



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

MAESTRIA EN CIENCIAS EN INGENIERÍA

INDUSTRIAL

TESIS

**MODELO PARA VALORAR LA MADUREZ DE UN PLAN
ESTRATÉGICO A PARTIR DE UN ANÁLISIS SISTÉMICO-
ELEMENTAL PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES, CASO:
PYMES DE LA ZONA CENTRO DEL ESTADO DE HIDALGO**

Para obtener el grado de

Maestra en Ciencias en Ingeniería Industrial

PRESENTA

Ing. Aracely Peña Negrete

Director

Dr. Oscar Montaña Arango

Codirector

Dr. José Ramón Corona Armenta

Ciudad del Conocimiento, Mineral de la Reforma, Hgo., mayo de 2026

14/Mayo/2026

Asunto: Autorización de impresión

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente

El Comité Tutorial de la tesis de posgrado titulada **Modelo para valorar la madurez de un plan estratégico a partir de un análisis sistémico-elemental para una mejor toma de decisiones, caso: PYMES de la zona centro del Estado de Hidalgo**, realizada por la sustentante **Aracely Peña Negrete** con número de cuenta **291192**, perteneciente al programa de **Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

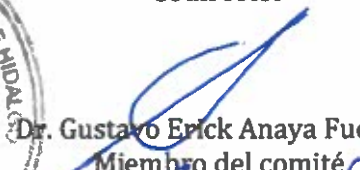
Atentamente
"Amor, Orden y Progreso"

El Comité Tutorial

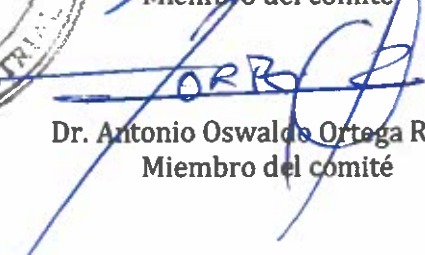

Dr. Oscar Montaño Arango
Director


Dr. José Ramón Corona Armenta
Codirector


Dr. Sergio Blas Ramírez Reyna
Miembro del comité


Dr. Gustavo Erick Anaya Fuentes
Miembro del comité


Dr. Enrique Martínez Muñoz
Miembro del comité


Dr. Antonio Oswaldo Ortega Reyes
Miembro del comité



"Amor, Orden y Progreso"

Ciudad del Conocimiento, Carretera Pachuca-Tulancingo
Km. 4.5 Colonia Carboneras, Mineral de la Reforma, Hidalgo,
México. C.P 42184
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 40031, 40030
aai_icbi@uaeh.edu.mx

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento, por concederme entendimiento, ánimo y salud a lo largo de este trayecto académico.

A mi esposo, Daniel Mata, por acompañarme con paciencia, ternura y amor en cada etapa de este proyecto profesional; por impulsar mi desarrollo, brindarme apoyo en los momentos difíciles y compartir conmigo la satisfacción de los logros alcanzados.

A mis padres, Rosario Negrete y Abel Peña, por su constante respaldo, amor incondicional y ejemplo de vida. Su dedicación, confianza y cariño han sido el pilar que sostiene mis metas y fortalece mi espíritu.

A mis hermanos, Víctor y Gustavo, por compartir con entusiasmo cada uno de mis logros y desear siempre lo mejor para mí.

A mi yo del futuro, te dedico este logro como resultado del compromiso, la disciplina y el esfuerzo constante, con la esperanza de que disfrutes de una vida plena y satisfactoria.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por su apoyo y valiosa contribución en este importante recorrido académico.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron, de manera directa o indirecta en la realización de este trabajo de investigación.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y al Programa de Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial, por brindarme la oportunidad de desarrollar este proyecto, así como las herramientas académicas necesarias para fortalecer mi formación profesional y personal.

A mi director de tesis, Dr. Oscar Montaña Arango, por su invaluable orientación, escucha siempre atenta, paciencia y compromiso durante todo el proceso de investigación. Su guía académica fue esencial para consolidar cada etapa de este trabajo y para enriquecer mi comprensión del enfoque sistémico aplicado en la planeación estratégica.

A los docentes y sinodales que, con su experiencia y aportaciones, contribuyeron al perfeccionamiento de este estudio. Sus observaciones y comentarios permitieron alcanzar una mayor solidez metodológica y conceptual.

De manera muy especial agradezco a mi familia por su comprensión, amor y aliento incondicional, gracias por inculcarme el valor del esfuerzo y la constancia. Este logro es también reflejo de su apoyo y de la suma de esfuerzos que hicieron posible la culminación de esta meta académica.

Finalmente, a todas las personas que, de alguna manera, aportaron su tiempo, conocimiento o palabras de aliento, les expreso mi más profundo reconocimiento.

ÍNDICE

Resumen	I
Abstract	II
Introducción	III
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Propósito de la investigación	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivo General	9
1.5 Objetivos específicos	9
1.6 Alcances y limitaciones	10
1.6.1 Alcances	10
1.6.2 Limitaciones	11
1.7 Pregunta de investigación	11
1.8 Aportaciones	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Análisis sistémico	14
2.1.1 Antecedentes del análisis sistémico	15
2.1.2 Elementos de un sistema	18
2.1.3 Características relevantes de un sistema	19
2.1.4 Modelo cibernético dentro del análisis sistémico	22
2.1.5 Análisis sistémico en el contexto organizacional	24
2.1.6 Importancia del análisis sistémico en las empresas	25
2.2 Planeación estratégica	27
2.2.1 Antecedentes de la planeación estratégica	28
2.2.2 La planeación estratégica en las organizaciones	36
2.3 Modelos de planeación estratégica	39
2.4 Modelo de madurez	72
2.4.1 Los modelos de madurez	74
2.4.2 Las PyMEs como parte del desarrollo	75
2.5 La planeación estratégica en las PyMEs	77
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL DE LAS PyMEs	81
3.1 Las PyMEs en México	84

3.2 Las PyMEs en Hidalgo.....	92
CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	96
4.1 Encuadre de la investigación	96
4.1.1 Enfoque de la investigación.....	96
4.1.2 Nivel	96
4.1.3 Diseño.....	97
4.1.4 Población	97
4.2 Metodología para la elaboración del modelo de planeación estratégica..	99
4.2.1 Revisión teórica y análisis documental	102
4.2.2 Diseño de herramientas para la recolección y sistematización de datos	103
4.3 Diseño del modelo de planeación estratégica	108
CAPÍTULO 5. APLICACIÓN DEL MODELO CAUSAL-SISTÉMICO PARA VALORAR LA MADUREZ DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PLAN ESTRATÉGICO.....	140
5.1 Levantamiento de encuestas para identificar nivel de aplicación de planeación estratégica	140
5.2 Elaboración de tablas de modelos de madurez	140
5.3 Generación de gráficos e interpretación de resultados de las PyMEs.....	155
CONCLUSIONES	177
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	180

Resumen

Las PyMEs en la zona metropolitana de Pachuca, Hidalgo, representan un motor clave para la economía local, generando empleo, dinamizando el comercio y aportando innovación en diversos sectores, sin embargo, enfrentan entornos altamente competitivos y cambiantes, por lo que necesitan herramientas que fortalezcan su planeación estratégica. Lo anterior, dio la pauta para desarrollar una investigación del tipo mixto secuencial explicativo, donde se desarrolló un modelo con un enfoque sistémico que contempla el macro y micro ambiente donde operan las PyMEs en estudio, dividido en dos etapas: planeación y aplicación, que valora la madurez del conocimiento y aplicación de los elementos esenciales y herramientas de análisis estratégico.

Los resultados evidencian que las PyMEs suelen formalizar su planeación estratégica cuando se enfrentan a auditorías externas o requisitos específicos de sus clientes. En contraste las empresas más pequeñas, con estructuras reducidas muestran una priorización en la comunicación directa, no perciben la necesidad de documentar sus estrategias, limitándose a la transmisión verbal de sus decisiones.

Por lo anterior, la investigación revela aspectos propios de la aplicación de la planeación estratégica en las PyMEs, así como una clasificación del riesgo que representa la falta de retroalimentación interna-externa y el desconocimiento o simulación de información necesaria en la ejecución del modelo. El modelo propuesto contribuye a formalizar y elevar el nivel de aplicación de la planeación estratégica al interior de las PyMEs, dotarlas de herramientas para fortalecer la toma de decisiones, fomentar la mejora continua y proyectar un crecimiento alineado.

Abstract

SMEs in the metropolitan area of Pachuca, Hidalgo, are a key driver of the local economy, generating employment, boosting commerce, and fostering innovation across various sectors. However, they face highly competitive and rapidly changing environments, which is why they need tools to strengthen their strategic planning. This set the stage for conducting a mixed-methods sequential explanatory study, in which a model with a systemic approach was developed. This model considers the macro- and micro-environments in which the SMEs under study operate and is divided into two stages: planning and implementation. It assesses the maturity level regarding knowledge and the application of essential elements and strategic analysis tools.

The results show that SMEs tend to formalize their strategic planning when faced with external audits or specific client requirements. In contrast, smaller companies with leaner structures prioritize direct communication; they do not see the need to document their strategies, limiting themselves to verbally communicating their decisions.

Consequently, this research highlights specific aspects of strategic planning implementation in SMEs, as well as a classification of the risks posed by a lack of internal-external feedback and the omission or misrepresentation of information necessary for the model's execution. The proposed model helps to formalize and elevate the level of strategic planning implementation within SMEs, equipping them with tools to strengthen decision-making, foster continuous improvement, and support aligned organizational growth.

Introducción

Es innegable que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el estado de Hidalgo enfrenta cambios constantes en su entorno económico y competitivo, lo que exige el desarrollo de herramientas que fortalezcan su capacidad de decisión y adaptación. Ante esta necesidad, se propone una metodología que contemple un enfoque sistémico a través del cual se consideren el contexto, la dinámica y las condiciones particulares de cada empresa, con el propósito de definir su planeación estratégica en función de su macro y micro ambiente, sus recursos, capacidades y objetivos.

La investigación fue del tipo secuencial explicativo, integrando una fase cuantitativa aplicada a once PyMEs y una fase cualitativa que permitió profundizar, comparar, validar e interpretar los resultados obtenidos.

Además, se realizó una revisión documental de 21 modelos clásicos de planeación estratégica, lo que dio origen a un modelo que contempla dos etapas: la primera enfocada en formalización de la planeación estratégica y la segunda en la aplicación y ejecución estratégica, ambas sustentadas en herramientas de análisis que generan información suficiente y concreta para la toma de decisiones por las empresas de acuerdo con sus características particulares.

Los resultados evidencian que las PyMEs suelen formalizar su planeación estratégica sólo cuando se enfrentan a procesos de auditorías externas o requisitos específicos de sus clientes, debido a que esto constituye un requisito fundamental para mantenerse en el catálogo de proveedores. En contraste las empresas más pequeñas, con estructuras reducidas y una priorización en la comunicación directa, no perciben la necesidad de

documentar sus estrategias, limitándose a la transmisión verbal de sus decisiones.

Asimismo, se observa que una mayoría importante de PyMEs centran su análisis en la gestión de la materia prima, control de producción y validación de ingresos, aunque presentan deficiencias importantes en mantenimiento, capacitación de su personal y enfoque hacia el crecimiento. A pesar de contar con una visión declarada, sus acciones se orientan principalmente a la supervivencia operativa.

Finalmente, las empresas que mantienen un contacto directo con sus clientes muestran una mayor capacidad para detectar desviaciones en sus procesos y es así como hacen ajustes inmediatos, sin embargo, esta constante atención a los problemas cotidianos distrae la atención de los responsables de la mejora continua y por ello no se destina tiempo y recursos suficientes para implementar mejoras sostenibles o fortalecer sus procesos estratégicos.

Este trabajo de investigación contempla los elementos medulares para formalizar la planeación estratégica en PyMEs, contiene herramientas que permiten tener información y estructura más digeribles para los equipos de trabajo, mantiene un enfoque centrado especialmente en acciones como la retroalimentación y la actualización constante de los elementos contemplados en la planeación estratégica, dado que como uno de los ejes principales se considera la elaboración de un diagnóstico de enfoque sistémico que construya resultados favorables y certeros para los empresarios, directivos, líderes y tomadores de decisiones en las empresas.

CAPÍTULO 1

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Es innegable el constante cambio al que se enfrentan las empresas tratando de mantenerse actualizadas y competitivas ante un entorno empresarial cada vez más globalizado, por eso, centran una gran cantidad de recursos en el seguimiento de las tendencias globales y para ello buscan herramientas efectivas que faciliten la toma de decisiones estratégicas; con el objetivo de permanecer en el mercado o impulsar su crecimiento.

