

**Dirección estratégica para el fortalecimiento
de las pymes en la zona Sur de Manabí**

**Strategic direction for the strengthening of
SMEs in the southern area of Manabí**

Martha Lorena Figueroa-Soledispa¹
Universidad Estatal del Sur de Manabí - Ecuador
martha.figueroa@unesum.edu.ec

María Raquel Moreno-Ponce²
Universidad Estatal del Sur de Manabí - Ecuador
maría.moreno@unesum.edu.ec

José Jorge Tualombo-Tituaña³
Universidad Estatal del Sur de Manabí - Ecuador
jose.tualombo@unesum.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1339

V7-N6 (nov-dic) 2022, pp. 5-14 | Recibido: 12 de agosto de 2022 - Aceptado: 20 de septiembre de 2022 (2 ronda rev.)

1 Magister en Docencia mención Gestión en Desarrollo del Currículo
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5479-0333>

2 Máster en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4287-0453>

3 Magister en Administración de empresas. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0420-7274>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Figuroa-Soledispa, M., Moreno-Ponce, M., & Tualombo-Tituaña, J., (2022). Dirección estratégica para el fortalecimiento de las pymes en la zona Sur de Manabí. 593 Digital Publisher CEIT, 7(6), 5-14 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1339>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El presente estudio de investigación se desarrolló con la finalidad de estudiar el direccionamiento estratégico para el fortalecimiento de las pymes de la zona sur de la provincia de Manabí. Por lo cual, se lleva a cabo un artículo científico enmarcado en una metodología de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y carácter no experimental, aplicando como instrumentos de recolección de datos la revisión documental y la encuesta, la cual estuvo dirigida a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente planteado. Entre los resultados se resalta que es importante que los empresarios conozcan que a través del direccionamiento estratégico se puede alcanzar de forma eficiente los objetivos planteados por la empresa. Según los resultados obtenidos en la encuesta los empresarios de la zona sur de la provincia de Manabí, consideran que ejecutar los elementos de la dirección empresarial es trascendental, es por ello que estos aplican estrategias como la planificación previa de las acciones o decisiones que se toman, en pro de conseguir los objetivos de la organización con eficiencia en el uso de los recursos, lo cual es una de las características que define el direccionamiento estratégico y promueve un fortalecimiento para la empresa.

Palabras clave: técnica; direccionamiento; estrategia; planificación; empresa

ABSTRACT

The present research study was developed with the purpose of studying the strategic direction for the strengthening of SMEs in the southern area of the province of Manabí. Therefore, a scientific article is carried out framed in a quantitative approach methodology of a descriptive and non-experimental nature, applying as data collection instruments the documentary review and the survey, which was directed to the entrepreneurs of the small and medium-sized companies in the southern area of Manabí in order to achieve the aforementioned objective. Among the results, it is highlighted that it is important for entrepreneurs to know that through strategic management the objectives set by the company can be achieved efficiently. According to the results obtained in the survey, businessmen from the southern area of the province of Manabí consider that executing the elements of business management is transcendental, which is why they apply strategies such as prior planning of actions or decisions that are taken, in favor of achieving the objectives of the organization with efficiency in the use of resources, which is one of the characteristics that defines the strategic direction and promotes a strengthening for the company.

Key words: technique; direction; strategy; planning; company

Introducción

En Ecuador, más del 90 % de las empresas corresponden al sector de las pequeñas y medianas empresas (pymes) (Bermeo y Mera, 2017; Mera-Plaza et al., 2022). En este sentido, las pymes contribuyen de manera significativa en el progreso económico y social en el Ecuador, proporcionando un gran aporte en la generación de empleo y el desarrollo económico de los ecuatorianos. Es por ello que, organismos como Ministerio de Inclusión Económica y Social, promueven los proyectos de emprendimiento a través de aportes económicos con la finalidad de impulsar el desarrollo sostenible en el Ecuador. Lo expuesto anteriormente, resalta la importancia de conocer, estudiar, y promover la eficiencia en el manejo y control de las pymes dentro del territorio ecuatoriano.

El Servicio de Rentas Internas (2020) define a las PYMES como el “conjunto de pequeñas y medianas empresas, que, de acuerdo con sus volúmenes de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos, presentan características propias de entidades económicas”. Conocer la importancia de la dirección estratégica de las pymes en nuestro país es trascendental, ya que esta define los procesos en el cual los directores o responsables de una empresa, analizan y planifican de forma eficiente todas las acciones que tienen a lugar para alcanzar los objetivos planteados por la organización (Villa, 2019). Del mismo modo, es importante destacar que mediante el direccionamiento estratégico se permite conocer los elementos que influyen interna y externamente en la empresa, esto a través del estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en virtud de convertir este análisis en una herramienta para la toma de decisiones acertadas que conduzcan a éxito de la empresa.

