

**RELACIÓN ENTRE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
CALIDAD Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES EN  
COLOMBIA**

**SAMANTHA YOSELYN RIOS  
AUTOR**

**LUIS GABRIEL FERRER  
ASESOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
BOGOTÁ  
2014**

## RESUMEN

Debido a la importancia de la planeación e implementación estratégica en las organizaciones, proporciona esta una visión global a las PYMES en Colombia al desarrollar un ejercicio cuidadoso y dedicado en cada etapa se pretende indagar acerca de los resultados de este proceso y la tendencia actual hacia la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad analizando la relación entre ambas y lo que esperan las PYMES desde cada escenario. La norma ISO 9001:2008 contiene los requisitos mínimos a cumplir las organizaciones para certificar sus productos y servicios de calidad por tanto identifican los procesos que giran en torno a este; actualmente distintas entidades apoyadas por el Gobierno promueven la implementación y certificación en esta norma tales como Cámaras de Comercio de las distintas ciudades e ICONTEC, teniendo en cuenta esto se analizarán los impactos generados.

**Palabras Clave:** Sistemas de Gestión de Calidad, Planeación Estratégica, ICONTEC, ISO 9001:2008, planeación, implementación.

## INTRODUCCIÓN

Algunas PYMES en Colombia se implementan Sistemas de Gestión de Calidad logrando resultados positivos en sus procesos, dando cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y alcanzando la certificación de calidad sobre sus productos, cabe resaltar que certifican sus productos por tanto el enfoque de esta norma es a procesos, cliente y por ende al producto como tal, por esto la implementación a pesar de mejorar o dar forma a los procesos organizacionales, y estos se certifican al no contar con otras iniciativas o actividades estratégicas no asegura la continuidad del negocio.

Al dejar de lado algunas iniciativas importantes, tomando como estrategia la implementación del Sistema de Gestión de Calidad algunas PYMES una vez cuentan con la certificación de calidad o el sello en sus productos o servicios encuentran la necesidad de planear e implementar acciones estratégicas pues sus procesos comerciales, financieros y de gestión humana presentan fallas y estas incluso ponen en riesgo su continuidad en el largo plazo.

Es por esto que se analiza en este ensayo la relación entre la planeación estratégica y la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, revisando la tendencia, los resultados y las brechas para cada caso, considerando aspectos importantes en línea de tiempo para lograr tanto contar con la implementación de la planeación o la certificación de calidad en los productos o servicios.

La planeación estratégica es “una herramienta de la alta dirección para obtener una ventaja real sobre la competencia y un proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales” (Neira Rodríguez, 2012) a través de esta las compañías pretenden integrar las actividades y funciones al logro de un mismo fin u objetivo en común, dicha integración solo se logra llevando a cabo un ejercicio dedicado y cuidadoso por un grupo multidisciplinario conformado por los diferentes procesos aportando cada uno desde su perspectiva, el cual deberá hacer parte tanto de la etapa de planeación como implementación, esto asegurará el futuro de mejores resultados que se acerquen más a lo esperado.

