ámbito empresarial actual, mientras que el setenta por ciento valoran la planificación estratégica como importante, más no imprescindible. Por el contrario, el nueve por ciento le da poca importancia. Es importante resaltar también que ningún sujeto encuestado le da importancia nula a la planificación estratégica en el entorno empresarial actual.

¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

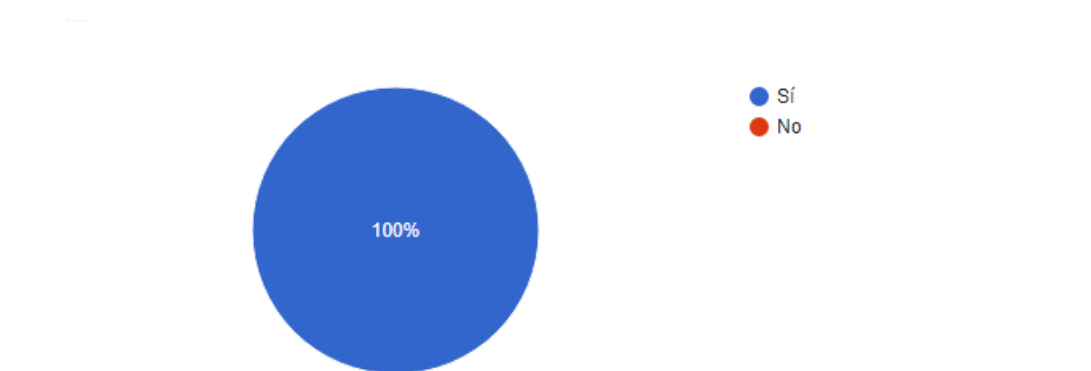


*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

De los ciento veinticinco sujetos que afirmaron conocer qué era la planificación estratégica, el veintitrés por ciento afirmó no contar con ella en su emprendimiento o negocio, frente a un setenta y siete por ciento que asegura que esta forma parte de las actividades diarias de la compañía.



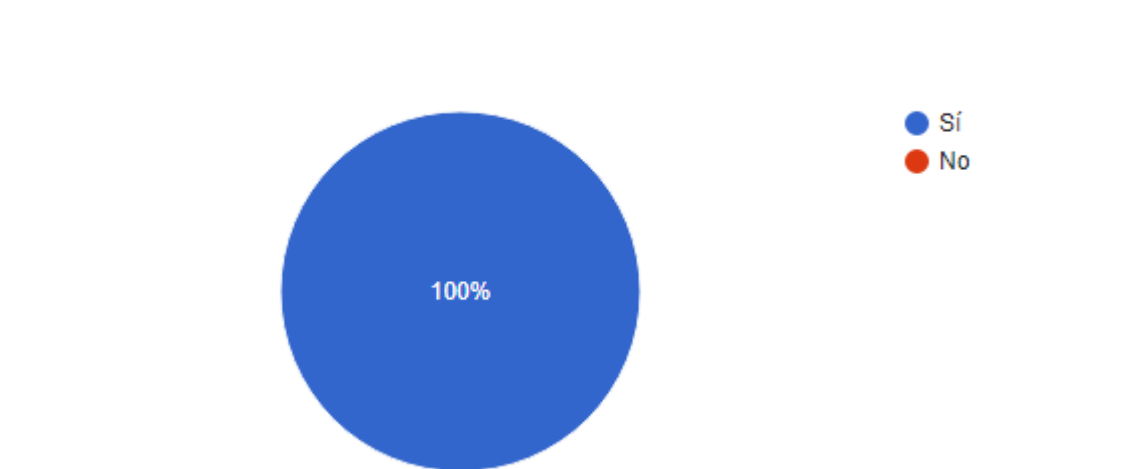
¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?



*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

La gráfica muestra que del total de sujetos encuestados que respondieron de forma afirmativa la pregunta anterior, cuya cifra asciende a noventa y seis sujetos, el cien por ciento de ellos respondió que esta ha sido beneficiosa en el ámbito empresarial actual.

¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

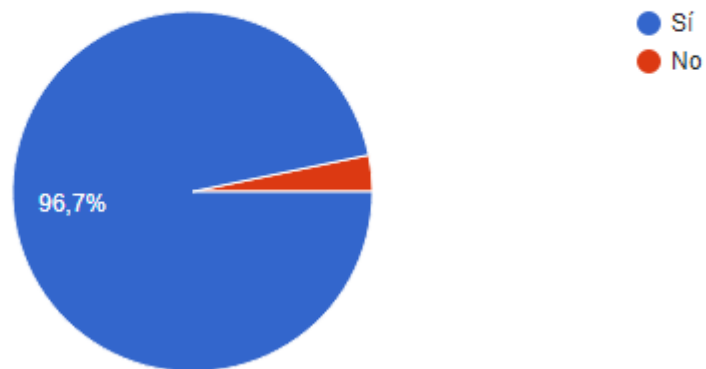


*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

De los ciento veinticinco sujetos que afirmaron conocer respecto a la planificación estratégica y que, además, la aplican en las actividades diarias de su empresa el cien por

ciento afirma conocer la importancia de tres elementos de la planificación estratégica: la misión, la visión y los valores de esta.

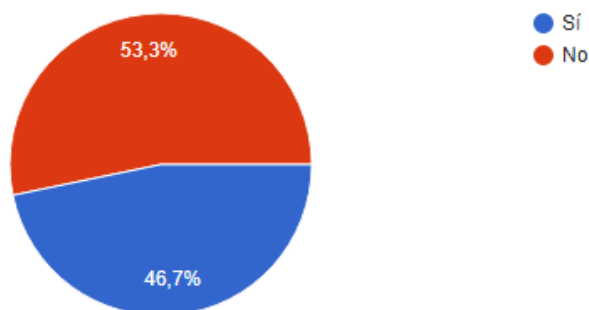
### ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?



*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

De los ciento veinticinco sujetos que afirmaron conocer respecto a la planificación estratégica y que, además, la aplican en su empresa un tres por ciento no conoce la importancia de los objetivos empresariales, frente a un noventa y siete por ciento, quienes afirmaron conocer la importancia de estos. A diferencia de la pregunta anterior, no todos los sujetos conocen la importancia de tener objetivos empresariales, los cuales son un elemento clave en toda la planificación estratégica.

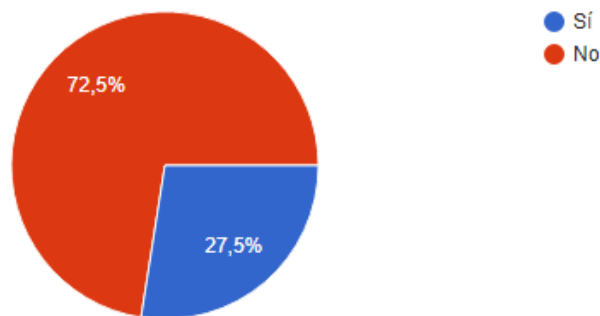
### ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?



*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

Del mismo grupo de sujetos que afirmaron conocer respecto a la planificación estratégica y que, además, la aplican en su empresa, el cincuenta y tres por ciento no conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo de la empresa, mientras que el cuarenta y siete afirmó conocerlo.

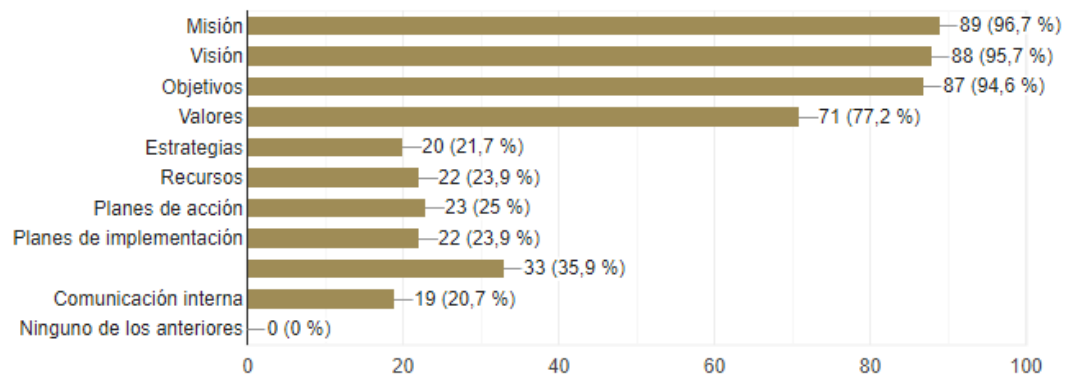
¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?