Una buena estrategia por parte de la dirección de una empresa y debe estar orientada a conseguir el éxito de esta a través del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, promoviendo el apego a las normativas y políticas implementadas por la empresa, el trabajo en

conjunto a través de la aplicación de estrategias de comunicación, y el aprovechamiento de los recursos de forma eficiente. De esta manera, la dirección estratégica se ha convertido en objeto de estudio tanto en el ámbito nacional como internacional, porque de la misma se establecen tanto el rumbo de la empresa, como los criterios generales para trazar objetivos y la organización del trabajo (Burbano, 2017).

A nivel de Latinoamérica, la dirección estratégica de las pymes ha presentado debilidades relacionadas con el desconocimiento de áreas, que pueden llegar a representar riesgos relacionados que atentan con la rentabilidad de la empresa a causa de las malas decisiones. Este mal manejo del direccionamiento empresarial está relacionado con la ausencia de conocimientos administrativos e inexperiencia de los propietarios, lo cual va a dar lugar a dificultades sustanciales en la dirección estratégica (Escobar y Escobar, 2017). En el caso del presente estudio de investigación, en la provincia de Manabí se encuentran alrededor de 78.470 pequeñas y medianas empresas registrando unas 1'567.280 plazas de empleo (INEC, 2018), lo que otorga una gran visión sobre la importancia del direccionamiento estratégico para el fortalecimiento de este sector el cual impulsa la economía y el desarrollo de la región.

En este contexto es importante destacar que la ausencia o el desconocimiento de una dirección estratégica eficaz, puede desencadenar una toma de decisiones sobre aspectos que no tienen una información completa, puesto que carece de juicios objetivos frente a las circunstancias de la realidad (Cortés, 2015), lo cual conlleva a que la pyme se enfrente a problemas básicos como la falta de claridad en la definición de las estrategias (Serna & Díaz, 2015).

Basado en lo expresado anteriormente, se desarrolla un artículo científico con el objetivo de estudiar el direccionamiento estratégico para el fortalecimiento de las pymes de la zona sur de la provincia de Manabí.

Método

El presente estudio se enmarcó en una metodología de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y carácter no experimental. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para responder a una hipótesis, con base al análisis estadístico (Hernández et al., 2010). Basado en lo expuesto por el autor, se enmarca el estudio en un enfoque cuantitativo ya que se aplican instrumentos de medición numérica como lo es la encuesta, con el objetivo de estudiar los aspectos de la dirección estratégica de las pymes de la zona sur de la provincia de Manabí, y cómo esto fortalece a las organizaciones.

La investigación descriptiva se basa en el análisis de una población con la finalidad de estudiar sus comportamientos (Arias, 2020). En este sentido, el desarrollo del presente estudio de investigación se basa en el análisis del direccionamiento estratégico de las pymes de la zona sur de la provincia de Manabí. Esto sin la intencionalidad de manipular deliberadamente las variables presentes en el estudio, por lo que se aplica el carácter de estudio no experimental.

Para analizar y describir el impacto que tiene la dirección estratégica para el fortalecimiento de las pymes de la zona sur de Manabí, se aplica como instrumento de recolección de datos la revisión documental, la encuesta y la observación. La población de la presente investigación corresponde a la totalidad de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la zona sur de la provincia de Manabí y que están registradas en la Superintendencia de compañías, es decir, un número total de 3.850 empresas (Observatorio de la Pyme, 2019). Para el cálculo de la determinación de la muestra se utiliza la fórmula señalada por Barrios y Camarena (2020), que se menciona a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En la cual N es el Número de población, Z el nivel de confianza (90%), P la probabilidad de éxito 50%, Q la probabilidad de error 50%, y d: margen de error 5%. Lo cual arrojo un resultado, que de la población del estudio conformada por 3.280 empresas.

Resultados

A continuación, se expresa un cuadro con los resultados de la revisión documental obtenida en el desarrollo del estudio, el cual hace referencia a la dirección estratégica para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1.

