

# ANÁLISIS DE MICROEMPRESA MEDIANTE UN ESTUDIO DE CASO: "LA PASADITA" SMALL BUSINESS ANALYSIS BY A CASE STUDY: "LA PASADITA"

---

Cecilia García Muñoz Aparicio<sup>1</sup>, María del Carmen c

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Económicas Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. flamingos1999@hotmail.com. <http://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

<sup>2</sup> Doctora en Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. mallynav@yahoo.com.mx. <http://orcid.org/0000-0003-4633-0323>

**Recibido:** 09/08/2018

**Aceptado:** 30/09/2018

## RESUMEN

La Microempresa familiar "La pasadita" existe desde hace 14 años en el municipio del Centro en la ciudad de Villahermosa, Tabasco en México, y se dedica a la venta de abarrotes y frutas. El objetivo de este trabajo es analizar las causas de éxito del negocio y proponer mejoras administrativas en el mismo, en una época donde los negocios no duran más de 5 años. Se utilizó un método mixto estudio de caso con una metodología de tipo cualitativa, y la aplicación de un cuestionario, así como la observación y descripción del fenómeno de estudio. Como resultado es un negocio con más de 14 años que no lleva a cabo ningún tipo de planeación estratégica pero que cuenta con 2 sucursales, que debido a las características como es el trato a los clientes, el servicio y sobre todo la calidad del producto ha tenido éxito.

**Palabras Claves:** Clientes, microempresa, productos.

## ABSTRACT

The family business "La Pasadita" has been existed for 14 years in the municipality of Centro in the city of Villahermosa, Tabasco in Mexico, and is dedicated to the sale of groceries and fruits. The objective of this work is to analyze the causes of business success and to propose administrative improvements in it, in an era where business does not last more than 5 years. It used a mixed case study method with a qualitative methodology, and the application of a questionnaire as well as the observation and description of the study phenomenon. As a result, it is a business with more than 14 years that does not carry out any type of strategic planning but that has 2 branches, which due to the characteristics such as the treatment of customers, the service and above all the quality of the product has had success.

**Key words:** Clients, microenterprise, products.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos de las empresas consideradas en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015), el 97.6% son microempresas y consolidan el 75.4% del personal ocupado total, de las cuales, sólo el 11.5% capacita a su personal (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2016).

Las empresas mexicanas, tienen el mismo problema que las latinoamericanas ya que hacen frente a problemas como: financiamiento, organización, falta de planeación y capacitación; y son importantes debido en casi todos los países, más del 90% de éstas generan empleo. En América Latina, la categoría más importante la microempresa, la cual contribuye entre el 60% y el 90% de las unidades económicas (INEGI, 2015).

En México, se observa un comportamiento de principios y muertes de los negocios con periodicidad, además de que su movilidad demográfica se considera elevada. El INEGI (2015), llevó a cabo el estudio retrospectivo de esperanza de vida de los negocios, para determinar la supervivencia, mortalidad y años de vida de los establecimientos en el país, de acuerdo con el sector al que pertenecen, tamaño y edad. De acuerdo con la Directora General Adjunta de Censos Económicos y Agropecuarios del INEGI, Susana Pérez Cadena, la esperanza de vida de los micronegocios es menor a la de uno un poco más grande. Por cada negocio que nace con dos personas laborando en él, su esperanza de vida será de siete años. A los 10 años, su expectativa de vida será de 12, y con 25 años consolidados, la supervivencia se duplica a 24 años más, explicó la especialista (Báez, 2015). Un negocio que emprende con 16 a 20 personas, tiene una perspectiva de vida inicial de 23 años. Una década después tendrá 26 posibles años de seguir en el sector; y al llegar a los 25 años, se estiman otros 32 más de supervivencia.

