

Perspectiva sobre el uso del proceso de planeación en emprendimientos estudiantiles del programa de Gestión Empresarial de la UIS.

María Fernanda Patiño Luna, Lina María Anaya

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Profesional en Gestión Empresarial

Directora

Luz Helena Villamizar

Magíster en Administración de Organizaciones

Universidad Industrial De Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación A Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

Dedicatoria

María Fernanda Patiño Luna

A mis padres, por ser la raíz de todo lo que soy. A mi papá, que desde el cielo guía mis pasos e inspira mi esfuerzo cada día; su recuerdo vive en cada logro, meta y sueño cumplido. A mi mamá, por su amor incondicional, su apoyo en los días difíciles y por enseñarme que la perseverancia convierte los sueños en realidad.

A mi esposo, por caminar a mi lado con amor, paciencia y fe en cada etapa de este recorrido.

A mi abuela, cuya ternura y sabiduría dejaron huellas imborrables en mi vida; su recuerdo sigue siendo abrigo y luz en mi camino.

Y A mi hermano, compañero de vida y ejemplo constante de fortaleza y entrega.

Lina María Anaya

A mi esposo y a mi familia, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante, que fueron el motor que me impulsó a continuar cada día.

A Saahid, Adriana, Don Guillermo, Sareth y Mafe, por creer en mí, por su paciencia, confianza y por brindarme el impulso que necesité para seguir adelante cuando más lo requería.

A todos aquellos que, de una u otra manera, colaboraron con su paciencia, apoyo y palabras de aliento, gracias por ser parte de este proceso y acompañarme en la realización de uno de los sueños más importantes de mi vida.

Agradecimientos

A Dios, por ser nuestra guía, nuestra fortaleza y nuestra fuente de sabiduría en cada etapa de este camino.

A nuestras familias, por su amor incondicional, por creer en nosotras incluso en los momentos de duda, y por ser inspiración que nos impulsa a seguir adelante.

A la Universidad Industrial de Santander (UIS) y al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED), por abrirnos las puertas del conocimiento, fomentar nuestro crecimiento profesional y brindarnos las herramientas para alcanzar esta meta.

A nuestros docentes, por compartir su conocimiento, experiencia y vocación con dedicación y entrega, dejando en nosotras una huella imborrable que trasciende en el aula.

A nuestra directora de tesis, Magíster Luz Helena Villamizar, por su compromiso, orientación y apoyo constante, cuya guía fue esencial para el desarrollo de este trabajo.

A nosotras mismas, por la disciplina, el esfuerzo y la perseverancia que nos permitieron culminar este proceso; por mantenernos unidas a pesar de los malos momentos, por no rendirnos ante los desafíos, por confiar en nuestras capacidades. Desde el 2019, cuando nos conocimos, supimos que llegaríamos juntas a la meta y hoy lo confirmamos con orgullo, gratitud y alegría, demostrando que cada meta es posible cuando se trabaja con pasión y constancia.

Y a todas las personas que, con su apoyo, paciencia y palabras de aliento, hicieron parte de este proceso, nuestro más sincero y profundo agradecimiento.

Tabla de Contenido

| | Pág. |
|---|-------------|
| Introducción..... | 13 |
| 1. Objetivos..... | 16 |
| 1.1. Objetivo General | 16 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 16 |
| 2. Marco de Referencia..... | 17 |
| 2.1. Marco Teórico | 17 |
| 2.1.1. La Planeación como Proceso Administrativo | 17 |
| 2.1.2. Tipos de Planeación | 19 |
| 2.1.3. Modelos y Metodologías de Planeación | 21 |
| 2.1.4. Herramientas y Técnicas para la Planeación..... | 22 |
| 2.1.5. Técnicas de planeación en las organizaciones | 23 |
| 2.2. Antecedentes Investigativos | 24 |
| 3. Metodología..... | 25 |
| 3.1. Tipo de Estudio..... | 25 |
| 3.2. Método de Investigación | 26 |
| 3.3. Población de estudio y muestra. | 26 |
| 3.4. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Datos..... | 27 |
| 3.4.1. Fuentes Primarias | 27 |
| 3.4.2. Fuentes Secundarias | 28 |
| 3.4.3. Instrumento | 28 |

| | |
|--|----|
| 4. Análisis de Resultados..... | 29 |
| 4.1. Resultados de la encuesta | 29 |
| 4.1.1. Sección de Caracterización del emprendimiento e información básica del emprendedor..... | 29 |
| 4.1.2. Alcance y Nivel de Planeación. | 37 |
| 4.1.3. Experiencia y Conocimiento sobre Planeación..... | 50 |
| 4.1.4. Métodos, Herramientas y Técnicas aplicadas en la Planeación..... | 55 |
| 4.1.5. Resultados y Efectividad en la Planeación..... | 59 |
| 5. Discusión de los resultados..... | 66 |
| 5.1. Planeación y Formalización de los Emprendimientos..... | 66 |
| 5.2. Conocimiento, experiencia, y aplicación práctica de la planeación..... | 67 |
| 5.3. Herramientas, técnicas y procesos aplicados al planear en emprendimientos | 67 |
| 5.4. Planeación e impacto en el desarrollo empresarial..... | 68 |
| 6. Conclusiones..... | 70 |
| 7. Recomendaciones | 72 |
| 8. Referencias Bibliográficas..... | 74 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tipos o niveles de planeación en las organizaciones y sus características..... | 20 |
| Tabla 2. Secciones de la encuesta y preguntas. | 28 |
| Tabla 3. Rangos de Edad de la población..... | 29 |
| Tabla 4. Género de la población..... | 30 |
| Tabla 5. Semestre que cursa actualmente. | 30 |
| Tabla 6. Categorías de productos y servicios..... | 32 |
| Tabla 7. Años de funcionamiento de los emprendimientos..... | 33 |
| Tabla 8. Tiempo semanal dedicado..... | 34 |
| Tabla 9. Número de colaboradores..... | 35 |
| Tabla 10. Áreas presentes en los emprendimientos..... | 36 |
| Tabla 11. Emprendedores que realizan planeación..... | 38 |
| Tabla 12. Motivos por los que no realiza procesos de planeación..... | 38 |
| Tabla 13. Motivos por los que sí realiza procesos de planeación..... | 40 |
| Tabla 14. Alcance de tiempo y plazos de la planeación..... | 41 |
| Tabla 15. Emprendimientos que poseen visión, misión y objetivos definidos. | 43 |
| Tabla 16. Áreas en las que implementa planeación..... | 44 |
| Tabla 17. Indicadores de planeación por área..... | 45 |
| Tabla 18. Formalización y registro de la planeación..... | 47 |
| Tabla 19. Niveles de planeación que implementan..... | 48 |
| Tabla 20. Familiaridad con la teoría y conceptos de la planeación..... | 50 |
| Tabla 21. Importancia de la planeación en su emprendimiento..... | 51 |
| Tabla 22. Percepción de la capacidad de desarrollar un plan en su emprendimiento..... | 52 |

| | |
|---|----|
| Tabla 23. Influencia entre experiencia en planeación y éxito en emprendimiento..... | 53 |
| Tabla 24. Accesibilidad a recursos y herramientas relacionados a planeación | 54 |
| Tabla 25. Modelos o metodologías de planeación que más aplican | 55 |
| Tabla 26. Herramientas o técnicas de planeación que más aplican | 56 |
| Tabla 27. Técnicas o Procesos que realiza al planear en el emprendimiento | 58 |
| Tabla 28. Satisfacción con resultados de planeación..... | 60 |
| Tabla 29. ¿El planear ha permitido anticiparse a problemas en su emprendimiento?..... | 60 |
| Tabla 30. Frecuencia de revisión y actualización de la planeación | 61 |
| Tabla 31. Porcentaje de planeación que logra cumplir | 62 |
| Tabla 32 Acciones si la planeación no cumple los objetivos..... | 63 |
| Tabla 33. Síntesis de hallazgos por objetivo..... | 65 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Esquema General del Proceso Administrativo | 17 |
| Figura 2. Porcentaje por rango de edad. | 29 |
| Figura 3. Género de la población | 30 |
| Figura 4. Porcentaje por semestre | 31 |
| Figura 5. Porcentaje por categoría. | 32 |
| Figura 6. Porcentaje de tiempo de funcionamiento de los emprendimientos | 33 |
| Figura 7. Porcentaje de tiempo semanal dedicado..... | 34 |
| Figura 8. Número de colaboradores..... | 35 |
| Figura 9. Cantidad de áreas presentes en los emprendimientos..... | 36 |
| Figura 10. Porcentaje de emprendedores que realizan planeación | 38 |
| Figura 11. Motivos por los que no realiza procesos de planeación. | 39 |
| Figura 12. Motivos por los que sí realiza procesos de planeación..... | 40 |
| Figura 13. Cuántos plazos de tiempo planea | 42 |
| Figura 14. Emprendimientos que poseen visión, misión y objetivos definidos..... | 43 |
| Figura 15. Áreas en las que implementa planeación..... | 44 |
| Figura 16. Indicadores de planeación por área | 46 |
| Figura 17. Formalización y registro de la planeación..... | 48 |
| Figura 18. Cuántos niveles de planeación se combinan | 49 |
| Figura 19. Porcentaje de familiaridad con la teoría y conceptos de planeación. | 50 |
| Figura 20. Porcentaje de importancia de la planeación en su emprendimiento..... | 51 |
| Figura 21. Percepción de capacidad de desarrollar un plan en su emprendimiento | 52 |
| Figura 22. Influencia entre experiencia en planeación y éxito en emprendimiento | 53 |

| | |
|--|----|
| Figura 23. Accesibilidad a recursos y herramientas relacionados a planeación | 54 |
| Figura 24. Modelos o metodologías de planeación que más aplican..... | 56 |
| Figura 25. Herramientas o técnicas de planeación que más aplican..... | 57 |
| Figura 26. Técnicas o procesos que realiza al planear en el emprendimiento | 58 |
| Figura 27. Satisfacción con resultados de planeación | 60 |
| Figura 28. ¿El planear ha permitido anticiparse a problemas en su emprendimiento?..... | 61 |
| Figura 29. Frecuencia de revisión y actualización de la planeación..... | 62 |
| Figura 30. Porcentaje de planeación que logra cumplir..... | 63 |
| Figura 31. Acciones si la planeación no cumple los objetivos | 64 |

Lista de Apéndices

Pág.

Apéndice A. Instrumento 78

Resumen

Título: Perspectiva sobre el uso del proceso de planeación en emprendimientos estudiantiles del programa de Gestión Empresarial de la UIS.*

Autores: María Fernanda Patiño Luna y Lina María Anaya**

Palabras Clave: Planeación, emprendimiento, gestión empresarial

Descripción: En un entorno empresarial caracterizado por la competencia y la constante transformación, la planeación se consolida como un elemento fundamental para el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos. Esta investigación tuvo como propósito analizar la perspectiva del uso de la planeación en los emprendimientos desarrollados por estudiantes del programa de Gestión Empresarial del IPRED de la Universidad Industrial de Santander. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo, aplicando una encuesta a 28 emprendedores para identificar sus conocimientos, herramientas utilizadas, alcance y efectividad del proceso de planeación. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los emprendedores reconoce la importancia de la planeación, aunque su aplicación práctica es limitada y de carácter operativo. La planeación se emplea principalmente como mecanismo para organizar actividades inmediatas y suele ser intuitiva, y con un escaso uso de herramientas formales. Esto evidencia una brecha entre el conocimiento teórico y su implementación en la práctica. Asimismo, resalta la necesidad de fortalecer la formación en planeación estratégica mediante espacios prácticos, asesorías y ejercicios aplicados que permitan a los estudiantes integrar el conocimiento con la acción. Fomentar una cultura de planeación más estructurada contribuiría a mejorar la sostenibilidad, la capacidad de adaptación y el crecimiento de los emprendimientos estudiantiles.

*Trabajo de Grado

**Unidad Académico – Administrativa. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Directora Luz Helena Villamizar Cáceres.

Abstract

Title: Perspective on the Use of the Planning Process in Student Entrepreneurship Ventures within the Business Management Program at UIS*

Author(s): María Fernanda Patiño Luna y Lina María Anaya**

Key Words: Planning, Entrepreneurship, Business Management

Description: In a business environment marked by competitiveness and constant transformation, planning emerges as a key element for the success and sustainability of entrepreneurial initiatives. This study aimed to analyze the perspective and use of planning in the ventures developed by students from the Business Management program at IPRED, Universidad Industrial de Santander. A quantitative and descriptive approach was adopted, applying a survey to 28 student entrepreneurs to identify their level of knowledge, the tools they employ, and the scope and effectiveness of their planning processes. The results show that although most entrepreneurs recognize the importance of planning, its practical application is limited and mainly operational. Planning is primarily used as a mechanism to organize immediate activities and is often intuitive, with minimal use of formal tools. This reflects a gap between theoretical knowledge and its implementation in practice. The findings also highlight the need to strengthen strategic planning training through practical workshops, guidance, and applied exercises that help students integrate knowledge into action. Fostering a more structured planning culture would contribute to improving sustainability, adaptability, and the growth of student-led ventures.

* Trabajo de Grado

**Unidad Académico – Administrativa. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Directora Luz Helena Villamizar Cáceres.

Introducción

Como proceso base de la administración, la planeación considera uno de los pilares fundamentales en el desarrollo, la consolidación y la sostenibilidad de las organizaciones (Chiavenato, 2005). Desde los inicios de la teoría administrativa, autores como Fayol, Taylor, y Drucker, señalaron la importancia de prever y prepararse para el futuro, organizando las acciones de la organización hacia el alcance de objetivos definidos. En la actualidad, esta necesidad cobra mayor fuerza en un entorno caracterizado por globalización, mercado cambiante, transformación digital, y creciente incertidumbre económica; estos factores obligan a las organizaciones a establecer procesos de planeación cada vez más flexibles, dinámicos y estratégicos, para asignar adecuadamente sus recursos, alinear sus capacidades internas y formular estrategias para responder las demandas del entorno, llegando a aumentar sus probabilidades de éxito y su sostenibilidad a largo plazo (David, 2013).

En el contexto de los emprendimientos y de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), la planeación adquiere un papel aún más significativo. Estas organizaciones representan una proporción significativa del entorno empresarial, sobre todo en países como Colombia, siendo responsables de la generación de empleo y de un aporte considerable al PIB. Sin embargo, debido a su tamaño y limitación en recursos financieros, tecnológicos, o humanos, suelen ser más vulnerables a los cambios del mercado y a las crisis económicas. Es por lo anterior que realizar un correcto proceso de planeación, en el que se analicen factores tanto internos como externos del negocio, se defina correctamente elementos como la misión, visión y objetivos tanto a largo, mediano y corto plazo, permite a las Mipymes mejorar su desempeño y fortalecer su sostenibilidad en el mercado, ya que así logran establecer estrategias claras y obtienen una guía en su proceso de desarrollo y crecimiento (Riapira et al., 2015). Muchas empresas emergentes aún

carecen de herramientas adecuadas para realizar este proceso de planeación efectiva, en algunos casos, los emprendedores no logran establecer claramente sus objetivos, estructurar sus procesos o evaluar su evolución en el corto, mediano o largo plazo. Estas carencias limitan su capacidad de crecimiento, reducen sus posibilidades de acceder a nuevos mercados y restringen su adaptabilidad frente a la competencia. El interés de esta investigación radica en resaltar que el éxito de un emprendimiento no depende únicamente de la originalidad de la idea inicial o del factor innovador del producto, sino también de la combinación y gestión de los recursos disponibles, de las habilidades de liderazgo y organización del emprendedor, y muy especialmente, de las estrategias de planeación implementadas para enfrentar los retos del entorno. (Elizundia Cisneros, 2012).

La presente investigación tiene como propósito describir la perspectiva de uso del proceso de planeación en los emprendimientos desarrollados por estudiantes del programa de Gestión Empresarial del IPRED de la Universidad Industrial de Santander, analizando su impacto en el desarrollo y sostenibilidad de sus proyectos. Para ello, se busca identificar las bases teóricas, modelos, metodologías y herramientas que sustentan la capacidad de planeación en los emprendedores, así como reconocer las características, alcance y efectividad de los procesos aplicados en sus iniciativas. En particular, el estudio pretende comprender cómo los futuros profesionales conciben y aplican la planeación en sus proyectos, y en qué medida esta práctica contribuye a optimizar la gestión de recursos, orientar la toma de decisiones, reducir la incertidumbre y enfrentar los retos del entorno competitivo.

La relevancia de este análisis se refleja tanto en el ámbito académico, al aportar conocimiento sobre las prácticas de planeación empleadas por emprendedores en formación, como en el social y económico, pues una cultura de planeación sólida puede favorecer la supervivencia empresarial, la generación de empleo y la dinamización productiva local. Además, el estudio

ofrece un aporte práctico al reflexionar sobre las limitaciones y oportunidades de mejora que enfrentan los estudiantes en su proceso de planeación, y sobre las acciones que pueden impulsarse desde la academia para fortalecer su gestión. Finalmente, el trabajo se organiza en un marco teórico, la metodología aplicada, la presentación de resultados y las conclusiones, las cuales buscan contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial desde la planeación.