Por tanto, es imperativo proveer a las empresas de metodologías que les permitan realizar un análisis enfocado en el contexto, tamaño y condiciones geográficas similares a las suyas, con la finalidad de facilitar la identificación, implementación o formalización de herramientas que les ayuden a tener una planeación estratégica más certera. Todas las empresas, sin importar su tamaño, sector productivo, antecedentes históricos o de creación, buscan desarrollar planes, con la finalidad de obtener resultados positivos y traducirlos en ganancias económicas.

Para que una empresa desarrolle una planeación estratégica más adecuada, puede hacer uso de análisis con enfoques y perspectivas sistémicas, en las cuales considere todas o alguna de sus dimensiones para atender las necesidades específicas que persiga su plan, por ello, es necesario una metodología que contemple las características particulares

de su contexto, para que se generen estrategias acordes a su medio y se puedan tomar decisiones más acertadas.

Mintzberg (2004) menciona que: “La planeación estratégica surge como una herramienta esencial para las organizaciones que buscan sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo”.

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas, enfocadas en ayudar a las organizaciones en la construcción de su planeación estratégica y brindar información para la toma de decisiones, sin embargo, identificar aquellas que mejor se adapten a las necesidades específicas de la dimensión analizada por la empresa, puede ser una tarea ardua y en ocasiones confusa, sobre todo, para aquellas pequeñas y medianas empresas que no tienen una madurez organizacional o cuya planeación se ha realizado de forma arbitraria, empírica o basado en experiencias pasadas, y no con metodologías estructuradas y enfocadas en empresas con características similares a las suyas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI- (2023), se estima que en México hay 4.9 millones de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), las cuales generan el 72% de los puestos de trabajo en el país. En este contexto se identifica que existe un aumento significativo en la apertura y progreso de nuevas empresas, las cuales, necesitan planes de acción flexibles para mantenerse competitivas en su sector y que den aportaciones positivas, esta actividad resulta ser un reto, ya que demanda tiempo y recursos, pero sobre todo de capital intelectual.

La importancia de una metodología que ayude a las empresas a determinar de forma más certera sus planes de acción, tiene que ver con el impacto

que esta tendrá en la toma de decisiones futuras, comunicación y trabajo colaborativo de los miembros del equipo, así como los resultados traducidos en ganancias económicas para la empresa.

En diversos medios de comunicación y discursos empresariales se habla de: “adelantarse al futuro”, haciendo referencia a que la empresa debe tener la capacidad de tomar decisiones basadas en análisis de datos cuantitativos y cualitativos de su entorno, para de esa forma implementar aquellas estrategias que le permitan posicionarse y permanecer en el mercado, por lo anterior tener información mundial, nacional, estatal y regional actualizada y debidamente interpretada por equipos de expertos, dota a la empresa de herramientas que fortalecen su planeación estratégica.

Teniendo en consideración lo anterior, pareciera que la planeación estratégica es tema, sólo, de las grandes empresas y eso produce un desanimo en las PyMEs, porque estas son empresas cuyos recursos son empleados prioritariamente en los procesos productivos y de atención al cliente, ya que consideran que es en estos elementos en los que debe poner más atención.

Dentro de la gran diversidad de metodologías para las pequeñas y medianas empresas, resulta complicado elegir alguna que se aproxime su contexto y realidad empresarial (Leandro, 2017).

Los expertos en la construcción de metodologías para el desarrollo y ejecución adecuada de una planeación estratégica, manejan costos elevados, lo cual representa una inversión de alto impacto para las

organizaciones y considerando la capacidad económica de las PyMEs, puede ser una inversión difícil de sostener.

Las PyMEs no cuentan con un puesto de trabajo cuya actividad específica sea ejecutar o dirigir la planeación, es una actividad que en su mayoría es desarrollada por los dueños o directivos, en algunos casos con escasos conocimientos de cómo realizarla.

El liderazgo juega un papel importante en los métodos, herramientas y estrategias utilizadas para abordar la planeación estratégica empresarial. La planeación estratégica se apoya en una actitud anticipada, con sentido crítico, con apertura al cambio y voluntad, centrando la inquietud de los directivos tanto en la eficiencia como en la eficacia (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998).

Existen modelos y metodologías para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica y las empresas deben elegir el modelo que mejor se ajuste a sus posibilidades. Los modelos de planeación estratégica más adaptados por las empresas son los desarrollados por: Fred David, Kaplan y Norton (cuadro de mando integral), Goodstein, Nolan y Pfeiffer (planeación estratégica aplicada).

La planificación estratégica es la pieza central de la gestión que da la pauta para que las empresas cumplan sus objetivos, considera los cambios y demandas contextuales, brindando a las empresas la oportunidad de desarrollarse anticipándose a tendencias, opiniones o preferencias futuras del mercado (Ortega de la Cruz, 2023).

Porter (2009), menciona que “Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa competirá, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas”. Encontrar la estrategia adecuada, parte de hacer un análisis sistémico, con la finalidad de evaluar el contexto, desde una perspectiva global y para ello se puede hacer uso de herramientas como las cinco fuerzas de Porter, que brinda un panorama general del sector industrial.

Existen diversos factores que marcan la diferencia de la planeación estratégica en las PyMEs, algunos de los más comunes son la falta de procedimientos formales, no tener información específica de cómo se toman decisiones, ausencia de los elementos que se consideran clave para seleccionar algún proyecto o bien las etapas de cambio por las que han pasado, en este contexto puede decirse que existe un divorcio entre la formación y las necesidades (Urrea, 2019).

De acuerdo a Martínez (2019), la dirección estratégica se compone de tres elementos que se encuentran relacionados entre sí: el primero tiene que ver con la comprensión del posicionamiento estratégico con el que se cuenta, el segundo está relacionado con la elección de las estrategias para enfrentar el futuro y la tercera está enfocada con la puesta en marcha de la estrategia. Si se analiza, el centro de estos tres elementos, en todo momento es la estrategia.

Como se ha mencionado, la planeación estratégica es de suma importancia para poder dirigir a la empresa al logro de sus objetivos, para que esta planeación tenga más probabilidades de tener éxito, debe aplicarse un enfoque sistémico, que permita analizar las dimensiones que resulten de interés en un ambiente complejo. De acuerdo a Bertalanffy

(1976), Checkland (1999) y Meadows (1999), el análisis sistémico es un enfoque que busca entender la dinámica y el comportamiento que guardan los sistemas que, por su interacción y tamaño, son denominados complejos, esto se puede lograr mediante la identificación de las estructuras que participan en el sistema, la relación o interacción entre cada una de ellas y la retroalimentación de los componentes. Se centra en intervenir en puntos clave del sistema para generar cambios deseables y sostenibles.

Dado el panorama, la elección de la estrategia adecuada resulta especialmente compleja para las PyMES, debido al nivel de experiencia que se requiere, además; cuentan con recursos financieros, humanos, tecnológicos y administrativos limitados, lo que dificulta la consolidación de una planeación estratégica formal.

Para esta investigación se identificó que las empresas en la zona de Pachuca, Hidalgo, enfrentan elevados costos al recurrir a consultores externos, quienes podrían apoyarles en la creación, mejora o formalización de su planeación estratégica. Asimismo, se observó la amplia diversidad de herramientas de planeación estratégica disponibles, lo que exige un enfoque adecuado para seleccionar la más pertinente, constituyendo un reto adicional para las PyMEs en su proceso de planificación.

En algunas empresas las características de liderazgo de las juntas directivas es autócrata o enfocado a un pensamiento poco actualizado, aspecto que influyen en la toma de decisiones y construcción de una planeación estratégica que considere el contexto actual de la industria, también se identifica que no cuentan con información histórica documentada de la aplicación de estrategias exitosas al interior de la empresa, lo cual va de

acuerdo a lo estipulado por Northouse (2021), Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998), Steiner (1997) y Mintzberg (1994).

Por lo anterior, la pregunta que guía la presente investigación es: ¿Cómo estructurar un modelo para valorar la madurez de un plan estratégico a partir de un análisis sistémico-elemental para una mejor toma de decisiones que favorezca su entendimiento y uso práctico por las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo?

Partiendo de la pregunta planteada, este trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar una metodología que proporcione estructura y sustento a un modelo de madurez orientado a la formulación de planes estratégicos para las PyMEs ubicadas en la zona centro del Estado de Hidalgo, con el propósito de fortalecer su desempeño y mejorar su competitividad en el mercado.

1.2 Propósito de la investigación

La presente investigación, dará a las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo una guía metodológica y un modelo aplicable a su planeación estratégica, esto servirá de guía a los equipos de trabajo para construir estrategias con mejores enfoques y dado que los recursos de las PyMEs en su mayoría son limitados, tendrán los beneficios y apoyo que un consultor externo otorgaría. Para lo anterior, este trabajo se centra en la construcción de un modelo a partir de metodologías desarrolladas y análisis de lo que han aplicado las Pymes en estudio, y el desarrollo de los pasos a seguir a través de un modelo de madurez. Tendrá un impacto social debido a que el crecimiento y éxito de una empresa habrá de repercutir en el desarrollo de la sociedad involucrada en su medio, ya sea como proveedores,

colaboradores, consumidores o comunidad que radica en la zona donde se ubica la empresa, debido a que uno de los elementos que actualmente se demandan de una empresa es su enfoque y compromiso con el cumplimiento de su responsabilidad social empresarial.

Así también, la metodología contribuirá a que las empresas detecten los aspectos que su personal necesita desarrollar, con la finalidad de participar activamente en la aplicación de las estrategias construidas a partir de los resultados que arroje la metodología.

1.3 Justificación

La investigación propuesta tiene como objetivo primordial el desarrollo de un modelo accesible y práctico, sustentado en un análisis sistémico de los elementos que constituyen la planeación estratégica y que son aplicables en las PyMEs ubicadas en la zona centro del Estado de Hidalgo.

Este modelo está diseñado específicamente para ser fácilmente comprendido y aplicado por los equipos de trabajo de las PyMEs, con el propósito de mejorar su proceso de toma de decisiones y fortalecer tanto su funcionamiento interno como su comunicación organizacional.

La relevancia de este estudio se evidencia en su capacidad para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo, lo que repercute directamente en el bienestar de sus trabajadores y en el desarrollo socioeconómico de la región hidalguense, pues al optimizar la toma de decisiones estratégicas, se promueve el crecimiento económico y se facilita la consolidación y el ascenso de las empresas hacia una categoría superior.

Además, al abordar una necesidad fundamental de las PyMEs en la zona centro del Estado de Hidalgo, al proporcionarles una metodología adecuada a su contexto y recursos, esta investigación tiene el potencial de catalizar el desarrollo e implementación de herramientas administrativas más eficaces, lo que contribuiría significativamente a la mejora de su desempeño y competitividad en el mercado.

Por último, cabe destacar el valor teórico de esta investigación, al profundizar en el análisis de la aplicación de metodologías adaptadas a las características específicas de las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo, aportando al desarrollo teórico y práctico de la gestión empresarial.

1.4 Objetivo General

- Desarrollar una metodología y un modelo de planeación estratégica, que ayude a mejorar el entendimiento y aplicación en las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo y aquellas cuyos contextos sean similares, basado en un análisis sistémico.

1.5 Objetivos específicos

- Revisar la literatura y llevar a cabo un análisis de los modelos de planeación estratégica desarrollados.
- Identificar y describir las metodologías más exitosas en la planeación estratégica empleadas por las empresas.

- Elaborar una tabla comparativa de las metodologías, donde se ayude a los equipos de trabajo de las PyMEs a identificar los beneficios, contextos de aplicación y éxito de las mismas.
- Seleccionar al menos diez PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo, para generar un análisis sistémico dimensional de los elementos constitutivos de la planeación estratégica.
- Diseñar una metodología y un modelo de evaluación y desarrollo de la planeación estratégica, sustentado en modelos, métodos y herramientas, que las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo puedan emplear al momento de desarrollar su planeación estratégica.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcances

La investigación se enfoca en explorar metodologías que utilicen un análisis sistémico dimensional para el desarrollo de la planeación estratégica, orientada hacia toma de decisiones más precisas y fundamentadas, para desarrollar una metodología y un modelo de evaluación, que puedan ser empleados por las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo tanto del sector industrial, comercial y de servicios.

Dicha metodología será capaz de dar una guía, métodos, procedimientos y elementos metodológicos a los equipos de trabajo de las PyMEs, para que, a partir de ello, puedan generar estrategias y tomar decisiones mejor alineadas a sus objetivos, misión y visión empresarial, utilizando herramientas de planeación estratégica adecuadas a su contexto.

1.6.2 Limitaciones

Para la mayoría de las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo, las metodologías o formas en que construyen su planeación estratégica es considerada información confidencial. Por consiguiente, obtener acceso a esta información para propósitos de investigación resulta ser un desafío significativo.

Es importante destacar que la información relacionada con las metodologías utilizadas por las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo para desarrollar sus planes estratégicos, no se encuentra disponible en su sitio web, lo cual representa una limitación significativa para la investigación, ya que dificulta el acceso a datos relevantes sobre su proceso de planificación estratégica.