Muchos establecimientos se resisten a los cambios, lo cual propicia su desaparición, y aunque la publicidad representa una poderosa estrategia para posicionar a las empresas en el mercado, la mayoría de los negocios no quieren invertir en esta valiosa herramienta, debido a que muchas no cuentan con la solvencia económica y otras no la consideran necesaria para su desarrollo, debido a que piensan que la primera estrategia que les sirvió en su momento les servirá para siempre. Siendo una situación que prevalece en La frutería y abarrotes "La pasadita", una empresa familiar que se conserva vigente en el mercado por más 12 años y que, sin hacer uso de ninguna estrategia publicitaria, ha logrado posicionarse en el mercado con el gusto de los consumidores.

Este artículo tiene como objetivo el análisis y propuesta de mejora de dicho establecimiento en Tabasco. Este es un negocio es micro y familiar al mismo tiempo ya que sustenta gran parte la actividad económica de una familia.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Un proceso administrativo siempre es necesario que se lleve a cabo en toda empresa, ya sea grande, pequeña, mediana, micro, familiar, etc. debido a que un negocio organizado es la razón de éxito en del mismo; solamente que llevar a cabo dicho proceso en muchas situaciones es difícil, sobre todo en negocios familiares y muy pequeños, ya que las personas (o dueños en este caso) tienden a realizar todo tipo de actividades sin que exista una línea divisoria en cada una de ellas.

La planeación estratégica necesita que los gerentes tomadores de decisiones en una empresa, posean claras las estrategias que van a utilizar y cómo se van a llevar a cabo de acuerdo a diferentes alternativas que se presentan en el mercado de acuerdo a la forma en que la organización va creciendo y posicionándose en el mercado (Contreras, 2013).

En la mente del estratega se manifiesta la sabiduría donde se determinan los procesos y resultados que forman parte del pensamiento estratégico (Noguera, Barbosa y Castro, 2014).

De acuerdo con Davis (2000), hay organizaciones que han llevado a cabo estrategias que limitan y cometen errores graves, y su efecto ha sido alejarse de los objetivos planteados.

La estrategia de una organización consiste en cómo lograr los resultados, lo cuales pueden ser diferentes, independientes del tamaño del negocio, debido a que una organización grande presenta problemas grandes, diferente a los de una pequeña, mediana o micro. Lo importante es que los objetivos estén bien definidos y saber hacia dónde se quiere llegar.

De acuerdo con el tamaño, de pequeñas, medianas y grandes empresas, así como micros, las pymes día con día, forman parte de un mercado, en el cual compiten por lograr más clientes, redistribuyendo sus porcentajes. Las grandes corporaciones, especializadas en otros mercados, han abandonado la elaboración de productos dirigidos a segmentos pequeños de la población (Contreras, 2018).

Las micro, pequeñas y medianas empresas no son libres de formular estrategias, debido a que el mercado no solamente exige ser competitivos a las grandes multinacionales, sino que también a las pequeñas empresas que se están desarrollando y buscan aspirar en diferentes áreas de negocio (Velásquez, 2004).

La permanencia de una empresa en los negocios, contrario de lo que se pensaba, ha ido en aumento. En un inicio, un negocio, tenía una probabilidad alta de mantenerse "vivo" durante siete años. Sin embargo, dicha probabilidad es diferente de acuerdo con el sector o tamaño del establecimiento (Baez, 2015).

Con la finalidad de disminuir el efecto de la información deficiente en la toma de decisiones en relación con la apertura de una empresa, se deben tomar en cuenta

las capacidades de la empresa relacionadas con la creación de empresas, estableciendo desde un inicio redes de desarrollo de la empresa, programas de capacitación y financiamiento de los nuevos negocios.

Las estrategias que se han promovido van desde los programas de educación formal, como mecanismo de transmisión de conocimientos para difundir la cultura empresarial, así como el tamaño de la empresa al nacer, existiendo diferencias entre los auto empleados y los negocios con empleados, analizando que son grupos con intereses diferentes, destacando que el autoempleo es un medio de vida y que los empleados de las organizaciones tienen perspectivas de evolucionar. Los estudios de Santa María y Roza (2009), señalan que el desarrollo de la empresa tiene un efecto positivo en las decisiones, observándose una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la capacidad del empresario a formalizar, acción que robustece el desempeño de esta, incrementando su consolidación.