En cuanto al alcance, la investigación se delimita a los estudiantes de gestión empresarial de la UIS, que, durante el año 2024 y 2025 tienen un emprendimiento activo o en etapa de implementación. Se analizan las prácticas de planeación que estos aplican en sus emprendimientos, sin profundizar en la evaluación financiera, comercial o técnica de sus proyectos. Entre las posibles limitaciones, se reconoce que la participación fue de carácter voluntario y estuvo conformada únicamente por 28 estudiantes, lo cual restringe la generalización de los resultados. No obstante los resultados obtenidos permiten obtener una aproximación válida y relevante sobre la forma en la que los estudiantes conciben y aplican la planeación, construyendo un insumo de utilidad para la mejora de procesos formativos y de acompañamiento institucional.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Describir la perspectiva de uso del proceso de planeación en emprendedores estudiantes del programa de Gestión Empresarial del IPRED en la Universidad Industrial de Santander.

1.2. Objetivos Específicos

Identificar perspectivas teóricas, modelos, metodologías, herramientas, sobre la capacidad de planeación en emprendedores a partir de información secundaria.

Reconocer las características, alcance, conocimiento, resultados y efectividad de los procesos de planeación realizados en emprendimientos de estudiantes de Gestión Empresarial del IPRED de la Universidad Industrial de Santander, estableciendo el porcentaje de ejecución e impacto en el emprendimiento.

Identificar las herramientas, técnicas o estrategias usadas para la planeación en emprendimientos de estudiantes de Gestión Empresarial del IPRED en la Universidad Industrial de Santander. Así como las razones por las cuales los estudiantes aplican o no la planeación en sus emprendimientos.

2. Marco de Referencia

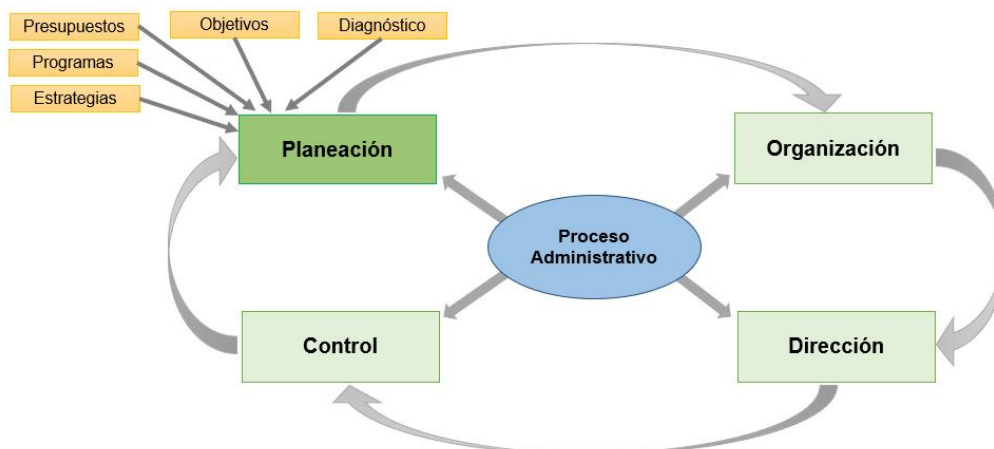
2.1. Marco Teórico

2.1.1. La Planeación como Proceso Administrativo

La administración, es aquel proceso en el que se interpretan los objetivos propuestos por la organización y se transforman en acciones organizacionales, a través de subprocesos como el planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos, se hace posible alcanzar los objetivos de forma adecuada y garantizar la competitividad en el mercado cambiante (Chiavenato, 2005; Robbins & Coulter, 2010). Como se observa en la Figura 1, la planeación es la primera función administrativa, siendo la base de las demás, ya que esta determina por anticipado cuáles son los objetivos y qué se debe hacer para conseguirlos, seleccionando el mejor curso de acción para determinar a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 2005).

Figura 1.

Esquema General del Proceso Administrativo.



Nota. Adaptado de Bernal, 2007.

Por otro lado, la Organización, es el proceso por el cual se determinan las tareas y acciones a realizar para lograr lo planeado, la Dirección, se relaciona directamente a la motivación y al liderazgo en equipos de trabajo, resolución de conflictos y comunicación, y el Control, consiste en retroalimentar y proveer a la organización información que indique el desempeño y la dinámica del entorno en el que se encuentra (Bernal, 2007).

Por su parte, la planeación es considerada como un proceso fundamental en la administración y gestión de negocios, ya que permite no sólo definir objetivos y asignar recursos, sino también establecer estrategias para lograrlo de manera eficiente (Robbins & Coulter, 2021). Siendo así, la planeación implica seleccionar objetivos y definir las acciones correspondientes a seguir para conseguirlos, lo cual requiere tomar decisiones y elegir entre diversas alternativas futuras (Koontz et al., 2019). A menudo, los términos planeación y planificación se utilizan sin distinción, ya que ambos refieren al proceso de trazar un plan para lograr un objetivo, sin embargo, existen diferencias conceptuales relevantes entre ambos procesos, ya que, por su parte, la planeación es general y estratégica, respondiendo qué se va a hacer y cómo se va a hacer. Mientras que la planificación es más específica y de nivel operativo, respondiendo a con qué acciones se implementará lo decidido (Salazar & Romero, 2006).

El planear es relevante para cualquier organización ya que hace posible reducir la incertidumbre, pues se prevé riesgos y se toman decisiones mayormente informadas (Drucker, 1999). También permite optimizar recursos y garantizar una asignación más eficiente del capital, tiempo y talento humano de la organización (Carpenter & Sanders, 2013), mejorar la coordinación entre áreas del negocio hacia el objetivo común, fomentar la innovación al explorar nuevas oportunidades y responder a los cambios del mercado, y medir el desempeño a través de métricas y los puntos de control considerados para evaluar el progreso (Pearce & Robinson, 2015).

2.1.2. Tipos de Planeación

La planeación es una actividad propia del ser humano, que ha logrado trascender desde lo personal hasta lo organizacional, ya que, en la vida cotidiana las personas realizan distintos tipos de planeación según sus objetivos, recursos y entorno; tales como planear su rutina diaria, ahorrar para comprar un bien específico, diseñar proyectos personales o incluso unas vacaciones familiares, responden a formas de planeación e intereses individuales (Covey, 2020). Las personas efectivas planifican según sus valores y metas, utilizando recursos como las agendas, calendarios, hábitos y métodos de priorización para gestionar su tiempo según un propósito (Locke et al., 2006).

Es así como es posible resaltar, por un lado, la planeación informal siendo aquella que es espontánea y no precisamente documentada, enfocada a las actividades diarias, semanales, o para resolver alguna situación. Por otro lado, la planeación personal, que contiene las metas individuales a corto, mediano o largo plazo, y la planeación familiar o colectiva, que se observa cuando varias personas enfocan sus actividades hacia un fin común como una salida familiar o el coordinar el cuidado de un miembro del hogar (Covey, 2020; Mintzberg et al., 1997)

A diferencia de lo anterior, bajo el contexto de la administración es posible diferenciar y clasificar de manera más formal los diferentes tipos de planes, que, aunque están interrelacionados entre sí, poseen diversos niveles según el propósito y alcance que se les da (Cano, 2017). Por ejemplo, los planes corporativos o estratégicos son planes diseñados para tener un alcance a toda la compañía y suelen proyectarse a largo plazo, incluye elementos como la formulación de misión, visión y objetivos estratégicos (Riquelme, 2014).

Por otro lado, los planes tácticos, se derivan de los planes estratégicos, estos se formulan específicamente para las áreas en las que se agrupan las actividades de la organización, tales como

plan financiero, plan de marketing, o plan de recursos humanos. Por ende, tienen un alcance específico y se plantean a mediano plazo (Robbins & Coulter, 2005). Y finalmente, se encuentran los planes operativos, que, a su vez, se derivan de los planes tácticos. Estos representan la ejecución de las estrategias mediante métodos o procedimientos. Es una planeación de alcance aún más específico y operativo, siendo programada a corto plazo (Cano, 2017).

También es importante considerar en esta clasificación a los planes de contingencia, estos se presentan como un complemento y un plan alternativo en caso de que la organización requiera responder a situaciones críticas inusuales o de emergencia (Bernal, 2007). En este sentido, la Tabla 1 permite observar con mayor claridad la estructura, el nivel administrativo, el alcance y el propósito de cada tipo de plan descrito anteriormente, incluyendo los planes de contingencia dentro del esquema general de planeación.

Tabla 1.

Tipos o niveles de planeación en las organizaciones y sus características

| | Planeación Estratégica | Planeación Táctica | Planeación Operativa | Planeación Contingente |
|-----------------------------|--|---|---|---|
| Plazo | > 2 años | 2 > y > 1 años | < 1 año | Eventos fortuitos |
| Nivel administrativo | Alta dirección | Gerencia media | Personal operativo | Alta y media dirección |
| Propósito | Definir misión, visión, objetivos a largo plazo. | Definir misión y objetivos de las áreas o unidades del negocio. | Instrumentar y operacionalizar los planes tácticos. | Afrontar eventos fortuitos o inesperados. |
| Alcance | Amplio, generalizado. | Áreas o unidades funcionales. | Específico de cada división operativa. | General y detallado. |
| Incertidumbre | Alta incertidumbre. | Moderada incertidumbre | Baja incertidumbre | Grado razonable de incertidumbre. |

Nota. Adaptado de Bernal, 2007.

2.1.3. Modelos y Metodologías de Planeación

Algunos de los modelos y metodologías de planeación en las organizaciones más conocidos son, por ejemplo, el modelo clásico o lineal, este sigue una secuencia básica y estructurada, en la que primero se definen la misión, visión y valores organizacionales, para posteriormente hacer algún análisis que permita identificar factores internos y externos que puedan afectar la organización. También se establecen objetivos estratégicos y se desarrollan planes de acción (Gallardo, 2012). Asimismo, el modelo basado en problemas, que también se conoce como modelo basado en objetivos y se relaciona directamente con el modelo clásico, sin embargo, es más dinámico y destaca por considerarse más integral. Este pone como primer lugar realizar un análisis que permita identificar factores internos y externos que puedan afectar la organización, para posteriormente identificar los principales problemas y objetivos, desarrollar estrategias que los aborden, actualizar o crear la misión y la visión y la organización, crear planes de acción en cuanto a planes operativos, asignación de recursos y supervisión del plan estratégico (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

Por otro lado, el Balanced Scorecard (BSC), también llamado cuadro de mando integral fue propuesto por autores como Kaplan y Norton, y ofrece una vista integral de la planeación, ya que considera cuatro dimensiones fundamentales: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este considera elementos como la misión, visión y valores organizacionales, también las perspectivas a través de mapas estratégicos y de objetivos, evalúa la propuesta de valor al cliente, y posee indicadores para los objetivos y metas planteados (Ferández, 2001). La planeación por escenarios se basa en la identificación de posibles futuros a través del análisis de datos, tendencias o incertidumbres. Su objetivo es que la organización esté preparada

para diversos escenarios a través de estrategias flexibles y adaptativas, que permitan minimizar el impacto negativo y maximizar las oportunidades emergentes (Schmalbach et al., 2010).

Igualmente, el *Objective Key Results* (OKR), que también es conocida como objetivos y resultados clave, es principalmente usada por compañías tecnológicas, consiste en la definición estructurada de los objetivos y establecer resultados medibles que permitan guiar el desempeño organizacional (Fernandes & Gomes, 2023). La planeación ágil, que se basa en los principios del entorno de la gestión ágil, permitiendo a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, siendo efectiva desde las metas y objetivos de la organización hasta la ejecución diaria de operaciones (Weber & Tarba, 2014). Y finalmente *Lean Strategy*, es una metodología inspirada en la filosofía *Lean*, se enfoca en la eliminación de desperdicios y la optimización de recursos para alcanzar los objetivos estratégicos planteados de forma eficiente, centrándose en fomentar la innovación y el desarrollo empresarial (David Collis, 2016).

2.1.4. Herramientas y Técnicas para la Planeación

Los modelos y metodologías mencionados anteriormente otorgan un marco conceptual y estratégico para la planeación en las organizaciones, sin embargo, estos requieren de herramientas y técnicas de planeación que se centren en la aplicación práctica de los modelos. Estas herramientas permiten a la organización recopilar, analizar y gestionar información necesaria para una efectiva toma de decisiones. Algunas herramientas altamente utilizadas para la planeación son, por ejemplo, el Análisis DOFA, esta herramienta es clave para la evaluación del entorno interno y externo de una organización o negocio, ya que su aplicación permite no sólo identificar las ventajas competitivas y potenciales riesgos, sino también generar estrategias a partir de ello. A través de una comparación entre cuatro factores: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Chapman, 2004). Asimismo, la Matriz BCG: También llamada Matriz del *Boston Consulting*

Group, esta herramienta es utilizada para analizar portafolios de productos y unidades de negocio de una empresa, para ello, los clasifica dentro de cuatro categorías: producto estrella, producto interrogante, producto vaca y producto perro. Esta clasificación facilita la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas sobre inversiones o desinversiones (Gómez Jurado Jarrín, 2016).

Del mismo modo, el Análisis PESTEL evalúa principalmente factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan llegar a impactar la organización, esto con el objetivo de evaluar el entorno externo y ajustar las estrategias según las tendencias identificadas (Chapman, 2004).

2.1.5. Técnicas de planeación en las organizaciones

Algunas de las técnicas o instrumentos para realizar procesos de planeación son: el *Brainstorming*, esta técnica se utiliza para generar de forma creativa nuevas ideas, soluciones y estrategias en un ambiente colaborativo, permitiendo identificar oportunidades y resolver problemas organizacionales. (Geschka, 1983). Por otro lado, el Método Delphi es una técnica de consulta iterativa, para llevarla a cabo se recurre a la opinión de un grupo de expertos, entre ellos se busca llegar a un consenso sobre el tema específico que se desee resolver, ofreciendo una alternativa para la toma de decisiones estratégicas en la organización. (Torrado-fonseca & Reguant-álvarez, 2016). También los Diagramas de Gantt son comúnmente utilizados, esta técnica ofrece una visualización gráfica de la planeación y el seguimiento de planes de acción o proyectos, ya que permite visualizar una secuencia de actividades, los plazos y los responsables de cada tarea, ofreciendo una mejor gestión del tiempo y de recursos (Münch, 2008).

2.2. Antecedentes Investigativos

En el contexto empresarial, específicamente para el ámbito emprendedor y de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) la planeación toma un papel fundamental al permitir estructurar estrategias, definir objetivos y establecer mecanismos de control esenciales para la sostenibilidad de una organización, impactando directamente la viabilidad y éxito de los negocios emergentes (Riapira et al., 2015). Sin embargo, es posible considerar que la manera en la que los líderes de las organizaciones implementan la planeación puede llegar a variar según su nivel de formación, experiencia, o acceso a herramientas metodológicas relacionadas a este proceso.

En este sentido, comprender la manera en la que los emprendedores adquieren o aplican conocimiento relacionado a planeación, resulta relevante para identificar barreras u oportunidades en su implementación. La investigación de Correa Morelo et al. (2024), titulada “Diagnóstico de la capacidad de planeación estratégica en estudiantes emprendedores de la UNAD-Cartagena”, señala que, si bien los estudiantes demuestran interés en los procesos de planeación, la implementación efectiva de estas estrategias sigue significando un desafío y concluye que la mayoría de emprendedores estudiantes carecen de experiencia respecto a la ejecución de planes estratégicos en sus emprendimientos, y presentan dificultades para ajustar estas estrategias al mercado cambiante. En esta investigación los autores desarrollan y validan un instrumento de recolección de datos para evaluar diversas dimensiones y subdimensiones relacionadas a la capacidad emprendedora, en este caso definidas como la innovación, adaptabilidad, planeación y gestión. Este cuestionario se considera relevante para este proyecto ya que contiene preguntas que permiten conocer la experiencia y preparación, competencias y habilidades, actitudes y percepciones, y resultados y efectividad de la planeación realizada por estudiantes.

Por otro lado, autores como Laguía et al. (2017), en su artículo “Validación del Cuestionario de Intención Emprendedora en una muestra de estudiantes universitarios de Colombia”, exploran a través del Cuestionario de Intención Emprendedora (CIE), diseñado y validado en España (Rueda et al., 2015) y enmarcado dentro de la Teoría de la Acción Planificada, consulta la relación entre el emprender y la planificación como herramienta para negocios emergentes. Si bien este cuestionario mide aspectos como la actitud hacia el emprendimiento, la percepción de control y la norma subjetiva, también resalta a la planeación como un factor importante en la transición de la intención a la acción en un emprendedor, concluyendo que los emprendedores con mayor estructura en su planeación tienden a convertir sus ideas en negocios sostenibles, ya que evalúa las intenciones o planes de los encuestados para iniciar una empresa y otros factores directamente relacionados a planear.

Asimismo, en la investigación “Diseño y Validación de un Instrumento de Evaluación de Competencias para la Gestión de la Carrera Emprendedora” realizado por Sánchez & Suárez (2016), se introduce el Cuestionario de gestión de la carrera emprendedora (CGCE), este se propone medir habilidades estratégicas consideradas fundamentales para emprendedores, entre ellas la capacidad de planificación y organización. Logra resaltar que el desarrollo de competencias emprendedoras no sólo depende del conocimiento teórico, sino también de la capacidad para estructurar planes, evaluar resultados y realizar ajustes.

3. Metodología

3.1. Tipo de Estudio

En esta investigación se realizó un estudio de tipo descriptivo que, si bien se relaciona directamente con el enfoque cuantitativo al considerar una sola variable de estudio, requirió

también la inclusión de factores del entorno, como la caracterización de la población objetivo (Ochoa Pachas & Yunkor Romero, 2020). Para la recolección de información se aplicaron cuestionarios a los estudiantes emprendedores de Gestión Empresarial de la UIS seleccionados y descritos como la población objetivo. Los datos obtenidos mediante este instrumento fueron sometidos a un proceso de tabulación y análisis descriptivo, lo cual permitió dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas por las investigadoras.