*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

De los sujetos que aseguraron tener conocimiento respecto a la planificación estratégica y que, la aplican en el lugar en dónde laboran actualmente, únicamente el veintisiete por ciento afirmó conocer la importancia de compartir información respecto a la empresa con los colaboradores, frente al setenta y tres por ciento que aseguró no conocerlo. En otras personas, más de la mitad de los sujetos encuestados no conocen sobre la comunicación interna en las empresas y, difícilmente lo apliquen en el lugar en dónde trabajan si lo desconocen.

Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora



*Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas*

Todos los sujetos con conocimiento y aplicación previa de la planificación estratégica aseguraron conocer al menos uno de todos los elementos que la conforman. Sin embargo, la mayoría afirmó contar en su sitio laboral actual con la misión, visión, objetivos y valores. Pocos seleccionaron las estrategias, recursos, planes de acción, implementación y comunicación interna. Con estos resultados podemos afirmar que, de todos los elementos que incorporan una planificación estratégica completa, los que son más conocidos y aplicados son la misión, visión, objetivos y valores.

En base a los datos anteriores se puede afirmar que, a pesar de que la planificación estratégica es un término conocido por la mayoría de los empresarios en el país, pocos la aplican en sus negocios. Asimismo, se puede asegurar que la mayoría de las personas que tienen un negocio no conocen a profundidad la importancia y la forma de incorporar todos los elementos que una planificación estratégica debe llevar. Tal como se mostró en los resultados, la mayoría de los sujetos entienden como planificación estratégica la suma de la misión, visión, valores y objetivos, dejando de lado otros elementos igualmente importantes como las estrategias, los recursos, los planes de acción, planes de implementación y la comunicación interna. Se colocó un diez por ciento de las encuestas realizadas como evidencia en anexos.

## **VI. CONCLUSIONES**

En Guatemala, según el Ministerio de Economía, para el año dos mil quince existían trescientas setenta y dos mil setecientas setenta y nueve empresas registradas y activas, tomando en cuenta que el noventa y nueve punto cincuenta y siete por ciento son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas, se puede concluir que existe un total aproximado de trescientas setenta y un mil ciento setenta y seis empresas en Guatemala que son conocidas como MIPYMES. Específicamente en el departamento de Guatemala, existen ciento sesenta y tres mil seiscientos treinta y nueve MIPYMES. De las cuales: el ochenta y uno por ciento son microempresas, el diez y siete por ciento son pequeñas compañías y únicamente el dos por ciento son negocios considerados como medianos.

Por otro lado, en base al análisis de los datos obtenidos en la entrevista a profundidad realizada a los expertos en el tema se puede concluir que la planificación estratégica es vital para todas las empresas, específicamente para aquellas que son catalogadas como micro, pequeñas y medianas a quienes se les llama MIPYMES. Esta herramienta genera un impacto positivo en este tipo de compañías. Sin embargo, los expertos mencionan que la razón por la cual las empresas no cuentan con ella es a la falta compromiso con la empresa en cuestión o bien no tienen los conocimientos previos, debido a que la mayoría de las empresas en el país surgen como un medio de subsistencia económica, más que por un espíritu emprendedor.

En cuanto a las encuestas se puede concluir que más de la mitad afirmó conocer qué es una planificación estratégica, sin embargo, muy pocos la consideran como una herramienta imprescindible dentro del ámbito empresarial, la mayoría la cataloga como importante. Cabe resaltar que ningún sujeto la calificó con importancia nula. También se analizó como la mayoría de los sujetos entiende este término como la suma de la misión, visión, valores y objetivos empresariales, dejando de lado todos los otros elementos que la integran y que son igualmente esenciales. En otras palabras, las MIPYMES tienen un conocimiento básico respecto a la planificación estratégica pero no la perciben como imprescindible para los negocios.