En este panorama, la posibilidad de éxito de los emprendimientos se relaciona con su tamaño, distinguiéndose entre los auto empleados y las organizaciones con empleados, argumentando que son grupos que nacen con intereses distintos, y concluyendo que el autoempleo es básicamente un medio de vida y que las empresas con empleados tienen perspectivas de evolucionar (Angelelli y Llisterri, 2003; Callejón y Ortún, 2009 citados por Taxis, Ramírez, Aguilar, 2016)

Mintzberg (1994), argumenta que todas las organizaciones enfrentan incertidumbre en los ambientes por lo que en ocasiones el desarrollo de estrategias bloquea la visión del entorno. Powell (1992) afirma que la planeación estratégica no genera beneficios excepcionales debido a se puede imitar y sustituir, por lo cual ya no representa una ventaja competitiva.

Estudiar las singularidades del empresario como un factor que influencia la planeación estratégica y el perfeccionamiento de mejores estrategias, ha sido un papel importante en el desempeño de las empresas; el perfil del empresario y sus características psicológicas son variables para el desempeño organizacional, sustentando que el tipo de emprendedor y la orientación de planeación explican las diferencias del mismo, con una relación muy fuerte entre emprendedores oportunistas y la planeación estratégica (Boone, Brabander y Wittelloostuijn 1996; Entrialgo (2002) y Bracker, Keats y Pearson (1988, citados por Taxis, Ramírez, Aguilar, 2016).

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

La empresa familiar Frutería y abarrotes "La pasadita" apertura sus operaciones en el año 2004. Creada por el matrimonio Méndez debido a la falta de empleo existente, y el deseo de iniciar un nuevo reto. El negocio inicia en la calle Vicente Guerrero de la Villa Ocuilzapotlán en la ciudad de Villahermosa en Tabasco.

El principio de sus operaciones fue difícil debido a la competencia, ya que el negocio consistía en un lugar muy pequeño, con surtido de toda clase de frutas y verduras; pero con la perseverancia, calidad y atención que brindaron, fueron adquiriendo clientes, desarrollando su emprendimiento, aprendiendo todo sobre el

negocio: compras, fijar precios, tratar a los clientes, etc. lo cual los llevó a tener estabilidad económica.

Debido a sus ventas y al esfuerzo de cada integrante de esta pequeña empresa, se les presentó la oportunidad de rentar un local comercial en la misma ubicación, emprendiendo sus operaciones en el año 2006, ofreciendo una gran variedad de frutas y verduras; con el paso del tiempo, observaron que además de las frutas y verduras sus clientes solicitaban otros productos, como semillas, leguminosas y desechables, mismos que se fueron integrando a su almacén.

En el año 2010, se inaugura la primera tienda de abarrotes a lado de la frutería para ofrecer un servicio completo. Posteriormente se apertura una segunda sucursal de frutería y abarrotes, pero esta vez en otro punto estratégico de la Villa Ocuilzapotlán, ofreciendo servicios de mostrador, pedidos anticipados y servicio de reparto. Siempre teniendo el objetivo de ofrecer productos de calidad, higiene y precios justos con lo que han logrado consolidarse como una empresa competitiva en su región. Su crecimiento ha sido continuo y hoy constituye una empresa familiar con una idea clara del negocio, responsables y profesionales que llegan desde antes del amanecer a la central de abasto a seleccionar sus productos para su venta, cuidando que sean de primera calidad y precio justo, así como un trato directo al cliente escuchando siempre sus sugerencias. Actualmente cuenta con 10 empleados.

## **METODOLOGÍA**

Se utilizó un método mixto, el cual implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos tanto cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder el planteamiento del problema (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) de forma cualitativa. Se utilizó un estudio de caso con una metodología de tipo cualitativa descriptiva; aplicando un cuestionario de empresas familiares de Kats, Brockhaus and Hills (Brockhaus 2004), al dueño de la empresa, así mismo se observó el negocio, analizando el comportamiento de los consumidores, el cual se basó aproximadamente en dos horas, tres veces por semana durante un mes; en la observación se realizaron encuestas personales a en un primer tiempo a 35 personas, para saber la opinión y datos sobre empresa y posteriormente a 40 personas.