3.2. Método de Investigación

Para esta investigación se utilizó el método cuantitativo, el cual resultó apropiado dado que la información fue recolectada a través de encuestas aplicadas a la población objetivo. Este enfoque permitió obtener datos estructurados y medibles respecto a la problemática estudiada, lo que facilitó el análisis e identificación de patrones, tendencias y relaciones que dieron respuesta a las preguntas de investigación (Pita Fernandez & Pértegas Díaz, 2002).

3.3. Población de estudio y muestra.

La población objeto de estudio estuvo conformada por estudiantes emprendedores pertenecientes al programa de Gestión Empresarial del Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED) de la Universidad Industrial de Santander. Este grupo incluyó estudiantes que cursaran entre primer y décimo semestre, que asistían a clase en horario de noche y sábados.

La muestra poblacional se conformó a través de muestreo por conveniencia, lo cual permitió optimizar los recursos disponibles y facilitar la obtención de los datos (Walpole et al., 2012). Una vez obtenida y organizada la base de datos, se seleccionaron los participantes que cumplieran con los parámetros establecidos para la investigación, garantizando así la calidad y

relevancia de la muestra analizada. Como criterio de inclusión, únicamente se tuvo en cuenta aquellos estudiantes emprendedores pertenecientes al programa de Gestión Empresarial del IPRED de la Universidad Industrial de Santander cuyos negocios se encuentran en funcionamiento, requieren una dedicación mínima de 20 horas semanales, y corresponden a iniciativas propias, es decir, proyectos que desarrollan o comercializan productos o servicios bajo una marca o propuesta original. En total, se identificaron 42 emprendedores, de los cuales 28 cumplían los requisitos de inclusión.

Bajo estas condiciones, la muestra poblacional estuvo conformada por 28 estudiantes emprendedores, quienes respondieron el cuestionario aplicado y aportaron información pertinente para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Es importante mencionar que en los resultados del cuestionario, se observó que esta población se divide en 17 emprendedores que declaran no realizar planeación, y 11 emprendedores que afirman realizar procesos de planeación, en sus emprendimientos.

3.4. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Datos.

Si bien se entiende como fuente al medio del cual procede la información, para esta investigación se consideró el uso de fuentes primarias como la encuesta realizada por las investigadoras, y secundarias como la literatura consultada durante la investigación.

3.4.1. Fuentes Primarias

Aquellas que proporcionan información original o directa, que ha sido obtenida de primera mano por el investigador (Torres et al., 2019). En este caso, la información recolectada por las investigadoras a través de una encuesta aplicada a la población objetivo, con preguntas sobre

caracterización del emprendimiento y la planeación que realizan los estudiantes emprendedores en sus negocios, como se observa en el Apéndice A.

3.4.2. Fuentes Secundarias

Se refiere a todos aquellos documentos o material que contiene información que ha sido recopilada o procesada con anterioridad, ya sea por otros investigadores o instituciones (Torres et al., 2019). Ya sea libros, artículos científicos, informes, tesis u estadísticas oficiales permitirán contextualizar, respaldar teorías y/o comparar los resultados de esta investigación.

3.4.3. Instrumento

El instrumento aplicado correspondió a un cuestionario estructurado, diseñado con secciones específicas conformes a los objetivos planteados en esta investigación, y se elaboró mediante la herramienta *Google Forms*, tal y como se describe en la Tabla 2.

Para la recolección de las respuestas, el cuestionario fue compartido con la población objetivo a través de diferentes medios de comunicación, incluyendo correo electrónico, WhatsApp y llamadas telefónicas, con el fin de garantizar una mayor cobertura y participación.

Tabla 2.

Secciones de la encuesta y preguntas.

| Sección de la encuesta | Preguntas de la Sección |
|--|-------------------------|
| Caracterización del emprendimiento e información básica del emprendedor. | Pregunta 1 a la 8. |
| Alcance y Nivel de Planeación. | Pregunta 9 a la 17. |
| Experiencia y Conocimiento sobre Planeación | Pregunta 18 a la 22. |
| Métodos, Herramientas y Técnicas aplicadas en la Planeación | Pregunta 23 a la 24. |
| Resultados y Efectividad en la Planeación | Pregunta 25 a la 29. |

4. Análisis de Resultados

4.1. Resultados de la encuesta

4.1.1. Sección de Caracterización del emprendimiento e información básica del emprendedor.

Pregunta 1. ¿Qué edad tiene?

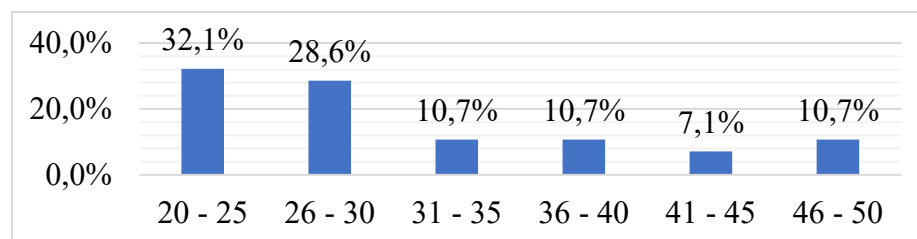
Tabla 3.

Rangos de Edad de la población.

| Rango de edad | Frecuencia | Porcentaje | Media | Ponderado |
|---------------|------------|-------------|-------|--------------|
| 20 - 25 | 9 | 32,1% | 22,50 | 7,23 |
| 26 - 30 | 8 | 28,6% | 28,00 | 8,00 |
| 31 - 35 | 3 | 10,7% | 33,00 | 3,54 |
| 36 - 40 | 3 | 10,7% | 38,00 | 4,07 |
| 41 - 45 | 2 | 7,1% | 43,00 | 3,07 |
| 46 - 50 | 3 | 10,7% | 48,00 | 5,14 |
| Total | 28 | 100% | | 31,05 |

Figura 2.

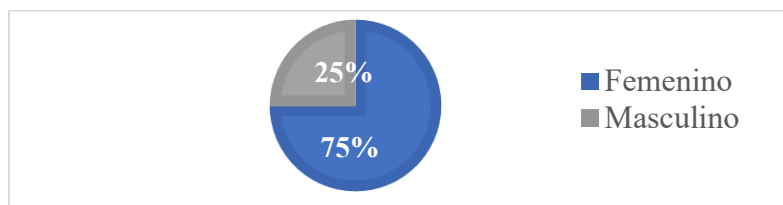
Porcentaje por rango de edad.



La mayoría de los emprendedores se encuentran dentro del rango de 20 a 30 años, lo que corresponde al 60,7% de la muestra. Por otro lado, un promedio de edad de 31 años permite observar que los emprendimientos surgen principalmente en jóvenes adultos, en una etapa formativa y productiva que les permite consolidar sus ideas de negocio y formarse académicamente.

Pregunta 2. ¿Cuál es su género?**Tabla 4.***Género de la población*

| Género | Cantidad | Porcentaje |
|---------------|-----------------|-------------------|
| Femenino | 21 | 75% |
| Masculino | 7 | 25% |
| Total | 28 | 100% |

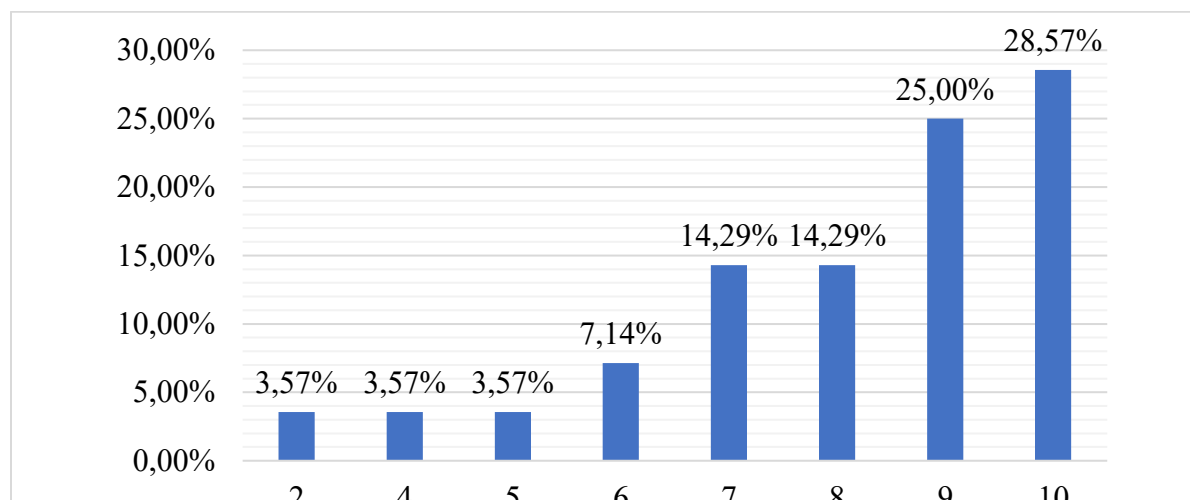
Figura 3.*Género de la población.*

La población encuestada se conforma tanto por hombres como mujeres, se observa predominancia de las mujeres (75%), reflejando que el emprendimiento dentro del programa de gestión empresarial puede estar liderado principalmente por mujeres, siendo esto relevante al considerar la participación femenina en iniciativas empresariales.

Pregunta 3. ¿Qué semestre cursa actualmente?**Tabla 5.***Semestre que cursa actualmente.*

| Semestre | Frecuencia | Porcentaje | Ponderado |
|-----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 2 | 1 | 3,57% | 0,071 |
| 4 | 1 | 3,57% | 0,143 |
| 5 | 1 | 3,57% | 0,179 |
| 6 | 2 | 7,14% | 0,429 |

| | | | |
|--------------|-----------|-------------|--------------|
| 7 | 4 | 14,29% | 1,000 |
| 8 | 4 | 14,29% | 1,143 |
| 9 | 7 | 25,00% | 2,250 |
| 10 | 8 | 28,57% | 2,857 |
| Total | 28 | 100% | 8,071 |

Figura 4.*Porcentaje por semestre*

En cuanto al semestre académico que cursan, se observa mayor concentración en niveles superiores de la carrera, el 53,6% de los participantes cursa entre noveno y décimo semestre. Sin embargo, el promedio obtenido se ubica en octavo semestre. Esto puede representar que los emprendedores tienden a impulsar sus emprendimientos en fases avanzadas de su formación académica. Es posible afirmar que de manera general la población participante corresponde a estudiantes adultos jóvenes, con una edad promedio de 31 años y una predominancia de mujeres, en su mayoría cursando últimos semestres del programa de gestión empresarial.

Pregunta 4. ¿Qué productos comercializa el emprendimiento? Por favor de una descripción.

En este caso, la variedad de productos y servicios evidenciados en las respuestas es alta, por ende, se han agrupado en 6 categorías como se describe a continuación:

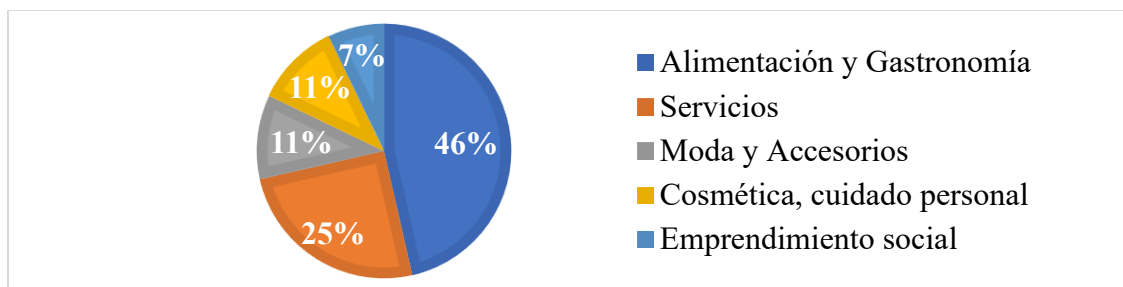
Tabla 6.

Categorías de productos y servicios.

| Categoría | Productos / Servicios | Cantidad |
|-----------------------------|--|-----------------|
| Alimentación y Gastronomía | Café, alfajores, alitas cronchy, comida típica, restaurante, micheladas, waffles, barras energéticas, tomate chonto, huevos, carne de conejo. | 13 |
| Servicios | Asesoría deportiva, alquiler de cabañas, transporte de carga, baile y aeróbicos, sistemas de sonido, seguridad y tecnología para casas inteligentes, aplicación web. | 7 |
| Moda y Accesorios | Camisetas personalizadas, ropa, accesorios, decoración, bisutería. | 3 |
| Cosmética, cuidado personal | Productos cosméticos orgánicos, jabones artesanales, arreglos florales. | 3 |
| Emprendimiento social | Planes de mejoramiento para empresas. | 2 |
| Total | | 28 |

Figura 5.

Porcentaje por categoría.



Se evidencia una predominancia en los productos del sector de alimentos y gastronomía, seguido por la categoría de servicios. La variedad entre las categorías y los productos y servicios comercializados es una muestra de la creatividad de los emprendedores en las diferentes áreas del mercado.

Pregunta 5. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene el emprendimiento?

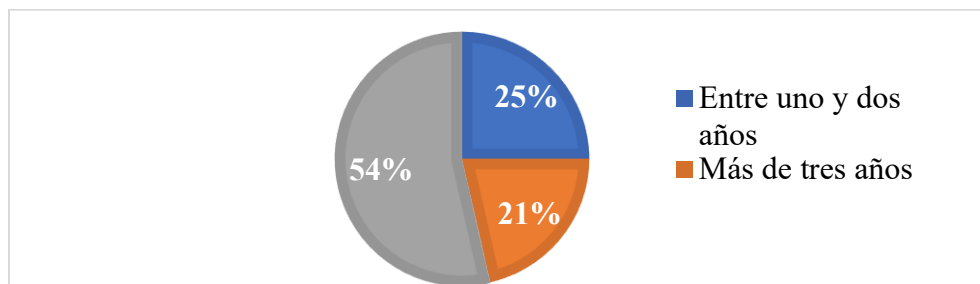
Tabla 7.

Años de funcionamiento de los emprendimientos

| Rango de tiempo | Frecuencia | Porcentaje | Media | Ponderado |
|-----------------|------------|------------|-------|-----------|
| 1 - 2 | 7 | 25,00% | 1,5 | 0,375 |
| > 3 | 6 | 21,43% | 3,5 | 0,750 |
| < 1 | 15 | 53,57% | 0,5 | 0,268 |
| Total | 28 | 100,00% | | 1,39 |

Figura 6.

Porcentaje de tiempo de funcionamiento de los emprendimientos.

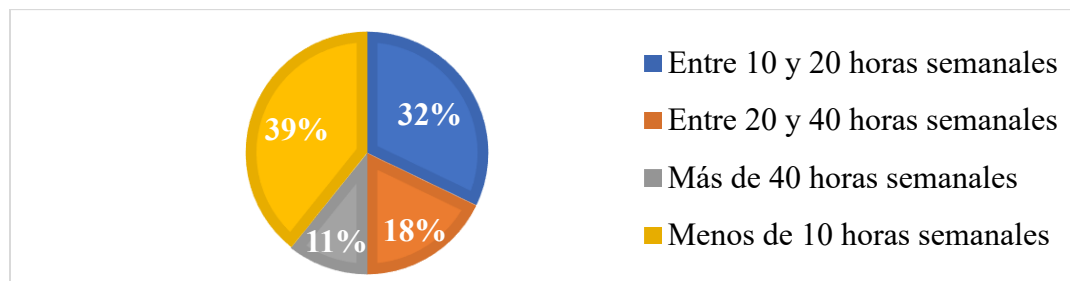


Se observó que la mayoría de los emprendimientos se encuentran en etapas tempranas, ya que al menos un 53,57% de ellos tiene menos de un año de haber comenzado a funcionar y estar en el mercado; un 25% acumula entre uno y dos años de funcionamiento, y sólo el 21,43% supera los 3 años. Siendo así, se encuentra un promedio general de 1,39 años de funcionamiento en los emprendimientos evaluados, lo que confirma que existe una predominancia de emprendimientos nacientes.

Pregunta 6. ¿Cuánto tiempo semanal considera que le dedica al emprendimiento?

Tabla 8.*Tiempo semanal dedicado.*

| Rango de horas semanales | Frecuencia | Porcentaje | Media | Ponderado |
|-------------------------------|------------|----------------|-------|---------------|
| Menos de 10 horas semanales | 11 | 39,29% | 5 | 4,821 |
| Entre 10 y 20 horas semanales | 9 | 32,14% | 15 | 5,357 |
| Entre 20 y 40 horas semanales | 5 | 17,86% | 30 | 4,821 |
| Más de 40 horas semanales | 3 | 10,71% | 45 | 1,964 |
| Total | 28 | 100,00% | | 16,964 |

Figura 7.*Porcentaje de tiempo semanal dedicado.*

El tiempo que los emprendedores dedican semanalmente a sus emprendimientos muestra un compromiso moderado, ya que la mayoría (39,3% invierte menos de 10 horas, reflejando que gran parte de los emprendedores aún mantienen sus proyectos en fases iniciales o de exploración, posiblemente combinándolos con otras responsabilidades académicas y laborales. Sin embargo, un grupo significativo (32,1%) logra dedicar entre 10 y 20 horas semanales, mientras que un 17,9% dedica entre 20 y 40 horas semanales, siendo el tiempo más alto de dedicación.