Las encuestas mostraron también que el setenta y ocho por ciento de las empresas consideradas como micro, pequeñas y medianas dicen poseer una planificación estratégica. En otras palabras, del total de empresas registradas y activas en el departamento de Guatemala, ciento veintisiete mil seiscientos treinta y nueve empresas afirman utilizar esta herramienta en las actividades diarias de su compañía. Sin embargo, no todas aplican correctamente esta estrategia, ya que la mayoría de los sujetos encuestados aseguraron que su negocio tiene únicamente algunos elementos de la planificación, los más populares son la misión, visión, valores y objetivos. Esto confirma la hipótesis ya que, no es beneficioso para la empresa que esta herramienta no sea implementada correctamente, por lo que esta deficiencia se traduce en estancamiento y fracaso de los negocios.

## **VII. RECOMENDACIONES**

En base a la investigación presentada con anterioridad, se recomienda implementar más campañas de concientización y capacitaciones respecto a la planificación estratégica, especialmente a todas las personas que tengan el deseo de emprender un negocio. Dicha campaña puede estar apoyada por entidades como el Ministerio de Economía. Una de las deficiencias que se evidenciaron en las encuestas fue el hecho de que las empresas no contaran con análisis interno y externo de su empresa, ya que desconocen el proceso para realizarlo e implementarlo, por lo que se recomienda que dichas campañas tengan un enfoque en este tema, debido a que será beneficioso también para que los negocios puedan expandir sus fronteras de comercio y de esta manera logren internacionalizarse.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor éxito*. McGraw-Hill. Cuarta edición. México. Página 2
- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor éxito*. McGraw-Hill. Cuarta edición. México. Página 4
- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor éxito*. McGraw-Hill. Cuarta edición. México. Página 5
- Asteguieta, E. (2016). *Investigación de mercados*. Editorial Asteguieta. Primera edición. Guatemala. Pag 75.
- Asteguieta, E. (2016). *Investigación de mercados*. Editorial Asteguieta. Primera edición. Guatemala. Pag 86.
- Bittel, L. Ramsey, J. (1985). *Enciclopedia del Management*. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. España. Página 860.
- Díaz, J. (2013). *Realidades y estadísticas acerca del fracaso de las nuevas empresas*. Recuperado de: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/09/realidades-y-estadisticas-fracaso-nuevas-empresas.html>
- Espinoza, F., Melgarejo, Z., Vera, M. (2015). *Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia*. Doi: 10.1016/j.sumneg.2015.08.003
- Failure Institute. (2017). *Global Failure Index Annual Report*. Recuperado de <https://thefailureinstitute.com/annual-report/>
- Flores, I. (2016). *Emprendimiento juvenil en Guatemala, informe nacional*. Recuperado de: [https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte\\_nacional\\_-\\_guatemala\\_final\\_corregido.pdf](https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_-_guatemala_final_corregido.pdf)
- Guatemala Emprende. (2015). *Emprende*. Recuperado de: [http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/SDE/Emprendimiento/guatemala\\_emprende\\_version\\_final.pdf](http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/SDE/Emprendimiento/guatemala_emprende_version_final.pdf)
- Ministerio de Economía. (2001). *Acuerdo Gubernativo no.178-2001*. Recuperado de: [https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/acuerdo\\_guber\\_diario\\_oficial\\_178\\_2001\\_0.pdf](https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/acuerdo_guber_diario_oficial_178_2001_0.pdf)
- Ministerio de Economía. (2015). *Acuerdo Gubernativo número 211-2015*, Guatemala.



Real Academia Española. (2019). Diccionario de la Lengua Española. Editorial Veron. Segunda edición. España. Página 232.

Steiner, G. (1987). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial Continental. Segunda edición. México. Página 5.

Steiner, G. (1987). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial Continental. Segunda edición. México. Página 21.

Steiner, G. (1987). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial Continental. Segunda edición. México. Página 22.

## IX. Anexos

### 9.1. Entrevistas a profundidad

#### Entrevista a Profundidad

Buenos días, mi nombre es Mariela Pineda y soy estudiante de último año de la licenciatura en Mercadotecnia y Administración de Empresas. Estoy elaborando mi tesina bajo el título de: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana". Dado que usted es un experto en el tema de las Pymes es considerado el sujeto idóneo para esta investigación. Agradecería responda a las siguientes preguntas:

**\*Obligatorio**

Por favor ingrese su nombre \*

Claudia Monzon

¿Puede contarme sobre una Pyme que considere como un caso que de éxito?