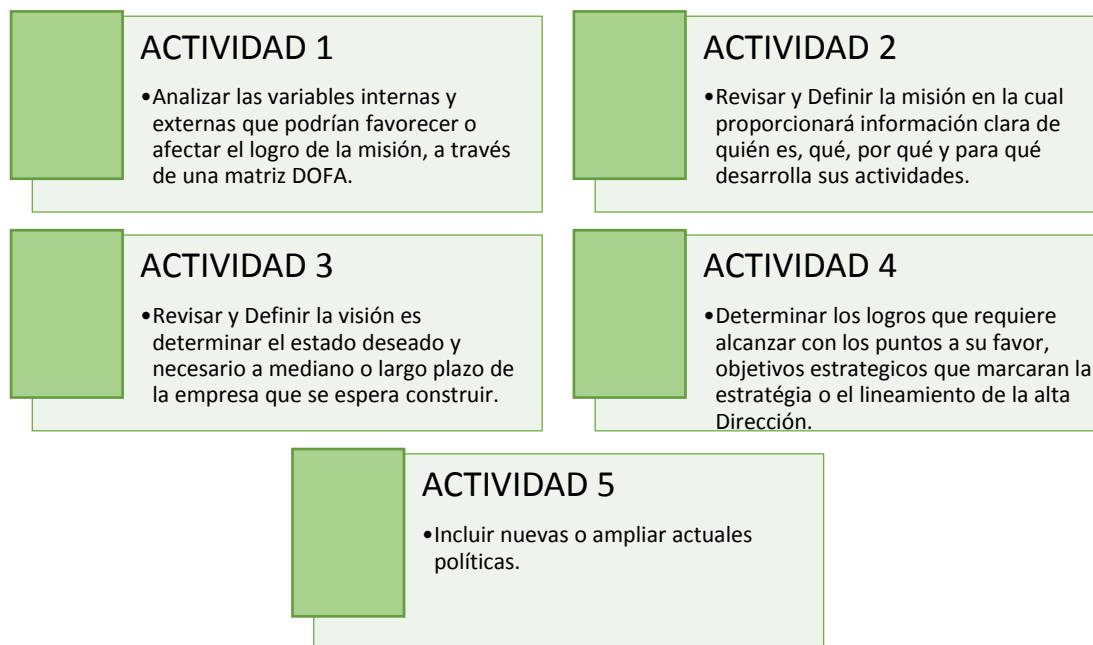
Durante la etapa de planeación los participantes deberán tener dos focos principales, uno de estos corresponde a: Cuál es el negocio?, respondiendo a la actividad principal de la compañía y las funciones desarrolladas a partir de allí, y teniendo presente y el otro foco en: Cuál debe ser el negocio? tomando en este caso, como base la realidad actual enfocándose en aquello que debería hacerse para lograr los resultados esperados; como complemento a esto y ya mencionado anteriormente debe lograrse integrar todos los procesos organizacionales, pues cada uno contará con una visión desde su propia perspectiva la cual al conformarse en un solo conjunto asegurará incluir todos los detalles relevantes que pudieran alterar el logro de los resultados con la implementación de la estrategia.

La importancia de definir una estrategia radica en la necesidad innata de tener una directriz o guía en todos los aspectos o ámbitos de la vida, por tanto en las organizaciones todo lo que se lleve a cabo y se propone al interior debe conocerla, esto con el fin de saber

claramente los resultados esperados previamente o el lugar a donde se quiere llegar, de no ser así se estaría actuando de manera improvisada y los resultados podrían bien ser positivos o negativos.

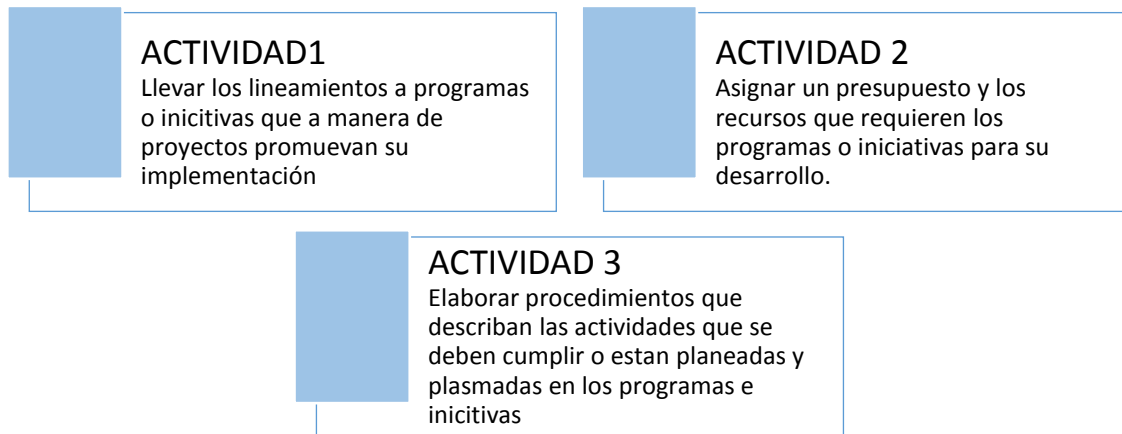
Teniendo en cuenta que todas las organizaciones tienen un fin último por el cual llevan a cabo sus actividades y comienzan operaciones se entiende bien la importancia sobre los resultados, y al esperar resultados favorables se afirma a su vez la importancia de existencia de un lineamiento, el cual indique a todos la meta a donde se quiere llegar y defina el ruterio a través del cual se llegará. Por lo anterior se considera de gran importancia y relevancia la definición o planeación, y la ejecución y seguimiento o retroalimentación de los lineamientos que se definen dentro de las estrategias.