Por otro lado, un 10,7% manifiesta una entrega de más de 40 horas semanales, representando aquellos emprendimientos en etapas mayormente consolidadas y con una mayor

exigencia operativa. Así se obtuvo un promedio general de 16,9 horas semanales, indicando que, en conjunto, los emprendedores destinan una fracción importante de su tiempo a sus emprendimientos, sin llegar a comprometerse tiempo completo, probablemente por la etapa formativa en la que se encuentran.

Pregunta 7. ¿Con cuántos colaboradores cuenta actualmente el emprendimiento?

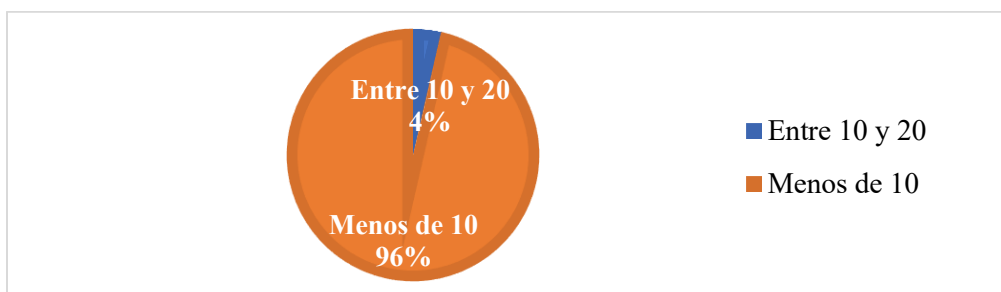
Tabla 9.

Número de colaboradores

| Número de colaboradores | Cantidad | Porcentaje | Media | Ponderado |
|-------------------------|----------|------------|-------|-----------|
| Entre 10 y 20 | 1 | 3,57% | 15 | 0,536 |
| Menos de 10 | 27 | 96,43% | 5 | 4,821 |
| Total | 28 | 100,00% | | 5,36 |

Figura 8.

Número de colaboradores



Es evidente que la mayoría de los emprendimientos de esta población se gestionan a través de estructuras pequeñas, ya que al menos el 96,4% cuenta con menos de 10 colaboradores, generando un promedio de 5,36, es decir entre 5 y 6 colaboradores por negocio. Por otro lado, solo un 3,6% dice contar con más de 10 colaboradores, lo que puede evidenciar que son pocos los emprendimientos que han alcanzado una mayor escala en términos de recurso humano. Esto

también permite afirmar que los emprendimientos analizados tienen un carácter mayormente microempresarial, con estructuras sencillas que dependen en mayormente del esfuerzo individual del estudiante y pequeños equipos de apoyo.

Pregunta 8. ¿Con qué áreas cuenta el emprendimiento?

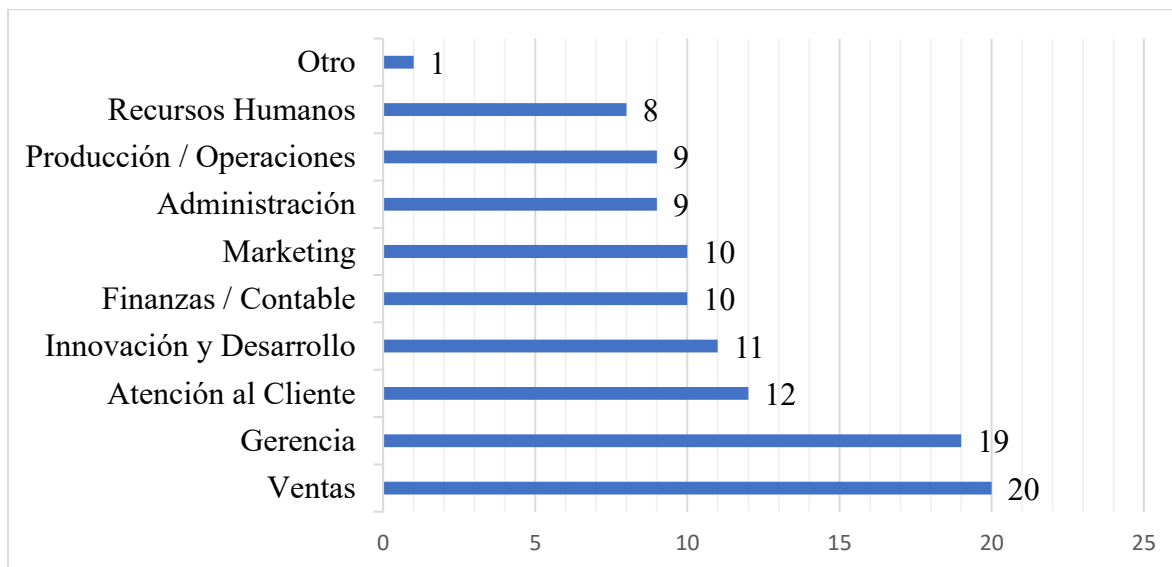
Tabla 10.

Áreas presentes en los emprendimientos

| Área | Frecuencia | Porcentaje de los emprendimientos que tienen cada área |
|--------------------------|------------|--|
| Ventas | 20 | 71,43% |
| Gerencia | 19 | 67,86% |
| Atención al Cliente | 12 | 42,86% |
| Innovación y Desarrollo | 11 | 39,29% |
| Finanzas / Contable | 10 | 35,71% |
| Marketing | 10 | 35,71% |
| Administración | 9 | 32,14% |
| Producción / Operaciones | 9 | 32,14% |
| Recursos Humanos | 8 | 28,57% |
| Otro | 1 | 3,57% |

Figura 9.

Cantidad de áreas presentes en los emprendimientos



Al observar qué emprendimientos cuentan con ciertas áreas, se afirma que los emprendedores se organizan en torno a las funciones más básicas de la gestión, principalmente áreas como ventas y gerencia, ya que al menos el 71,4% y 76,9% de los emprendimientos las tienen presentes respectivamente. Estas son acompañadas por funciones relacionadas a la atención al cliente (42,9%) y la innovación y desarrollo (39,3%), lo que evidencia un interés en mantener contacto directo con el mercado, y generar el valor agregado a través de nuevos productos y/o servicios. Áreas más especializadas como finanzas, contabilidad y marketing aparecen en al menos 35,7% de los emprendimientos, mientras que áreas como operaciones, administración y recursos humanos son las menos comunes, reflejando que se suele priorizar la gestión comercial y estratégica, sobre la estructuración de procesos administrativos.

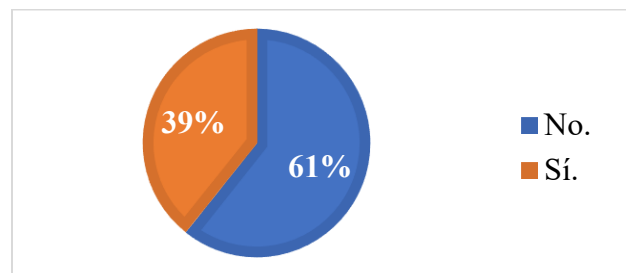
La sección de caracterización permitió comprender que los emprendedores encuestados corresponden en su mayoría a jóvenes adultos con una edad promedio de 31 años, con una predominancia femenina (75%) y una alta concentración en últimos semestres del programa de Gestión Empresarial. Sus emprendimientos, en su mayoría con menos de dos años de funcionamiento, se desarrollan principalmente en sectores como alimentos, gastronomía, servicios, y en menor medida en moda, cosmética y proyectos sociales. Estos emprendimientos se caracterizan por tener estructuras pequeñas con un 5 – 6 colaboradores, en los que dedican parcialmente un tiempo cercano a las 17 horas semanales y una organización en torno a áreas básicas como ventas y gerencia, evidenciando un nivel de formalización intermedio y un fuerte componente de creatividad y autogestión de procesos.

4.1.2. Alcance y Nivel de Planeación.

Pregunta 9. ¿Actualmente realiza algún tipo de planeación en el emprendimiento?

Tabla 11.*Emprendedores que realizan planeación*

| Realiza planeación | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------------|-----------------|-------------------|
| No. | 17 | 60,71% |
| Sí. | 11 | 39,29% |
| Total | 28 | 100,00% |

Figura 10.*Porcentaje de emprendedores que realizan planeación*

Esta pregunta causa un punto de inflexión en la encuesta, ya que se observa que al menos 6 de cada 10 emprendedores de la población de estudio (60,7%) no realizan procesos de planeación, mientras que solo un 39,3% sí lo hace. Aquella parte de la población que opera sin planeación se enfrenta a limitaciones como la poca posibilidad de definir objetivos claros, el anticiparse a riesgos y optimizar los recursos.

Pregunta 10. ¿Por qué no realiza procesos de planeación en el emprendimiento?

Esta pregunta se realizó a los 17 emprendedores que afirmaron no realizar procesos de planeación en sus emprendimientos, de esto, las principales razones obtenidas son:

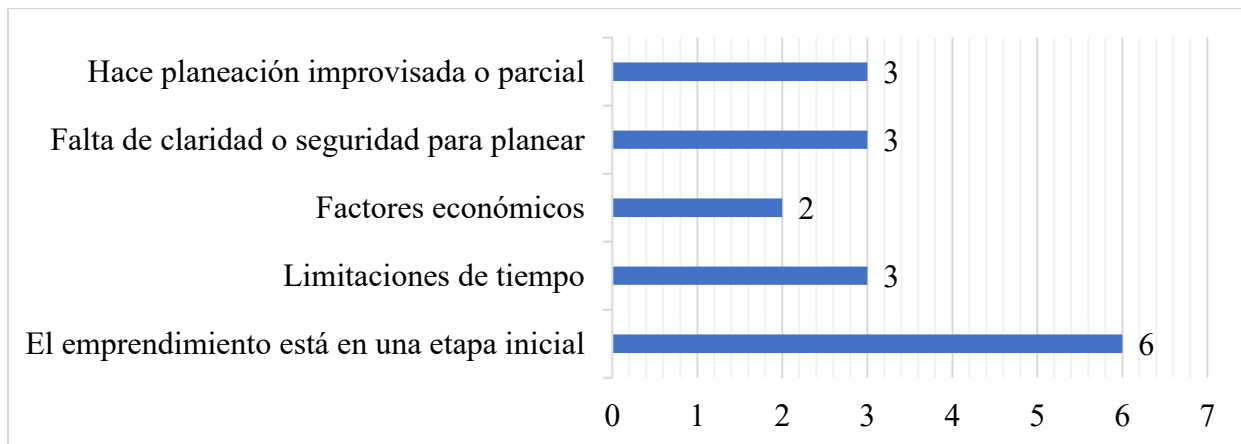
Tabla 12.*Motivos por los que no realiza procesos de planeación.*

| Razón por la que no planea | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|

| | | |
|---|-----------|-------------|
| El emprendimiento está en una etapa inicial | 6 | 35,3% |
| Limitaciones de tiempo | 3 | 17,6% |
| Factores económicos | 2 | 11,8% |
| Falta de claridad o seguridad para planear | 3 | 17,6% |
| Hace planeación improvisada o parcial | 3 | 17,6% |
| Total | 17 | 100% |

Figura 11.

Motivos por los que no realiza procesos de planeación.



Las razones expresadas por los 17 emprendedores que aceptaron no planean, muestran dos dimensiones principales: Estructurales y actitudinales. En el aspecto estructural, el 35,3% argumenta que su negocio está en etapas iniciales, reflejando la percepción de que planear no se considera necesario en fases tempranas. A lo anterior se suman limitaciones de tiempo (17,6%) y factores económicos (11,8), que restringen el tiempo y recursos que se dedican a los procesos administrativos de su emprendimiento. Por otro lado, lo actitudinal señala un 17,6% de falta de claridad o seguridad para planear, o el realizar una planeación improvisada o parcial. Lo anterior indica que existe un desconocimiento de la importancia de la planeación como soporte de crecimiento en un emprendimiento, al igual que se evidencia que la falta de planeación no se debe

únicamente a la ausencia de recursos, sino también a percepciones y actitudes que deben ser transformadas a través de la formación y el acompañamiento.

Pregunta 11. ¿Por qué realiza planeación en el emprendimiento?

A partir de esta pregunta, únicamente se obtuvo respuesta de los 11 emprendedores que declararon realizar procesos de planeación.

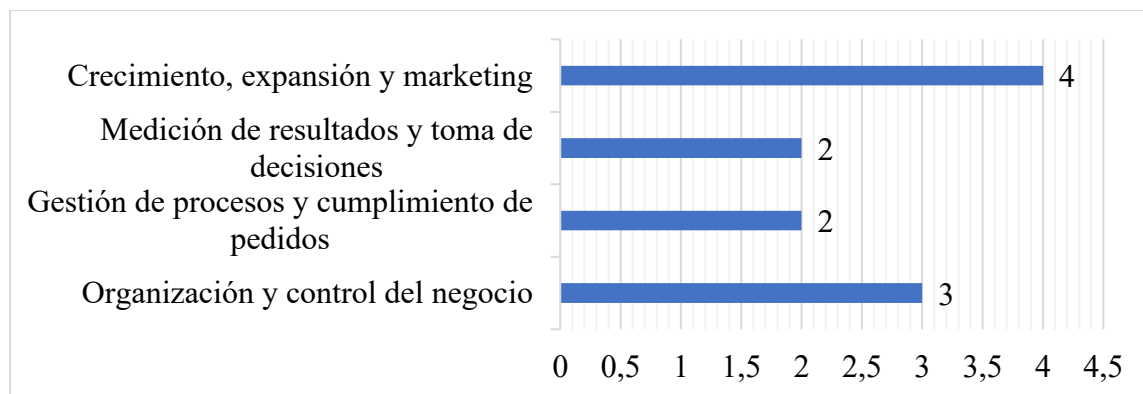
Tabla 13.

Motivos por los que sí realiza procesos de planeación

| Razón | Cantidad | Porcentaje |
|---|-----------------|-------------------|
| Organización y control del negocio | 3 | 27,27% |
| Gestión de procesos y cumplimiento de pedidos | 2 | 18,18% |
| Medición de resultados y toma de decisiones | 2 | 18,18% |
| Crecimiento, expansión y marketing | 4 | 36,36% |
| Total | 11 | 100% |

Figura 12.

Motivos por los que sí realiza procesos de planeación



De los 11 emprendedores que sí realizan planeación en sus emprendimientos, se observa una motivación principalmente estratégica, ya que el 36,4% lo hace para impulsar el crecimiento,

expansión y marketing, lo que muestra un grupo existente de emprendedores con una visión de desarrollo. Por otro lado, un 27,3% busca la organización y control del negocio, y un 18,2% gestionar procesos y cumplir con pedidos. La diversidad de razones observada sugiere un uso de la planeación con múltiples funciones, que van desde lo operativo hasta lo estratégico, indicando que existe un segmento de emprendedores que da valor a la planeación más allá de lo administrativo, y la ve como una herramienta para proyectar y consolidar su negocio.

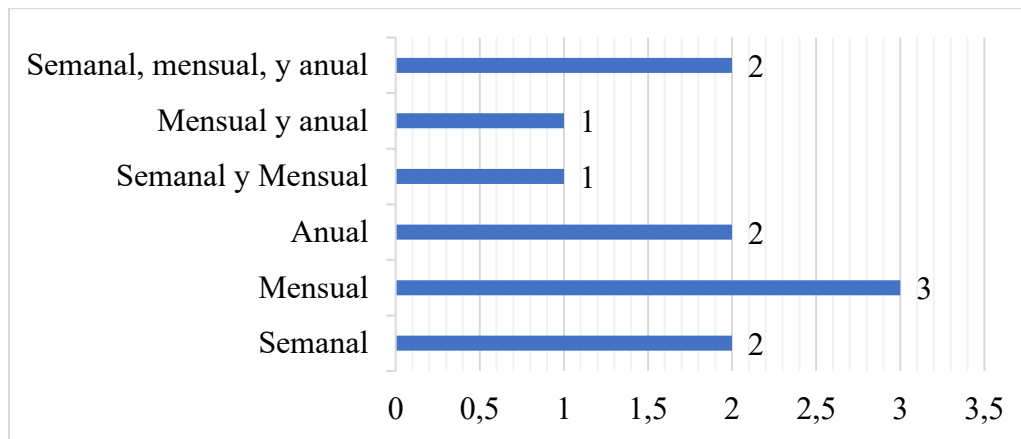
Con el fin de conocer el alcance y nivel de planeación de aquellos 11 emprendedores que confirmaron realizar procesos de planeación, se realizaron las siguientes preguntas.

Pregunta 12. ¿La planeación que realiza en el emprendimiento corresponde a largo plazo, mediano plazo, corto plazo, otro?

Tabla 14.