Revisión documental del direccionamiento estratégico

Autor	Definición	Perspectiva del investigador
Leal y Arias (2021)	“Las pymes se caracterizan por su rasgo de implicación en el cual los empleados disfrutan del empoderamiento, su orientación hacia el trabajo en equipo y del desarrollo de sus capacidades” (p.35).	Basado en lo expresado por el autor, elementos que definen el direccionamiento estratégico como el liderazgo, y el trabajo en conjunto, son unas de las principales características que poseen las pequeñas y medianas empresas.
Villa (2019)	La dirección estratégica define “la capacidad de expansión y otras capacidades dinámicas de la organización. Además, debe estar en capacidad de integrar la misión, visión y objetivos con las estrategias de desarrollo” (p. 18).	Según lo expuesto por Villa (2019), se puede decir que el direccionamiento estratégico de una pyme debe aprovechar las oportunidades y fortalezas de la organización para promover el logro de los objetivos planteados.
Borges (2019)	Se debe implementar un análisis de los factores internos y externos que influyen en la empresa para evaluar riesgos y oportunidades en virtud de ocasionar un direccionamiento eficiente.	El análisis estratégico forma parte de las acciones que conducen a obtener un direccionamiento estratégico eficiente, esto en virtud de estudiar los factores a los que la empresa puede adaptarse en pro de alcanzar los objetivos que se plantean.
Bolivia Emprende (2021).	El estudio de la FODA de la organización es una herramienta del direccionamiento estratégico que ayuda a estudiar el estado en el cual se encuentra la organización y a evaluar los caminos que se deben tomar para alcanzar los objetivos.	En este sentido, se puede decir que es importante considerar los factores internos y externos que existen o influyen en la empresa, como lo son: las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados

Salón (2018).	Las ventajas competitivas definen la diferencia que tiene la empresa ante sus competidores, y esta se puede obtener mediante un análisis del mercado.	El direccionamiento estratégico se obtiene mediante una visión integral de la empresa, en ella se encuentra el estudio de los competidores con el fin de aprovechar las ventajas competitivas que se presenten.
López (2019)	A través del direccionamiento estratégico se buscan establecer las estrategias más eficientes y lógicas para ejecutar los procesos que conducen a alcanzar los objetivos de la empresa	En este sentido, es importante que los empresarios conozcan que a través del direccionamiento estratégico se puede alcanzar de forma eficiente los objetivos planteados por la empresa. En virtud de que los recursos económicos y el esfuerzo humano que se aplique sean únicamente los necesarios.
Díaz (2019)	“Para que una empresa de cualquier índole, tamaño o naturaleza logre sus objetivos planeados y reciba ciertos beneficios organizacionales es esencial que realice una planeación formal antes y durante su vida empresarial” (p.9).	Según lo señalado por el autor, la dirección de una empresa debe trazarse desde la planificación previa de las acciones o procedimientos que identifican a la empresa y que conducen al éxito de esta.

Del mismo modo, a continuación, se aplica la encuesta a los empresarios de la zona sur de Manabí en virtud de conocer los elementos que integran el direccionamiento estratégico en el sector de las pequeñas y medianas empresas.

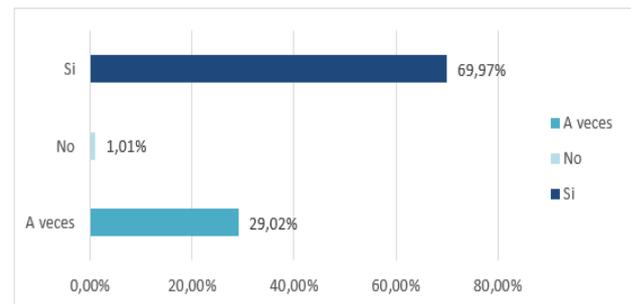
Tabla 2.

¿Promueve la motivación laboral a través de su liderazgo dentro de la organización?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2295	69,97%
No	33	1,01%
A veces	952	29,02%

Figura 1.

Motivación laboral



Se aprecia en el gráfico que el 69,97% de las empresas encuestadas respondieron que, se promueve la motivación laboral a través de su liderazgo dentro de la organización, el 29,02% respondió que a veces lo hace y el otro 1,01% respondió que no.

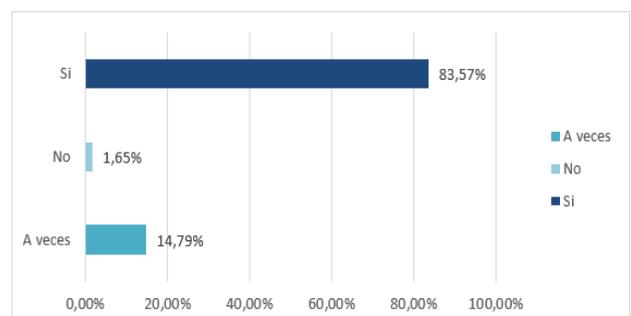
Tabla 3.