El proceso de planeación estratégica consiste básicamente en:



Cuadro 1. Pasos Planeación Estratégica. Fuente: Autoría propia

El proceso de implementación como tal de la planeación consiste en:



Cuadro 2. Pasos Implementación Estratégica. Fuente: Autoría propia

La implementación como tal de estas estrategias tiene componentes propios de cada organización, debido a los elementos como la cultura, la estructura organizacional, el enfoque a procesos entre otras características propias de cada una, sin embargo en común a todas están los planes de acción que reflejan las estrategias y el camino para alcanzarlas, y posterior a esto un seguimiento permanente en búsqueda de retroalimentar los procesos y tomar acciones oportunas cuando hayan desviaciones, de allí la importancia de establecer indicadores de medición.

Por otro lado algunos autores difieren en la importancia entre la planeación o elaboración de la estrategia y la ejecución, por ejemplo Tarzijan (2008) menciona “Hacer que las estrategias funcionen es más fácil que diseñarlas. Los planes sólidos se tambalean o mueren debido a la falta de pericia en la ejecución” y Espinosa (2004) dice “Hay evidencias de que las compañías exitosas se distinguen tanto por la formulación de la

estrategia como en la implantación, pero cabe resaltar que las organizaciones generalmente tienen problemas en la implantación” teniendo en cuenta la postura de los autores podría decirse entonces, ambas etapas tienen la misma importancia o relevancia tanto la planeación como la misma ejecución, y algunas diferencias están en el tiempo por tanto la planeación toma algunas sesiones al final del año, sin embargo la ejecución es una tarea permanente que demanda también la atención de todos para lograr los resultados esperados; por otro lado la ejecución depende de la buena planeación y que esta a su vez se pueda ver afectada por la ejecución, por lo cual es importante para quienes intervienen en el proceso participar en las dos etapas con el fin de alinearlas de la mejor manera asegurando mejores y más eficientes resultados.

En Colombia concretamente en cuanto a planeación estratégica algunos comentarios del socio y gerente de planeación de Azul Innovación menciona: “Las pequeñas y medianas empresas, por lo general, no cuentan con esquemas de planificación, por lo que la mayoría se enfrenta a problemas cotidianos que pueden comenzar a organizar” (Portafolio, 2012); algunos grupos de investigación de la Universidad Autónoma de Occidente afirman según estudios: “Se evidenció, además, una tendencia a la planeación intuitiva, basada en experiencias de años anteriores, que carece de rigurosidad y estructuración fundamentada en el modelo de planeación” (El Tiempo, 2014) estos artículos dejan un gran mensaje con relación a la actualidad de las PYMES en Colombia por tanto las conclusiones no son favorables en materia de la planeación estratégica y el resultado podría verse reflejado en las cifras donde la continuidad de las empresas creadas en Colombia no supera el 12,5%,

Se constituyeron 63.504 empresas, con un aumento de 1,7 por ciento respecto al 2012

También se liquidaron 10.912 sociedades, un 8,7 por ciento más que en el 2012 La

perdurabilidad de las compañías en el país es en promedio de 12,5 años, según un estudio del gremio. (Portafolio, 2014)

Según lo anterior se evidencia claramente se requiere preparar a los empresarios en Colombia en este proceso con el fin de lograr PYMES competitivas, en búsqueda de tomar acciones desde ya teniendo en cuenta el mercado cambiante y los diversos TLC firmados en los últimos años y los próximos, puesto que las empresas Colombianas planifican de manera informal e irregular como lo menciona en autor Neira Rodríguez (2012) “la realidad es que muy pocas empresas, y casi ninguna de las PYMES, planifican de forma metódica una planificación a medio o largo plazo”; por el contrario aquellas empresas que planifican de manera estructurada y cuentan con un plan estratégico formal mejoran su nivel de rendimiento y productividad y sus resultados y continuidad, estando mejor preparados para afrontar los riesgos y los constantes cambios.