La hipótesis de este trabajo es: si una microempresa realiza un proceso de planeación estratégica, será exitosa y tendrá mayor probabilidad de crecer y sobrevivir en el mercado.

Y el enfoque cualitativo es aquél que emplea la recolección y análisis de los datos para que las repuestas a las preguntas de investigación o también se puedan revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, además de que con la recolección de datos se prueba la hipótesis con base en la medición numérica (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La generalización a partir del estudio de casos no consiste desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo, como se realiza en las encuestas y en los

experimentos, sino que se utiliza para ilustrar, representar o generalizar a una teoría (Martínez, 2006).

## RESULTADOS

Este análisis se llevó a cabo a través de la observación, donde se encontró lo siguiente: la empresa carece de una misión, visión, objetivos y una estructura organizacional plasmados, no cuentan con ningún tipo de conocimiento. No posee un organigrama formal y en ocasiones las funciones se duplican, además de que no existe buena comunicación en los empleados. La empresa está dirigida por su propietaria quienes a la vez se ocupan del área contable y la toma de decisiones del negocio sin pedir ningún tipo de sugerencia, también forman parte de la misma, los encargados de sucursales, que muchas veces no tienen autoridad y los empleados generales quienes se encargan de los anaqueles, almacenes y limpieza del lugar.

En la relación a los productos la empresa ofrece un gran surtido de frutas y verduras; así como artículos de abarrotes como detergentes, productos lácteos, alimentos, entre muchos otros. Los precios de acuerdo con la opinión de los clientes son accesibles para el segmento que se atiende.

La empresa está ubicada en un lugar idóneo para la venta de sus productos desde sus inicios, debido a que existe una gran afluencia personas que circulan por los locales comerciales cercanos, además de que, en el negocio, uno de sus problemas es que debido a que posee una gran visibilidad para el público en general, no utilizan ningún tipo de publicidad, solamente el anuncio del negocio, además de que no posee estacionamiento propio para sus clientes. En la tabla 1 se pueden observar sus principales competidores y en la tabla 2 se realizó un análisis FODA.

Abarrotes	Frutas
El Porvernir	Frutería la Joya
Supermart (Frutería y Abarrotes)	Supermart (Frutería y Abarrotes)
Abarrotes Monterrey	Frutas y legumbres “El tío Nacho”
2da sucursal	
3ra sucursal	
Básicos y algo más.	Abarrotes Monterrey
	2da sucursal
	3ra sucursal

Tabla 1. Competidores en Villa Ocuitzapotlán. Fuente: Elaboración propia con base en entrevista realizada a los propietarios.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena reputación ente los clientes.</li> <li>• Buena calidad de nuestros productos.</li> <li>• Frutas frescas y variadas.</li> <li>• Precios bajos.</li> <li>• Variedad en nuestros productos.</li> <li>• Selección de proveedores.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Crecimiento notorio con el paso de los años.</li> <li>• Calidad de servicio.</li> <li>• Diferenciación en el servicio.</li> <li>• Se ofertan diferentes productos de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores no ofrecen la misma variedad de productos, lo cual además de ser una oportunidad de negocio es una fortaleza.</li> <li>• Proveedores de productos frescos de calidad y bajos precios.</li> <li>• Oportunidad de expansión en locales o abriendo nuevas sucursales.</li> <li>• Nuevas tecnologías.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de abasto debido al poco personal.</li> <li>• Ausencia de personal en temporadas importantes.</li> <li>• Carencia de información continua.</li> <li>• No hay presencia online.</li> <li>• Falta de adaptación a nuevas tecnologías.</li> <li>• Publicidad limitada.</li> <li>• Afectación de precios debido a las diferentes temporadas del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guerra de precios.</li> <li>• Competencia agresiva.</li> <li>• Afectación a los precios de productos por las diversas temporadas del año y los factores climáticos, la cual además de ser una amenaza, es una debilidad.</li> <li>• Cambios de situación económica.</li> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Confianza del consumidor.</li> </ul>

Tabla 2. Análisis FODA empresa en estudio Fuente: Elaboración propia con base en entrevista realizada a los propietarios.

