

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ**

Autora: Estudiante Cinthia Yessenia Llontop Herrera

Asesor: Mg. Adolfo Cacho Revilla

Registro:

CHACHAPOYAS – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mis padres María Elizabeth y José Wilfredo por su apoyo y preocupación por la educación tanto mía como de mis hermanos.

A mis hermanos José Wilfredo y Marco Leandro porque son el motor que me impulsan a seguir adelante.

A mis compañeros y docentes que me han acompañado en estos años que llevo como estudiante de la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Magister Adolfo Cacho Revilla por el tiempo que dedico al asesoramiento en este trabajo de investigación. A los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que facilitan espacios a los alumnos para poder hacerles llegar nuestras dudas al realizar el trabajo de investigación

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

DR. POLICARPIO CHAUCA VALQUI

RECTOR

DR. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILÓN

VICERRECTOR ACADÉMICO

DRA. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

MG. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**


VISTO BUENO DEL ASESOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, **Adolfo Cacho Revilla** identificado con DNI N° **41853971**, domiciliado en Calle María Parado de Bellido N° 336 - Lambayeque Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. De acuerdo al artículo 23 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (RCG. N° 022-2006-UMANT-CG). Doy el **VISTO BUENO**, al Trabajo de Investigación denominado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ**. Elaborado por la estudiante **Cinthia Yessenia Llontop Herrera** para obtener el Grado de Bachiller en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor consistencia.

Chachapoyas, 29 de enero del 2020



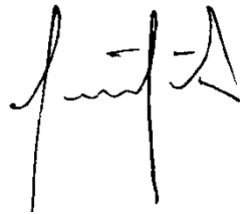
Mg. CPC Adolfo Cacho Revilla
Docente FACEA – UNTRM
(Asesor de Trabajo de Investigación)

JURADO EVALUADOR



Mg. ESTER ROXANA MUÑOZ TORRES

PRESIDENTE



Mg. ERIK MARTOS COLLAZOS SILVA

SECRETARIO



Mg. DENNIS BRAYAN BAIQUE TIMANÁ

VOCAL

ANEXO 1-L**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER**

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Investigación titulado:

Planeación estratégica en las micro y pequeñas
empresas en el Perú

presentado por el estudiante ()/egresado (X) Cinthia Yessenia Norlan Herrera

de la Escuela Profesional de Administración de empresas

con correo electrónico institucional 7746398461@untrm.edu.pe

después de revisar con el software Turnitin el contenido del citado Trabajo de Investigación, acordamos:

- El citado Trabajo de Investigación tiene 25 % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor () / igual (X) al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- El citado Trabajo de Investigación tiene _____ % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Trabajo de Investigación para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Trabajo de Investigación corregido para nueva revisión con el software Turnitin.

hachapoyas, 19 de febrero del 2021


SECRETARIO
VOCAL
PRESIDENTE

OBSERVACIONES:

.....

.....



ANEXO 1-L

ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



En la ciudad de Chachapoyas, el día 02 de octubre del año 2020, siendo las 14:00 horas, la aspirante CINTHIA YESSENIA LLONTOP HERRERA defiende en sesión pública el Trabajo de Investigación titulado: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración de Empresas a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el jurado Evaluador, constituido por:

Presidente: MG. ESTER ROXANA MUÑOZ TORRES

Secretario: MG. ERIK MARTOS COLLAZOS SILVA

Vocal: MG. DENNIS BAIQUE TIMANÁ

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Cuerpo del Trabajo de Investigación y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa del Trabajo de Investigación presentado, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre el mismo, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraran oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida al Trabajo de Investigación, en términos de:

Aprobado (X) Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación, se levanta la sesión.

Siendo las 14: 40 horas del mismo día, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación del Trabajo de Investigación.

SECRETARIO

PRESIDENTE

VOCAL

Observaciones:.....

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AUTORIDADES DE LA UNTRM	iv
VISTO BUENO DEL ASESOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	v
JURADO EVALUADOR	vi
CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	vii
ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	11
II. CUERPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	12
A. Antecedentes de la investigación	12
B. Definición de términos	16
1. Planeación	16
2. Estrategia	17
3. La empresa	18
C. Base Teórica	18
1. Las MYPES (Micro y Pequeña empresa)	18
2. La Planeación Estratégica	23
3. Papel de la planeación estratégica en la MYPE	33
III. CONCLUSIONES	34
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Características en número de trabajadores y ventas de las Mypes.....	19
<i>Tabla 2:</i> Datos para determinar el impuesto a la renta	20
<i>Tabla 3:</i> Tasas para determinar el impuesto a la renta	20
<i>Tabla 4:</i> Libros contables de acuerdo al ingreso	21

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Porcentaje que representan las Mypes en Perú.....	18
<i>Figura 2:</i> Factores que influyen en la problemática de las Mypes.	22
<i>Figura 3:</i> Etapas del proceso estratégico.	25
<i>Figura 4:</i> Esquema del proceso estratégico.	26
<i>Figura 5:</i> Proceso general del planeamiento estratégico.	29
<i>Figura 6:</i> La Matriz FODA	32

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado, la planeación estratégica en las micro y pequeñas empresas en el Perú se ejecutó con el objetivo de conocer la importancia del planeamiento estratégico en las Micro y Pequeñas empresas del Perú. Para poder llevar a cabo la investigación se empleó el análisis de tipo descriptivo documental, tomando como referencia información de previas investigaciones como tesis, artículos científicos, y teoría de libros referentes al tema, de estas fuentes se obtuvo como resultado que en el Perú las micro y pequeñas empresas representan el 95% del total de empresas, por tal motivo son las que mueven y fortalecen la economía del país, de este porcentaje el 50% muere antes de llegar a su primer año de operatividad. La cifra indicada ha generado investigaciones para determinar los motivos por los que las mypes no se mantienen en los mercados, de estas investigaciones se pudo determinar que algunos de los factores más importantes son los categorizados como administrativos, estratégicos y personales los mismos que implican a la limitada capacidad gerencial de los dueños de este tipo de empresas, la falta del planeamiento en la empresa y falta de capacidad para administrar los recursos de la organización. Por tal motivo se llega a la conclusión que, tomando el concepto y herramientas que el planeamiento estratégico proporciona se podría dar solución a los problemas estratégicos, administrativos y personales que tienen las mypes, para así apoyar su permanencia y crecimiento en el mercado.