¿Planifica y define los objetivos que desea que cumpla la empresa a corto, mediano y largo plazo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2741	83,57%
No	54	1,65%
A veces	485	14,79%

Figura 2.

Planificación de Objetivos



En el gráfico se aprecia que el 83,57% de empresas planifican y definen los objetivos que desea que cumpla la empresa a corto, mediano y largo plazo, el otro 14,79% dio que a veces lo realiza y el 1,65% que no.

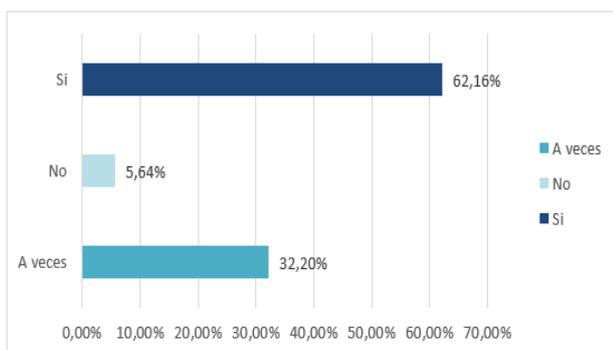
Tabla 4.

¿Planifica con anticipación los procedimientos y acciones que ejecuta la organización, así como los responsables de ejecutar estas acciones con miras de alcanzar los objetivos planteados?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2039	62,16%
No	185	5,64%
A veces	1056	32,20%

Figura 3.

Procedimientos y acciones que ejecuta la organización



Se logra apreciar que el 62,16% de las empresas encuestadas respondieron que planifican con anticipación los procedimientos y acciones que ejecuta la organización, así como los responsables de ejecutar estas acciones con miras de alcanzar los objetivos planteados, en cambio el 32,20% dijeron que a veces lo realizan y el otro 5,64% respondió que no.

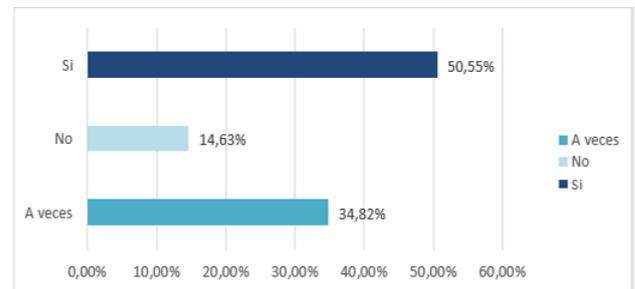
Tabla 5.

¿Demuestra a sus empleados la misión, visión y principio que tiene la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1658	50,55%
No	480	14,63%
A veces	1142	34,82%

Figura 4.

Misión, visión y principios que tiene la empresa



Se aprecia que el 50,55% de los encuestados respondieron que si demuestran a sus empleados la misión, visión y principios que tiene la empresa, en cambio el 34,82% resalto que a veces lo hace y el otro 14,63% dijeron que no.

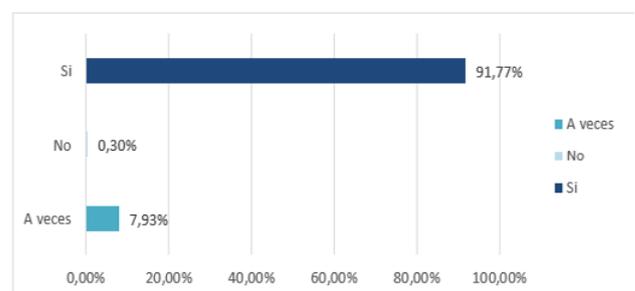
Tabla 6.

¿Considera importante el planteamiento de estrategias para la toma de decisiones dentro de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3010	91,77%
No	10	0,30%
A veces	260	7,93%

Figura 5.

Planteamiento de estrategias



Se aprecia en el gráfico que en el 91,77% de las empresas encuestadas consideran importante el planteamiento de estrategias para la toma de decisiones dentro de la empresa y el otro 7,93% respondió que a veces suele ser importante.