Alcance de tiempo y plazos de la planeación

| Alcance planeación | | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------------|------------------------------|----------|------------|
| Semanal | Corto plazo | 2 | 18,18% |
| Mensual | Mediano plazo | 3 | 27,27% |
| Anual | Largo plazo | 2 | 18,18% |
| Semanal y Mensual | Corto y mediano plazo | 1 | 9,09% |
| Mensual y anual | Mediano y largo plazo | 1 | 9,09% |
| Semanal, mensual, y anual | Corto, mediano y largo plazo | 2 | 18,18% |
| Total | | 11 | 100/ |

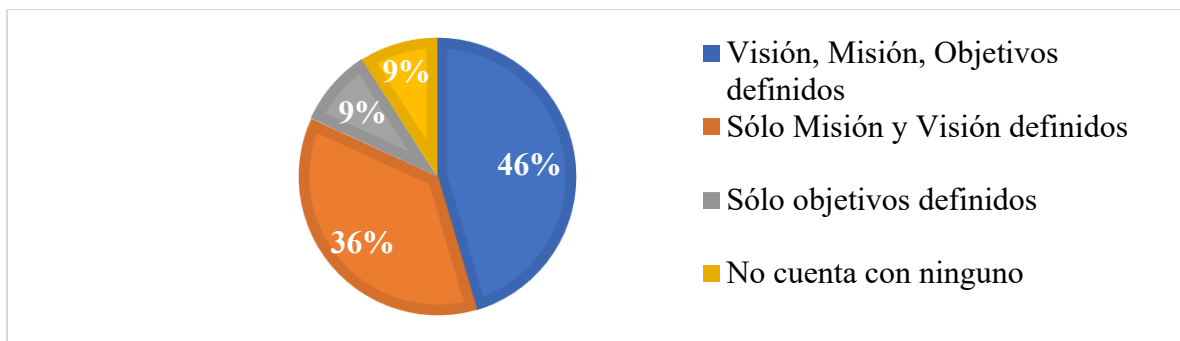
Figura 13.*Cuántos plazos de tiempo planea*

Se evidencia que la planeación en los emprendimientos presenta una diversidad de horizontes temporales. Es claro que la mayoría de los participantes (27,27%) concentra su planeación en el mediano plazo (mensual), lo que refleja una tendencia hacia la construcción de metas operativas y de crecimiento sostenido en el corto tiempo. En menos proporción, el 18,18% realiza planeación a corto plazo (semanal), enfocada en la gestión inmediata de actividades y el cumplimiento de tareas operativas; de forma equivalente, otro 18,18% orienta su planeación al largo plazo (anual), proyectando objetivos estratégicos de sostenibilidad o expansión del negocio.

Surge la necesidad de destacar las combinaciones observadas entre alcances temporales, por ejemplo, el 9,09% asegura articular planeación semanal y mensual (corto y mediano plazo), y otro 9,09% combina planeación mensual y anual (mediano y largo), lo que presenta la intención de conectar las acciones operativas con las metas de mayor alcance. También se observa que un 18,18% de los emprendedores realizan una planeación que abarca los tres horizontes temporales (semanal, mensual anual), reflejando una mayor madurez en sus procesos administrativos y una visión estratégica integral.

Pregunta 13. ¿El emprendimiento posee una visión, misión y objetivos definidos?**Tabla 15.***Emprendimientos que poseen visión, misión y objetivos definidos.*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|----------------|
| Visión, Misión, Objetivos definidos | 5 | 45,45% |
| Sólo Misión y Visión definidos | 4 | 36,36% |
| Sólo objetivos definidos | 1 | 9,09% |
| No cuenta con ninguno | 1 | 9,09% |
| Total | 11 | 100,00% |

Figura 14.*Emprendimientos que poseen visión, misión y objetivos definidos.*

Se evidencia que, menos de la mitad (46%) de los emprendedores cuenta con una misión, visión, y objetivos definidos, mientras que un 36% sólo considera misión y visión, y un 9% no considera ninguno de estos elementos básicos. Esto puede reflejar que gran parte de los emprendimientos no cuentan con estrategias claras, lo que afecta su capacidad de diferenciación y proyección en el tiempo. La misión, visión y objetivos son aspectos claves para orientar y dar

sentido a un negocio y definir su rumbo; la falta de estos elementos limita la formalización de los emprendimientos, y esto repercute en la toma de decisiones.

Pregunta 14. ¿En qué áreas implementa la planeación en el emprendimiento?

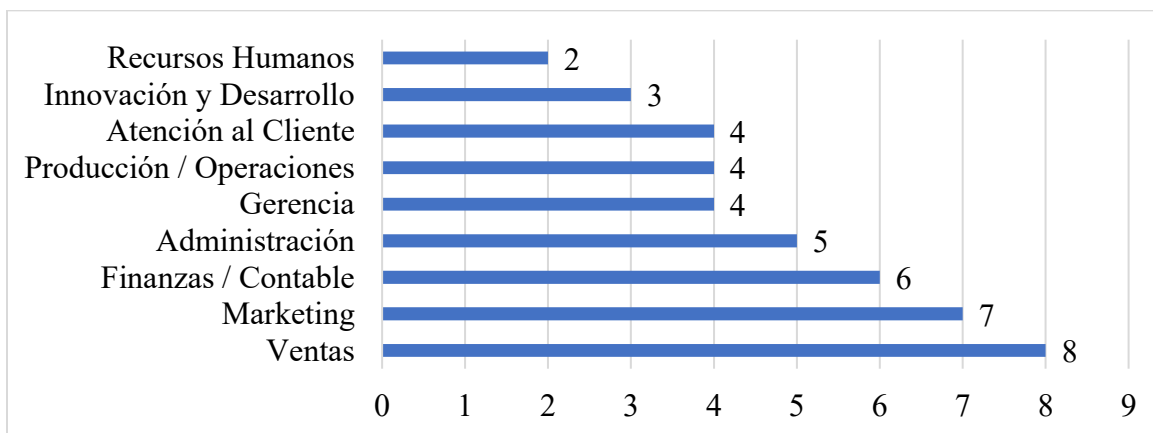
Tabla 16.

Áreas en las que implementa planeación.

| Área | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Ventas | 8 | 72,73% |
| Marketing | 7 | 63,64% |
| Finanzas / Contable | 6 | 54,55% |
| Administración | 5 | 45,45% |
| Gerencia | 4 | 36,36% |
| Producción / Operaciones | 4 | 36,36% |
| Atención al Cliente | 4 | 36,36% |
| Innovación y Desarrollo | 3 | 27,27% |
| Recursos Humanos | 2 | 18,18% |

Figura 15.

Áreas en las que implementa planeación.



En las áreas donde con mayor frecuencia se aplica planeación son ventas (72,7%), marketing (63,6%), y finanzas o contabilidad (54,5%), lo que refleja un enfoque mayormente centrado en la generación de ingresos y un buen control financiero. Sin embargo, se observa que áreas como innovación y desarrollo o recursos humanos reciben poca atención en cuanto a planeación, lo que puede evidenciar que el planear en estas áreas no se orienta a un fortalecimiento interno o creación de diferenciadores. Los emprendedores planean mayormente en lo comercial, pero dejan de lado aspectos de innovación y gestión del talento humano, fundamentales en la sostenibilidad a largo plazo.

Es importante destacar que, aunque marketing y ventas suelen estar relacionados, representan procesos diferentes dentro de la gestión empresarial, tal y como se consideró en el marco teórico, el marketing comprende el análisis del mercado, la identificación de necesidades del cliente y el diseño de estrategias para generar valor o posicionar el producto o servicio (Bernal, 2007; Koontz et al., 2019). Por su parte, el área de ventas suele enfocarse en la ejecución operativa de dichas estrategias, concretando transacciones y alcanzando metas comerciales (Cano, 2017).

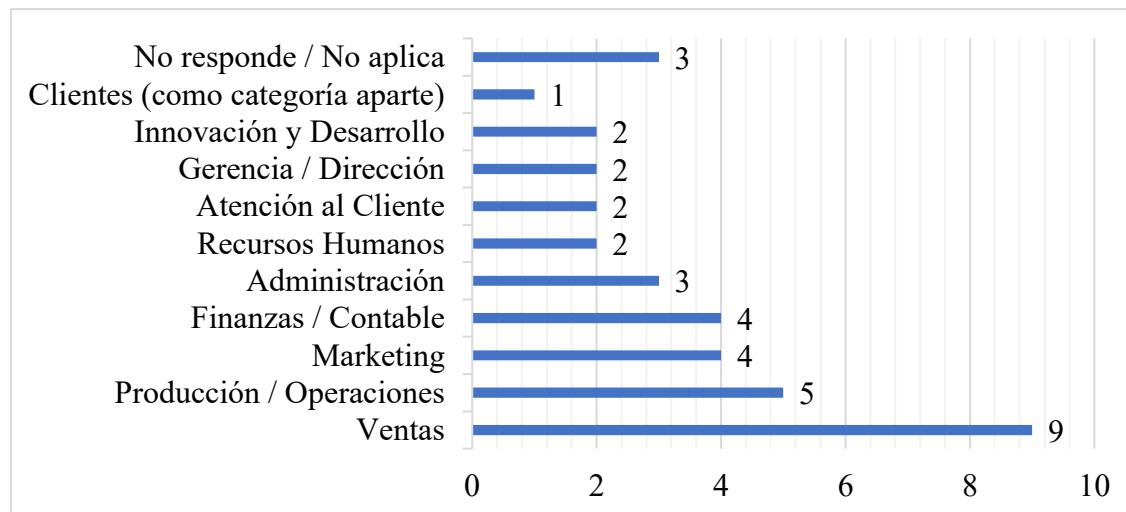
Pregunta 15. Por favor, especifique los indicadores relacionados a planeación que implementa en cada área seleccionada.

Tabla 17.

Indicadores de planeación por área

| Área | Frecuencia | Porcentaje | Indicadores |
|--------------------------|------------|------------|---|
| Ventas | 9 | 81,82% | Metas de ventas (mensuales, semanales, bimestrales), ticket promedio, nuevos clientes, pedidos despachados, reclamos. |
| Producción / Operaciones | 5 | 45,45% | Tiempo de entrega, calidad, proyección de producción, innovación de productos, eficiencia operativa. |

| | | | |
|--|---|--------|--|
| Marketing | 4 | 36,36% | Alcance en redes sociales, tasa de conversión, ROI publicitario. |
| Finanzas / Contable | 4 | 36,36% | Planeación de gastos, pagos a proveedores, flujo de caja, costo de insumo, margen de ganancia. |
| Administración | 3 | 27,27% | Revisión de planillas, inventario, gestión de materiales y programación de pedidos. |
| Recursos Humanos | 2 | 18,18% | Selección de perfiles, análisis de postulantes, contratación. |
| Atención al Cliente | 2 | 18,18% | Manejo de quejas y reclamos, encuestas de satisfacción, canales de atención. |
| Gerencia / Dirección | 2 | 18,18% | Revisión de metas, planeación de proyectos, adecuaciones estratégicas. |
| Innovación y Desarrollo | 2 | 18,18% | Manejo de riesgos, infraestructura, mejoras en procesos. |
| Clientes (como categoría aparte) | 1 | 9,09% | Número de clientes nuevos, frecuencia de recompra, nivel de satisfacción, NPS. |
| No responde / No aplica | 3 | 27,27% | No quiso dar información, respuesta en blanco. |

Figura 16.*Indicadores de planeación por área*

Los resultados muestran que la mayoría de los indicadores (81,82%) se concentran en el área de ventas, destacando las metas mensuales, ticket promedio, número de clientes nuevos o gestión de PQR. También se observa un uso significativo de indicadores en el área de producción u operaciones (45,45%), enfocados en tiempos de entrega, calidad del producto o eficiencia operativa, así como en marketing (36,36%), son relevantes los indicadores relacionados al alcance digital y retorno de la inversión.

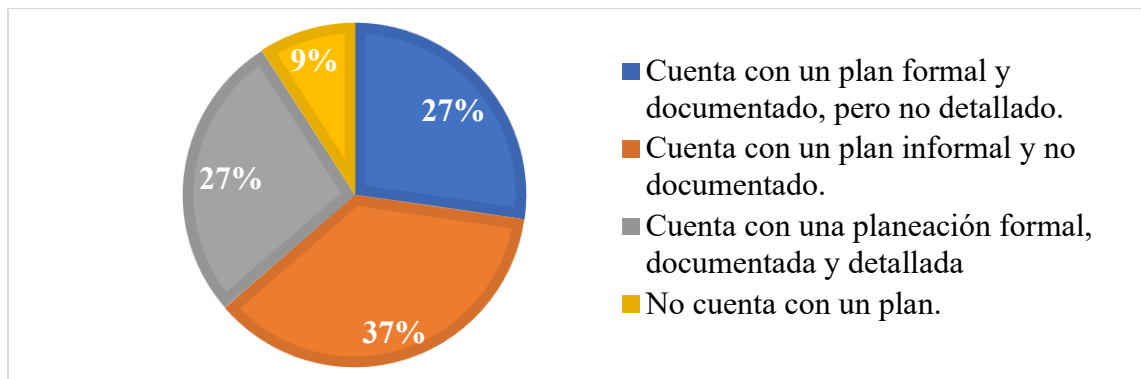
Es importante resaltar que los datos presentados no son excluyentes, ya que la pregunta permitía respuestas múltiples, por tanto, un mismo emprendimiento pudo reportar indicadores en más de un área. Es por esto que la gráfica debe interpretarse como una distribución de frecuencias por categoría, más que como una proporción única del total de emprendedores. Considerando lo anterior, se observa una predominancia en indicadores de tipo comercial o financiero, mientras que otras áreas, como talento humano, o innovación y desarrollo, presentan una menor presencia de medición sistemática. Esto sugiere una orientación hacia el control de resultados cuantificables, dejando de segundo plano variables cualitativas que también llegan a influir en la sostenibilidad y el desempeño organizacional.

Pregunta 16. ¿La planeación a realizar se encuentra escrita y puede ser consultada?

Tabla 18.

Formalización y registro de la planeación

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|-------------------|-------------------|
| Cuenta con un plan formal y documentado, pero no detallado. | 3 | 27,27% |
| Cuenta con un plan informal y no documentado. | 4 | 36,36% |
| Cuenta con una planeación formal, documentada y detallada | 3 | 27,27% |
| No cuenta con un plan. | 1 | 9,09% |

Figura 17.*Formalización y registro de la planeación*

La planeación escrita sólo se considera en un 37% de los casos, siendo limitada y con un plan informal y no documentado, sin embargo, un 27% sí cuenta con un plan documentado y detallado, mientras que otro 27% dispone de una planeación no detallada. Lo anterior refleja que, aunque sí existe conciencia de la necesidad de planear, la mayoría de los emprendedores aún no da el paso hacia la formalización de los procesos. La inexistencia de documentación puede llegar a hacer más difícil el seguimiento y evaluación de procesos, al igual que la creación de estrategias.

Pregunta 17. ¿Qué nivel de planeación implementa en el emprendimiento?

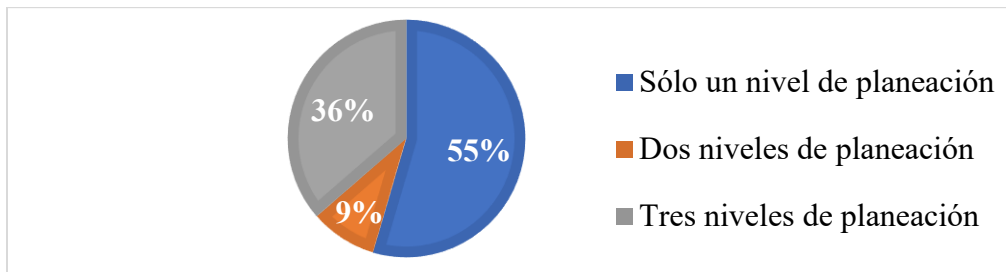
Tabla 19.*Niveles de planeación que implementan*

| Nivel de planeación | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Táctica | 8 | 72,73% |
| Operativa | 4 | 36,36% |
| Estratégica | 3 | 27,27% |
| Combinación | Cantidad | Porcentaje |
| Sólo un nivel de planeación | 6 | 54,55% |
| Dos niveles de planeación | 1 | 9,09% |

| | | |
|----------------------------|----|--------|
| Tres niveles de planeación | 4 | 36,36% |
| Total | 11 | 100% |

Figura 18.

Cuántos niveles de planeación se combinan



Se releja que la planeación a nivel táctico es la más frecuente (72,2%), seguida de la planeación operativa (36,4%) y la estratégica (27,3%). De lo anterior, al menos el 54,5% de los emprendedores aplica al menos un solo nivel de planeación, mientras que el 36,4% logra combinar los tres niveles, reflejando un mayor grado de madurez de la gestión en sus negocios. Lo anterior puede indicar que los emprendedores tienden a enfocarse mayormente en la planeación táctica, por ejemplo, en procesos intermedios de áreas como ventas, marketing o finanzas. Sin embargo, la poca presencia de planeación estratégica muestra que sólo algunos emprendedores piensan a largo plazo y en la sostenibilidad de su negocio.

Al finalizar esta sección, se observa un panorama en el que sobresale la ausencia de una planeación estructurada en los emprendimientos de la población de estudio. Si bien algunos emprendedores han incorporado prácticas de planeación, estas se concentran en áreas comerciales y de finanzas, enfocados en el corto plazo y el nivel táctico, con indicadores en principalmente dirigidos a ventas y finanzas. La planeación estratégica y la formalización documental son actividades poco extendidas, lo que muestra un nivel medio o inicial de madurez de los negocios.

Es posible sugerir que la planeación en estos emprendimientos se caracteriza por ser parcial, poco integrada y con una limitada proyección a largo plazo.

4.1.3. Experiencia y Conocimiento sobre Planeación

Pregunta 18. ¿Qué tan familiarizado se considera con la teoría y conceptos clave de la planeación?

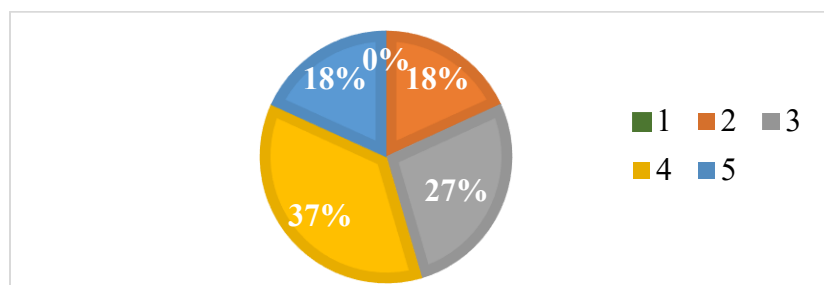
Tabla 20.