Palabras clave: Planeación, estrategia, proceso y empresa

ABSTRACT

This research work entitled, strategic planning in micro and small businesses in Peru was implemented with the aim of knowing the importance of strategic planning in Peru's Micro and Small Businesses. To carry out the investigation documentary descriptive analysis was used, taking as reference information from previous research such as thesis, scientific articles, and book theory on the subject, it was obtained from these sources that in Peru micro and small enterprises account for 95% of the total companies, for this reason they are the ones that move and strengthen the country's economy, of this percentage 50% die before reaching their first year of operability. The figure indicated has generated research to determine why mypes are not maintained in the markets, of these investigations could be determined that some of the most important factors are those categorized as administrative, strategic, and personal the same ones that involve the limited managerial capacity of the owners of such companies, lack of enterprise planning and lack of capacity to manage the organization's resources. For this reason, it is concluded that, taking the concept and tools that strategic planning provides could solve the strategic, administrative, and personal problems that mypes have, to support their permanence and growth in the market.

Keywords: Planning, strategy, process, and company

I. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación es documental, ya que se desarrolló mediante la revisión y evaluación de fuentes bibliográficas. La carrera de administración de empresas como bien lo dice el nombre se encarga de las empresas. Las empresas se clasifican en diversos tipos dependiendo de sus características. En esta investigación se trata sobre las micro y pequeñas empresas, las cuales se caracterizan por el número de trabajadores que puede ser de 1 hasta 100 trabajadores y los ingresos que pueden estar entre 150 y 1700 UIT. Este tipo de empresas, aunque por su nombre no parezcan relevantes, en Perú representan el 95% del total de empresas, aportan el 24% del PBI nacional y el 85% del empleo, por lo que son importantes para la economía del país.

La importancia de este tipo de empresas en el país, dio inicio a diversas investigaciones en las que se obtuvo como resultado que la gran parte de estas empresas desaparecen del mercado antes de llegar a su primer año de funcionamiento y que uno de los motivos de esta realidad es la limitada capacidad gerencial de los dueños de estas empresas dando como resultado una inadecuada toma de decisiones y un actuar con incertidumbre, lo que se podría enmarcar en la falta de planificación, que como menciona, Noreña, (2019) la planificación forma parte de los 7 factores clave para la permanencia de las Mypes en el mercado y para garantizar su competitividad.

II. CUERPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A. Antecedentes de la investigación

Chaves (2019) en su tesis, la planificación estratégica y su relación con el nivel de competitividad y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos en la provincia Sabana Centro, Cundinamarca (Colombia), para obtener el grado de magister en Gerencia Estratégica, en la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. El objetivo de esta investigación fue establecer la correlación que existe entre la competitividad, planificación estratégica y el desempeño financiero de las Pymes del sector plástico en Sabana Centro. La metodología que se usó en este trabajo es de tipo descriptiva, correlacional no experimental, de diseño transversal o transaccional, esto se aplica recopilando información de las Pymes para después analizarla, para la recopilación de información sobre la competitividad empresarial mediante encuestas, se utilizó la herramienta “Factores de competitividad del BID”, lo que permitió capturar la percepción que tienen los empresarios. De esta investigación se obtuvo como resultado que la dimensión planificación estratégica influye de manera significativa en el conocimiento de los empresarios del desempeño global de competitividad y los resultados financieros en sus organizaciones. En esta investigación se llegó a la conclusión que la planificación estratégica es importante y tiene un papel crucial en la competitividad como factor vital para el crecimiento, la sostenibilidad y el impulso económico de las Pymes.

Aguirre (2019) en su tesis, la planificación estratégica en las micro y pequeñas empresas comercializadoras de prendas de vestir en la ciudad de Machala, para la obtención del título profesional en la Universidad Técnica de Machala. El objetivo de la investigación fue analizar la cultura de planificación de las micro y pequeñas empresas que comercializan prendas de vestir en la ciudad de Machala. La metodología usada en este trabajo fue la recopilación de información bibliográfica para argumentar la investigación, para el desarrollo se empleó el enfoque cualitativo-cuantitativo del tipo descriptivo-explicativo y para el trabajo de campo se empleó una encuesta a un total de diez micro y pequeñas empresas. Los

resultados conseguidos de la investigación son que el escaso conocimiento de planificación que se presentó en un 40% y la carencia de un equipo de dirección estratégica en un 30%, forman parte de las razones esenciales para la falta de planificación en las empresas, esto ligado a que en un 50% del total de empresas investigadas no tienen conocimiento de los beneficios que da la realización de la planificación estratégica. En la investigación se llegó a la conclusión que por falta de conocimiento en temas de planificación estratégica y los beneficios que su aplicación puede tener en las empresas es que no se tiene una adecuada cultura de planificación en este tipo de empresas.

Farías (2016) en su tesis, el uso de la planeación estratégica para desarrollar una Pyme en México, para obtener el título de magíster en ciencias de ingeniería de sistemas del Instituto Politécnico Nacional. El objetivo de la investigación fue aplicar el uso del planeamiento estratégico para una Pyme en México. La metodología para la aplicación de este trabajo, consta de 3 fases: formulación, implementación y evaluación y la metodología ya utilizada en el planeamiento estratégico. En la investigación se llegó a la conclusión que el índice de mortalidad de las Pymes en México es del 38% en los dos primeros años, en México nos dice Farías, tomando en cuenta la fuente INEGI (Instituto nacional de estadística y geografía), que un 99.8% de las empresas son Pymes, las cuales representan el 35.9% del PBI y generan el 74% de los empleos, por lo que el autor de la tesis decide investigar una empresa en México, dedicada a la compra y venta de equipos neumáticos e hidráulicas. Como resultado de la investigación se tiene la elaboración formal del planeamiento estratégico, esto después de haber realizado un análisis de la empresa y haber identificado su situación actual.

Alarcón (2018) realizó la investigación titulada, la planeación estratégica y su influencia en el desarrollo empresarial de las Mypes de ciudad de dios – San Juan de Lurigancho, para la obtención del título profesional de licenciado en la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de esta investigación fue establecer la influencia de la planeación estratégica para la mejora empresarial de las Mypes de Ciudad de Dios. La metodología es de tipo no experimental de corte transversal, estudio de tipo aplicado, de nivel explicativo o casual, donde se establece el grado de correspondencia entre causa y efecto que existe en las

variables dentro de una misma muestra, para este estudio, también se usó una encuesta que se aplicó a una población de 60 mypes dedicadas al comercio. El resultado que se obtuvo es que la planeación estratégica influye de manera significativa en el crecimiento empresarial de las mypes en Ciudad de Dios. En la investigación se llegó a la conclusión que existe influencia entre ambas variables, esto quiere decir que el desarrollo empresarial de las mypes depende de la planificación estratégica que éstas puedan realizar, por tal motivo es preciso reforzar la planificación de los procesos de gestión, con esto se puede lograr asegurar el desarrollo de la empresa y minimizar los riesgos.