Se estimó un plazo de aproximadamente 6 meses para recopilar la información necesaria para la investigación. No obstante, es importante tener en cuenta que este tiempo fue considerablemente variable, debido a la disponibilidad de los empresarios o cuerpos directivos de las PyMEs en la zona centro del Estado de Hidalgo. Esta disponibilidad irregular representó una limitación que afectó la rapidez y eficacia del proceso de recopilación de datos.

1.7 Pregunta de investigación

¿Cómo estructurar un modelo para valorar la madurez de un plan estratégico a partir de un análisis sistémico-elemental para una mejor toma de decisiones que favorezca su entendimiento y uso práctico por las PyMEs de la zona centro del Estado de Hidalgo?

1.8 Aportaciones

La presente investigación realiza aportaciones significativas en los ámbitos teórico, metodológico, práctico y social, contribuyendo al campo de la planeación estratégica con un enfoque aplicado a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

En el ámbito teórico, el trabajo sistematiza y analiza los principales modelos históricos de planeación estratégica, estableciendo una integración conceptual de sus elementos fundamentales. Esta revisión crítica no solo describe los componentes básicos de la planeación estratégica, sino que los articula desde una perspectiva comparativa y evolutiva, permitiendo identificar vacíos, limitaciones y áreas de oportunidad en su aplicación a contextos empresariales locales.

En el ámbito metodológico, la investigación propone el diseño y estructuración de una metodología propia para la implementación de la planeación estratégica en PyMEs. Dicha metodología integra herramientas estratégicas clave, criterios de aplicación, fases secuenciales y recomendaciones operativas, lo que la convierte en un modelo estructurado, replicable y adaptable. Esta aportación representa un puente entre la teoría estratégica y su operacionalización en entornos empresariales con recursos limitados.

En el ámbito práctico, se desarrolla un modelo visual de planeación estratégica que facilita la comprensión, comunicación e implementación del proceso estratégico dentro de las organizaciones. Este modelo favorece la apropiación por parte de los equipos de trabajo, promoviendo una

cultura organizacional orientada a la planificación, seguimiento y mejora continua.

Finalmente, la aportación social radica en el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de las PyMEs, proporcionando un soporte metodológico y práctico que contribuye a una toma de decisiones más estructurada y fundamentada. Al favorecer un crecimiento organizacional ordenado y sostenible, la propuesta incide indirectamente en el desarrollo económico regional, en la generación de empleo y en la consolidación del tejido empresarial local.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis sistémico

El análisis sistémico es una metodología a través de la cual se busca comprender la complejidad de un sistema al observar sus elementos, las relaciones existentes entre ellos y la forma en que interactúan con su entorno.

Este enfoque reconoce que no se puede comprender a un sistema si se analizan a sus componentes por separado, ya que es necesario verlos como un todo. El análisis sistémico está enfocado en identificar las interacciones que hay entre los componentes de un sistema y los patrones que se van creando; así mismo busca entender la adaptabilidad, evolución y la forma en que logran estabilizarse a lo largo del tiempo.

Para el desarrollo de un análisis sistémico se necesita seguir tres pasos fundamentales:

1. Lograr identificar los elementos que conforman al sistema.
2. Saber la forma en que se piensa al sistema (su conceptualización).
3. Las características más relevantes.

Definición de sistema

Un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica, donde el cambio en uno de los elementos afecta a los demás y, por lo tanto, al sistema completo. Estos elementos pueden ser tanto materiales como

conceptuales y están organizados para cumplir una función u objetivo determinado (Bertalanffy, 1968).

Wiener (2003) concibe un sistema como una entidad organizada que procesa información y se adapta mediante retroalimentación para alcanzar objetivos como el equilibrio o la estabilidad, ya sea natural o artificial. Forrester (1961) lo define como un conjunto de partes interdependientes que, a través de sus relaciones, generan un comportamiento global con patrones repetitivos y respuestas diferidas. Finalmente, Luhmann (1984) lo describe como una unidad diferenciada de su entorno cuya identidad se mantiene mediante procesos de comunicación.

Lo anterior, se puede entender como un grupo cohesionado de componentes interdependientes, ya sean naturales o artificiales, que interactúan entre sí y con el entorno, lo cual busca cumplir con un objetivo específico, mediante procesos de comunicación.

2.1.1 Antecedentes del análisis sistémico

El análisis sistémico tiene sus raíces en varios desarrollos clave que comenzaron a mediados del siglo XX. Uno de los pilares fundamentales es la Teoría General de Sistemas (TGS), propuesta por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940, Bertalanffy buscaba una forma de comprender los sistemas biológicos de manera holística. Su trabajo publicado en 1968, en el libro *General System Theory*, ofreció un marco que ha sido ampliamente aplicado en diversas disciplinas como la biología, economía, y las ciencias sociales. La teoría en cuestión propuso la noción de que los sistemas deben estudiarse como un todo, enfatizando la interdependencia entre sus partes.

La Teoría General de Sistemas es el fundamento teórico del análisis sistémico, Ludwig von Bertalanffy propuso esta teoría para abordar la complejidad de los sistemas biológicos, y con el tiempo se extendió a otras áreas, como la sociología, la economía y las organizaciones. La teoría establece que los sistemas (organismos, empresas, ecosistemas, etc.) deben ser analizados como un conjunto de partes interdependientes que interactúan para lograr un objetivo común, en lugar de ser entendidos de forma aislada. El análisis sistémico representa la aplicación práctica de la teoría general de sistemas, para entender la organización y el comportamiento de sistemas complejos, reconociendo la interdependencia de las partes y sus relaciones en la totalidad (Bertalanffy, 1968).

Otro avance crucial provino de la cibernética, desarrollada por Norbert Wiener en la década de 1940, en su obra *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine* (1948), exploró cómo los sistemas, tanto biológicos como mecánicos utilizan la retroalimentación para autorregularse. Este concepto tuvo un impacto significativo en el análisis de sistemas organizacionales, permitiendo a los gestores aplicar principios de control y comunicación para mejorar la eficiencia y adaptabilidad de las empresas. Este enfoque fue prioritario para el desarrollo de modelos complejos.

En la década de 1950, Jay Forrester introdujo la dinámica de sistemas, una metodología que utiliza simulaciones computacionales para modelar las interacciones complejas dentro de los sistemas. Su trabajo en el MIT y su libro *Industrial Dynamics* (1961) revolucionaron el análisis de sistemas empresariales, al mostrar cómo las decisiones y acciones dentro de una empresa pueden generar efectos inesperados a lo largo del tiempo.

Esta metodología es relevante cuando se aborda la toma de decisiones a través de la planeación estratégica.

Durante la década de 1990, autores como Peter Senge y Russell Ackoff jugaron un papel clave en la aplicación del pensamiento sistémico en las organizaciones.

Peter Senge (1990), en su obra *La Quinta Disciplina* popularizó el pensamiento sistémico como una de las cinco disciplinas fundamentales para construir una "organización que aprende", menciona que las empresas deben adoptar una visión sistémica para entender las interdependencias entre sus departamentos, mejorar la toma de decisiones y fomentar la innovación continua. Su enfoque tuvo un gran impacto en el mundo de la gestión empresarial al proporcionar un marco práctico para integrar el aprendizaje organizacional con el análisis sistémico.

El análisis sistémico es un enfoque para ver el mundo como una serie de interrelaciones y no como partes aisladas. Permite comprender cómo las distintas partes de un sistema interactúan y se influyen mutuamente, lo que ayuda a identificar patrones y comportamientos a lo largo del tiempo, (Senge, 1990).

Por su parte, Russell Ackoff, desde la década de 1960 hasta los 90's, fue un defensor prominente del enfoque sistémico aplicado a las organizaciones. En obras como *Re-Creating the Corporation* (1999), Ackoff argumenta que las empresas deben ser tratadas como sistemas sociales complejos, donde el análisis de las relaciones y patrones de interacción son esenciales para resolver problemas y mejorar la efectividad organizacional. Ackoff rechazaba el enfoque reduccionista, defendiendo que solo mediante la

comprensión holística de la organización se pueden tomar decisiones efectivas.

En conjunto, estos autores han proporcionado herramientas esenciales para que los responsables de área y funciones sustantivas de las empresas, puedan interpretar y coordinar la complejidad de las interacciones internas y externas de las empresas. Su impacto ha contribuido al desarrollo de modelos de gestión más adaptativos, resilientes y enfocados en la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones en entornos dinámicos y complejos.

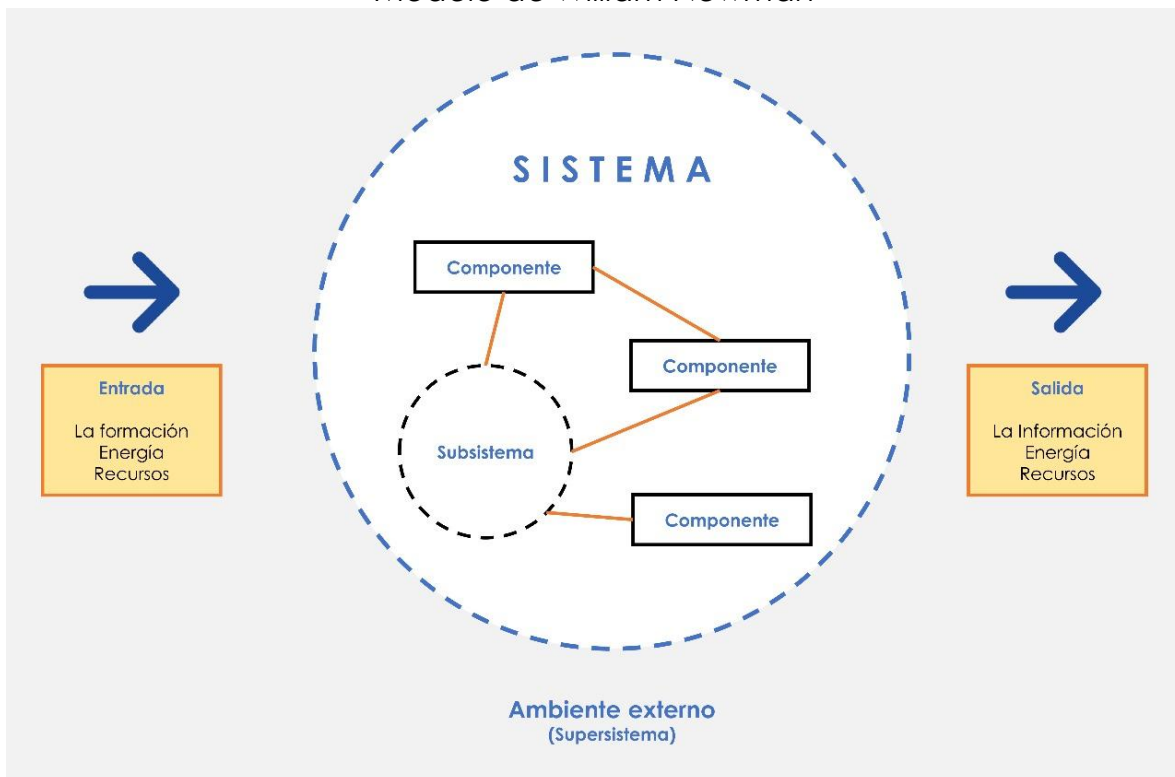
2.1.2 Elementos de un sistema

En la figura 2.1 se identifican los elementos de un sistema: entradas, proceso y salidas, que permiten su funcionamiento como un todo coherente e interconectado, los cuales a continuación se describen:

- Entradas (input): es todo aquello que ingresa al sistema y puede ser en forma de recursos, información y energía proveniente del entorno, que son necesarios para el funcionamiento del sistema.
- Proceso: se determina como el conjunto de acciones o transformaciones internas que el sistema realiza sobre las entradas, para convertirlas en salidas. Es en el proceso donde se identifica la generación de valor.
- Salida (outputs): se refiere a los productos, servicios o resultados que el sistema genera con la transformación de las entradas, durante su proceso. Con las salidas se puede identificar el impacto que el sistema tienen con el entorno.
- Retroalimentación: en la teoría de sistemas la retroalimentación es el proceso mediante el cual el sistema recibe información sobre los efectos de sus acciones y utiliza esta información para ajustar su

comportamiento; esta retroalimentación puede ser negativa o positiva, en el caso de la primera, permite generar mejoras para estabilizar el sistema y la segunda aporta información que amplifica los cambios y puede llevar al crecimiento.