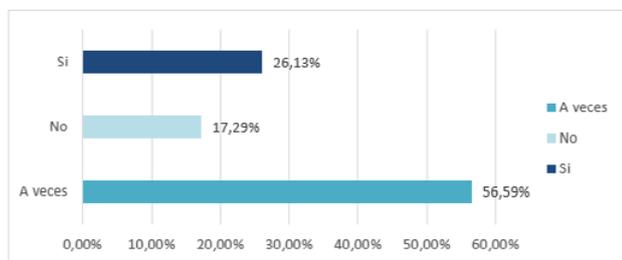
Tabla 7.

¿Analiza las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización para alcanzar los objetivos de forma eficiente?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	857	26,13%
No	567	17,29%
A veces	1856	56,59%

Figura 6.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización



Se logra observar en el gráfico que en el 56,59% de los encuestados a veces analizan las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización para alcanzar los objetivos de forma eficiente, el otro 26,13% respondió que sí, y el 17,29% dijo que no.

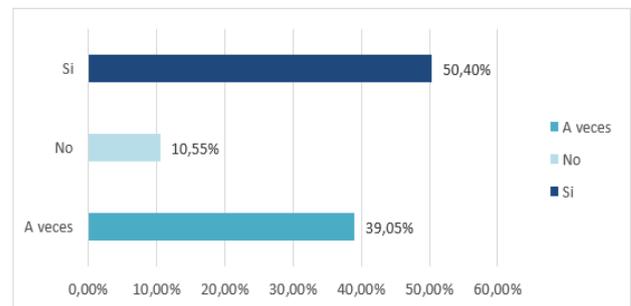
Tabla 8.

¿Promueve el trabajo en conjunto dentro de los integrantes de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1653	50,40%
No	346	10,55%
A veces	1281	39,05%

Figura 7.

Trabajo en conjunto



Se aprecia que en el 50,40% de las empresas encuestadas se promueve el trabajo en conjunto dentro de los integrantes de la empresa, el otro 39,05% respondió que a veces lo hacen y el otro 10,55% respondió que no.

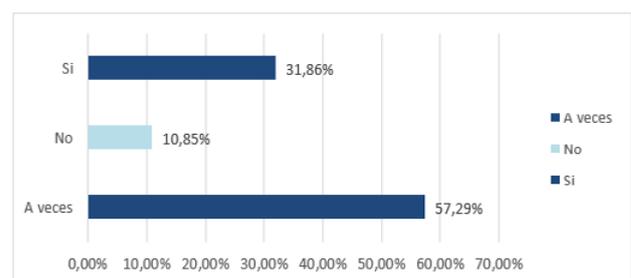
Tabla 9.

¿Analiza el mercado y las ventajas competitivas que puede tener su empresa ante la competencia?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1045	57,29%
No	356	10,85%
A veces	1879	57,29%

Figura 8.

El mercado y las ventajas competitivas



Se aprecia en el gráfico que en el 57,29% de las empresas encuestadas a veces analizan el mercado y las ventajas competitivas que puede tener su empresa ante la competencia, en cambio el 31,86% respondió que sí lo analizan y el otro 10,85% dijo que no.

Discusión

De los principales resultados obtenidos en el desarrollo del estudio, se destaca que, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí promueven la motivación laboral a través de su liderazgo dentro de la empresa, esto coincide por lo emitido por Leal y Arias (2021) quienes señalan que “las pymes se caracterizan por su rasgo de implicación en el cual los empleados disfrutan del empoderamiento, su orientación hacia el trabajo en equipo y del desarrollo de sus capacidades” (p.35). Ejercer un liderazgo es un elemento importante en la dirección estratégica.

Así mismo, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí planifican y definen los objetivos que se trazan en la institución, así como los procedimientos y responsables de las acciones que conducen a alcanzar estos objetivos. Esto coincide con lo descrito por López (2019), quien señala que, a través del direccionamiento estratégico, se buscan establecer las estrategias más eficientes y lógicas para ejecutar los procesos que conducen a alcanzar los objetivos de la empresa.

Por su parte, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí estudian la FODA de la empresa, en este sentido se destaca lo descrito por Bolivia emprende (2021), el cual refiere que el estudio de la FODA de la organización es una herramienta del direccionamiento estratégico que ayuda a estudiar el estado en el cual se encuentra la organización y a evaluar los caminos que se deben tomar para alcanzar los objetivos.