Familiaridad con la teoría y conceptos de la planeación

| Ecala | Valor (1-5) | Frecuencia | Porcentaje | Acum |
|--------------|-------------|------------|------------|-------|
| Muy poco | 1 | 0 | 0,00% | 0 |
| Poco | 2 | 2 | 18,18% | 4 |
| Moderado | 3 | 3 | 27,27% | 9 |
| Mucho | 4 | 4 | 36,36% | 16 |
| Muchísimo | 5 | 2 | 18,18% | 10 |
| Total | | 11 | 100% | 39,00 |

Figura 19.

Porcentaje de familiaridad con la teoría y conceptos de planeación.



Los resultados muestran que existe un nivel de familiaridad al menos intermedio/alto, siguiendo un promedio de 3,55 en la escala de 1 a 5. Es posible considerar que la mayoría de los emprendedores se ubican entre valores de 3 (27,3%) y 4 (36,4%), mientras que sólo un 18,2%

menciona un nivel máximo de 5, y ninguno indicó desconocimiento total. Lo anterior puede reflejar que los emprendedores han adquirido bases teóricas durante su formación académica, pero aún no logran una apropiación total que les permita aplicar de forma práctica estos conceptos.

Pregunta 19. ¿Qué tan importante considera que es la planeación en el contexto del emprendimiento?

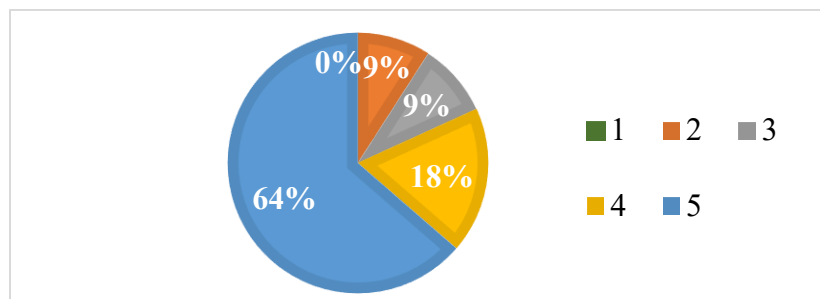
Tabla 21.

Importancia de la planeación en su emprendimiento

| Ecala | Valor (1-5) | Frecuencia | Porcentaje | Acum |
|-----------|-------------|------------|------------|-------|
| Muy poco | 1 | 0 | 0,00% | 0 |
| Poco | 2 | 1 | 9,09% | 2 |
| Moderado | 3 | 1 | 9,09% | 3 |
| Mucho | 4 | 2 | 18,18% | 8 |
| Muchísimo | 5 | 7 | 63,64% | 35 |
| Total | | 11 | 100% | 48,00 |

Figura 20.

Porcentaje de importancia de la planeación en su emprendimiento



La planeación es claramente percibida como altamente relevante, siguiendo un promedio de 4,36, en el que al menos el 63,3% de los emprendedores eligió un valor de 5. Sólo un 18,18% eligió una calificación de 4, y un 9,09% una calificación en nivel bajo de 3 y 2. Se evidencia una fuerte conciencia de la importancia de planear, incluso así en la práctica no muchos logren

implementar una planeación estructurada. Lo anterior puede sugerir que, si bien los emprendedores valoran la planeación como factor fundamental de éxito, sus negocios presentan deficiencias en planeación en la aplicación real, resaltando la necesidad de mecanismos o estrategias pedagógicas que ayuden a la transición del conocimiento teórico a la práctica.

Pregunta 20. ¿Considera que se encuentra en capacidad de desarrollar un plan para el emprendimiento?

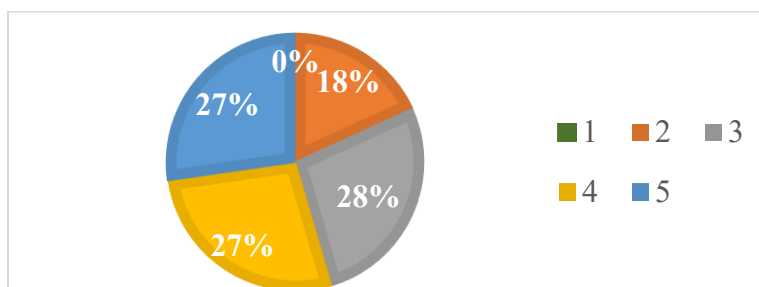
Tabla 22.

Percepción de la capacidad de desarrollar un plan en su emprendimiento

| Ecala | Valor (1-5) | Frecuencia | Porcentaje | Acum |
|--------------|-------------|------------|------------|-------|
| Muy poco | 1 | 0 | 0,00% | 0 |
| Poco | 2 | 2 | 18,18% | 4 |
| Moderado | 3 | 3 | 27,27% | 9 |
| Mucho | 4 | 3 | 27,27% | 12 |
| Muchísimo | 5 | 3 | 27,27% | 15 |
| Total | | 11 | 100% | 40,00 |

Figura 21.

Percepción de capacidad de desarrollar un plan en su emprendimiento



Los resultados evidencian una percepción dividida, ya que el 27,27% eligió un nivel de 5, pero este mismo porcentaje también eligió nivel 4 y el nivel 3, mientras que sólo un 18,18% eligió el nivel 2. Obteniendo un promedio de 3,64, se muestra que los emprendedores pueden sentirse

preparados para desarrollar una correcta planeación en sus emprendimientos, sin embargo, persiste una inseguridad en un porcentaje importante.

Pregunta 21. ¿Considera que tener experiencia previa en procesos de planeación influye en el éxito del proyecto emprendedor?

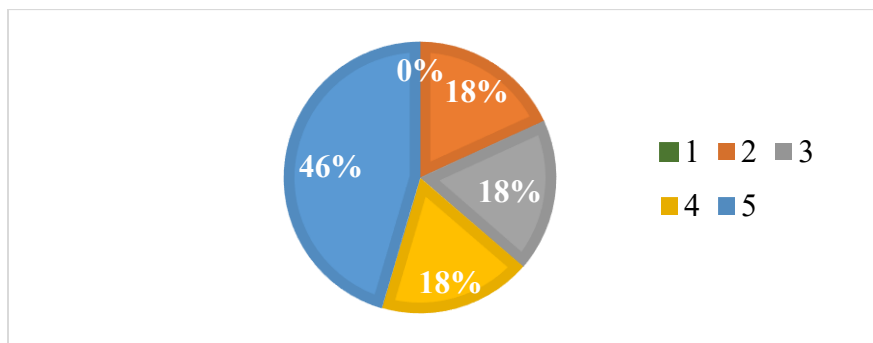
Tabla 23.

Influencia entre experiencia en planeación y éxito en emprendimiento.

| Ecala | Valor (1-5) | Frecuencia | Porcentaje | Acum |
|--------------|-------------|------------|------------|-------|
| Muy poco | 1 | 0 | 0,00% | 0 |
| Poco | 2 | 2 | 18,18% | 4 |
| Moderado | 3 | 2 | 18,18% | 6 |
| Mucho | 4 | 2 | 18,18% | 8 |
| Muchísimo | 5 | 5 | 45,45% | 25 |
| Total | | 11 | 100% | 43,00 |

Figura 22.

Influencia entre experiencia en planeación y éxito en emprendimiento.



Se observa que al menos el 45,45% de los emprendedores responde con un valor de 5, mientras que el 54,55% restante se distribuye entre los calores 2, 3 y 4 equitativamente. Se obtiene

un promedio de 3,91, lo cual puede sugerir que en general sí se reconoce la influencia positiva de la experiencia previa de planear dentro de sus organizaciones.

Pregunta 22. ¿Qué tan accesible considera los recursos y herramientas como software, bibliografía especializada o tutoriales relacionados a planeación en emprendimientos?

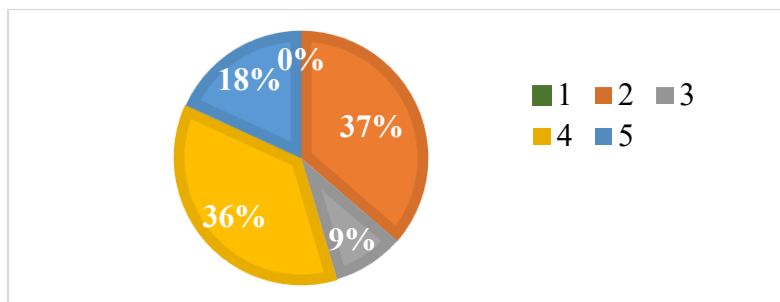
Tabla 24.

Accesibilidad a recursos y herramientas relacionados a planeación

| Ecala | Valor (1-5) | Frecuencia | Porcentaje | Acum |
|-----------|-------------|------------|------------|-------|
| Muy poco | 1 | 0 | 0,00% | 0 |
| Poco | 2 | 4 | 36,36% | 8 |
| Moderado | 3 | 1 | 9,09% | 3 |
| Mucho | 4 | 4 | 36,36% | 16 |
| Muchísimo | 5 | 2 | 18,18% | 10 |
| Total | | 11 | 100% | 37,00 |

Figura 23.

Accesibilidad a recursos y herramientas relacionados a planeación



La accesibilidad a recursos y herramientas relacionados a planeación percibida es diversa, ya que, si bien al menos 36,36% se encuentran en los niveles 2 y 4, un 18,18% eligió un puntaje de 5. Así se considera un promedio de 3,35, el cual puede reflejar que, aunque algunos emprendedores pueden contar con los recursos suficientes para hacer planeación, existe otra

cantidad que enfrenta limitaciones de acceso a estos recursos o herramientas, llegando a impactar sus procesos de planeación e incluso generando brechas de información.

Los resultados de esta sección permiten observar que, si bien los emprendedores reconocen la importancia de la planeación, y consideran que poseen las bases conceptuales adquiridas en su formación académica. Sin embargo, se percibe cierta inseguridad a la hora de aplicarlas en la práctica. Se evidencia que se consideran a si mismos como preparados para planear, pero con limitaciones en acceso a recursos o en experiencia acumulada en procesos de planeación. Esto puede plantear un escenario en el que los emprendedores se encuentran en una transición entre el conocimiento teórico y la aplicación a contextos reales.

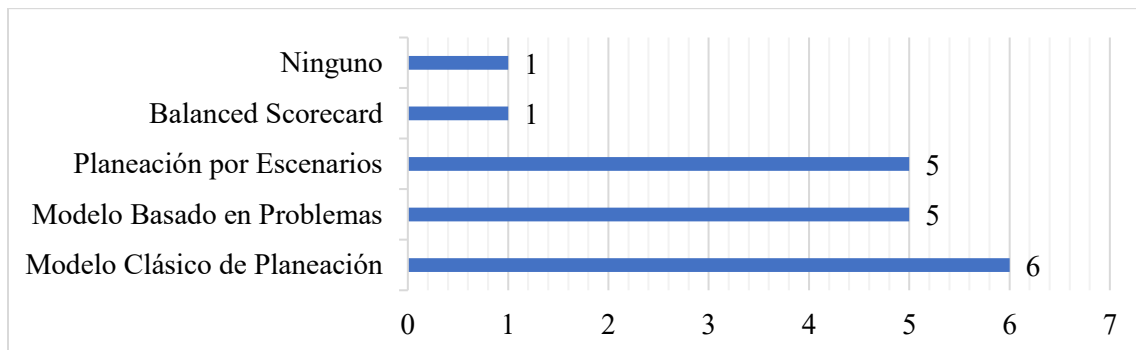
4.1.4. Métodos, Herramientas y Técnicas aplicadas en la Planeación

Pregunta 23. Por favor seleccione los modelos o metodologías de planeación que ha aplicado en el emprendimiento.

Tabla 25.

Modelos o metodologías de planeación que más aplican

| Modelo / Metodología | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Modelo Clásico de Planeación | 6 | 54,55% |
| Modelo Basado en Problemas | 5 | 45,45% |
| Planeación por Escenarios | 5 | 45,45% |
| Balanced Scorecard | 1 | 9,09% |
| Ninguno | 1 | 9,09% |

Figura 24.*Modelos o metodologías de planeación que más aplican*

Es posible observar que al menos el 54,55% de los emprendedores encuestados utiliza el modelo clásico, mientras que un 45,45% aplica planeación basada en problemas y planeación por escenarios. El Balance Scorecard sólo fue usado por un 9,09%, al igual que el uso de ningún modelo o metodología. El uso de varios modelos y metodologías también se consideró, ya que, por ejemplo, un 54,55% de los emprendedores encuestados asegura usar al menos uno de estos, sin embargo, el 18,18% y un 9,09% emplean dos o tres y cuatro modelos. Lo anterior puede sugerir que, si bien la mayoría recurre a enfoques tradicionales y relativamente sencillos, los modelos más avanzados tienen poca adopción.

Pregunta 24. Por favor seleccione las herramientas de planeación que ha aplicado en el emprendimiento.

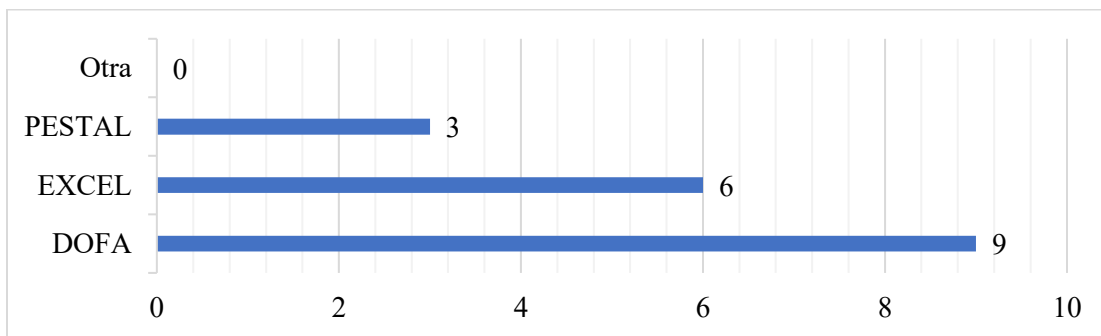
Tabla 26.*Herramientas o técnicas de planeación que más aplican*

| Herramienta / Técnica | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| DOFA | 9 | 81,82% |
| EXCEL | 6 | 54,55% |
| PESTEL | 3 | 27,27% |
| Otra | 0 | 0,00% |

| Número de herramientas aplicadas | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| 1 Herramienta | 2 | 18,18% |
| 2 Herramientas | 6 | 54,55% |
| 3 Herramientas | 3 | 27,27% |
| Total | 11 | 100,00% |

Figura 25.

Herramientas o técnicas de planeación que más aplican

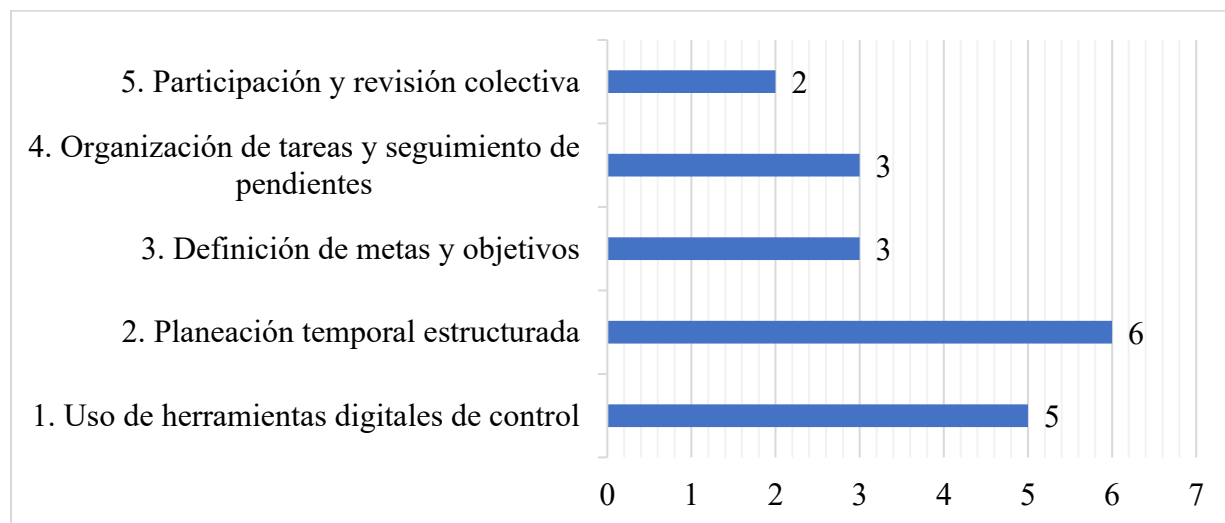


Se evidencia que, las técnicas y herramientas más utilizadas son el DOFA (81,82%) y el EXCEL (54,55%), seguidas por el PESTEL en menor proporción. En cuando a cantidad de herramientas, también el 54,55% de los emprendedores emplean al menos dos de estas simultáneamente. Los resultados relejan cierta preferencia por herramientas de diagnóstico sencillas de aplicar, aunque su alcance es más descriptivo que operativo, la baja incorporación de técnicas más avanzadas o la no mención de otras técnicas conocidas puede sugerir que aún se enfocan en analizar más que en gestionar y ejecutar según los diagnósticos.

Pregunta 25. Por favor, describa qué técnicas o procesos realiza al planear en el emprendimiento.