En relación con las entrevistas realizadas a los clientes sobre el porqué compran en el negocio se pueden observar sus resultados en la figura 1. Se observa que el 31% de los encuestados afirma que le gusta comprar en el negocio debido a la calidad del producto, posteriormente un 25% por la calidad del servicio, un 19% por su rapidez, el 16% por el precio y un 9% por el ambiente del local.

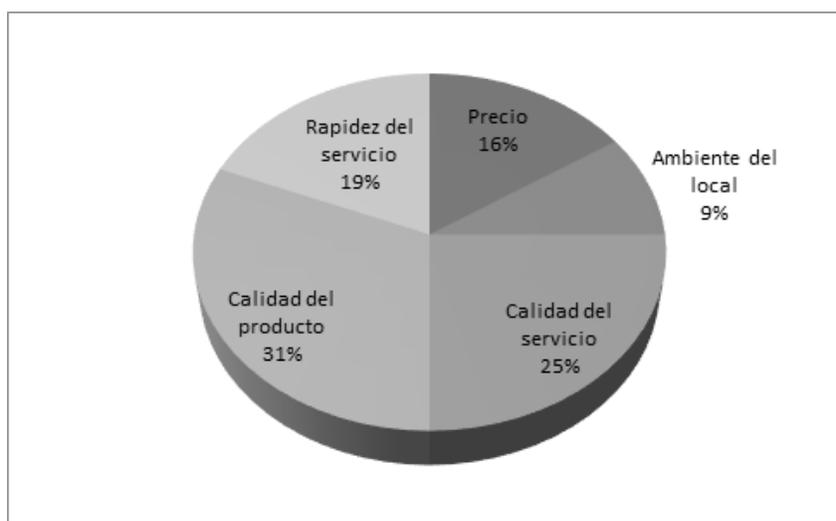


Figura 1. Características del porqué compran en el negocio.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las razones por las cuales compran en el negocio, un 45% afirmó que la empresa posee buenos precios, un 14% debido a la cercanía con sus domicilios en otras razones un 5% debido a las ofertas y un 36% debido a la atención y servicios recibidos.

## **DISCUSIÓN**

En relación a la observación realizada en el negocio y a las entrevistas se detectó: falta de designación de posiciones en el mismo, llevar a cabo evaluaciones periódicas en el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos: como es el administrativo donde se llevan a cabo las funciones de finanzas y contabilidad y el de recursos humanos; en dichos departamentos se llevan a cabo actividades de planeación y desarrollo de objetivos a corto y largo plazo, coordinar que los registros y sus análisis de productos y precios se ejecuten correctamente, que exista una buena comunicación entre el personal, dueños y proveedores. Este tipo de características encontradas en el negocio familiar, de acuerdo con Belausteguigoitia (2012) son debilidades en las mismas como el nepotismo, endeudamiento, autocracia y paternalismo (sólo toman decisiones los padres), parálisis en la directiva y resistencia al cambio (debido a que tienen hijos profesionistas, pero no se toman en cuenta), manipulación familiar, contratación de profesionales poco calificados (en este caso es familia); el fundador y líder que es el padre de familia es quien tiene la última palabra; la profesionalización implica un cambio gradual en la organización pero sobre todo en la mentalidad de cada uno de los elementos de la misma.

De acuerdo con Cruz, López, Cruz, y Meneses (2016) una de las causas por las que no se desarrollan las micro empresas son los gastos personales que no se controlan, la pésima delegación de responsabilidades y sobre todo en la toma de decisiones, la carencia de planeación, problemas de ineficiencia en producción e inventarios, problemas de ventas y de mercado, sucesión y problemas entre generaciones, dirección general deficiente, manejo de personal y contratación deficiente, problemas financieros, que en el caso de esta micro empresa familiar no se cumplen todos los puntos pero sí afecta sobre todo la dirección, la ineficiencia en inventarios debido a que poseen dos sucursales así como el manejo de personal con un control realmente escaso.