En correspondencia a ello, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí demuestran a sus empleados la misión, visión y principios que tienen la empresa y a los cuales se deben regir los caminos para obtener los resultados y promover el desarrollo y la expansión de la empresa. Coincidiendo con lo descrito por Villa (2019), quien indica que a través de la dirección estratégica se define “la capacidad de expansión y otras capacidades

dinámicas de la organización. Además, debe estar en capacidad de integrar la misión, visión y objetivos con las estrategias de desarrollo” (p. 18).

Por último, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí consideran importante el planteamiento de estrategias a través de la dirección empresarial para la toma de decisiones importantes de la empresa. En este sentido se destaca que conocer la dirección estratégica de las pymes en nuestro país es sumamente importante, ya que esta define los procesos en el cual los directores o responsables de una empresa, analizan y planifican de forma eficiente todas las acciones que tienen a lugar para alcanzar los objetivos planteados por la organización (Villa, 2019).

Conclusiones

Las pequeñas y medianas empresas representan un sector importante para la economía y el desarrollo de nuestro país, más del 90% de las empresas presentes en Ecuador pertenecen al sector de las pymes. Representando una gran importancia en la generación de empleos y el desarrollo económico de la nación. En este punto, desarrollar estudios que promuevan el fortalecimiento de este sector empresarial es importante ya que con ello se busca obtener el impulso al buen vivir de los ciudadanos.

Tal es el caso que, el presente estudio de investigación, el cual se desarrolló con el fin de promover el fortalecimiento de las pymes de la zona sur de la provincia de Manabí a través del direccionamiento estratégico, concluyendo que el estudio y la planificación de estrategias mediante la dirección, ayudan y promueven el fortalecimiento empresarial. Esto se debe, a que la planificación, el estudio interno y externo de la empresa, la definición de los objetivos, y el trabajo en conjunto, son alguno de los elementos de la dirección estratégica que conducen a alcanzar los objetivos planteados por la institución de forma eficiente y con el sacrificio único de los recursos necesarios.

Para los empresarios de la zona sur de la provincia de Manabí, conocer y ejecutar los elementos de la dirección empresarial es importante, estos aplican estrategias como la planificación previa de las acciones o decisiones que se toman en pro de conseguir los objetivos de la organización, lo cual es una de las características que define el direccionamiento estratégico la cual promueve un fortalecimiento para la empresa.

Referencias bibliográficas

- Arias, E. (2020). *Investigación descriptiva*. Recuperado el 14/09/2022, desde: Página web: Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Barrios, S. Camarena, K. (2020). *El control interno y la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Huancán, 2020*. Universidad Continental. Huancayo. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11230/1/IV_FCE_310_TI_Barrios_Camarena_2020.pdf
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 506-531. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721>
- Bolivia Emprende (2021). *La importancia del análisis FODA para una empresa*. Página web Fundación emprender futuro. <https://boliviaemprende.com/tips/la-importancia-del-analisis-foda-para-una-empresa>
- Borges, C. (2019). *Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas*. Página web Blog rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>
- Burbano-Pérez, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/621>
- Cortés, J. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia. Colombia, : <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/55412>
- Díaz Intriago, J. (2019). *Planificación estratégica como posicionamiento para el grupo de barberías "tito yankee" en la zona sur de Manabí*. Universidad Estatal del Sur de Manabí. Facultad de ciencias económicas. Ecuador. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/2237>
- Escobar Cazal, Elizabeth Ann and Escobar Reyes, Gonzalo, (2017). Capacitación y Asesoría Para La Perdurabilidad De Microempresas En Fusagasugá, Colombia (Training and Advice for the Perdurability of Microenterprises in Fusagasugá) *Revista Global de Negocios*, 10(6) p. 75-86. <https://ssrn.com/abstract=3071247>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & del Pilar Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed* (Quinta edi). <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos. (noviembre de 2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos - DIEE*. Página web INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf
- Leal Paredes, M. S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *PODIUM*, (40), 21-40. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>

- López, C. (2019). *La importancia del direccionamiento estratégico*. Universidad Panamericana. México. https://issuu.com/cesardavidlopezquiros/docs/actividad_no._3_lopez_quiroz_cesar_
- Mera-Plaza, C. L., Cedeño-Palacios, C. A., Mendoza-Fernandez, V. M., & Moreira-Choez, jennifer S. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Espacios*, 43(03), 27–34. <https://doi.org/10.48082/ESPACIOS-A22V43N03P03>
- Serna, H. & Díaz, A. (2015). *Manual diagnóstico estratégico. Materiales para la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: FUMC. https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Villa, M. (2019). *Dirección estratégica en las pymes del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, Colombia*. Universidad de La Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3124>