Figura 2.1
Modelo de William Newman



Nota: Elaboración propia con base en Cano y Olivera (2008)

2.1.3 Características relevantes de un sistema

Existen diversas características que los conforman, que permiten su funcionamiento y existencia, las cuales se describen a continuación:

- Sinergia. Es cuando la interrelación de los elementos que conforman a un sistema produce resultados mayores que la suma de sus partes.
- Interdependencia. Está enfocada a los componentes de un sistema porque son interdependientes, lo que significa que el funcionamiento de cada parte afecta al todo. Un cambio en un elemento puede generar

impactos significativos en otros componentes, destacando la importancia de la cooperación entre las partes del sistema.

- Frontera. Son los límites que lo separan de su entorno, mismos que pueden ser físicos como un edificio, lago o cerco, o conceptuales como leyes, regulaciones o declaraciones organizacionales.
- Entropía. Todos los sistemas experimentan un desorden que se manifiesta si no reciben los recursos que provee su entorno para mantener su funcionamiento. Considerando lo anterior la entropía contempla el nivel de desorden en el que se encuentra el sistema en un momento determinado.
- Recursividad. En los sistemas sociales una de las características que se considera más es la recursividad, es la capacidad de un sistema de autoreferirse o reproducir procesos lo más parecidos al sistema mayor. Esto es relevante por los distintos niveles jerárquicos.
- Morfostasis. Implica resistencia a las alteraciones, lo que permite preservar la identidad del sistema. Puede considerarse como la capacidad del sistema para mantener su estructura y estabilidad a pesar de los cambios externos.
- Enfoque holístico. Implica analizar el sistema como un todo, en lugar de descomponerlo en partes aisladas.
- Resiliencia. Es la capacidad que tiene un sistema para recuperarse o adaptarse a cambios o perturbaciones sin perder su funcionalidad esencial. Los sistemas resilientes no solo resisten las crisis, sino que aprenden de ellas para evolucionar y mejorar.
- Homeostasis. Bajo el enfoque de la teoría general de sistemas, es comprendida como la capacidad del sistema de mantener su estado interno estable, mediante mecanismos de autorregulación, sin importar los cambios que se presenten en su entorno. El equilibrio permite que el sistema funcione eficazmente y preserve su integridad.

- Equilibrio. Es el estado en que las variables internas de un sistema se encuentran en un punto de estabilidad, de tal forma que las fuerzas o procesos que podrían afectarlo, se compensan mutuamente. Un sistema que se encuentra en equilibrio no experimenta cambios drásticos en su funcionamiento o la estructura que lo comprende.
- Estructura. Es la configuración específica que define la forma en que habrán de relacionarse los componentes del sistema, ya sea de una forma jerárquica, funcional o secuencial.
- Propósito. Es la finalidad que guía su funcionamiento, permite establecer la razón de ser del sistema.
- Permeabilidad. Los sistemas interactúan con su entorno y la fluidez con el entorno, determina cuanto y como se lleva a cabo esta interacción. Un sistema permeable permite el flujo de constante de información y recursos entre sus límites y el medio externo. Los sistemas con menor permeabilidad limitan este intercambio.
- Jerarquía. Disposición ordenada de los componentes del sistema en una estructura de niveles, en la cual el sistema esté compuesto por otros sistemas y subsistemas que respetan las fronteras de su nivel jerárquico para mantener su funcionamiento.
- Equifinalidad. Es la capacidad de un sistema para alcanzar un mismo estado final o resultado a partir de diferentes condiciones iniciales o mediante distintas rutas o procesos.
- Adaptación. Es el proceso mediante el cual un sistema modifica su estructura o funcionamiento en respuesta a cambios internos o externos para mantener su estabilidad, alcanzar sus objetivos y garantizar su continuidad.

2.1.4 Modelo cibernético dentro del análisis sistémico

El Modelo de Sistema Viable (VSM) fue desarrollado por Stafford Beer en la década de 1960 y presentado formalmente en su libro "The Brain of the Firm", publicado en 1972. Este libro marcó el inicio de su aplicación práctica y teórica en la gestión de sistemas complejos, como organizaciones y gobiernos. El modelo se basa en la ley de variedad requerida de Ross Ashby y utiliza principios de neurociencia para entender cómo los sistemas pueden ser viables (capaces de sobrevivir y adaptarse a su entorno).

Beer aplicó los principios de la cibernética (el estudio del control y la comunicación en sistemas) al diseño y gestión de organizaciones, buscando optimizar su funcionamiento y adaptabilidad.

El modelo cibernético está basado en principios primordiales como la cibernética y la teoría general de sistemas, es importante considerar este modelo al momento de construir una metodología enfocada en la planeación estratégica, ya que este modelo tiene la capacidad para abordar factores como la complejidad, adaptabilidad, equifinalidad y fronteras o inexistencia de las mismas, toma de decisiones en entornos dinámicos. Aplicar el modelo cibernético garantiza tener un enfoque integral, eficiente y resiliente en la gestión organizacional. Los entornos estratégicos suelen ser altamente complejos debido a múltiples variables interrelacionadas (económicas, sociales, tecnológicas y políticas).

El modelo cibernético, especialmente a través del Modelo de Sistema Viable (VSM), proporciona una estructura para descomponer y analizar esta complejidad en niveles manejables (subsistemas), mientras se conserva la visión holística del sistema.

El modelo cibernético enfoca sus esfuerzos a que las organizaciones puedan prosperar en entornos cambiantes y globalizados, en lugar de solo dedicarse a sobrevivir.

La retroalimentación entre los subsistemas y el entorno asegura que las decisiones estratégicas estén basadas en datos actualizados y relevantes. La ley de la variedad requerida establecida por Ashby (1958), clave en la cibernética, establece que la capacidad de un sistema para manejar complejidad depende de su capacidad para procesar información y tomar decisiones.

El modelo cibernético es esencial en la planificación estratégica porque:

- Gestiona complejidad y variedad.
- Proporciona flexibilidad y adaptabilidad.
- Integra todos los niveles organizacionales y del entorno en un único marco.
- Promueve la toma de decisiones informadas.
- Asegura la sostenibilidad y viabilidad a largo plazo, (Beer, 1985).

Incorporar el enfoque cibernético en una metodología de planificación estratégica permite a las organizaciones no solo responder eficazmente a las demandas del entorno, sino también posicionarse de manera proactiva para alcanzar sus objetivos y crear valor sostenible. La planeación estratégica, al integrarse con un enfoque sistémico, permite a las organizaciones adaptarse y competir eficazmente en entornos dinámicos y complejos, (Quetzal, 2015).

Este modelo, desarrollado por Stafford Beer, permite diagnosticar fallas y diseñar sistemas organizacionales efectivos basados en el pensamiento

sistémico. El VSM identifica cinco subsistemas clave (Implementación, Coordinación, Control, Desarrollo y Políticas) que trabajan juntos para garantizar que una organización sea capaz de adaptarse y mantenerse estable frente a entornos cambiantes. Un sistema viable debe ser capaz de adaptarse a su entorno, mantener su identidad y operar de manera autónoma, asegurando la estabilidad mediante la gestión de la complejidad y la variedad, (Díaz, 2002).

2.1.5 Análisis sistémico en el contexto organizacional

El análisis sistémico en las empresas implica concebirlas como un sistema con un propósito que va más allá de la simple maximización del beneficio económico. Las empresas forman parte de sistemas más amplios con sus propios fines, por lo que para comprender una empresa es necesario entender estos macro sistemas. El enfoque sistémico contribuye a minimizar el riesgo de pasar por alto aspectos clave que, al momento de aplicar la planeación estratégica, resultan fundamentales para obtener resultados más favorables.

Conocer cómo están cambiando las empresas, como partes o subsistemas, deben adaptarse a esos cambios, este enfoque sistémico permite a las organizaciones responder de manera más efectiva a las exigencias del entorno, manteniéndose competitivas y exitosas, (Figueroa, 1999).

El análisis de sistemas es un proceso integral que se centra en conexiones e interacciones entre los elementos de un sistema en lugar de los distintos componentes de forma aislada, se base en la idea de que las interacciones dinámicas entre las partes determinan el comportamiento de un sistema y la articulación que se forman. Es una herramienta valiosa para resolver

problemas complejos y para tomar decisiones que tengan en cuenta los posibles impactos e implicaciones de las distintas líneas de actuación. Los modelos de sistemas generados, pueden mejorar la capacidad para reconocer patrones, porque reducen la carga cognitiva necesaria para centrarse en lo más importante. De este modo es más fácil identificar más rápidamente los retos y oportunidades emergentes, (Watkins, 2024).

Las organizaciones necesitan llevar a cabo un análisis con un enfoque holístico, que les permita tener una visión más completa de las interacciones, necesidades y elementos que, sin importar su jerarquía, repercuten directamente en los resultados de los procesos y en el desarrollo económico de las empresas. El enfoque sistémico contribuye a minimizar el riesgo de pasar por alto aspectos clave que, al momento de aplicar la planeación estratégica, resultan fundamentales para obtener resultados más favorables.

2.1.6 Importancia del análisis sistémico en las empresas

El análisis de sistemas trata sobre construir modelos mentales de áreas complejas, como el entorno competitivo en el que opera un negocio. El proceso de crear modelos de sistemas consiste en descomponer los fenómenos complejos en conjuntos de los elementos que los componen; comprender cómo interactúan dichos elementos y usar la información generada para elaborar buenas representaciones de las relaciones causa-efecto más importantes para la empresa, (Watkins, 2024).

El análisis sistémico es fundamental al momento de definir estrategias en una empresa, debido a que, por naturaleza, funciona como un sistema interconectado. Comprender sus dinámicas internas y la interacción de sus

componentes permite desarrollar estrategias más efectivas y alineadas con el funcionamiento integral de la organización.

Cuando los tomadores de decisiones dentro de una empresa, tienen un pensamiento sistémico, existe una mayor probabilidad que estructuren estrategias integrales, con este enfoque se puede ver el impacto que cualquier cambio, tendrá en el resto de las áreas de la empresa, por pequeño que sea.

Cualquier empresa, sin importar su tamaño, giro o tipo de organización pertenece a su vez a un sistema, descrito ampliamente por Michael Porter, como cinco fuerzas que impactan el micro y macro ambiente (sector industrial) de una empresa y que pueden determinarse de mejor forma complementado con la aplicación de un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).

Comprender a la empresa como un sistema interconectado permite detectar ineficiencias o cuellos de botella que podrían estar pasando desapercibidos si se analiza cada área de forma aislada. Este enfoque promueve una mejora continua en los procesos, ya que el análisis sistémico evalúa el impacto de cualquier cambio sobre todo el sistema, fomentando soluciones más sostenibles y eficientes.

El análisis sistémico ayuda a las empresas a adaptarse de manera proactiva a las nuevas realidades. Entender cómo los cambios externos pueden afectar los diferentes elementos del sistema permite a las organizaciones ser más ágiles y resilientes.

Con un análisis sistémico, las empresas pueden anticipar posibles fallos sistémicos o puntos débiles que podrían generar crisis. Este enfoque permite planificar mejor las contingencias y respuestas frente a eventos imprevistos, reduciendo el riesgo de colapsos internos o pérdidas importantes.

Las empresas que desean desarrollar un análisis sistémico deben tener en cuenta que su observación y conceptualización deben contar un enfoque de sistemas.

El enfoque sistémico es considerado un poderoso instrumento de estudio que puede ser utilizado de diversas formas. El análisis de sistemas se enfoca en la observación de los sistemas dinámicos, asimilados como conjuntos de elementos en interacción en constante cambio, organizados en función de un objetivo, (Rosnay, 1993).

En las empresas el enfoque sistémico debe ser visto como una herramienta que permite hacer un análisis conjunto, en el cual se entienda que cualquier aspecto, idea o cambio tienen un impacto en el resto de los elementos. Los tomadores de decisiones deben tener una visión holística del negocio y a partir de ello modelar las estrategias que considere pertinentes para alcanzar los objetivos que se haya planteado.

2.2 Planeación estratégica

Existen diferentes autores que la han definido de la siguiente forma:

- La planificación estratégica es el proceso de tomar decisiones fundamentales que guiarán el futuro de una organización mediante la asignación de recursos y la adopción de un enfoque basado en la previsión de condiciones cambiantes (Bryson, 2018).

- La planeación estratégica es el arte y la ciencia de exponer, ejecutar y evaluar decisiones funcionales que ayuden a una organización a alcanzar sus objetivos (David, 2013).
- La planeación estratégica es un proceso formal, analítico y sistemático que busca articular objetivos a largo plazo y las rutas estratégicas para lograrlos, puede considerarse como el proceso continuo y adaptativo que implica la evaluación de las oportunidades del entorno y los recursos internos para desarrollar estrategias que maximicen el éxito de la organización (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2005).
- De acuerdo con los trabajos desarrollados en 1998 por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, la planificación estratégica consiste en definir la dirección y el enfoque de una organización mediante el análisis de su entorno interno y externo, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sostenible.
- La planeación estratégica es un conjunto de decisiones que posicionan a la organización en su entorno competitivo, buscando maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades frente a sus competidores (Porter, 1980).
- La planeación estratégica es el modelo decisional que tiene una empresa para poder determinar y dar a conocer sus objetivos, propósitos o metas y esto produce directrices y planes para lograrlos, y define los límites de negocios a través de los cuales la organización debe operar (Andrews, 1971).