Roque (2016) en su investigación que se titula, caracterización de la gestión de la calidad, bajo el enfoque de planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016, para adquirir el título profesional de licenciado en administración en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote. El objetivo de la investigación fue la descripción de las características primordiales en gestión de calidad bajo la perspectiva del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas dedicadas a prestar servicio como agencias de viaje en el Distrito Huaraz. Esta investigación fue de tipo descriptiva y con diseño no experimental (transaccional o transversal), el estudio se realizó con los gerentes que representan a cada una de las mypes, para lo cual se utilizaron datos que fueron proporcionados por I-PERÚ, para recopilar información se aplicó una encuesta a los gerentes de 72 agencias de viaje. El resultado de la encuesta aplicada mostró que existe un gran porcentaje de agencias de viaje que realizan sus operaciones en la ciudad de Huaraz, que no consideran y desconocen las características que forman parte del planeamiento estratégico. Al realizar la investigación se llegó a la conclusión, que las empresas al no tener en consideración aspectos básicos que componen el planeamiento estratégico o tener desconocimiento de su aplicación, estas no muestran mejorías, así como no brindan en muchos de ellos un buen servicio acorde a las exigencias que tiene el mercado de turismo.

Martínez y Silva (2016) en su investigación titulada, plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo, para obtener el título profesional de licenciado en administración en la Universidad Señor de Sipán. El

objetivo de esta investigación fue proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch, Chiclayo. El tipo de diseño de la investigación es no experimental – cuantitativa, para la dar inició a la investigación se utilizó un diseño descriptivo simple, la investigación es descriptiva – propositiva ya que tiene como fin la elaboración de una propuesta de plan estratégico, se realizó el estudio con los trabajadores y clientes de la empresa. El resultado derivado de la investigación mostro que el Spa no cuenta con un plan estratégico y tiene una mala gestión. En la investigación se obtuvo como conclusión que la propuesta de un plan estratégico mejora la gestión, la actividad de la empresa y así esta podrá enfrentar el medio en el que se encuentra para así competir en el mercado y podrá alcanzar lo que quiere al futuro.

Chambi (2016) en su tesis, la racionalización de las Mypes de fabricación de muebles del parque industrial y su influencia en la rentabilidad del periodo. La investigación se realizó con el objetivo de establecer el efecto de la formalización en la rentabilidad de las mypes de fabricación de muebles del parque industrial de Villa el Salvador. La investigación es de tipo aplicada, el diseño utilizado fue por objetivos, investigación realizada a 28 mypes dedicadas a la fabricación de muebles. Se utilizo el método inductivo – deductivo. El resultado que se obtuvo en la investigación es que se demostró que la formalización de las mypes tomando en cuenta la respectiva ley, da como resultado que las empresas alcancen a tener mayor rentabilidad. Las conclusiones a las que se llegó en esta investigación están relacionadas a la importancia de las micro y pequeñas empresas en el Perú, es donde se menciona que este tipo de empresas conforman un porcentaje alto del total de empresas que existen en Perú, ya que abarcan una gran parte de las actividades económicas. Nos exteriorizan que los negocios comienzan siendo una pequeña empresa y que con el paso del tiempo llegan a ser grandes empresas y necesitan brindar servicio de calidad que hoy día exige el mercado.

Guevara (2017), en su tesis “Plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas inversiones Belen Star S.A.C.”, para obtener el grado académico de maestro en gerencia de agro negocios en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. El objetivo de la investigación es mejorar la competencia y la

sostenibilidad de la empresa Belén Star S.A.C. Para llevar a cabo esta investigación, se ejecutó un análisis de la situación actual de la empresa en el mercado. Para realizar el análisis del entorno mediante la matriz FEST y las Cinco Fuerzas de Porter, también se realizó el análisis interno y externo utilizando la matriz FODA, EFE y EFI, para terminar con el análisis se aplicó una encuesta a los clientes potenciales, socios de la empresa y público en general, todo esto dio como resultado que, para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa, se debe formular el plan estratégico. También se concluyó, que la empresa podrá estar preparada para tomar parte activa en su configuración al futuro y afrontar los requerimientos presentes en el ámbito de los negocios, deberá implementar el plan estratégico presentado.

B. Definición de términos

1. Planeación

Fayol (como se citó en Farías, 2018) afirma que la planeación: “Permite seleccionar las acciones oportunas con el fin de llevarlas a cabo para lograr cumplir con lo que se puede predecir al futuro gracias a la planificación” (p. 23).

Saavedra, Castro, Restrepo y Rojas (2001) refiere que:

La planificación es un proceso que permite identificar acciones y facilita al líder establecer el rumbo de la organización, empresa o institución. Mediante la planificación se busca, identifica y mantiene el propósito institucional, tratando de compartir esto con todos los miembros de la organización y así preparar a la misma, con el fin de anticipar el cambio, aprovechar de manera constructiva las experiencias vividas y las nuevas oportunidades. (p.29)

Saavedra, et al. (2001) mencionan que la planificación consta de dos elementos comunes. La planificación además de una disciplina es un proceso, que se efectúa durante un tiempo, el cual es denominado horizonte de

planificación y en un espacio, utilizando determinados recursos, instrumentos y métodos. Planificar significa tener visión, la cual es tomada como la imagen o representación mental de la organización, que da paso al objetivo del futuro deseable y posible, esta debe ser alcanzable, expresar de manera fundamental las ambiciones de los autores, definir la trayectoria del proceso al cambio y de un futuro atractivo, realista y creíble (p. 33).

Münch (2011) menciona que:

La planificación permite mediante un estudio del entorno poder minimizar los riesgos, prever escenarios futuros y determinar los resultados que se desean obtener, con único fin, que es establecer estrategias y optimizar los recursos que se necesiten para poder lograr con mayor probabilidad de éxito el propósito de la organización (p. 11).

2. Estrategia

Respecto a la estrategia, Chiavenato (2014), dice que la estrategia es “(...) aquella que se utiliza para lograr los objetivos establecidos a largo plazo por la organización, esto lo hace mediante la movilización y uso de todos aquellos recursos en el ámbito global (...)” (p. 170).

Münch, (2011), menciona “Que las estrategias fijan los recursos, los medios y los esfuerzos que se deben utilizar para así obtener como resultado el logro de objetivos, por tal motivo es que las conocemos también como alternativas o rutas de acción” (p. 37).

Ipinza, (2008), respecto a la estrategia menciona que son decisiones que toman los gerentes y dan como resultado a las acciones y para que se puedan cumplir demandan de la adecuada asignación de recursos de la organización. Las estrategias además forman parte del camino y son cursos de acción que permiten alcanzar la misión deseada, ayudando a la organización cumplir con lo quiere ser, lo que significa que se logrará alcanzar los objetivos planteados por la organización. Pueden ser genéricas, alternativas o específicas (p. 5).