## **CONCLUSIONES**

Como conclusión este negocio con 14 años de funcionamiento, que inició debido a que el dueño carecía de empleo y necesitaba mantener a su familia, ha sido exitoso en su área, como es el comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas; es interesante su aplicación al conocimiento debido a que constituye un ejemplo en la administración de cómo un obstáculo, se puede convertir en una oportunidad de negocio ya que éste ha contribuido a la manutención de una familia, y se observa que si llevara adecuadamente un proceso de planeación estratégica tendrían menos problemas con el personal, el surtido y en ocasiones hasta atención al cliente, y que a pesar de éstos, se

percibió a través de las entrevistas, que los clientes consideran que el negocio vende productos de calidad y además de que compran por el servicio y los precios, siendo la causa de su éxito la calidad del producto, la atención y servicio a los clientes. Como limitantes en la investigación, muchas veces no se pudo entrevistar totalmente a los clientes ya que estaban apurados o simplemente no querían, el hallazgo principal es que a pesar de que el negocio no lleva a cabo una planeación estratégica del mismo y empezó en un lugar pequeño, actualmente cuenta con dos sucursales, no existe ningún tipo de publicidad (sólo los anuncios del mismo) y que a pesar de que no se encuentran bien organizadas poseen clientes leales y poseen presencia en el mercado.

La hipótesis del trabajo no se comprueba debido a que, aunque el negocio no lleva a cabo una planeación estratégica formal, si practica una administración de tipo empírico.

Como propuestas iniciales para que el negocio se vuelva más exitoso, se sugiere lo siguiente:

- 1) Definir la misión y visión del negocio.
  - 2) Realizar un Organigrama en la empresa.
  - 3) Plantear la realización de un manual de organización pequeño, pero donde se indiquen las funciones que cada área deberá de realizar, así como las funciones del personal.
  - 4) Se plantea hacer un diagrama de actividades a realizar de forma diaria.
  - 5) Se sugiere capacitar al personal para que tener un mejor servicio.
  - 6) Se propone tener más publicidad, por lo menor presencia en las redes sociales, que, aunque nada más abarca cierta zona de Villahermosa, podría tener más clientes, se recomienda el uso de Facebook e instagram, para empezar.
- Estas son propuestas que se sugieren para que el negocio continúe expandiéndose, y que la empresa tenga un mejor posicionamiento.

## **REFERENCIAS**

- Báez, C. (2015). ¿Cuánto tiempo "vive" un negocio en México?. CONACYT, Disponible: [conacytprensa.mx/index.php/ciencia/economia/1111-reportaje-demografia-de-los-establecimientos](http://conacytprensa.mx/index.php/ciencia/economia/1111-reportaje-demografia-de-los-establecimientos).
- Belausteguigoitia, I. (2012). Empresas Familiares, Dinámica, Equilibrio y consolidación. McGraw Hill. Tercera edición. México.
- Brockhaus R. (2004). Family businnes succession: suggestions for future research. *Family Business Review*. 12,2. pp165-177.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, pp. 152-181.
- Cruz, M., López, E., Cruz, R., y Meneses, G. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México? En *La Micro y Pequeña Empresa: Un*

análisis desde la perspectiva económico-administrativa. Tópicos Selectos de Micro y. Pequeñas Empresas -©ECORFAN-San Juan del Río Querétaro

- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ª. Ed. McGrawhill Education, México. D.F.
- INEGI (2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las Micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Boletín de prensa 285/16. Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales\\_2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales_2016_07_02.pdf)
- INEGI. (2015). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)
- Hernández, H, Fernández, C. y Baptista L. (2014) Metodología de la Investigación. 6a. ed. McGraw Hill.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2 (1), pp. 141-164.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, pp. 165-193.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York.
- Noguera, A. L., Barbosa, D.H y Castro G.A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), pp. 153-161. Recuperado: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21231108007.pdf>
- Powell, T. (1992) "Strategic Planning as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 7, pp. 551-558
- Taxis, M., Ramírez, M. y Aguilar, J.G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*, 61, pp.551-567.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, (93), 73–98.