2.2.1 Antecedentes de la planeación estratégica

El concepto de estrategia tiene sus raíces en las prácticas de la antigüedad, en primer lugar, las estrategias militares. Grandes pensadores como Sun Tzu (autor de El arte de la guerra) y Maquiavelo, desarrollaron conceptos de

cómo lograr objetivos en un entorno competitivo. En el ámbito de los negocios, el desarrollo holístico de la estrategia comenzó a adaptarse formalmente durante la Revolución Industrial. Esta perspectiva se vio influenciada por varios factores; las organizaciones crecieron en tamaño y complejidad, lo que requería procesos de gestión más estructurados.

La planificación estratégica emergió como una disciplina formal en el siglo XX, a medida que la turbulencia industrial y los cambios económicos a nivel mundial condujeron a una intensificación de la competencia. Los escritores y empresarios de las décadas de 1950 y 1960, desde Alfred Chandler hasta Igor Ansoff y Peter Drucker, popularizaron conceptos fundamentales como la estructura estratégica de la relación y la necesidad de una planeación a largo plazo para la predicción de las tendencias de mercado.

Posteriormente, en las décadas subsiguientes, bajo la influencia de Michael Porter y la adición de los modelos de las 5 Fuerzas y la cadena de valor, la planeación estratégica obtuvo un enfoque más competitivo. En la actualidad, esta disciplina incluye tecnologías, análisis de datos y sostenibilidad, lo que refleja la realidad de un ambiente de negocios global y cambiante.

A continuación, en la tabla 2.1 se describen momentos clave en el tiempo de los trabajos enfocados en la planeación estratégica.

Tabla 2.1
Evolución del concepto de planeación estratégica

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
Sun Tzu	Siglo V a.C.	Introdujo principios estratégicos aplicables en	Obra: El arte de la guerra.

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
		conflictos, adaptados posteriormente al ámbito empresarial.	
Nicolás Maquiavelo	Siglo XVI	Propuso conceptos de planificación y liderazgo estratégico relevantes para la gestión organizacional.	Teorías sobre el poder y la estrategia.
Adam Smith	Siglo XVIII	Enfocó su trabajo en la división del trabajo y la economía, sentando bases para estructuras organizacionales.	Revolución Industrial.
James Watt	Siglo XVIII	Desarrollo Innovaciones técnicas en la Revolución Industrial, que impulsaron la necesidad de estrategias organizacionales.	Revolución Industrial.
Frederick Winslow Taylor	Principios del siglo XX	Planteo a la administración científica para mejorar la eficiencia organizacional.	Administración científica.
William H. Newman	1951	Formalizó la planeación estratégica en su obra <i>Administrative Action</i> .	Formalización de la Planeación Estratégica.
Peter Ferdinand Drucker	Década de 1950	Introdujo <i>Management by Objectives</i> (MBO), revolucionando la forma de definir metas claras y medibles.	Concepto de objetivos en la administración.
Alfred D. Chandler	1962	Vinculó estrategia y estructura organizacional en su obra <i>Strategy and Structure</i> .	Introducción del concepto de "Estrategia Corporativa".

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
Igor Ansoff (Padre de la planeación estratégica moderna)	1965	Desarrolló herramientas para identificar estrategias de expansión empresarial, como la Matriz de Ansoff, las cuales están enfocadas en adaptarse de manera sistémica al cambio de entorno.	Matriz de crecimiento.
Albert Humphrey	Década de 1960	Creó el análisis FODA para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Análisis FODA.
Michael Eugene Porter	1980	Introdujo las 5 Fuerzas de Porter y la cadena de valor, herramientas clave para la estrategia competitiva.	Ventaja competitiva.
Henry Mintzberg	Década de 1980	Propuso el concepto de estrategias emergentes y criticó los enfoques rígidos de planeación.	Estrategias emergentes.
Bruce Ahlstrand	Década de 1980	Colaboró con Mintzberg en el análisis de estrategias emergentes y en Strategy Safari.	Estrategias emergentes.
Joseph Lampel	Década de 1980	Colaboró en el marco conceptual de estrategias emergentes, identificando y analizando 10 escuelas del pensamiento.	Enfoque en las escuelas del pensamiento estratégico.
Robert S. Kaplan	Década de 1990	Cofundador del modelo <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> , conectando estrategias y métricas operativas.	Balanced Scorecard.

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
		Complemento el BSC con mapas estratégicos, que identifican la conexión entre objetivos y la ejecución.	
Steiner George A.	Década de 1980	Profundizó en la integración teórica y práctica de la planeación estratégica.	Formalizar la planeación estratégica como un proceso gerencial sistemático.
Fred R. David	Década de 1980	Propuso un modelo de planeación estratégica dividido en tres grandes etapas, cada una con sus herramientas específicas	Obra: Conceptos de Administración Estratégica.
Frank Banghart	Década de 1980	Contribuyó al desarrollo de herramientas prácticas de planeación estratégica, enfocadas en instituciones educativas, oficinas de gobierno y pequeñas organizaciones.	Modelo racional de planeación estratégica.
Tom Lambert	Década de 1980	Enfocado en estrategias organizacionales innovadoras, que pueden servir a emprendedores, PyMEs y gerentes operativos, promoviendo modelos de gestión.	Obra: El plan estratégico en la práctica.
Goodstein, Leonard D.	Década de 1980	Especialista en la implementación práctica de planeación estratégica de manera participativa y orientado a la ejecución	Obra: Planeación estratégica aplicada.

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
		efectiva vinculado a gestión del cambio, liderazgo y la cultura organizacional	
Nolan, Thomas W.	Década de 1980	Coautor en trabajos relacionados con la planeación estratégica, considerando principalmente operatividad, cultura organizacional y pensamiento estratégico en un solo proceso.	Enfatizó el valor del compromiso colectivo, el liderazgo estratégico y la evaluación del desempeño.
J. William Pfeiffer	Década de 1980	Investigador en estrategias organizacionales y recursos humanos, basado en el comportamiento organizacional, el liderazgo participativo y la gestión del cambio.	Planeación estratégica aplicada a empresas con una visión humana, práctica y culturalmente sensible.
David P. Norton	Década de 1990	Cofundador del modelo <i>Balanced Scorecard</i> , integrando objetivos estratégicos con resultados medibles.	Balanced Scorecard.
Colón y Rodríguez	Década de 1990	Aplicaron conceptos estratégicos en educación y sector público, lo anterior basado en una metodología estructurada en pasos.	Adaptaron la planeación estratégica a las necesidades y particularidades de instituciones latinoamericanas.
Nova y Duque	Década de 1990	Adaptaron estrategias de planeación al sector	Modelo de planeación

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
		educativo y a las organizaciones sociales, centrando su modelo en entorno, cultura organizacional y misión.	estratégica basada en la Teoría General de Sistemas.
Schroeder, Roger G.	Década de 2000	Líder en estrategias de cadenas de suministro y operaciones globales, calidad y procesos.	Alineación de la estrategia organizacional con la del tipo operativa.
Stephen N. Meyer	Década de 2000	Colaborador en marcos estratégicos de operaciones.	Supply Chain y operaciones estratégicas.
Mikell P. Rungtusanatham	Década de 2000	Coautor en estrategias de cadenas de suministro. Integra elementos de la Gestión de la Calidad Total con un enfoque integral y estratégico.	Gestión de operaciones, la calidad total (TQM) y la gestión de la cadena de suministro.
Tim Berners-Lee	Década de 2000	Creó la World Wide Web, base para estrategias empresariales en el entorno digital.	Revolución digital y análisis de datos
Andrew Ng	Década de 2010	Pionero en el uso de inteligencia artificial y aprendizaje automático aplicado a estrategias empresariales.	Revolución digital y análisis de datos.
Geoffrey G. Parker	Década de 2010	Realizó estrategias efectivas para lanzar y escalar plataformas, tratando de establecer reglas claras de mantener el equilibrio y	Estrategias empresariales basadas en plataformas.

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
		confianza en las plataformas.	
Richard Rumelt	2011	Promueve la estrategia basada en un diagnóstico claro, principios que guíen el actuar y acciones coherentes.	Obra: Good Strategy / Bad Strategy
Rita Gunther McGrath	2013	Expone la relevancia de tener una planeación estratégica que está basada en un portafolio de oportunidades, resalta la importancia de detectar problemas u oportunidades para anticipar estrategias más precisas.	Obra: <i>The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business.</i>
Alexander Osterwalder	2014	Aborda el diseño de modelos de negocio, propuesta de valor y transformación digital buscando tener organizaciones ágiles.	Business Model Canvas. Value Proposition Canvas. Portfolio Map.
Ofer Zwikael	2022	Aborda la formulación y puesta en marcha de estrategias, garantizando la coherencia y eficiencia en el logro de los objetivos y una correcta planeación estratégica al momento de realizar proyectos.	Obra: Effective Implementation of Transformation Strategies

Evolución del concepto de planeación estratégica			
Nombre	Año	Relevancia	Trabajo histórico
L. G. Teuber, H. J. van Heukelum y A. R. M. Wolfert	2024	La planeación estratégica y el control dinámico en proyectos de alta complejidad a través de una metodología llamada Odycon.	Planificación estratégica más adaptativa y eficaz en entornos de alta complejidad y dinamismo.

Nota: Elaboración propia a partir de diversas fuentes académicas y obras clásicas sobre planeación estratégica.

2.2.2 La planeación estratégica en las organizaciones

La planeación estratégica es imprescindible para lograr una mejora en los procesos empresariales, no importa el tamaño de la empresa: micro, pequeña, mediana, grande, emergente; contar con una planeación es necesario para el funcionamiento de la misma.

El éxito de la planeación estratégica en una empresa, determina en muchas ocasiones el tiempo de vida, desarrollo y éxito de la misma.

Los líderes y tomadores de decisiones, son los encargados de consensar las ideas e información para la construcción de una estrategia que de primera instancia debe ser funcional y de ser posible promoverá la mejora de los procesos, el incremento de ganancias, el cumplimiento de objetivos específicos y podría abonar a la misión y visión. Sin embargo, no todas las estrategias son creadas con esta finalidad, en algunas ocasiones su enfoque es abatir algún problema existente en la empresa, enfrentar cambios del macroambiente o tener un cierre lo menos caótico posible.

La planeación estratégica debe tener como pilar el enfoque sistémico, ya que, a través de esta forma de analizar y ver el entorno, se pueden prever

de mejor forma el impacto que tendrán las decisiones que se tomen. La ejecución de la estrategia debe considerar las condiciones internas y externas de la empresa, tiempos, tipo de personal involucrado, recursos materiales, tecnológicos y nivel de comunicación y gestión del conocimiento con los que cuente; cuando la estrategia planteada contempla planes, métodos, tiempos y recursos se puede tener un enfoque sistémico, que genere la información suficiente para que la estrategia logre el objetivo planteado.

La planeación estratégica es imprescindible para definir el avance que la empresa tendrá en el largo, mediano y corto plazo. Con los modelos y marcos apropiados de planificación estratégica se pueden detectar posibles oportunidades, riesgos, crear un plan estratégico cuyo principal enfoque es impulsar el éxito de la empresa.

La planeación estratégica requiere de un plan estratégico; que es una herramienta excelente y que en la mayoría de las ocasiones refleja las prioridades o los cambios en el macroambiente. El plan estratégico sigue un modelo, en el cual se consideran aspectos diversos que pueden adaptarse a las necesidades de la empresa. Los modelos tienen características y enfoques diversos y estos dependen del autor o la aplicación que habrá de tener.

A través de la planeación y el modelo que los tomadores de decisiones decidan seleccionar, podrán obtener una hoja de ruta clara para el futuro. La planeación estratégica se trata de un enfoque integral que alinea los recursos técnicos, humanos y logísticos, junto a las capacidades y oportunidades de una empresa para fijar un objetivo claro.

Tener una planeación estratégica adecuada, provee a las empresas de ventajas como: tener un programa de trabajo, capacitaciones, líneas de comunicación claras y una disciplina común para todos los miembros de la organización, permite el establecimiento de un método operativo para enfrentar las adversidades o potencializar las oportunidades de crecimiento y mejora, provee herramientas para optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, lo cual se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa. A través de la planeación estratégica una empresa puede desarrollar un diferenciador y fortalecer o en su caso cambiar su estrategia competitiva, dado que tendrá un enfoque directo sobre sus objetivos y resultados, la estrategia también será de ayuda para afianzar la relación con los colaboradores, impulsando el compromiso y la motivación a través de un desarrollo ordenado.