3. La empresa

Thompson, (2016) afirma que “es una actividad constante, común y organizada, en la que se pone en práctica el esfuerzo colectivo y personal, la labor común, el trabajo diario y se invierte, todo esto con el propósito de alcanzar un determinado fin (párr. 1)”

C. Base Teórica

1. Las MYPES (Micro y Pequeña empresa)

Importancia de las MYPES en el Perú

(Noreña, 2019) afirma que “Existe una gran importancia de conocer, que para la dinámica económica de Perú debemos darle importancia a las micro y pequeñas empresas, dado que concentran la mayor tasa de empresas y están involucradas en los altos índices de emprendimiento (...) (párr. 2)”

En un estudio de la Dirección General de Desarrollo Empresarial y Dirección General de Mypes y Cooperativas del Ministerio de la Producción, las Microempresas en el Perú al año 2010 representan el 94,7% del total de empresas y las Pequeñas representan el 4,6% (Ravelo, 2012). En la siguiente figura podemos ver el número de empresas que representa cada porcentaje.

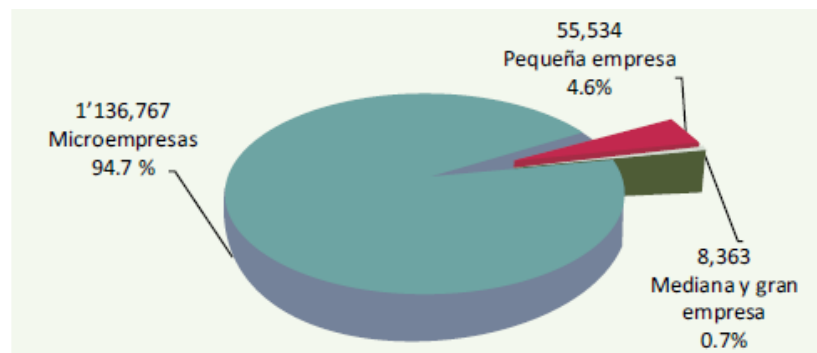


Figura 1: Porcentaje que representan las Mypes en Perú.

Fuente: Revista Strategia, tema Las Mypes en el Perú

La figura nos muestra que en el Perú 1, 136, 767 del total de empresas están consideradas como micro empresa y 55, 534 son pequeñas empresas.

Para el 2018 Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (citado en Noreña, 2019), del total de empresa que son 2 332 218, el 95% pertenecen al régimen Mypes (Parr. 1).

Las Mypes en el Perú y sus características

Tabla 1

Características en número de trabajadores y ventas de las Mypes

Característica	Micro empresa	Pequeña empresa
Número de trabajadores	De 1 hasta 10 trabajadores	De 1 hasta 100 trabajadores
Ventas anuales	Monto máximo de 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria)	Monto máximo de 1 700 UIT (Unidades Impositivas Tributarias).

Fuente: Elaboración propia con datos tomado de SUNAT

Las Micro y Pequeñas empresas están sujetas al régimen Mype tributario. Este régimen indica lo siguiente, según SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria):

- **Personas Comprendidas:** comprende a personas naturales o jurídicas, sociedades conyugales y sucesiones indivisas, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable.
- **Declaración y pago de impuestos:** es realizada mensualmente y va de acuerdo con el plazo establecido en los cronogramas mensuales que cada año la SUNAT aprueba, a través de los siguientes medios: formulario virtual N^o 621 – IGV – Rentan Mensual, Formulario

Virtual Simplificado N^a 621 IGV – Renta Mensual, Declara Fácil y PDT 621.

- **Impuestos a pagar:** El código del Tributo es 3121, corresponderá pagar los siguientes impuestos.

Impuesto a la renta: se determina conforme a lo siguiente:

Tabla 2

Datos para determinar el impuesto a la renta

Ingresos netos anuales	Pagos a cuenta
Hasta 300 UIT	1%
>300 hasta 1 700 UIT	Coficiente o 1.5%

Fuente: Elaboración propia con datos tomado de SUNAT

También le corresponde la presentación de declaraciones juradas anuales las cuales determinarán el impuesto a la renta, que van de acuerdo con tasas acumulativas y progresivas que son aplicadas a la renta neta:

Tabla 3

Tasas para determinar el impuesto a la renta

Renta Neta Anual	Tasas
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%

Fuente: Elaboración propia con datos tomado de SUNAT

La renta neta se calcula de acuerdo con lo dispuesto en el Régimen General contenidas en la Ley del Impuesto a la Renta y sus normas reglamentarias, por lo que tienen gastos deducibles.

Impuesto general a las ventas: es tomado por el consumidor final y se encuentra normalmente en el precio de compra de los productos que obtiene. La tasa que se aplica es del 16% en las operaciones

gravadas con el IGV y se le añade el 2% del Impuesto de Producción Municipal (IPM).

$IGV = \text{Valor de Venta} \times 18\%$

$\text{Valor de venta} + IGV = \text{Precio de venta}$

- **Libros contables**

Tabla 4

Libros contables de acuerdo al ingreso

Contribuyentes con ingresos netos anuales hasta 300 UIT	Contribuyentes con ingresos netos anuales superiores a 300 UIT
Registro de ventas. Registro de compras. Libro diario de formato simplificado.	Libros conforme a lo dispuesto por el segundo párrafo del artículo 65 de la Ley del Impuesto a la Renta

Fuente: Elaboración propia con datos tomado de SUNAT

- **Comprobantes de pago a emitir**

Comprobantes de pago que deben emitir al prestar servicios o efectuar sus ventas.

Cuando realiza las ventas debe entregar: boletas de ventas o tickets y facturas. También se pueden emitir, notas de débito, notas de crédito y guías de remisión remitente y/o transportista, en caso se realice el traslado de mercaderías.

Problemas a los que se enfrentan las Mypes en el Perú

El Perú, a nivel global, se ubica entre los países con la mayor generación de iniciativas emprendedoras; sin embargo, es al mismo tiempo el primero en mortalidad de empresas, esto es porque un 50 % de las Mypes antes de llegar al primer año de operatividad quiebran. Pero, ¿cuáles son los motivos por los que pasa esto en el Perú? Ravelo, (2012) menciona que los motivos por los cuales se origina la tasa de mortalidad de la Mypes en el Perú son “la falta de conocimiento de habilidades gerenciales y las herramientas de gestión, lo cual empeora por la elevada informalidad e improvisación de sus operaciones, baja

productividad y, que da como resultado, baja competitividad, lo cual impacta en una menor rentabilidad, y termina con la quiebra”. En la siguiente figura se muestra los factores que repercuten en la problemática de las Mypes, que son las limitadas capacidades gerenciales, escasez de capacidades operativas, desarticulación empresarial, el uso inadecuado de tecnología, problemas de información, y la dificultad de acceso a financiamiento.