Las empresas con planeación logran enfocarse para incrementar sus ventas, abrir nuevos mercados, obtienen un mayor crecimiento, entre otro sin número de combinaciones de iniciativas más que conllevan a mantenerse en el largo plazo; al aplicar y desarrollar la planeación además tienen en cuenta todos los aspectos que hacen parte integral de las organizaciones tales como sus proveedores, el medio ambiente, sus colaboradores o talentos logrando así crear sentido de pertinencia en ellos y a contar con aliados estratégicos en todos los ámbitos y no solo a obtener ganancias o ser más rentables financieramente.

Aquellas PYMES que planifican sin embargo no todas logran alcanzar los resultados esperados, pues aunque hacen un ejercicio dedicado y cuidadoso de planeación estratégica



no logran obtener éxito en la etapa de la implementación debido al no establecimiento de políticas necesarias, tampoco se documenta de manera clara y entendible las estrategias, no se asignan los suficientes recursos, no hay inversión de capital, y por ende la comunicación de estas no transmite el mensaje original o simplemente no se imprime por parte de los directivos el mismo esfuerzo y compromiso en esta etapa lo cual conlleva a superar la planeación de las estrategias pero a fracasar en la implementación de las mismas, pues el mensaje y las estrategias no llegan a los niveles medios y operativos como deberían o simplemente no llegan.

Algunos casos en Colombia como lo es “Almacenes Éxito, ha sido y sigue siendo, un ejemplo de innovación y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones empresariales” (Rojas López, 2011) cuenta con una historia marcada por la planeación e implementación estratégica, según cuenta el autor Rojas López (2011) estos almacenes nacen en 1948 del entonces joven y fundador Gustavo Toro Quintero en la ciudad de Medellín con la intención de vender bajo tres pilares básicos: variedad, calidad y ofrecer créditos además de siempre brindar el mejor servicio a todos los que ingresaban a su local, en 1965 comienza a mostrar y ofrecer sus productos a manera de autoservicio, al comenzar años más tarde el crecimiento en ventas y la necesidad de expansión su fundador se fijaba no en el tamaño del terreno sino en las condiciones cercanas a este tales como vías de acceso y la cobertura del transporte visualizando así a nivel de planeación estratégica todos los factores externos que pudieran influenciar su crecimiento, esto lo llevo a generar recordación por tanto la ubicación de un nuevo almacén ya en si misma generaba desarrollo en el sector o en la zona de ubicación. En 1978 su fundador reconoció con humildad y grandeza que ya sus funciones y conocimientos dentro de la empresa no eran suficientes por lo cual entregó la

gerencia general y se mantuvo presente desde la junta directiva, aplicando así el principio de análisis de factores internos que podrían influenciar el negocio en cuanto a estrategias. En la década de los 80` cuando llegó una crisis financiera la empresa ya había decidido reinvertir sus utilidades para generar liquidez y solidez financiera, lo cual los llevó a superarla y salir bien librados, nuevamente mostraban como la planeación desde la perspectiva financiera les llevaba a tomar decisiones adecuadas y coherentes con la situación enfrentada.

Si bien la planeación estratégica es importante para las PYMES en Colombia, actualmente se tiene la tendencia hacia implementar Sistemas de Gestión de Calidad, la cual ha sido a su vez promovida por algunas instituciones gubernamentales como es el caso del SENA, quien en conjunto con otras instituciones tales como Colciencias, Procolombia e ICONTEC “apoyan este sector (PYMES) para la implementación de sistemas de gestión permitan volverlo más competitivo” (Duque Aguilar, 2002), esto con la concepción de llegar a ofrecer productos y servicios de calidad, llevándolas a ser más eficientes conservando su filosofía con la que nacen los sistemas de gestión, teniendo en cuenta además que en algunos sectores y países el contar con certificación se ha convertido un requisito indispensable para poder contratar o ser contratado como es el caso de Europa.

Se entiende entonces que la tendencia a implementar Sistemas de Gestión de Calidad en Colombia y en especial en PYMES ha incrementado, sin embargo debe entenderse bien el objetivo detrás de implementar estos sistemas de gestión; pues bien pueden sustentarse razones superficiales como moda, por una necesidad puntual como la exigencia de un cliente, entre otras; esto conlleva a encontrar en los colaboradores al desarrollar sus

actividades poca comprensión de la utilidad de estos Sistemas de Gestión de Calidad y al cuestionarles acerca de esto respuestas como -porque toca-; concluyendo así que se encuentran implementados sin cultura de calidad y perdiendo la verdadera esencia o utilidad de contar con estos sistemas en las organizaciones.