La planeación estratégica en un inicio reúne los objetivos de la organización, así como las acciones para lograrlos; incluye también una evaluación para visualizar la situación actual de la empresa y las posibles oportunidades a través de las cuales se puede alcanzar el éxito.

La planeación estratégica ayuda a una empresa a formalizar su misión, visión y valores fundamentales, también permite anticipar y adaptarse a los cambios del mercado, tendencias industriales y demandas generadas por las necesidades de los clientes.

A través de la planeación pueden priorizarse los recursos y actividades; mejorar la toma de decisiones es uno de los objetivos que las empresas tienen al establecer su planeación estratégica; ya que esto lo harán de forma mucho más informada y coherente, evitando acciones complacientes o que no aporten a la visión empresarial, con el análisis de

los resultados de sus procesos se podrán identificar áreas de mejora, realizar ajustes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario, buscando garantizar el éxito a largo plazo.

La aplicación de la planeación estratégica por parte de las empresas, depende en gran medida de la visión de la mesa directiva, de sus capacidades económicas, del sector en donde compiten, los clientes a quienes dirigen su producto, forma en que fueron concebidas, regulaciones por parte de gobierno, entre muchas otras.

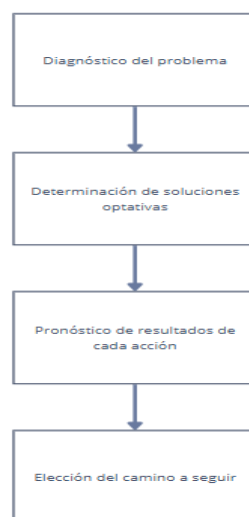
2.3 Modelos de planeación estratégica

Al analizar los diversos enfoques y modelos de planeación estratégica, se observa una amplia gama de perspectivas que, aunque parten de aproximaciones diferentes, convergen en un objetivo común: proporcionar una estructura coherente a través de un modelo de planeación estratégica para guiar a las organizaciones en su toma de decisiones. Esta diversidad de planteamientos permite obtener una visión integral de los elementos fundamentales, que distintos autores consideran esenciales en la formulación de estrategias, lo que facilita una comprensión más profunda del proceso de planeación estratégica en distintos contextos.

En los trabajos de Cano y Olivera, (2008), se hace un análisis del modelo de William Newman, que, aunque es simple, contempla elementos que resultan muy importantes para el proceso de planeación estratégica, se basa en los principios de la Teoría Clásica de la Administración y sigue un enfoque estructurado para la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se presentan tres aspectos clave de este modelo (figura 2.2):

1. Diagnóstico del problema: El modelo de Newman comienza con la identificación y diagnóstico de un problema específico. Esto destaca la importancia de iniciar cualquier proceso de planeación con una evaluación clara de la situación actual y los problemas que deben resolverse. El diagnóstico es fundamental para asegurar que la planeación se base en necesidades reales y no en especulaciones.
2. Determinación de soluciones alternativas: Una vez identificado el problema, el siguiente paso es generar soluciones alternativas. Newman establece que se deben considerar múltiples opciones para abordar el problema, lo que permite a los responsables de la planeación evaluar diferentes rutas antes de seleccionar la más adecuada.
3. Pronóstico de resultados y elección de la mejor opción: El modelo incluye un análisis de las posibles consecuencias de cada solución propuesta. A través del pronóstico, se evalúan los resultados potenciales de cada alternativa, lo que permite elegir la opción más viable. Esta etapa subraya la necesidad de un análisis detallado antes de tomar decisiones definitivas.

Figura 2.2
Modelo de William Newman



Fuente: Cano y Olivera (2008)

El Modelo de Planeación de Frank Banghart, tiene un enfoque basado en la teoría de sistemas y ofrece una descripción clara y estructurada del proceso de planeación. A continuación, se detallan tres aspectos clave del modelo:

1. Conceptualización del problema y diseño de alternativas: El modelo de Banghart comienza con la definición del problema y la conceptualización del mismo, lo que implica no solo identificar el problema, sino también desarrollar posibles alternativas o planes para abordarlo. Esta etapa resalta la importancia de entender a fondo el problema antes de proponer soluciones, integrando la conceptualización y el diseño de las alternativas en un solo paso.
2. Evaluación y selección de alternativas: Una vez conceptualizado el problema y desarrolladas las posibles soluciones, el modelo avanza hacia la evaluación de las alternativas. Esta fase es crítica, ya que permite comparar las diferentes opciones propuestas y seleccionar la más adecuada para lograr los objetivos que la organización se haya planteado. La evaluación sistemática asegura que se escoja la mejor alternativa con base en un análisis riguroso y como se tienen un enfoque sistémico, la visión es más holística.
3. Instrumentación del plan y retroalimentación: Tras seleccionar la mejor alternativa, el modelo procede con la instrumentación del plan, que implica poner en marcha la solución elegida. Además, el modelo incluye un componente de retroalimentación, lo que permite ajustar y perfeccionar el plan en función de los resultados observados durante su implementación.

La retroalimentación en el modelo de Banghart (figura 2.3) es esencial para corregir posibles deficiencias y mejorar continuamente el proceso, este aspecto busca que la organización se mantenga comunicada, lo que permite a las organizaciones hacer mejoras a lo largo del plan estratégico.

Figura 2.3
Modelo de Frank Banghart



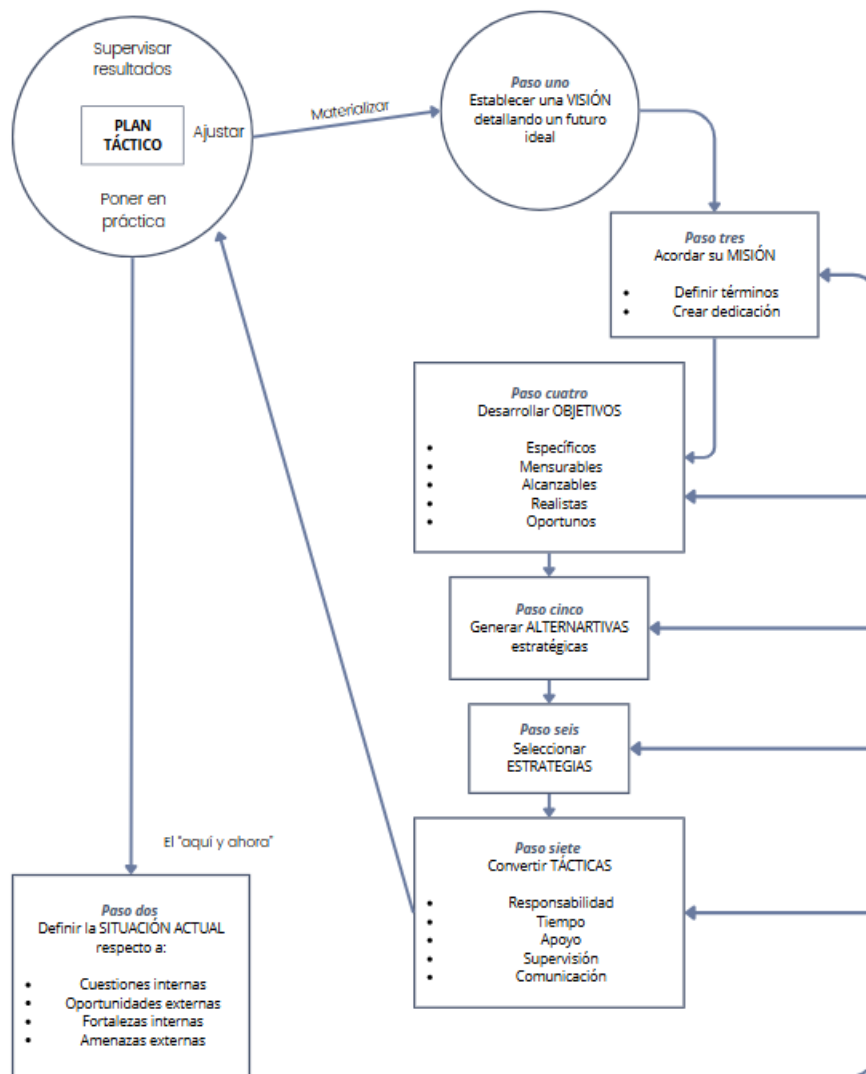
Fuente: Cano y Olivera (2008)

El modelo de Tom Lamber (2008) es un enfoque paso a paso que comienza con la definición de una visión y misión clara, pasa por la generación y selección de estrategias, y culmina en la implementación de un plan táctico detallado. Este enfoque tiene como finalidad ayudar a las organizaciones a transformar sus metas estratégicas en acciones concretas y medibles (figura 2.4).

Dentro de los pasos más relevantes se encuentran los siguientes:

- Visión y misión como puntos de partida: El modelo de Lambert inicia con la definición de la visión de la organización, que establece el futuro ideal hacia el que se quiere dirigir. Después, se procede a acordar la misión, que define el propósito y los términos bajo los cuales la organización operará. Estos primeros pasos son esenciales, ya que proporcionan una base clara para el pensamiento estratégico y limitan el análisis de la situación actual a los factores que son relevantes para el futuro deseado.
- Desarrollo y selección de estrategias: Lambert destaca la importancia de desarrollar alternativas estratégicas y luego seleccionar las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos planteados. Este enfoque se centra en transformar el pensamiento creativo y especulativo en acciones concretas y medibles, paso a paso. Al generar y elegir estrategias, el modelo permite a las organizaciones tener una visión clara de cómo llegar desde el presente hasta el futuro ideal.
- Tácticas y plan táctico: Una vez seleccionadas las estrategias, el modelo enfatiza el desarrollo de tácticas detalladas, que incluyen la asignación de responsabilidades, tiempos, apoyos necesarios y mecanismos de supervisión. Estas tácticas se agrupan en un plan táctico, que es esencial para pasar de la planificación estratégica a la acción concreta. El plan táctico asegura que las estrategias se implementen de manera efectiva y supervisada.

Figura 2.4
Modelo de Tom Lamber

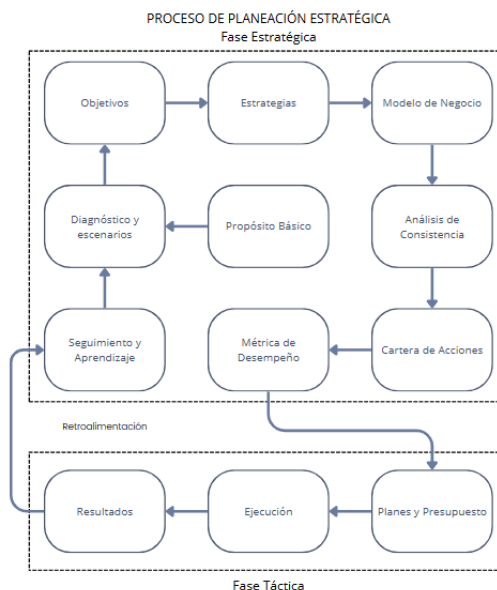


Fuente: Cano y Olivera (2008)

El modelo de Colón y Rodríguez (figura 2.5), se considera como uno de los más sencillos y configurables a cualquier organización, es un modelo útil, ya que facilita un enfoque directo y adaptable para planificar estrategias, asegurando flexibilidad en su implementación y ajustar según los resultados obtenidos; dentro de sus elementos de mayor relevancia, se encuentran los siguientes:

- Enfoque en los objetivos estratégicos desde el inicio: este modelo comienza directamente con la identificación de los objetivos del proyecto estratégico, en lugar de partir de un diagnóstico previo. Esto permite que los planificadores centren sus acciones en lograr los objetivos planteados desde el principio, evitando distracciones y manteniendo claridad en los propósitos de los planes proyectados.
- Construcción del modelo de negocio como base: consiste en crear un escenario en el que se añadirán las estrategias y acciones específicas. Este modelo actúa como una base sobre la cual se construye todo el proyecto ya que proporciona coherencia y sentido a las acciones que deben ejecutarse.
- Proceso interactivo con retroalimentación: el modelo incluye fases de seguimiento y aprendizaje. La retroalimentación planteada ayuda a que los resultados sean evaluados constantemente y que se hagan los ajustes necesarios para mejorar el desempeño de las acciones estratégicas inmediatas.