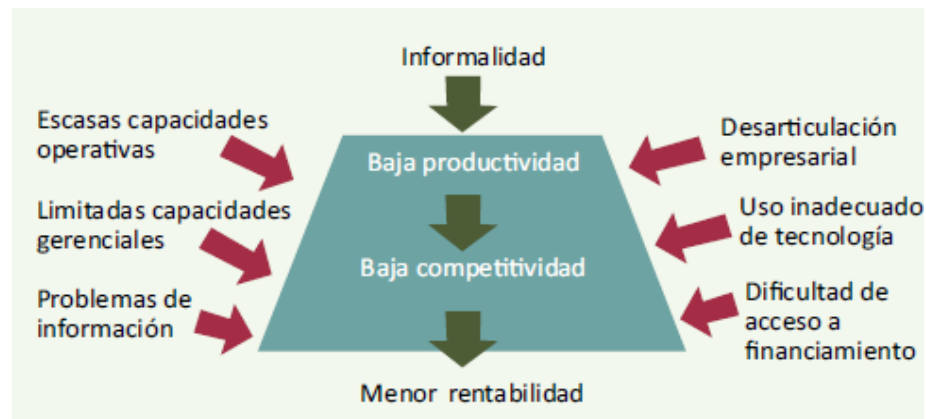


Figura 2: Factores que influyen en la problemática de las Mypes.

Fuente: Revista *Estrategia*, tema *Las Mypes en el Perú*.

Okpara y Wynn (como se citó en Avilio, Mesones & Roca, 2011) mencionan en su análisis, las restricciones determinantes que limitan el desarrollo de pequeños negocios, en este estudio analizan el progreso de las Mypes, y se categorizan los problemas en estratégicos, operativos, administrativos, y externos. Harris & Gibson (como se citó en Avilio, et al., 2011) mencionan en que se centra cada categoría:

- **Administrativos:** estructura organizacional, habilidad para desarrollar y obtener recursos necesarios, incluye también temas que guardan relación con la gerencia del negocio, el personal y las finanzas.
- **Operativos:** repartir los recursos de la organización de manera eficiente.

- **Estratégicos:** son aquellas habilidades que tienen los empresarios pequeños para lograr ajustar los productos o servicios que ofrecen a la demanda externa.
- **Externos:** tecnología, corrupción, infraestructura y baja demanda.

Ansoff (como se citó en Avilo, et al., 2011) es otro de los autores que en su modelo categoriza en administrativos, operativos y estratégicos, a los problemas de las pequeñas empresas. Dos cosas que se resaltan en este modelo es que los problemas estratégicos se refieren a la fijación de objetivos y la asignación de recursos para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Tomando en cuenta la teoría propuesta por los autores mencionados anteriormente sobre la categorización de los problemas a los que se enfrentan las Mypes, Avilo, et al., (2011), realizaron una investigación a 11 casos de micro y pequeñas empresas en Lima Metropolitana. En esta investigación se detectó que las micro y pequeñas empresas del Perú enfrentan problemas de categoría: estratégicos, operativos, administrativos, externos y personales. En los problemas estratégicos más importantes se encontró que son la falta de planeamiento y una visión de largo plazo, el conocimiento e investigación de mercados, estos resultados y entre los factores personales uno de los más importantes es la educación en la gestión de empresas, donde nos menciona que la mayoría de los empresarios no tienen estudios ni preparación en temas de cómo administrar sus negocios y lo hacen de manera arcaica.

2. La Planeación Estratégica

Para entender la planeación estratégica, debemos empezar hablando del proceso estratégico. El proceso estratégico sirve como herramienta a una empresa para proyectarse a futuro y alcanzar la visión que se estableció al inicio de este proceso, este proceso requiere que todas las personas que forman parte de la organización participen, es una de las actividades más importantes y fundamentales de la que está a cargo el gerente, pues es en el que cae la responsabilidad de administrarlo y desarrollarlo (Ipinza, 2008).

Ipinza, (2008) también menciona que el proceso estratégico, tiene las siguientes características:

- **Interactivo:** ya que en el proceso se involucran a las personas clave de la organización.
- **Iterativo:** por ser un proceso que se retroalimenta mediante el análisis de las practicas que no dan resultado y las mejora.

Analiza la:

- **Sensibilidad:** ya que evalúa los factores del entorno que influyen en la organización y miden su impacto si es que estos sufrieran un cambio.
- **Contingencia:** ya que evalúa la probabilidad que ocurra algún cambio en los factores o criterios.

Por la intensidad del proceso:

- **Incremental:** cuando el desarrollo es gradual y paulatino.
- **Radical:** cuando el desarrollo se produce una sola vez.

El proceso estratégico tiene objetivos principales que rigen a la organización para conducir el proceso. Estos objetivos los menciona Ipinza, (2008):

- **Productividad y competitividad:** se refiere a que la organización debe utilizar sus recursos de manera óptima y efectiva, con el fin de alcanzar su desempeño satisfactorio y su competitividad en el sector.
- **Ética y legalidad:** la organización debe realizar sus actividades, teniendo en cuenta las reglas que son parte de la moral y la ley.
- **Compromiso social:** la organización busca apoyar a la comunidad vinculada con ella y consecuentemente al país, al momento de realizar sus actividades.

Ipinza, (2008) presenta las etapas del proceso estratégico, que son tres empezando por la formulación, la implementación y por último la evaluación. En la siguiente figura se aprecia mejor el proceso y sus etapas.

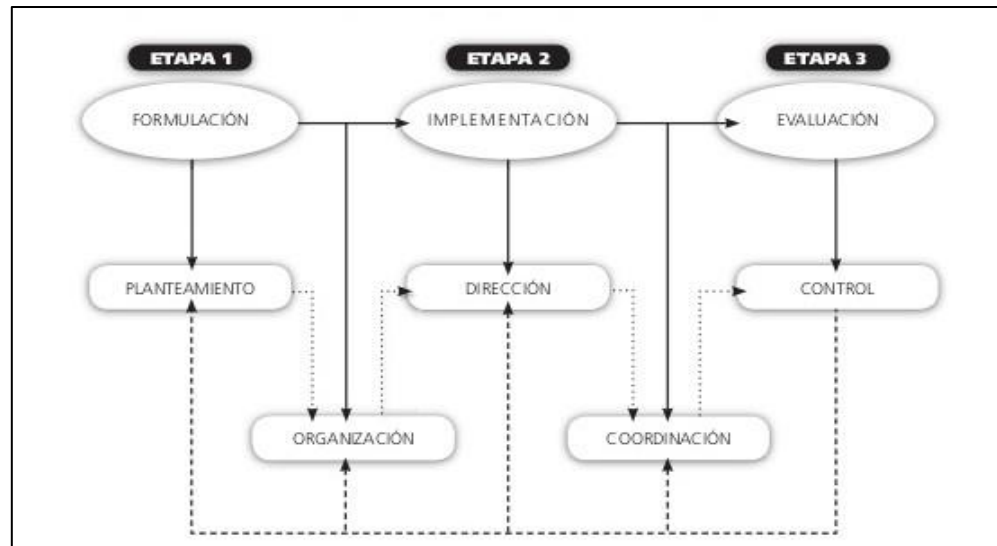


Figura 3: Etapas del proceso estratégico.