Esto se debe a que las iniciativas de las diferentes empresas promotoras de la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (ICONTEC) generan resultados y las PYMES en Colombia migran hacia esto, tal como lo muestran las cifras pues según un estudio en el año 2006 por ICONTEC “el 72% de 563 empresas evaluadas de un universo de 4000 certificadas en ISO 9001 correspondían a pequeñas y medianas empresas” (Díaz Ruiz, 2013), por otro lado a pesar de no conocer la cifra de las empresas del sector con planeación estratégica, pero como se ha mencionado ya los resultados no son alentadores en esta materia y se conocen casos del sector real en los cuales se han implementado Sistemas de Gestión de Calidad como iniciativa de la Alta Dirección sin contar con una adecuada planeación estratégica necesaria para alcanzar el éxito en todos los ámbitos; tomando el Sistema de Gestión de Calidad como la misma y algunas veces única estrategia. A continuación se relacionará el verdadero sentido de implementar estos sistemas y se explicara a profundidad la necesidad de otras iniciativas.

Para comprender bien como el fin último de los Sistemas de Gestión de Calidad se ha desfigurado y las razones de implementarlos en PYMES en Colombia no son sostenibles a largo plazo; se debe revisar el aporte de la norma ISO 9000:2005:

Para conducir y operar una organización de forma exitosa, se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y

manteniendo un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente su desempeño. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. (ICONTEC, 2005)

con esto se entiende principalmente la necesidad de una dirección sistemática y transparente, es decir una organización sea vista desde la misma Dirección como un todo integrador y total transparencia desde su gestión por tanto debe generarse principalmente basado en principios y valores una cultura organizacional, esta podría a partir de allí implementar un sistema de gestión.

Por otro lado refiere también en cuanto a gestión organizacional y la inclusión de un Sistema de Gestión de Calidad pero además menciona otras disciplinas de gestión, esto refleja una necesidad de otras gestiones promovidas desde la misma Dirección en búsqueda de eficacia y éxito organizacional; ósea implementar otros sistemas de gestión o llevar a cabo otras iniciativas que le complementen. Lo anterior pues al remitirse a la norma de implementación bajo la cual se certifican a las PYMES en Colombia en Calidad, es decir ISO 9001:2008 se encuentra una explicación general de los requisitos para demostrar la capacidad de proporcionar productos a sus clientes, siempre en búsqueda de satisfacer sus necesidades y aplicar la reglamentación necesaria; por lo tanto la implementación de esta conlleva a enfocarnos en el producto y en la organización vista de manera sistemática pero netamente enfocada en satisfacer al cliente en torno al producto o servicio.

Por lo tanto desde la planeación estratégica se pretende definir planes de acción basados en un todo integrador; asumiendo con igual importancia todas las perspectivas sin importar si tienen impacto en sobre el producto o servicio final, se encuentran diferencias

relevantes en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad puesto que exigen cumplimiento de los requisitos cuando corresponden directamente con la producción o elaboración del producto o servicio, en este sentido se tendría en cuenta el control mismo de esta calidad en los sistemas visto como “el aseguramiento de la entrega del producto o servicio con niveles de exigencia que se marquen internamente por las organizaciones, sean requeridos por el cliente o estén especificados en la normativa correspondiente” (Neira Rodríguez, 2012, Pág. 106) este autor además refiere que para llegar a esto se cuenta con normas ISO como ya mencionadas en este ensayo.

Esto conlleva a reflexionar acerca de si las entidades mencionadas al promover la implementación de estas normas han llevado a las PYMES en Colombia a considerar el contar con una certificación de calidad ISO 9001 como una necesidad o mejor aún si requieren acompañar a las empresas en la creación de culturas de calidad total más allá de la misma certificación y además si esto es suficiente para el éxito de las organizaciones, teniendo en cuenta que es necesario contar con otras iniciativas para asegurar la continuidad de los negocios de estas PYMES.