Mi Cel, es de un joven que vende tecnología

En su experiencia, ¿qué tan importante resulta la planificación estratégica para las Pymes?

Muy importante, porque sirve para darle rumbo a la empresa, saber a dónde queremos llegar

¿Por qué considera que ciertas Pymes no cuentan con una planeación estratégica?

Porque empiezan más como una actividad de subsistencia y los emprendedores desconocen del tema y su importancia

En su experiencia, de cada 10 Pymes, ¿Cuántas considera que cuentan con una planificación estratégica completa? (misión, visión, objetivos, valores, análisis interno y externo, estrategias, planes de acción e implementación y comunicación interna.

2

No se pueden editar las respuestas

## Entrevista a Profundidad

Buenos días, mi nombre es Mariela Pineda y soy estudiante de último año de la licenciatura en Mercadotecnia y Administración de Empresas. Estoy elaborando mi tesina bajo el título de: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana". Dado que usted es un experto en el tema de las Pymes es considerado el sujeto idóneo para esta investigación. Agradecería responda a las siguientes preguntas:

**\*Obligatorio**

Por favor ingrese su nombre \*

Harold Zaldana

¿Puede contarme sobre una Pyme que considere como un caso que de éxito?

Molvu un distribuidor de soluciones digitales y accesorios.

En su experiencia, ¿qué tan importante resulta la planificación estratégica para las Pymes?

Vital ya que marca u accionar en el paso del tiempo.

¿Por qué considera que ciertas Pymes no cuentan con una planeación estratégica?

Por falta de compromiso.

En su experiencia, de cada 10 Pymes, ¿Cuántas considera que cuentan con una planificación estratégica completa? (misión, visión, objetivos, valores, análisis interno y externo, estrategias, planes de acción e implementación y comunicación interna.

5

## 9.2. Encuestas

No se pueden editar las respuestas

### Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planeación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Transporte internacional de carga

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores  
 11 - 80 trabajadores  
 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  |                       |                       |                       |                       |                                  |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                | 6                     |                |
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Enfoque de una mejor manera para captar clientes.

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

- Sí  
 No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

---

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

fabricación y comercialización de golosinas

---

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

---

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Necesitamos q todas las acciones esten interrelacionados y tengan un objetivo en comun en un solo sentido y con un mismo enfoque

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Industria de alimentos y bebidas

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalicela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

.....

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

Sí

No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

Sí

No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

Misión

Visión

Objetivos

Valores

Estrategias

Recursos

Planes de acción

Planes de implementación

Diagnóstico interno y externo de la compañía

Comunicación interna

Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Textiles

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

"Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

---

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

---

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

.....

---

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

---

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

---

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribución productos varios

---

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
  - 6 - 10 años
  - 11 - 15 años
  - 16 - 20 años
  - Más de 20 años
- 

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  |                       |                       |                       |                       |                                  |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                | 6                     |                |
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Debido a que hace mas eficientes los procesos

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Productos de consumo

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                                |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

- Sí  
 No

---

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalicela.

---

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

---

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

La planificación estratégica ayuda a tener datos específicos del crecimiento y rentabilidad propuesta por la  
dirección de la compañía

---

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

---

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores
-

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

.....

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Mejora radicalmente la toma de decisiones

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribución de productos alimenticios y materias primas para la industria de la panificación en el territorio Salvadoreño.

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  |                       |                       |                       |                       |                       |                                  |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                                |                |
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

---

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

- Sí  
 No

---

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

La planificación nos a permitido obtener un crecimiento sostenido en los últimos 11 años

---

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

- Sí  
 No

---

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

- Sí  
 No
-

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Fabricacion y distribucion de medicamentos eticos para la salud en la region Centroamericana y Belice

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                                |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Contribucion en el proceso logistico en general, distribucion oportuna a los distribuidores de la region,  
minimizar costos y lograr mantener el "margen" para la operacion en cada pais .

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribución de Productos de consumo masivo

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Es la guía de soporte a la visión, .....