Fuente: Ipinza, 2008. El proceso estratégico un enfoque de gerencia

La figura muestra que dentro de cada etapa se realiza una actividad específica. En la primera etapa que es la formulación, está conformado por dos componentes parte de un proceso que son la planeación y la organización que juntos conforman al planeamiento estratégico. La implementación que viene a ser la segunda etapa está compuesta por el proceso de dirección y coordinación que juntos conforman la dirección estratégica, Como última y tercera etapa está la evaluación conformada por el proceso de corrección y control, los cuales juntos conforman el control estratégico. En el proceso estratégico la última etapa la tendríamos que realizar desde el principio (Ipinza, 2008).

La misión, visión, los intereses organizacionales, valores y los objetivos estratégicos de largo plazo son parte de la brújula que guiará todo el proceso.

Teniendo en cuenta los datos mencionados, se puede identificar que la planeación estratégica es parte del proceso estratégico y es el primer paso para

llevar a cabo este proceso, que toda organización debería tener en cuenta para realizar sus actividades. A este proceso lo conforman componentes de la administración que son la planeación, organización, dirección y control mencionados en (Chiavenato, 2014).

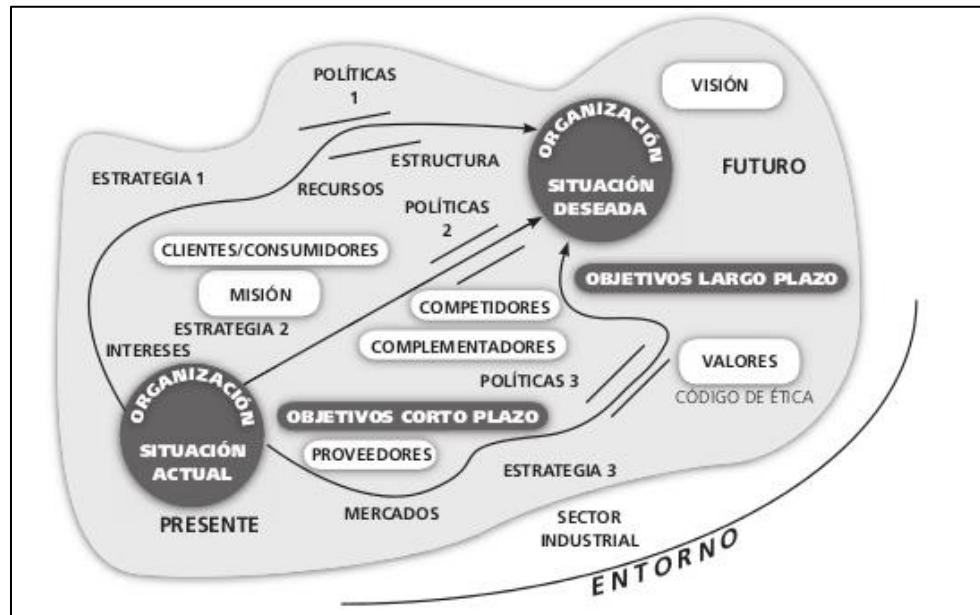


Figura 4: Esquema del proceso estratégico.

Fuente: Ipinza, 2008. La planeación estratégica un enfoque de gerencia

El esquema del proceso planeación estratégica muestra de manera general que es lo que se busca mediante este proceso. Comenzamos evaluando la situación actual y definiendo la situación deseada en un futuro y para ello se instituyen objetivos, estos pueden ser de corto y largo plazo, también se plantean los valores, políticas que se tomaran en cuenta dentro de la organización. Los objetivos que se plantean deben estar de acuerdo con la visión de la organización, y para poder alcanzarlos debemos establecer estrategias, todo este proceso debemos realizarlo tomando en cuenta, el entorno que rodea a la organización.

Para que una empresa pueda realizar el proceso estratégico deberá ejecutar la administración estratégica. David (como se citó en Ipinza, 2008) planteó que “la administración estratégica viene a ser una ciencia y un arte en el que se formulan, implementan y evalúan decisiones con el fin de conseguir los

objetivos de la organización” (p. 14). para entender un poco más lo que es la administración estratégica, debemos tener en cuenta cuales son las tareas fundamentales de esta actividad, según Thompson y Strickland (como se citó en Ipinza, 2008) mencionan que las actividades son:

- Definir el concepto y misión de la organización.
- Dar a la organización un sentido de propósito.
- Brindar la dirección para el largo plazo.
- Establecer la misión de la organización.
- Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.
- Organizar las estrategias para conseguir el desempeño esperado.
- Escoger las estrategias e implementarlas y ejecutarlas eficiente y efectivamente.
- Evaluar el desempeño, estudiar la situación, y ejecutar las correcciones oportunas, a la luz de la experiencia actual, las condiciones cambiantes del entorno, las ideas y oportunidades nuevas.

Definición de planeamiento estratégico

La planeación estratégica nos dice Serna, (2008), que forma un proceso en el que se obtiene, procesa y analiza información pertinente que es tanto externa como interna y con esta se pueda evaluar la situación real de la organización y poder tomar decisiones (p. 55), dentro de la planeación estratégica se debe tener en cuenta responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando las metas y objetivos?

Importancia del Planeamiento Estratégico

Ernesto (2016) en su trabajo de investigación titulado “Importancia de la planeación estratégica en las empresas”, donde el objetivo principal fue

establecer la importancia de la implementación de la planificación estratégica en las organizaciones. En esta investigación se llegó a la conclusión que en un mundo globalizado y competitivo si una organización desea sobrevivir, esta debe establecer sus objetivos y metas. Buscando esto es que la planeación estratégica juega un papel muy importante, ya que brinda herramientas que ayudan a que la organización logre alcanzar sus objetivos y metas. Por otro lado, en esta investigación nos menciona que la planeación estratégica desde los años 60 cobró mucha importancia para las organizaciones ya que se tomaba como la respuesta a todos los problemas, lo que dio paso a que las escuelas de pensamiento desarrollen teorías para su aplicación mediante tácticas e instrumentos. Otro motivo por el cual la planeación estratégica es importante para las organizaciones, es porque ayuda a la definición de objetivos y metas que son reales, ya que toma en cuenta el presente para actuar en el futuro, por otro lado, también fortalece la formulación de alternativas de solución, con todo esto ayuda a la organización a que sobreviva en un entorno tan competitivo.