Teniendo en cuenta lo anterior es relevante llegar a mencionar algunas iniciativas no consideradas como requisitos obligatorios en la norma certificable ISO 9001, pero sí podrían llegar a tenerse presentes con una visión integral de una planeación estratégica, esto refiere principalmente la responsabilidad de Alta Dirección en generación de beneficios para todas las partes interesadas que incluyen a la sociedad en sí, esto quiere decir evaluar y controlar el impacto de las operaciones sobre los demás y como se devuelve parte de los beneficios económicos recibidos, traducidos en Responsabilidad Social Empresarial. Otro aspecto

relevante es la administración de estas estrategias en términos de mercado y solidez financiera; y como complemento el generar desarrollo y bienestar en el talento humano de las PYMES en Colombia traducido en beneficios laborales, familiares y personales.

Los aspectos anteriores no son requisitos de norma, por tanto podría pensarse que no impactan o afectan directamente el producto final ni la satisfacción de los clientes, muestra de esto son las PYMES en Colombia certificadas en calidad bajo la norma ISO 9001, las cuales al siguiente año cierran sus operaciones por tanto no contaban con suficiente planeación financiera o sus colaboradores no estaban adecuadamente protegidos lo cual genero demandas y multas millonarias. Esto es evidencia que permite re afirmar la importancia de no contar con una estrategia enfocada netamente en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad o en el logro de obtener una certificación, sino en contar con una planeación e implementación estratégica sólida y bien fundamentada permitiéndoles a las PYMES en Colombia estar preparadas para el futuro desde todos los frentes.

Otros aspectos importantes que no se tienen en cuenta dentro de la implementación de la norma ISO 9001:2008, pues esta no los exige como requisito, igual o aun más relevantes en cuanto al costo beneficio al contar con estos, son: bienestar y beneficios de los colaboradores, el clima laboral y aspectos relevantes en cuanto al desarrollo del talento humano más allá de capacitación y formación; identificación y análisis de riesgos tampoco se tiene en cuenta; la identificación de aspectos e impactos ambientales corresponde a otra norma ISO sin embargo en algunos negocios debido a su actividad como el caso de los

talleres de servicio de vehículos podría llevar al cierre del negocio si no se cumplen ciertos parámetros medioambientales que exigen normativas vigentes en Colombia.

Como complemento a esta conclusión anterior es importante mencionar el tiempo de proyección para ambos casos; la planeación estratégica se proyecta como mínimo a 5 años, hasta 10, 15 o 20, para el caso de la planeación exigida en el Sistema de Gestión de Calidad dentro del ciclo PHVA en los procesos no se establece un lapso, podría entenderse que sería suficiente si se proyectara a 1 año o incluso los próximos seis meses, esto usualmente se encuentra en las auditorias sin poder refutar pues esta norma no lo establece; de allí que la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad se quede corta y el enfoque de las organizaciones deba hacerse sobre la integralidad y la continuidad del negocio logrando establecer su planeación y estrategias a largo plazo, sin perder de vista los de corto plazo o inmediatos que hacen parte del día a día.

De acuerdo a esto la planeación estratégica podría decirse es a mediano y largo plazo y en planeación exigida por la norma ISO 9001:2008 es operativa por tanto es a corto plazo sin asegurar continuidad del negocio ante los constantes cambios del mercado y el aseguramiento de actividades de alto impacto, se requiere un enfoque en planeación de las PYMES que genere valor en su cadena productiva y a fortalecer sus demás procesos apoyan o complementan las operaciones pero no hacen parte integral de esta.

La gran diferencia entre la visión cortoplacista y una a largo plazo radica en los resultados, por tanto los segundos podrán ser más sostenibles y estar alineados por tanto se entiende que para existir un Sistema de Gestión de Calidad logrando el fin último para el

cual fue considerado según la norma ISO 9000 debe existir a su vez otras actividades o iniciativas consideradas a partir de la planeación estratégica; por tanto si bien la decisión de implementar un Sistema de Gestión nace de la planeación estratégica este debe ser dinámico y ajustarse a los cambios estratégicos de las organizaciones; tal como lo menciona Ramírez Mora (2013) “Los sistemas de gestión de calidad que adhieren al propósito de la organización, que son renovados según los cambios de estrategia de la empresa y que no son dejados aparte en la planificación periódica, son potentes fuentes para el logro de los resultados de la organización”, esto hace referencia a lograr los resultados cuando el Sistema de Gestión de Calidad cambie y se renueve siempre que lo haga la estrategia, ajustando todos los componentes requeridos al nuevo propósito organizacional.