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Comercio internacional y distribución de productos alimenticios en Mexico, Estados Unidos y Canada

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  |                       |                       |                       |                       |                       |                                  |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                                |                |
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

- Sí  
 No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

La planeacion estrategica es la diferencia entre el exito por casualidad y el exito a largo plazo, un buen concepto de negocio no es sostenible sin la planeacion estrategica adecuada

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

- Sí  
 No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

- Sí  
 No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribuidora de productos de consumo masivo

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

---

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Brinda un norte en nuestro negocio con metas y objetivos claros

---

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

---

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

---

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Textiles

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

.....

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Prestación de servicios de Auditoría, Consultoría Fiscal y Defensa del Contribuyente, entre otros

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Si debido a que nuestra empresa por dedicarse a la prestación de servicios debe innovar herramientas  
estrategias para mantenerse en el mercado

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

---

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

---

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

---

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores
-

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribución de productos varios

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

.....

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí
- No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí
- No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Estrategias
- Recursos
- Planes de acción
- Planes de implementación
- Diagnóstico interno y externo de la compañía
- Comunicación interna
- Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Fabricacion y comercializacion de productos alimenticios.

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

- Sí  
 No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

La planificación estratégica nos ha permitido un crecimiento ordenado y sostenido

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

- Sí  
 No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

- Sí  
 No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribución de alimentos a nivel nacional en todos sus formatos comerciales

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                                |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

Haciendo una planificación anticipada de objetivos a corto y mediano plazo todas las áreas tienen claro hacia donde se eligen los esfuerzos en común y se buscan cómo un todo

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

---

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribuidores de comestibles

---

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

---

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

- |                  |                       |                       |                                  |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                                | 4                     | 5                     | 6                     |                |
| Importancia nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Imprescindible |

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

- Sí  
 No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

- Sí  
 No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

.....

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

- Sí  
 No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

- Sí  
 No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribuidores de comestibles

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
- 11 - 80 trabajadores
- 81 - 200 trabajadores

4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

---

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

.....

---

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

---

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

---

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí
- No

---

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí
- No

---

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Estrategias
- Recursos
- Planes de acción
- Planes de implementación
- Diagnóstico interno y externo de la compañía
- Comunicación interna
- Ninguno de los anteriores
-

## Planeación estratégica en MIPYMES

Mi nombre es Mariela Pineda y soy alumna de último año de Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Galileo. Estoy realizando mi tesina bajo el título: "planificación estratégica como herramienta de crecimiento y permanencia en el mercado guatemalteco para las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana".

Agradecería pudiera tomarse un tiempo para responder la siguiente encuesta de la forma más sincera posible y siguiendo las instrucciones respectivas.

---

1. Explique brevemente las actividades comerciales a las que se dedica la empresa en la que labora

Distribuidores de comestibles

---

2. ¿Cuántos años de trayectoria tiene la empresa donde labora?

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- Más de 20 años

---

3. Seleccione la cantidad de empleados aproximada con la que cuenta la empresa donde labora

- 1 - 10 trabajadores
  - 11 - 80 trabajadores
  - 81 - 200 trabajadores
-



4. ¿Usted sabe qué es la planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

5. Para usted, ¿qué tan importante es la planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	6	
Importancia nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprescindible

6. ¿Su emprendimiento cuenta con planificación estratégica?

Sí

No

\*Si su respuesta anterior fue "no" por favor envíe la encuesta y finalícela.

7. ¿Considera que la planificación estratégica ha tenido un impacto positivo en la empresa en donde labora?

Sí

No

8. Explique brevemente su respuesta anterior.

.....

9. ¿Conoce la importancia de la misión, visión y valores de la empresa?

Sí

No

10. ¿Conoce la importancia de los objetivos empresariales?

Sí

No

11. ¿Conoce la forma correcta de realizar un análisis interno y externo respecto a la empresa?

- Sí  
 No

12. ¿Conoce la importancia de compartir con sus colaboradores la información relevante de la empresa?

- Sí  
 No

13. Seleccione los elementos con los que cuenta la empresa en dónde labora

- Misión  
 Visión  
 Objetivos  
 Valores  
 Estrategias  
 Recursos  
 Planes de acción  
 Planes de implementación  
 Diagnóstico interno y externo de la compañía  
 Comunicación interna  
 Ninguno de los anteriores