Proceso de desarrollo del planeamiento estratégico

Para realizar el planeamiento estratégico de una organización, debemos empezar con establecer la visión, misión, los intereses de la organización, sus valores y código de ética que regularan las acciones de la organización, después de esto se procede a realizar la evaluación de los factores tanto internos y externos de la organización; se toma en cuenta también realizar un análisis de los competidores y del sector industrial, se sigue con determinar los objetivos estratégicos de largo plazo y así finalizar este proceso identificando y seleccionando estrategias específicas que al ser implementadas permitirán que la organización sea competitiva tanto local y globalmente (Ipinza, 2008).

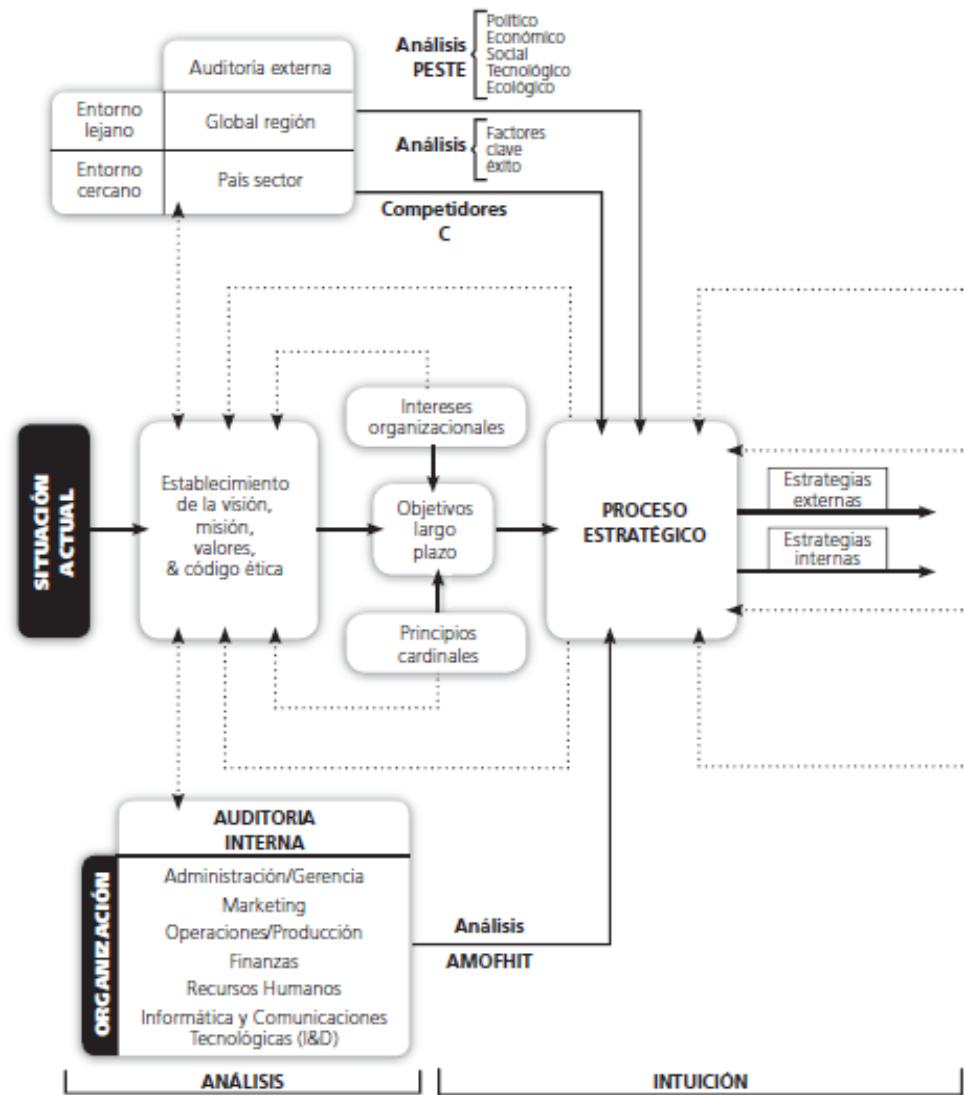


Figura 5: Proceso general del planeamiento estratégico.

Fuente: Ipinza, 2008. El planeamiento estratégico un enfoque de gerencia.

Primer paso: definir los cuatro componentes esenciales de la planeación estratégica, los cuales son visión, misión, valores y código de ética.

- a. **La Visión:** responde a la pregunta, ¿qué queremos llegar a ser?, está enfocada al largo plazo, tomando en cuenta la evaluación que se realiza de la situación actual y futura de la organización y la industria (Ipinza, 2008). Y como dice Münch, (2011) “la visión es un enunciado en el cual se muestra el estado que desea la organización alcanzar en un futuro” (p, 34).

- b. La Misión:** manifiesta la respuesta a la pregunta, ¿cuál es nuestro negocio?, es la que impulsa a la organización para alcanzar la situación futura. El enunciado de la misión es lo que la organización debe hacer para obtener el éxito, debe detallar los mercados, los productos o servicios con los cuales la organización va a trabajar (Ipinza, 2008).

- c. Los valores:** Munch, (2011), menciona que los valores son parte de la filosofía de la organización y que esta es importante porque regirá las acciones de los colaboradores y de las decisiones de la organización (p, 30). Los valores en la organización también pueden ser considerados como políticas, que serán las que norman y dirigen el desempeño y el actuar de sus colaboradores (Ipinza, 2008).

- d. Código de ética:** implica que la organización tome decisiones y actúe diariamente poniendo en práctica la ética, en el código de ética se establecerá un sistema de principios acordados del buen vivir y la buena conducta el cual debe ser conocido y practicado por todos.

Segundo paso: Evaluar los componentes tanto internos y externos de la organización.

- a. Análisis de los factores externos:** es el análisis y exploración del entorno o industria a la que pertenece la organización. Lo que se busca con este proceso es verificar los factores y analizar los que van más allá del control de la organización. Como resultados de esta evaluación identificaremos las oportunidades, amenazas y la situación de los competidores, al tener esta información que debe ser relevante se pueden formular estrategias en las que se aprovechen las oportunidades, para que evite o reduzca el impacto de las amenazas y para vencer a la competencia mediante la identificación de factores claves de éxito (Ipinza, 2008).

Ipinza, (2008) menciona que para realizar la evaluación externa se debe tener en cuenta los siguientes factores clave:

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas competitivas (C).
- Factores claves de éxito para evaluación y control (FCE).

Para realizar el análisis de los factores mencionados, debemos utilizar el análisis PESTEC. En este análisis se describen e identifican las variables relacionadas a cada uno de los factores y se los relaciona con la organización, generando información relevante.

Una vez recopilada toda la información se procede a seleccionar las principales variables, para esto se toma en cuenta el uso de la matriz EFE. La Matriz EFE (MEFE), admite resumir y evaluar toda la información del análisis PESTEC, para luego verificar los resultados y cuantificarlos en amenazas y oportunidades.