## CONCLUSIONES

La planeación estratégica asegura de alguna manera el éxito de las PYMES y conlleva al alcanzar o disminuir las brechas entre los resultados esperados y obtenidos, en Colombia los resultados de la planeación e implementación es poco favorable tal como lo muestran las cifras, aunque se desconocen las causas y la opinión de los autores consultados esta divide en cuanto al nivel de importancia entre estas dos etapas es claro que brinda una visión global tanto interna como externa en las PYMES en Colombia. Algunas PYMES sin embargo no llevan a cabo ninguna de las etapas y prefieren optar por una de las iniciativas que promueven algunas entidades como ICONTEC en conjunto con el Gobierno Colombiano en implementación de Sistemas de Gestión de Calidad llegando a cifras cercanas al 72%

Teniendo en cuenta lo anterior se analizan algunas diferencias acerca de la planeación e implementación estratégica y de sistemas de gestión de calidad, encontrando que la segunda responde a una tendencia generada por entidades certificadoras como el ICONTEC, además de atender a necesidades comerciales tales como: publicar el logo de calidad en sus piezas publicitarias y comerciales, solicitud de sus clientes, entre otras; por otro lado y conociendo de ante mano que se busca obtener más allá de valor agregado a los procesos es un sello se cumplen los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y por ende se omiten algunos aspectos que no impactan directamente al proceso y que según esta norma permiten obtener la certificación excluyendo procesos relevantes como el financiero.

Por lo tanto se concluye que la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad sin contar con otras iniciativas o actividades estratégicas podría omitir aspectos relevantes y necesarios para el éxito de las PYMES en Colombia y que la importancia de la planeación e implementación estratégica es el conocimiento de integral de las organizaciones contando con todas las perspectivas y asegurando que se toman acciones para reducir las brechas de los resultados, por esto debe prepararse a los nuevos emprendedores y actuales empresarios de PYMES en Colombia para el proceso teniendo en cuenta la llegada de multinacionales al país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Santo Tomas.
- Antony, R. N. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Díaz Ruiz, C. A. (2013). *Administración de sistemas de Gestión basada en principios*. Bogotá, Colombia. ICONTEC
- Duque Aguilar, N. (2002, Agosto). Reto de las PYMES en implementar herramientas de gestión. *Revista Empresarial y Laboral* / Vol. 8, N° 46. Recuperado de [http://www.empleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/reto-de-las-pymes-herramientas-de-gestin-n-----/6585749](http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/reto-de-las-pymes-herramientas-de-gestin-n-----/6585749)
- Espinosa de los Monteros Fuentes, A. (2004). *REATA Ingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. Bogotá, Colombia. Editorial Lagares.
- Ferro, R (2012, Febrero 24). Cómo organizar la empresa para poder competir. *Portafolio*. Recuperado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-37509](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-37509)
- Hrebiniak, Lawrence G.(2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione. Como liderar la ejecución y el cambio eficaces*. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- López R., S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá, Colombia. IDEASPROPRIAS Ediciones de la U.

Lozano, R (2014, Enero 14). En el 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia.

*Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/2013-se-crearon-63500-empresas-colombia>

Medina Marín, L. J., & Rojas López, M. D. (2011). *Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U

Niera Rodríguez, J. A. (2012). *Como preparar el plan de la empresa*. Bogotá, Colombia: FC Editorial & Alfaomega

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) (2005), *NTC ISO 9000*. Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. Bogotá, Colombia: ICONTEC

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) (2005), *NTC ISO 9001*. Sistema de gestión de calidad. Requisitos. Bogotá, Colombia: ICONTEC

Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégico Organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Ramírez Mora, M. (2013, Enero 15). Planificación Estratégica y Gestión de Calidad. *Revista Certificación* / Biblioteca Virtual. Recuperado de <http://www.revistacertificacion.cl/planificacion-estrategica-y-gestion-de-calidad/>

Restrepo, J. D. (2014, Enero 16). Pymes: sin cultura no hay organización. *El Tiempo*. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4SXzL-hYxMoJ:www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13370976+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Tarzijan M., J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. México: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Wheelen, Thomas L. & Hunger David J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá, Colombia: PERARSON Editorial Delfin Ltda.