Tabla 27.*Técnicas o Procesos que realiza al planear en el emprendimiento*

| Técnica o proceso de planeación | Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|---|--|-------------------|-------------------|
| 1. Uso de herramientas digitales de control | Excel o registros digitales para inventarios, ventas, gastos, costos o presupuestos | 5 | 45,45% |
| 2. Planeación temporal estructurada | Organización por días, semanas, meses o temporadas, asignando tiempos o metas específicas. | 6 | 54,55% |
| 3. Definición de metas y objetivos | Fijación de metas de ventas o resultados concretos como guía. | 3 | 27,27% |
| 4. Organización de tareas y seguimiento de pendientes | Uso de planeadores o listas (por hacer, en procesos, hecho) para controlar avances | 3 | 27,27% |
| 5. Participación y revisión colectiva | Reuniones semanales o revisión de resultados | 2 | 18,18% |

Figura 26.*Técnicas o procesos que realiza al planear en el emprendimiento*

Es importante mencionar que esta pregunta era abierta, por lo que las respuestas obtenidas fueron clasificadas y categorizadas temáticamente, también se permitieron respuestas múltiples, por lo que algunos participantes mencionaron más de una técnica o proceso. Es así como los

resultados mostraron que la planeación en los emprendimientos se basa mayormente en prácticas empíricas y flexibles, con un enfoque principalmente operativo. La categoría más frecuente fue la planeación temporal estructurada (54,45%), lo que refleja que los emprendedores tienden a organizar sus actividades en función del tiempo (diario, semanal, mensual, o por temporadas comerciales), con el fin de anticipar demandas y aprovechar oportunidades del mercado.

El uso de herramientas digitales de control (45,45%), principalmente hojas de cálculo en Excel, destaca como práctica común para llevar registros de inventarios, gastos o ventas, evidenciando una tendencia hacia la digitalización y la sistematización básica de los procesos de planeación, con herramientas de baja complejidad. Por su parte, la definición de metas cortas u objetivos, y organización de tareas (27,27%), reflejan interés en incorporar elementos de productividad y control de resultados dentro del proceso de planear. Sin embargo, la planeación colectiva (18,18%) es menos frecuente, por lo que la mayoría de los emprendimientos desarrolla sus procesos de planeación de forma poco formalizada e individual.

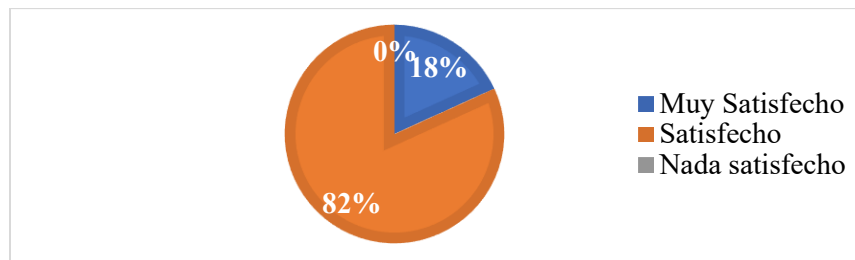
En conjunto, esta sección permite concluir que la planeación en los emprendimientos analizados se caracteriza por combinar prácticas intuitivas, operativas y de corto o mediano alcance, en las cuales predominan herramientas básicas como las hojas de cálculo, agendas, y planeadores personales. Aunque se evidencia la conciencia sobre la importancia de planear y medir resultados, la mayoría de los procesos se orientan hacia la organización del tiempo y del control financiero y la gestión de actividades inmediatas, más que hacia el largo plazo.

4.1.5. Resultados y Efectividad en la Planeación

Pregunta 26. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los resultados obtenidos a partir de la planeación en el emprendimiento?

Tabla 28.*Satisfacción con resultados de planeación*

| Nivel de Satisfacción | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy Satisfecho | 2 | 18,18% |
| Satisfecho | 9 | 81,82% |
| Nada satisfecho | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00% |

Figura 27.*Satisfacción con resultados de planeación*

Los niveles de satisfacción observados son en general altos, con un 81,82% satisfecho, y al menos un 18,18% muy satisfecho, incluso sin obtener respuestas negativas. Lo anterior puede evidenciar que, a pesar de la evidente aplicación parcial de los modelos y herramientas de planeación, los emprendedores logran llegar a percibir beneficios tangibles en organizar sus actividades a través de planear. Esta satisfacción puede reflejar que, incluso en formas básicas, planear puede aportar claridad y direccionamiento.

Pregunta 27. ¿Considera que el planear ha permitido anticiparse a problemas en el emprendimiento?

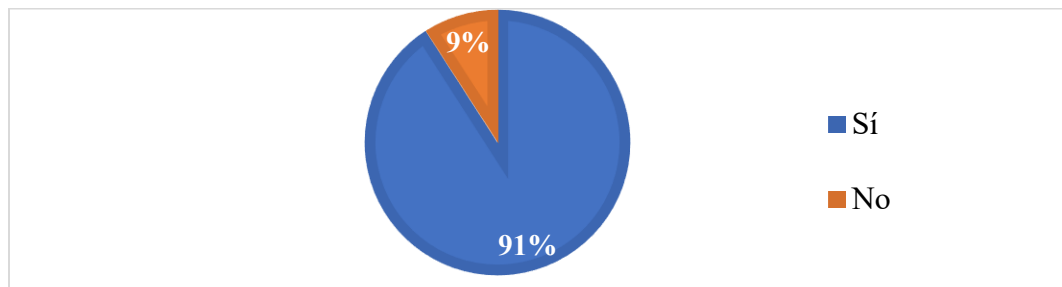
Tabla 29.*¿El planear ha permitido anticiparse a problemas en su emprendimiento?*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Sí | 10 | 90,91% |

| | | |
|--------------|-----------|----------------|
| No | 1 | 9,09% |
| Total | 11 | 100,00% |

Figura 28.

¿El planear ha permitido anticiparse a problemas en su emprendimiento?



El 90,91% responde de forma afirmativa, en contraste con sólo un 9,09% que responde que no. Entre las justificaciones observadas se destacan ideas positivas como que la planeación permite identificar variables y escenarios posibles, permite medir los resultados y preparar soluciones, y también fomenta la prevención de atrasos y daños mediante herramientas estructuradas. Esto sugiere que, la planeación es valorada por los emprendedores como una herramienta preventiva que ayuda a reducir riesgos, de la que su aplicación permite mejorar la capacidad de reacción y organizar los recursos de forma eficiente.

Pregunta 28. ¿Con qué frecuencia revisa o actualiza los objetivos de la planeación?

Tabla 30.

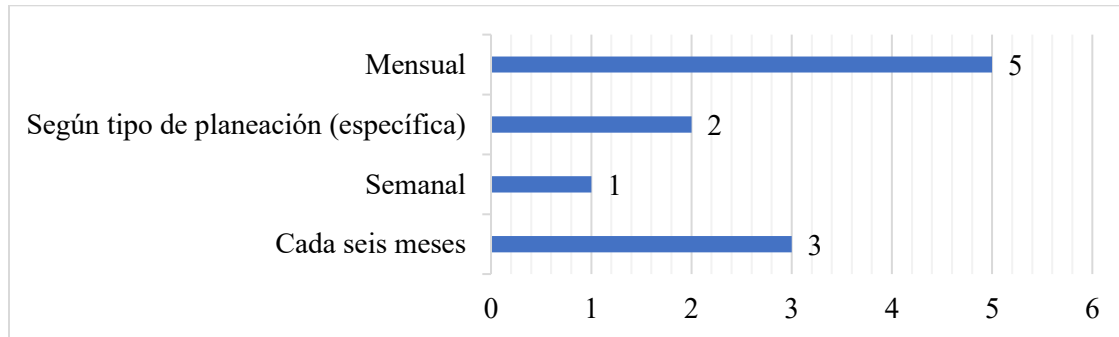
Frecuencia de revisión y actualización de la planeación

| Frecuencia de revisión | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Cada seis meses | 3 | 27.3 % |
| Semanal | 1 | 9.1 % |
| Según tipo de planeación (específica) | 2 | 18.2 % |
| Mensual | 5 | 45.5 % |

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Total | 11 | 100% |
|--------------|-----------|-------------|

Figura 29.

Frecuencia de revisión y actualización de la planeación



Se observa que el 45,5% de los emprendedores sí revisa su planeación de forma mensual, el 27,3% cada seis meses, el 18,2% según el tipo de planeación que corresponda, y sólo un 9,1% lo hace de forma semanal. Esto muestra que existe un hábito e interés por realizar un seguimiento, pero este tiene ritmos de tiempo que pueden resultar lentos o inapropiados frente a la dinámica cambiante de los emprendimientos. Esto sugiere que, aunque resaltan y reconocen la importancia de revisar y actualizar su planeación, no siempre llegan a contar con procesos que permitan ajustes inmediatos, o no siempre disponen del tiempo que esto requiere.

Pregunta 29. Teniendo en cuenta la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de la planeación considera que se cumple?

Tabla 31.

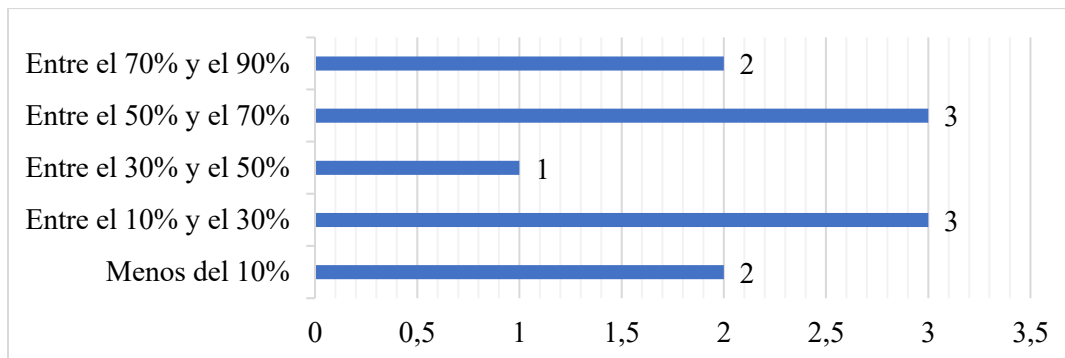
Porcentaje de planeación que logra cumplir

| Porcentaje de cumplimiento de la planeación | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Menos del 10% | 2 | 18,18% |
| Entre el 10% y el 30% | 3 | 27,27% |
| Entre el 30% y el 50% | 1 | 9,09% |
| Entre el 50% y el 70% | 3 | 27,27% |

| | | |
|------------------------|-----------|-------------|
| Entre el 70% y el 100% | 2 | 18,18% |
| Total | 11 | 100% |

Figura 30.

Porcentaje de planeación que logra cumplir



Se identifica que las respuestas se distribuyeron en diferentes niveles, por ejemplo, un 27,27% sólo cumple entre 10% a 30% de su planeación, mientras que otro 27,27% cumple entre 50% a 70%, un 18,18% logra cumplir menos del 10%, el mismo porcentaje entre 70–90%, y un 9,09% entre 30–50%. Lo anterior evidencia una dispersión entre los resultados, que puede reflejar que, aunque la planeación es valorada positivamente, su ejecución enfrenta barreras como falta de recursos, cambios del entorno o formulación de metas poco realistas.

Pregunta 30. Si al realizar la revisión del plan encuentra que no se ha cumplido alguno de los objetivos, prefiere.

Tabla 32.

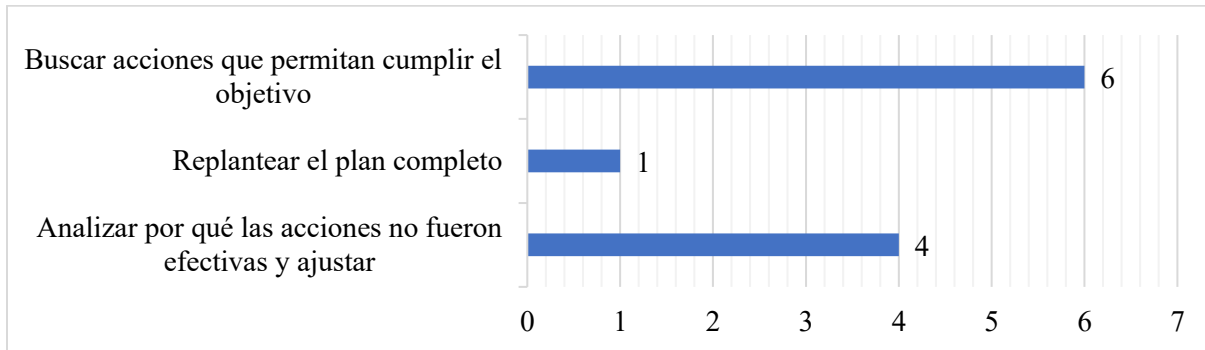
Acciones si la planeación no cumple los objetivos

| Respuesta preferida | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Analizar por qué las acciones no fueron efectivas y ajustar | 4 | 36,36% |
| Replantear el plan completo | 1 | 9,09% |

| | | |
|--|-----------|-------------|
| Buscar acciones que permitan cumplir el objetivo | 6 | 54,55% |
| Total | 11 | 100% |

Figura 31.

Acciones si la planeación no cumple los objetivos



Se observa que al menos el 54,55% señala una búsqueda de acciones alternativas en caso de evidenciar no cumplir con la planeación realizada, mientras que el 36,36% prefiere analizar las causas y hacer los ajustes que se requieran. Sólo el 9,09% consideraría replantear por completo la planeación realizada. Estos resultados evidencian una orientación hacia las soluciones que son prácticas e inmediatas, aunque no siempre van de la mano de análisis profundos.

Finalmente, esta sección permite afirmar que, la planeación sí aporta beneficios que llegan a ser percibidos por los emprendedores en términos de organización, prevención y claridad, lo que se traduce en un alto nivel de satisfacción. Sin embargo, existe cierta dispersión en el cumplimiento de los planes y la preferencia por las soluciones rápidas frente a incumplimientos, lo que puede reflejar una baja disciplina en cuando a seguimiento y evaluación de resultados. Así, la planeación se considera una práctica útil y de alto valor, pero que requiere una mayor orientación estratégica que permita a los emprendimientos consolidar un impacto mayor en su sostenibilidad.

Siguiendo lo anterior, se presenta una síntesis de los hallazgos.

Tabla 33.*Síntesis de hallazgos por objetivo.*

| Objetivo Específico | Hallazgos Principales | Autores relacionados |
|---|---|--|
| 1. Identificar perspectivas teóricas, modelos, metodologías y herramientas sobre la capacidad de planeación (información secundaria). | <ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes manifiestan conocer conceptos generales de planeación, pero no identifican a profundidad modelos formales. • El uso de herramientas se concentra en instrumentos simples (listas, aplicaciones básicas como Excel o agenda digital). • Bajo reconocimiento o aplicación de modelos como DOFA, PEST, OKR, Balanced Scorecard, planeación estratégica clásica o metodologías de análisis del entorno. | Chiavenato (2005), Robbins & Coulter (2021), David (2013), Cano (2017) y Bernal (2007). |
| 2. Reconocer características, alcance, conocimiento, resultados y efectividad de los procesos de planeación en los emprendimientos. | <ul style="list-style-type: none"> • La planeación realizada por los estudiantes es operativa, intuitiva y de corto plazo, enfoca actividades inmediatas. • La mayoría no realiza seguimiento formal ni medición de resultados. • Bajo nivel de documentación o formalización • La planeación no se articula con misión, visión u objetivos a mediano o largo plazo. • Los estudiantes reconocen que planear les ayuda a organizarse, pero admiten que no lo hacen de manera estructurada. | Drucker (1999), Fernández, (2001), Riapira et al. (2015), Chiavenato (2005) |
| 3. Identificar herramientas, técnicas o estrategias usadas para la planeación y razones para su uso/no uso. | <ul style="list-style-type: none"> • Se usan herramientas básicas: listas de tareas, Excel simple, calendarios, notas del celular, aplicaciones como Trello o Google Calendar. • Uso muy bajo de matrices DOFA, análisis PEST, ruta crítica, OKR o formulación estratégica. • Razones para aplicar planeación: organización personal, necesidad de priorizar tareas, evitar olvidar actividades. • Razones para NO aplicar planeación: falta de tiempo, desconocimiento de herramientas avanzadas, | Geschka (1983), Lean Strategy (Collis, 2016), Covey (2020), Cano Flores & Olivera Gómez (2008) |

percepción de que “no es necesario aún”, poca disciplina o constancia.

5. Discusión de los resultados

5.1. Planeación y Formalización de los Emprendimientos

La planeación, aunque es reconocida por los emprendedores como un proceso esencial dentro de la gestión empresarial, no se encuentra plenamente consolidada en los emprendimientos analizados, esto se observa al considerar que, de los 28 emprendedores encuestados, el 60,7% manifestó no realizar procesos formales de planeación, por ende, sólo el 39,3% afirma hacerlo. Esto podría contrastar con lo planteado por Chiavenato (2005), quien considera la planeación como el punto de partida para el proceso administrativo, porque en él se definen objetivos y se anticipan escenarios o se orientan las acciones hacia los resultados deseados. En este sentido, la ausencia de una planeación formal en la mayoría de los emprendimientos evidencia una brecha entre la función directiva que la teoría le atribuye a procesos como el de planear, y la práctica observada en los negocios encuestados.