El análisis externo tendrá que terminar con un listado de amenazas y oportunidades relevantes para la organización.

b. Análisis de los factores internos: Ipinza, (2008) menciona que la evaluación interna se enfoca en encontrar las estrategias que apoyen a optimizar las fortalezas y contrarrestar las debilidades que las principales áreas a tener en cuenta en la evaluación interna son:

- Administración/Gerencia (A)
- Marketing y ventas (M)
- Operaciones y logística (O)
- Finanzas y contabilidad (F)

- Recursos humanos (H)
- Sistemas de información y comunicaciones (I)
- Tecnología/Investigación y desarrollo(T)

Para el análisis interno de las principales áreas de la organización debemos realizar la evaluación AMOFHIT, en la que se tomará cada aspecto siempre y cuando sea crítico de cada área de la organización. Al obtener la información de la evaluación AMOFHIT, se procede a la elaboración de la matriz de factores internos (MEFI), la cual permitirá sintetizar y evaluar las principales fortalezas y debilidades tomando en cuenta la evaluación AMOFHIT.

Tercer paso: Elección de estrategias.

En esta etapa se realiza el emparejamiento de las habilidades internas y los recursos, con las oportunidades y amenazas tomadas del entorno, para al fin generar estrategias. Se puede realizar utilizando la matriz FODA (Ipinza, 2008).

Ipinza, (2008) menciona que la matriz FODA es una de las más importantes y conocidas (p, 267).

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
Análisis externo	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Figura 6: La Matriz FODA

Fuente: Ipinza, 2008. El planeamiento estratégico un enfoque de gerencia.

La imagen muestra que la matriz FODA, utiliza la información de la matriz MEFI y MEFE, las cuales son el resultado del análisis AMOFHIT y PESTEC respectivamente; para considerar en sus cuadrantes las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevante de la organización. La matriz FODA, genera estrategias con esta información en sus cuatro cuadrantes que son: DO, FO, FA y DA.

3. Papel de la planeación estratégica en la MYPE

Noreña, (2019) refiere que para generar ventajas competitivas sostenibles en la Mypes es necesario tener en cuenta 7 reglas, dentro de ellas y la que resalta el interés de esta investigación es que las Mypes deben planificar el año, donde nos menciona que es importante crear metas, elegir un camino, objetivos, estrategias e indicadores que serán plasmados en un documento físico o virtual.

III. CONCLUSIONES

Las Micro y pequeñas empresas forman parte importante en la economía del Perú e incluso forman parte del 95% del total de empresas, pero al mismo tiempo son las que tienen el primer lugar en la tasa de mortalidad, esto porque el 50% de estas empresas dejan de funcionar antes de llegar a su primer año de funcionamiento.

Uno de los factores y muy importantes que ocasionan la mortalidad de las micro y pequeñas empresas según lo presentado en la investigación es, falta de planificación estratégica, que se desencadena desde la falta de conocimiento del tema o la falta de habilidades, los cuales limitan el llevar a cabo una planificación del rumbo que seguirá la empresa.

Existen diferentes elementos que influyen en la estabilidad de las Mypes en el mercado y que garantizan su éxito uno de ellos es la planificación, ya que es importante establecer un camino, crear objetivos, estrategias, metas, indicadores plasmados en un documento físico o virtual para no actuar con incertidumbre, por tal motivo una programación de las actividades será mucho más efectiva para las micro y pequeñas empresas.

Si bien es cierto y como ya se mencionó es importante que las micro y pequeñas empresas planifiquen sus actividades, son muy pocas las que realizan esta actividad y esto lo demuestra el hecho de que uno de los problemas más importantes que afectan a estas empresas es la falta de planificación y establecimiento de una misión, visión, objetivos, etc., por tal motivo es importante que para eliminar esta problemática en las micro y pequeñas empresas en el Perú, estas tomen en cuenta la realización de un plan estratégico adaptado a su realidad.

Teniendo en cuenta lo desarrollado de esta investigación se puede determinar que sería de gran ayuda la implementación del documento de planificación estratégica en las micro y pequeñas empresas. Para que esto se lleve a cabo, teniendo en cuenta la falta de conocimientos en relación con el tema de los dueños de las micro y pequeñas empresas y como estudiante de administración recomendar la elaboración de un manual para la elaboración de la planeación estratégica, adaptado a la realidad del tipo de empresa investigado.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. (2019). *La planificación estratégica en las micro y pequeñas empresas comercializadoras de prendas de vestir en la ciudad de Machala* (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
- Alarcón, A. (2018). *La planificación estratégica y su influencia en el desarrollo empresarial de las Mypes de la ciudad de dios – SJM, 2018* (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Alesanco, A., & Aguilar, Y. (15 de diciembre de 2009). *Oportunidades de crear un negocio*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/yoselinA/cmo-surgen-las-empresas>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 70-80.
- Chambi, G. (2016). *La formalización de las Mypes de fabricación de muebles del parque industrial y su influencia en la rentabilidad del periodo* (Tesis de Pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Perú.
- Chaves, J. (2019). *Planificación estratégica y su relación con el nivel de Competitividad y el Desempeño Financiero en las Pymes del sector Plásticos en la Provincia de Sabana Centro, Cundinamarca (Colombia)* (Tesis de Maestría). Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Farías, E. (2016). *El uso de la planificación estratégica para desarrollar una pyme en México* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.

- Guevara, H. (2017). *Plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas inversiones Belen Star S.A.C.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú.
- Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Martinez, J, & Silva, K. (2016). *Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo* (Tesis de Pregrado). Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito*. México D.F., México: Trillas.
- Noreña, D. (1 de enero de 2019). *El futuro de Las MYPES*. Obtenido de GESTIÓN: <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/01/el-futuro-de-las-mypes.html/?ref=gesr>
- Ravelo, J. (2012). Las Mypes en el Perú. *Strategia*, 45-47.
- Roque, M. (2018). *Características de la gestión de la calidad, bajo el enfoque de planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Chimbote, Perú.
- Saaverdra, Castro, Restrepo y Rojas. (2001). *Planificación del Desarrollo*. Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- SUNAT. (s.f.). *Comprobantes de pago a emitir*. Obtenido de SUNAT: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/7029-09-comprobantes-de-pago-a-emitir>

SUNAT. (s.f.). *Declaración y pago de impuestos*. Obtenido de SUNAT:
<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6828-04-declaracion-y-pago-de-impuestos>

SUNAT. (s.f.). *Impuestos a pagar*. Obtenido de SUNAT:
<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>

SUNAT. (s.f.). *Libros contables del RMT*. Obtenido de SUNAT:
<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6830-06-sdasdasd>

SUNAT. (s.f.). *Personas Comprendidas*. Obtenido de SUNAT:
<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6825-01-personas-comprendidas>

Thompson, I. (enero de 2016). *Definición de empresa*. Obtenido de Promonegocios.net:
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas* (Monografía). Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, D.C.