Figura 2.5
Modelo de Colón y Rodríguez

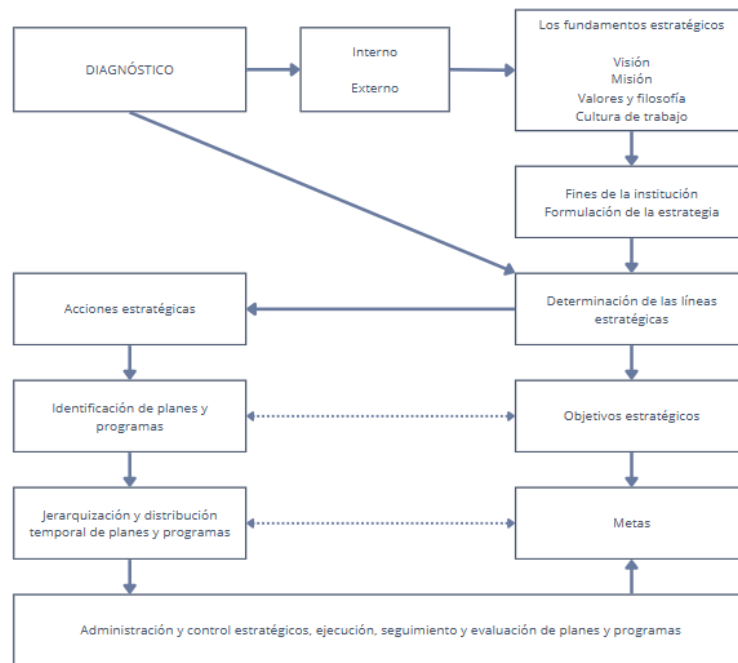


Fuente: Méndez (2016)

En el modelo de planeación estratégica SHKG (figura 2.6), desarrollado por Sergio Kauffman González, se basa en la integración de varios enfoques teórico-metodológicos sobre la planeación estratégica y destaca por su enfoque dual, ya que divide el proceso de planeación en dos grandes cuadrantes, se trata de un enfoque estructurado que se puede aplicar en organizaciones de diferentes tipos, pues permite un proceso interactivo entre los elementos que a continuación se describen:

- Diagnóstico como punto de partida: el proceso de planeación en el modelo SHKG, comienza con un análisis de aspectos internos y externos. Este diagnóstico es importante porque proporciona una comprensión profunda de las condiciones actuales de la organización, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con este análisis, se establecen las bases sobre las cuales se determinan las acciones y decisiones estratégicas que se habrán de tomar.
- Fundamentos estratégicos claros: se trata de una planificación estratégica orientada por los “fundamentos estratégicos” mismos que incluyen la visión, misión, valores y una cultura de trabajo de la organización. Estos elementos proporcionan una guía que permite alinear las acciones estratégicas a los principios y metas a largo plazo que la organización haya establecido, logrando coherencia en la toma de decisiones.
- Jerarquización y distribución temporal de planes y programas: el modelo pone énfasis en la identificación, jerarquización y distribución temporal de los planes y programas, estableciendo un enfoque claro de corto, mediano y largo plazo. Esto ayuda a que las acciones estratégicas se prioricen y distribuyan según su importancia y urgencia, asegurando una implementación organizada y efectiva en cada paso del proceso.

Figura 2.6
Modelo de planeación estratégica SHKG



Fuente: Cano y Olivera (2008)

En el modelo de proceso de planeación estratégica (figura 2.7), se busca dar respuestas a las preguntas: ¿en dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir?, ¿cómo lo lograremos?, ¿cómo mediremos el resultado?

El modelo plantea un enfoque en global en la organización y se determinan los siguientes aspectos relevantes:

- Análisis de la situación actual: El proceso comienza con una evaluación interna y externa de la organización, donde se analizan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (análisis DOFA). Este análisis ayuda a la organización a entender su posición actual y a identificar factores que pueden influir en su éxito futuro.
- Definición de los objetivos estratégicos: Con base en el análisis de la situación, se establecen los objetivos estratégicos que la organización

desea alcanzar. Estos objetivos representan ventajas competitivas y comparativas que buscan posicionar a la empresa en el mercado.

- Formulación de planes de acción: Una vez definidos los objetivos, se procede a la creación de planes estratégicos y de acción. Estos planes detallan las acciones concretas que la organización llevará a cabo para lograr los objetivos estratégicos, así como los recursos necesarios para ello.

Figura 7
Proceso de planeación estratégica



Fuente: Castro (2018)

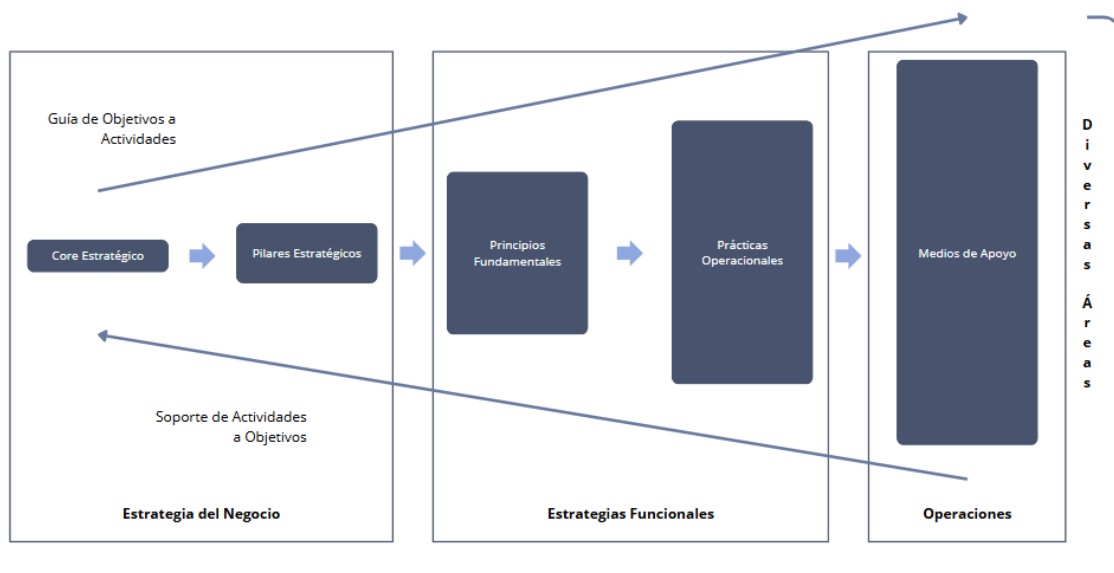
En el Modelo de la Estrategia de la Cadena de Suministro (figura 2.8), se presenta una estructura en la que la estrategia de negocio impulsa las estrategias funcionales, que a su vez orientan las operaciones diarias de la cadena de suministro. El propósito principal es asegurar que las decisiones a nivel operativo y funcional de la cadena de suministro estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, dentro de los aspectos de mayor relevancia se encuentran los siguientes:

- Segmentación de la estrategia: El modelo propuesto divide la estrategia de la cadena de suministro en tres niveles: estrategia de negocio, estrategias funcionales y operaciones. La estrategia de negocio se enfoca en los pilares estratégicos de la organización y en cómo estos deben traducirse en principios fundamentales y prácticas operacionales

dentro de la cadena de suministro. Esto asegura que cada nivel esté alineado con la visión global de la empresa.

- Interacción dinámica entre niveles: Existe una relación constante entre los diferentes niveles de la estrategia, donde el "core estratégico" influye en los pilares estratégicos, que a su vez guían los principios fundamentales y prácticas operacionales. Este flujo dinámico asegura que las operaciones estén alineadas con las prioridades estratégicas a largo plazo y permite ajustes rápidos cuando las condiciones del mercado cambian.
- Alineación con la estrategia corporativa: El modelo destaca la importancia de que todas las actividades de la cadena de suministro estén alineadas con la estrategia corporativa global. Esto incluye actividades clave como la adquisición de materias primas, gestión de la demanda, distribución física, y la comunicación entre los diferentes eslabones de la cadena. La alineación asegura una eficiencia operativa que contribuye al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Figura 2.8
Modelo de la Estrategia de la Cadena de Suministro

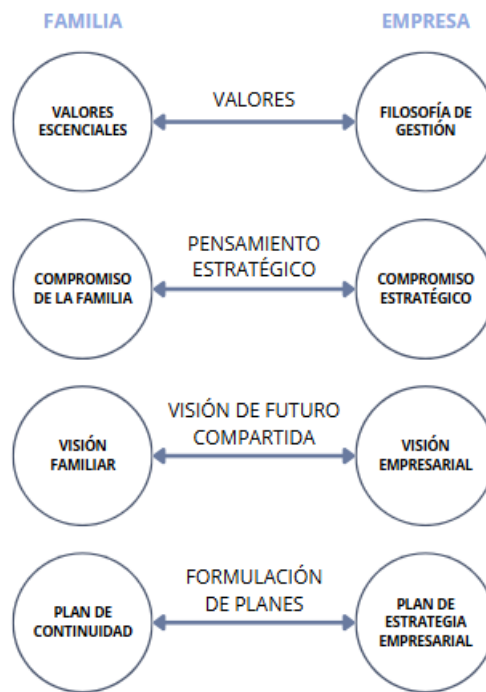


Fuente: Castro (2018)

El Proceso de Planificación Paralela de Carlock y Ward (figura 2.9), tiene un enfoque que resalta la interdependencia entre los sistemas de empresa y familia. El estudio analiza los beneficios de la planificación estratégica para la sostenibilidad de estas empresas y propone formas de superar los obstáculos comunes; dentro de los aspectos de mayor relevancia se encuentran los siguientes:

- Análisis situacional: Este paso involucra evaluar tanto la familia como el entorno y el negocio. Incluye identificar los factores internos y externos que afectan tanto a la empresa como a la familia. Este análisis es fundamental para comprender las capacidades y los recursos disponibles, así como las limitaciones y amenazas del entorno en el que opera la empresa familiar.
- Formulación de la estrategia: En esta fase, se definen los objetivos tanto del negocio como de la familia. Se formula una estrategia que tenga en cuenta las variables empresariales y familiares. La estrategia resultante debe ser coherente con las metas a largo plazo y buscar un equilibrio entre los intereses de la empresa y los intereses familiares.
- Implementación y control: La implementación de la estrategia incluye ejecutar los planes de acción diseñados, y el control estratégico se refiere a la evaluación continua del desempeño frente a los objetivos propuestos. Esto permite ajustes en la estrategia y garantiza que la empresa familiar se mantenga en el camino hacia la sostenibilidad y el éxito generacional.

Figura 2.9
Modelo de Proceso de Planificación Paralela



Fuente: Araya(2017)

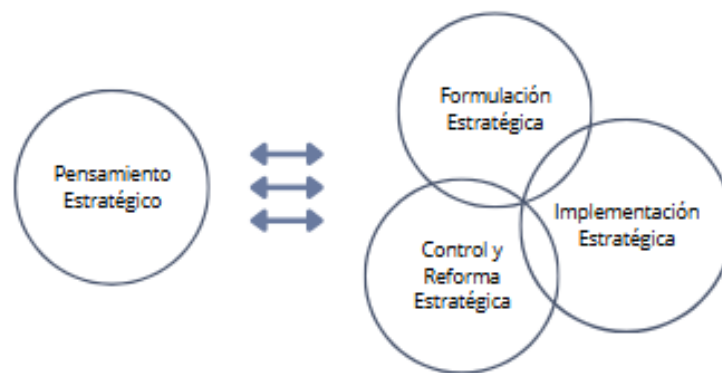
El enfoque de Gestión Estratégico (figura 2.10), se basa en un proceso escalonado que ayuda a las empresas familiares a coordinar los intereses de la familia y del negocio para asegurar su continuidad a largo plazo Araya (2017). Este enfoque se articula en tres fases principales:

1. Pensamiento estratégico: en esta fase, tanto la familia como la empresa deben desarrollar una visión compartida sobre los objetivos a largo plazo. Implica definir los valores y principios que guiarán las decisiones estratégicas y alinear las expectativas familiares con los objetivos del negocio.
2. Formulación estratégica: aquí se establecen las estrategias que permitirán lograr los objetivos de la empresa familiar. La participación activa de la familia es crucial, ya que define los roles y responsabilidades

de los miembros, así como los programas y tácticas necesarias para asegurar la continuidad del negocio y preservar la armonía familiar.

3. Implementación y reformulación estratégica: una vez definidas las estrategias, se procede a ejecutarlas, revisando continuamente los resultados para hacer ajustes según sea necesario. Este ciclo de revisión permite adaptar la estrategia a los cambios internos y externos, garantizando la sostenibilidad y el éxito intergeneracional del negocio.