Entre los emprendedores que planean, predomina una orientación hacia lo táctico y operativo, con una menor presencia de la planeación estratégica, esto coincide con lo descrito por Cano (2017), ya que sostiene que las pequeñas y medianas empresas o los emprendimientos, suelen enfocar sus esfuerzos en el corto plazo y las tareas de ejecución inmediata, en lugar de formular estrategias a largo plazo. A lo anterior, se suma la poca documentación formal de este proceso, observada sólo en el 63,6% de los casos, lo cual podría limitar el seguimiento y la evaluación de estos planes y sus resultados, reduciendo su utilidad como una herramienta de gestión administrativa, en sintonía con Robbins & Coulter (2010), un plan no documentado pierde su valor como instrumento de control, ya que impide medir la efectividad de las acciones ejecutadas.

5.2. Conocimiento, experiencia, y aplicación práctica de la planeación

En lo relacionado al conocimiento y la experiencia en planeación, los resultados mostraron una clara conciencia sobre lo relevante de este proceso, aunque se observó también que perciben limitaciones en su aplicación práctica. La mayoría de los emprendedores consideran la planeación como un factor “muy importante” o “importantísimo”, para el éxito de un negocio; no obstante, los niveles de autoconfianza para elaborar planes son intermedios. Esto indica que aunque el emprendedor comprende el valor del proceso, no todos se sienten plenamente capacitados para implementarlo, reflejando lo expuesto por Correa Morelo et al. (2024) quienes también llegaron a identificar que los estudiantes emprendedores, pese a reconocer la importancia de la planeación estratégica, presentan dificultades para adaptarla a contextos reales, podría deberse a poca experiencia práctica o de acompañamiento metodológico.

Así mismo, los resultados confirmaron la percepción de que la experiencia previa planeando influye directamente en el éxito de este proceso, tal como lo destacan Sánchez y Suárez (2016), la capacidad para planear y organizar se configura como una competencia esencial del emprendedor, ya que permite definir objetivos, estructurar acciones y evaluar resultados. Sin embargo, la accesibilidad desigual de recursos y herramientas tecnológicas representa una limitación significativa que restringe la posibilidad de diseñar planes formales y medibles.

5.3. Herramientas, técnicas y procesos aplicados al planear en emprendimientos

Respecto a metodologías y herramientas empleadas a la hora de planear, los resultados revelaron una preferencia marcada por los enfoques tradicionales y de baja complejidad. Metodologías avanzadas como el balanced scorecard, presentan una adopción mínima. Este comportamiento coincide con lo expuesto por Cano Flores y Olivera Gómez (2008), y Gallardo

(2012), quienes argumentan que los emprendimientos con estructuras pequeñas, tienden a emplear modelos lineales y simples debido a su menor nivel de formación administrativa.

En cuanto a las herramientas, la más aplicada es el DOFA, seguida del uso de hojas de cálculo en Excel, y del análisis PESTEL. Estas herramientas resultan ser coherentes con el nivel de desarrollo en el que se encuentran los emprendimientos encuestados, pues permiten realizar diagnósticos básicos y de manera accesible. En concordancia con Chapman (2004), su utilidad se basa en que facilitan la evaluación de factores internos y externos sin requerir conocimientos avanzados en gestión estratégica. Sin embargo, la poca implementación de técnicas complementarios, como matrices BCG, diagramas de Gantt o el benchmarking, podría estar limitando la capacidad de los emprendedores para monitorear su desempeño y optimizar recursos.

Sobre prácticas concretas de planeación, la planeación temporal estructurada y el uso de herramientas digitales de control, son las estrategias más frecuentes. Estas prácticas, aunque son empíricas, logran reflejar los esfuerzos de los emprendedores por sistematizar actividades y mantener el control operativo. Elizundia Cisneros (2012) resalta que en los emprendimientos nacientes, la planeación suele ser intuitiva, basada en la experiencia y los recursos disponibles, lo que coincide con lo observado. Además, la escasa participación colectiva en la planeación, puede sugerir un proceso individual sin una estructura de comunicación interna formal, contrastando con lo propuesto por Pearce y Robinson (2015), quienes afirman que la participación del equipo en la planeación mejora la alineación estratégica y la eficacia organizacional.

5.4. Planeación e impacto en el desarrollo empresarial

Se refleja una percepción bastante positiva sobre los efectos de la planeación en los emprendimientos y su desempeño, ya que más del 81% de los encuestados declara estar satisfecho

con los resultados de su planeación, y más del 90% considera que planear le ha permitido anticiparse a problemas, respaldando lo mencionado por Riapira et al. (2015), sobre el papel de la planeación para fortalecer la sostenibilidad y reducir la vulnerabilidad de las micro y pequeñas empresas frente a los cambios del entorno. La frecuencia de revisión y actualización de los planes, junto a su respectivo alto nivel de cumplimiento de objetivos, sugiere que, aunque los procesos de planeación realizados son de corto-mediano alcance, estos sí generan beneficios tangibles en los negocios y el control de sus actividades. Es así como se observó que incluso las formas sencillas de planeación contribuyen a mejorar la gestión interna, orientar las decisiones y priorizar acciones, confirmando que este proceso actúa como un catalizador de desarrollo empresarial, aún cuando se implemente con recursos limitados.

6. Conclusiones

La presente investigación permitió describir la perspectiva de uso del proceso de planeación en los emprendimientos desarrollados por estudiantes del programa de Gestión Empresarial del IPRED de la Universidad Industrial de Santander, brindando un acercamiento al modo en que los emprendedores en formación conciben y aplican este proceso en sus iniciativas.

En relación con el primer objetivo específico, se identificó que los estudiantes reconocen la importancia de la planeación dentro de la gestión de sus emprendimientos y manejan conceptos generales sobre este proceso; sin embargo, el uso de metodologías formales, modelos estratégicos o herramientas de análisis estructurado continúa siendo limitado. Predomina una comprensión básica que no siempre se traduce en la aplicación de modelos avanzados, lo cual sugiere que, aunque existe conocimiento teórico, su apropiación metodológica aún es parcial.

Frente al segundo objetivo específico, se evidenció que la planeación que realizan los estudiantes tiende a ser operativa y orientada al corto plazo. El proceso se utiliza principalmente para organizar tareas inmediatas, resolver necesidades del día a día o mantener cierto orden dentro del emprendimiento, con menor articulación hacia elementos como la misión, visión, objetivos estratégicos o mecanismos de seguimiento. Esta situación refleja que el proceso de planeación no se encuentra completamente consolidado, y que persiste una brecha entre la intención de planear y la construcción de planes formales y sistemáticos.

En lo correspondiente al tercer objetivo específico, los resultados muestran que las herramientas empleadas para planear son mayormente simples e intuitivas, como listas de actividades, calendarios, notas digitales o archivos básicos. Las razones que los estudiantes indican para no utilizar herramientas más estructuradas están relacionadas con el tiempo, el

desconocimiento o la falta de hábito para realizar un seguimiento más constante de sus planes. Asimismo, ante el incumplimiento de los objetivos propuestos, la mayoría opta por realizar ajustes puntuales o buscar alternativas inmediatas, lo que evidencia una aproximación funcional, pero poco orientada a análisis profundo o replanteamientos estratégicos.

Es importante aclarar que, si bien se identifican diferencias entre la comprensión teórica de la planeación y la manera en la que se aplica en los emprendimientos, el estudio no incluye información suficiente para establecer conclusiones directas sobre la relación entre la formación recibida y las prácticas observadas. No se indagó específicamente por las necesidades formativas que los estudiantes consideran necesarias para fortalecer su competencia en este aspecto, ni se realizó un contraste entre los contenidos académicos y lo que los emprendedores estiman que requieren para su proceso de planeación. Por lo tanto, más que afirmar la existencia de una discrepancia entre formación y práctica, los resultados deben entenderse como un punto de partida para futuros estudios que aborden esta comparación de manera explícita.

Finalmente, los hallazgos obtenidos permiten comprender cómo los emprendedores en formación están utilizando la planeación en sus proyectos, y resaltan la importancia de seguir fortaleciendo este proceso. La información recopilada constituye una base valiosa para que investigaciones posteriores profundicen en las competencias que los estudiantes consideran necesarias para mejorar sus procesos de planeación, así como en el análisis comparativo entre la formación impartida y las demandas reales del ejercicio emprendedor.

7. Recomendaciones

La formación académica, en lo referente a planeación, como es el caso, debe orientarse mayormente a la aplicación práctica. Para ello, se recomienda rediseñar actividades curriculares con el objetivo de no limitarlas a la enseñanza teórica de modelos y metodologías, sino que incluyan simulaciones de escenarios reales, talleres de seguimiento y retroalimentación de proyectos reales de emprendimiento. Así los emprendedores podrían experimentar las dificultades y beneficios de la planeación en un contexto controlado.

Es fundamental que los emprendedores fortalezcan el enfoque estratégico de su planeación, incorporando en sus negocios la definición clara de misión, visión y objetivos tanto a corto, como a mediano y largo plazo. Estos elementos no sólo orientarán las decisiones cotidianas, sino también les permitirán proyectar eficientemente el futuro de su emprendimiento y consolidarse como un negocio sostenible en entornos de alta competencia.

Asimismo, la universidad puede fortalecer el acompañamiento institucional a los estudiantes y sus emprendimientos, a través de programas de asesoría o mentoría, donde reciban apoyo en la implementación de herramientas avanzadas, así como orientación personalizada en la estructuración de planes estratégicos, financieros y operativos. Este acompañamiento puede contribuir a reducir la distancia entre el conocimiento y la práctica empresarial.

Otro aspecto relevante es el desarrollo de habilidades blancas, como la disciplina, la gestión del tiempo y la capacidad de análisis crítico, pues estas competencias transversales deben fomentarse en el aula y fuera de ella, reconociendo que constituyen la base para que las herramientas técnicas puedan aplicarse de manera óptima. Finalmente se recomienda promover un cambio de cultura frente al emprendimiento estudiantil, orientado a dar valor a la planeación

incluso desde etapas iniciales del negocio. Es necesario contrarrestar la percepción de que planear puede posponerse hasta que la empresa crezca, fomentando la idea de que la planeación, aún en sus fases más simples, representa un recurso valioso para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y fortalecer procesos como la toma de decisiones.

8. Referencias Bibliográficas

- Bernal, C. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral. In *Pearson : Prentice Hall* (p. 336).
- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 119. <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia Administrativa*, 13.
- Carpenter, M., & Sanders, G. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Higher Ed.
- Chapman, A. (2004). *Analisis DOFA y analisis PEST*. 1–11. www.eduardoleyton.com
- Chiavenato, I. (2005). “Introducción a la Teoría General de la Administración” (Issue 2004, pp. 101–116).
- Correa Morelo, L. P., Fuentes Padilla, J., & Luna León, L. (2024). *Diagnóstico de la capacidad de planeación estratégica en estudiantes emprendedores de la UNAD-Cartagena*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- David Collis. (2016). Lean strategy. *Harvard Business Review*, 94(March), 62–68.
- David, F. (2013). Administración Estratégica. In *Pearson*.
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Elizundia Cisneros, M. E. (2012). Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa. *Anáhuac Journal*, 12(1), 53–75.
http://publicaciones.anahuac.mx/the_anahuac_journal/article/view/350/219
- Ferández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos Del IESE*, 81, 83. <http://dx.doi.org/10.1057/9781137294678.0037>

- Fernandes, B. C. L., & Gomes, J. V. (2023). OKR Methodology. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.4018/ijds.318341>
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución* (Alpha Editorial (ed.)).
- Geschka, H. (1983). Creativity techniques in product planning and development: A view from West Germany. *R&D Management*, 13(3), 169–183. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1983.tb01143.x>
- Gómez Jurado Jarrín, M. C. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), 266–294. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/262/pdf_176
- Gutiérrez, H. C. (2021). *Los elementos de investigación*. Magisterio.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill.
- Laguía, A., Moriano, J. A., Molero, F., & Gámez, J. A. (2017). Validation of the entrepreneurial intention questionnaire in a sample of university students from colombia. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.vcie>
- Lemus, J. A. L., & de la Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1–23. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- Locke, E. A., Latham, G. P., Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory New Directions in Goal-Setting Theory. *Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Messina, M., & Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining (Entrepreneurial success factors: An exploratory study based on Data Mining Techniques). *TEC Empresarial*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.18845/te.v9i1.2206>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y*

casos. Pearson Prentice Hall.

Münch, L. (2008). *Planificación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. 127.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46181592/Planeacion_estrategica__El_rumbo_hacia_el_exito-libre.pdf?1464909892=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBULLET_CD_Interactivo_at_BULLET_Material.pdf&Expires=1708484138&Signature=gQFLEjOZGLiBj8

Ochoa Pachas, J., & Yunkor Romero, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica The descriptive study in scientific research. *El Estudio Descriptivo En La Investigación Científica*, 1–19.

<http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224/191>

Pearce, J., & Robinson, R. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill.

Pita Fernandez, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Unidad De Epidemiologia Clinica Y Bioestadistica*, 9(1), 76–78.

Riapira, E. H. M., Colina, M. A. V., & Molina, Z. A. M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87.

Riquelme, M. (2014). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas*, 1985, 1–6. http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *administración*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración Octava edición*. Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15e). In *Pearson Education Limited*.

Rueda, S., Moriano, J. A., & Liñán, F. (2015). Validating a theory of planned behavior questionnaire to measure entrepreneurial intentions. *Developing, Shaping and Growing Entrepreneurship*, January 2016, 60–78. <https://doi.org/10.4337/9781784713584.00010>

Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 0. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460103>

- Sánchez, M., & Suárez, M. (2016). INST - Diseño y Validación de un Instrumento de Evaluación de Competencias para la Gestión de la Carrera Emprendedora Design and Validation of a Skills Assessment Instrument for Managing Entrepreneurial Career. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica. RIDEP · N°45 · 3*, 109–123. <https://doi.org/10.21865/RIDEP45.3.09>
- Schmalbach, J., Herrera, J., & Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21–29. <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250978004.pdf>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
- Sornoza Parrales, D., Parrales Poveda, M. leonor, Sornoza Parrales, G., Cañarte Rodríguez, T., Castillo Merino, A., Guaranda Sornoza, V., & Delgado Lucas, H. (2020). *Fundamentos de Emprendimiento*.
- Torrado-fonseca, M., & Reguant-álvarez, M. (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 9(9 (1)). <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *MÉTODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA INVESTIGACIÓN* (Issue 3). <https://doi.org/10.4103/0970-9290.186230>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Wlapole, R. E., Myers, R. H., Myers, S. L., & Ye, K. (2012). *Probabilidad y Estadística para ingeniería y ciencias* (Pearson Educación (ed.)).

Apéndice A. Instrumento

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cuál es su género?
3. ¿Qué semestre cursa actualmente?
4. ¿Qué productos comercializa su emprendimiento? Por favor, de una descripción.
5. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su emprendimiento?
6. ¿Cuánto tiempo semanal considera que le dedica a el emprendimiento?
7. ¿Con cuántos colaboradores cuenta actualmente el emprendimiento?
8. ¿Con qué áreas cuenta el emprendimiento?
9. ¿Actualmente realiza algún tipo de planeación en el emprendimiento? (Si, No)

Si respondió "No" en la pregunta 9, va a la pregunta 10.

10. ¿Por qué no realiza procesos de planeación en el emprendimiento?

Si respondió "Si" en la pregunta 9, continúa con las preguntas de la 11 a la 30.

11. ¿Por qué realiza planeación en el emprendimiento?
12. ¿Con qué frecuencia realiza planeación en el emprendimiento? (Semanal, Mensual, Anual)
13. ¿El emprendimiento posee una visión, misión y objetivos definidos?
14. ¿En qué áreas implementa la planeación en el emprendimiento?
15. Por favor, especifique los indicadores relacionados a planeación que implementa en cada área seleccionada. Por ejemplo, VENTAS: metas mensuales de ventas, tasa de conversión, cantidad de nuevos clientes. MARKETING: alcance en redes sociales"
16. ¿La planeación a realizar se encuentra escrita y puede ser consultada?
17. ¿Qué tipos de planeación implementa en su emprendimiento?

Por favor, de la pregunta 17 a la 21, indique su respuesta considerando el número 1 como "Muy poco" y el número 5 como "Mucho".

18. ¿Qué tan familiarizado se considera con la teoría y conceptos clave de la planeación?
19. ¿Qué tan importante considera que es la planeación en el contexto del emprendimiento?
20. ¿Considera que se encuentra en capacidad de desarrollar un plan para el emprendimiento?
21. ¿Considera que tener experiencia previa en procesos de planeación influye en el éxito de su proyecto emprendedor?
22. ¿Qué tan accesible considera los recursos y herramientas como software, bibliografía especializada o tutoriales relacionados a planeación en emprendimientos?
23. Por favor seleccione los modelos o metodologías de planeación que ha aplicado en el emprendimiento. (Ninguno, Balanced Scorecard, Modelo Clásico de Planeación, Modelo Basado en Problemas, Planeación por Escenarios, Otro)
24. Por favor seleccione las herramientas de planeación que ha aplicado en su emprendimiento. (Excel, DOFA, PESTEL, Ninguno, Otro)
25. Por favor, describa qué técnicas o procesos realiza al planear en el emprendimiento.
26. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los resultados obtenidos a partir de la planeación en su emprendimiento?
27. ¿Considera que el planear ha permitido anticiparse a problemas en su emprendimiento?

28. ¿Con qué frecuencia revisa o actualiza los objetivos de la planeación? (Semanal, Mensual, Cada Seis Meses, Anual, Hace revisiones según el tipo de planeación)
29. Teniendo en cuenta la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de su planeación considera que se cumple?
30. Si al realizar la revisión de su plan encuentra que no se ha cumplido alguno de los objetivos, prefiere: (Menos del 10%, Entre el 10 y el 30%, entre el 30 y el 50%, entre el 50% y 70%, entre el 70% y el 90%, Más del 90%)