Figura 2.10
Enfoque de Gestión Estratégico



Fuente: Araya (2017)

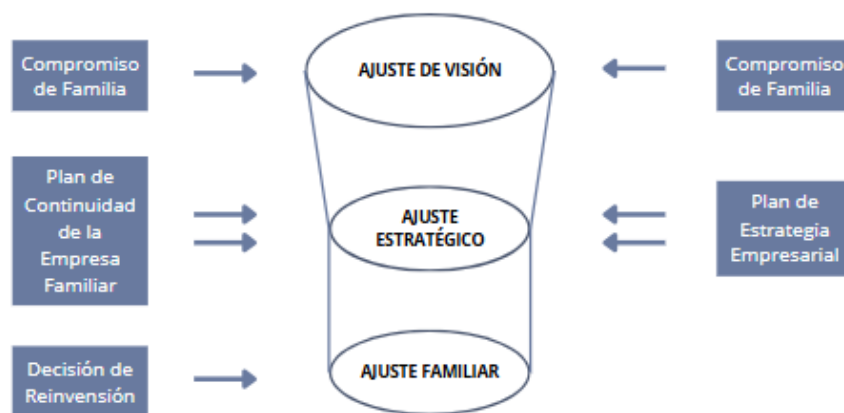
Para realizar la Selección de una Estrategia Empresarial, en una empresa familiar se debe tener un enfoque holístico, considerando los intereses de la familia como con las necesidades empresariales, facilitando la toma de decisiones estratégicas coherentes y sostenibles a largo plazo, este enfoque se centra en los siguientes aspectos:

- Ajuste de visión compartida: se enfoca en evitar desequilibrios entre los intereses de la familia y de la empresa, se asegura que tanto la familia como la empresa alineen sus expectativas y metas a largo plazo.
- Ajuste estratégico: este paso se centra en la evaluación de factores externos y oportunidades que puedan influir en la elección de la estrategia. La familia y la empresa deben considerar el entorno

competitivo y sus capacidades internas para formular estrategias empresariales viables.

- Ajuste familiar: garantiza que la estrategia empresarial seleccionada sea adecuada no solo para los objetivos del negocio, sino también para los intereses y valores familiares. Esto incluye asegurar la participación activa de los miembros de la familia en la toma de decisiones clave y en la implementación de la estrategia, (figura 2.11).

Figura 2.11
Selección de una Estrategia Empresarial



Fuente: Araya (2017)

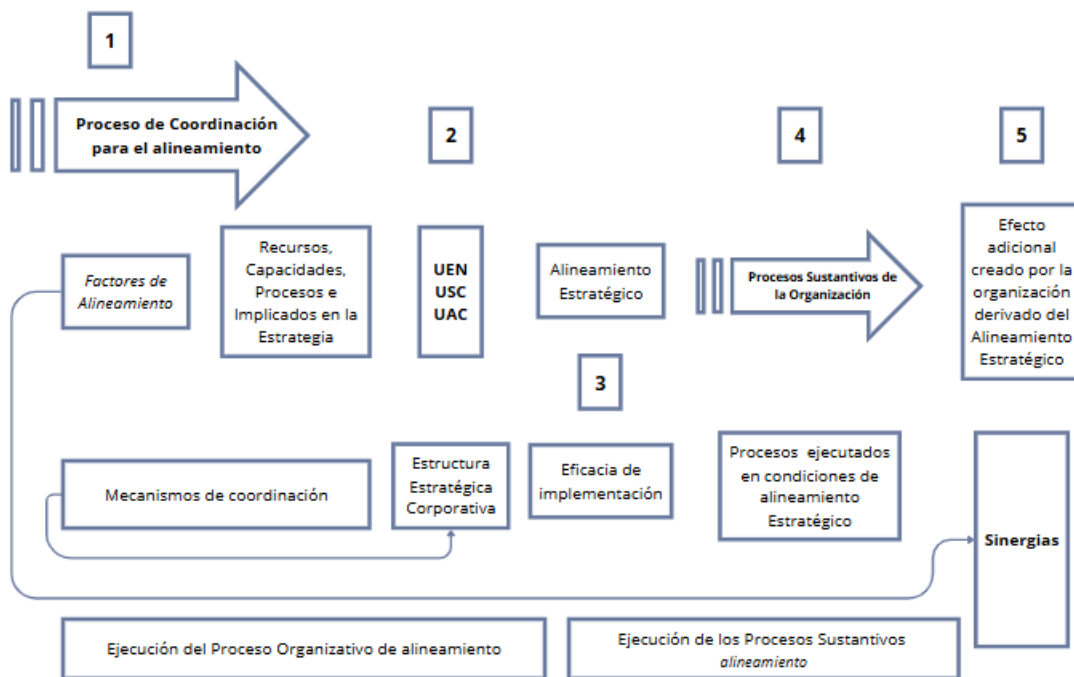
En el Modelo de Salgado, Calvillo y Hernández (2019) que puede verse en la figura 2.12, resalta la importancia de la coordinación entre los diversos elementos de la organización, para generar sinergias que conduzcan a mejores resultados, tanto en términos de eficiencia como de competitividad, el modelo describe cómo las organizaciones deben coordinar sus recursos, capacidades y procesos para obtener un alineamiento estratégico efectivo. A continuación, se describen tres elementos relevantes del modelo:

- Alineamiento entre estrategia y estructura: este factor implica que las responsabilidades y funciones dentro de la organización deben reflejar la estrategia general. Es crucial que exista una comunicación eficaz entre

todas las unidades estratégicas para asegurar que cada una cumple su rol dentro de la estrategia general, logrando una coherencia organizativa.

- Alineamiento de intereses: este elemento se refiere a la coordinación de los intereses de los actores internos y externos, como empleados, accionistas, proveedores y clientes. La organización debe gestionar estos intereses de manera que sean coherentes con la estrategia general, lo que contribuye a atraer inversiones, tecnología y nuevos mercados.
- Alineamiento interno: enfocado en la coordinación entre diferentes unidades estratégicas dentro de la organización. Este alineamiento ayuda a optimizar procesos y recursos al permitir que las distintas unidades compartan capacidades y complementen sus actividades, lo que incrementa la eficiencia y reduce costos.

Figura 2.12
Modelo de Salgado, Calvillo y Hernández

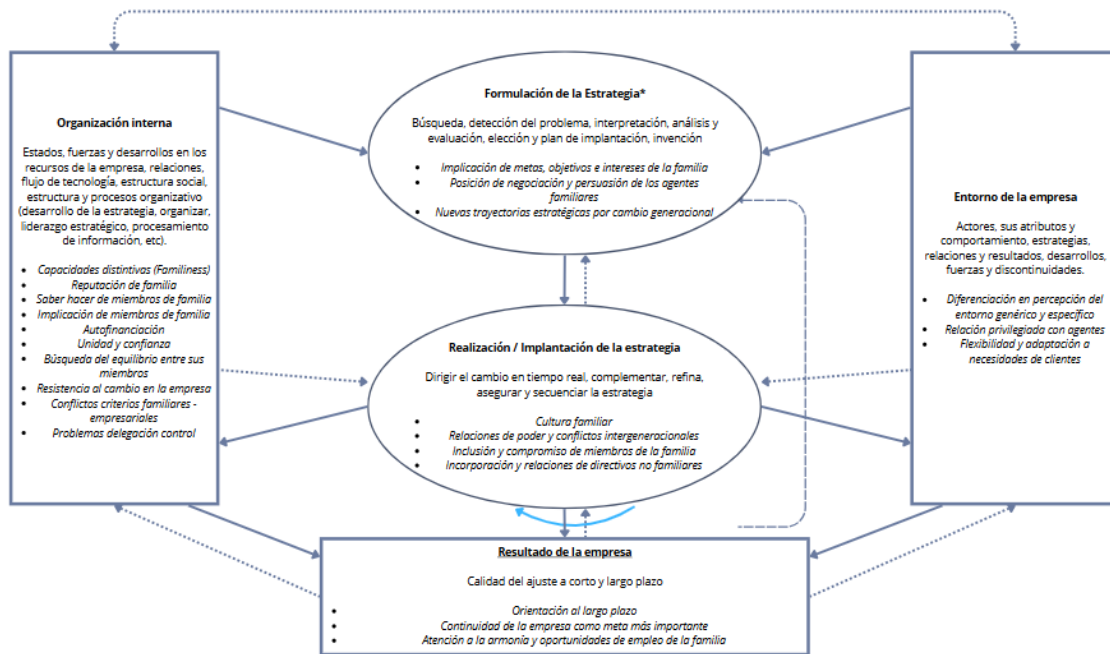


Fuente: Salgado, Calvillo y Hernández (2019)

En el Modelo Orgánico del Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa Familiar (figura 2.13), se presenta un enfoque integral para gestionar la estrategia en este tipo de empresas, considerando tanto los elementos familiares como empresariales. Ruiz, Parra y García (2009). A continuación, se describen tres elementos relevantes del modelo:

- Dimensiones interconectadas: el modelo considera que la organización, el entorno, la estrategia y los resultados están interrelacionados, evolucionan de manera conjunta y son influenciados por los recursos y acciones familiares. Cada uno de estos elementos puede afectar a los demás, directa o indirectamente, lo que crea un sistema dinámico y adaptable.
- Formulación de la estrategia: la estrategia en las empresas familiares incorpora la búsqueda de problemas, análisis, evaluación y la elección de un plan de acción. Los agentes familiares tienen un papel destacado, participando en la negociación y persuasión durante el proceso, lo que asegura que los intereses y objetivos familiares estén alineados con la estrategia empresarial.
- Implementación de la estrategia: tiene un enfoque de acción en tiempo real, donde se ajusta continuamente. En esta fase, las relaciones familiares y los posibles conflictos intergeneracionales juegan un papel crucial. El éxito en la implementación depende de la consistencia entre los valores familiares y las trayectorias estratégicas seleccionadas.

Figura 2.13
Modelo Orgánico del Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa Familiar.



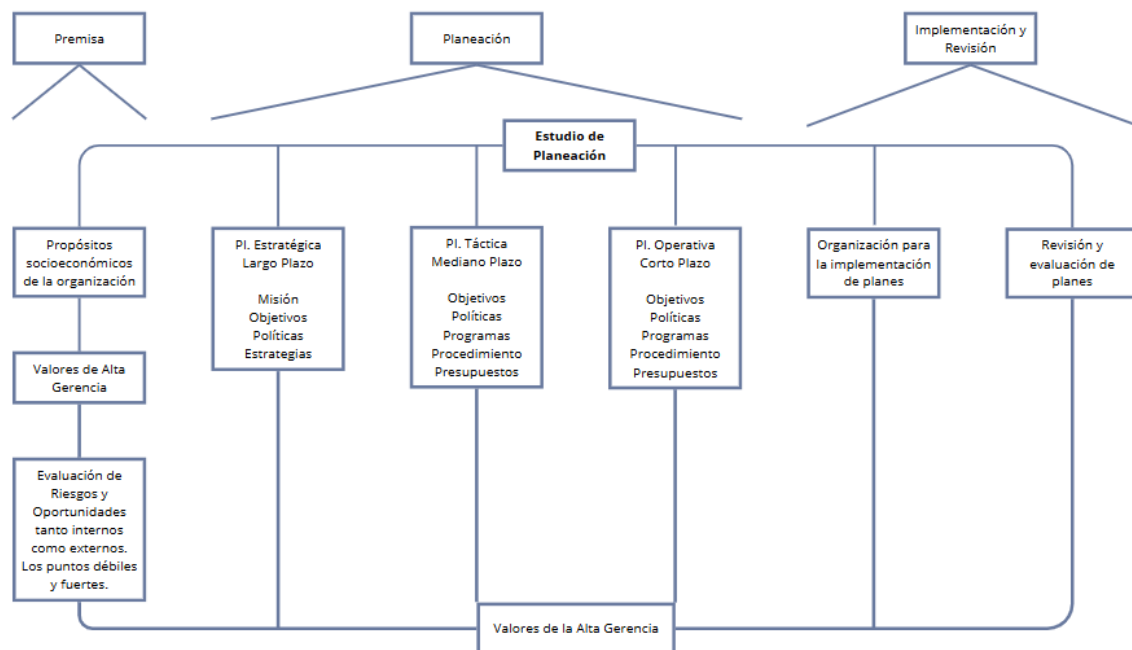
Fuente: Salgado, Calvillo y Hernández (2019)

El Modelo Steiner (figura 2.14) es un enfoque de planeación estratégica que sigue una secuencia lógica y sistemática para la toma de decisiones en las organizaciones Méndez (2016). Los aspectos relevantes del modelo se describen a continuación:

- Cadena de causas y efectos: el modelo se basa en una serie de pasos secuenciales que establecen relaciones de causa y efecto. Cada acción en el proceso genera consecuencias que influyen en las decisiones posteriores, asegurando que cada paso esté vinculado con el siguiente y con los resultados esperados.
- Proceso estructurado: el modelo sigue un proceso estructurado que incluye las fases de observación, identificación de problemas, creación de ideas, toma de acciones y evaluación de resultados.

- Este proceso permite a las organizaciones abordar los desafíos de manera organizada y evaluar las alternativas antes de tomar decisiones estratégicas.
- Énfasis en la evaluación de resultados: un elemento clave del Modelo Steiner es la evaluación continua de los resultados obtenidos tras la implementación de acciones. Esta retroalimentación permite ajustar las estrategias y tomar acciones correctivas si los resultados no son los esperados, asegurando la eficacia del plan estratégico.

Figura 2.14
Modelo Steiner

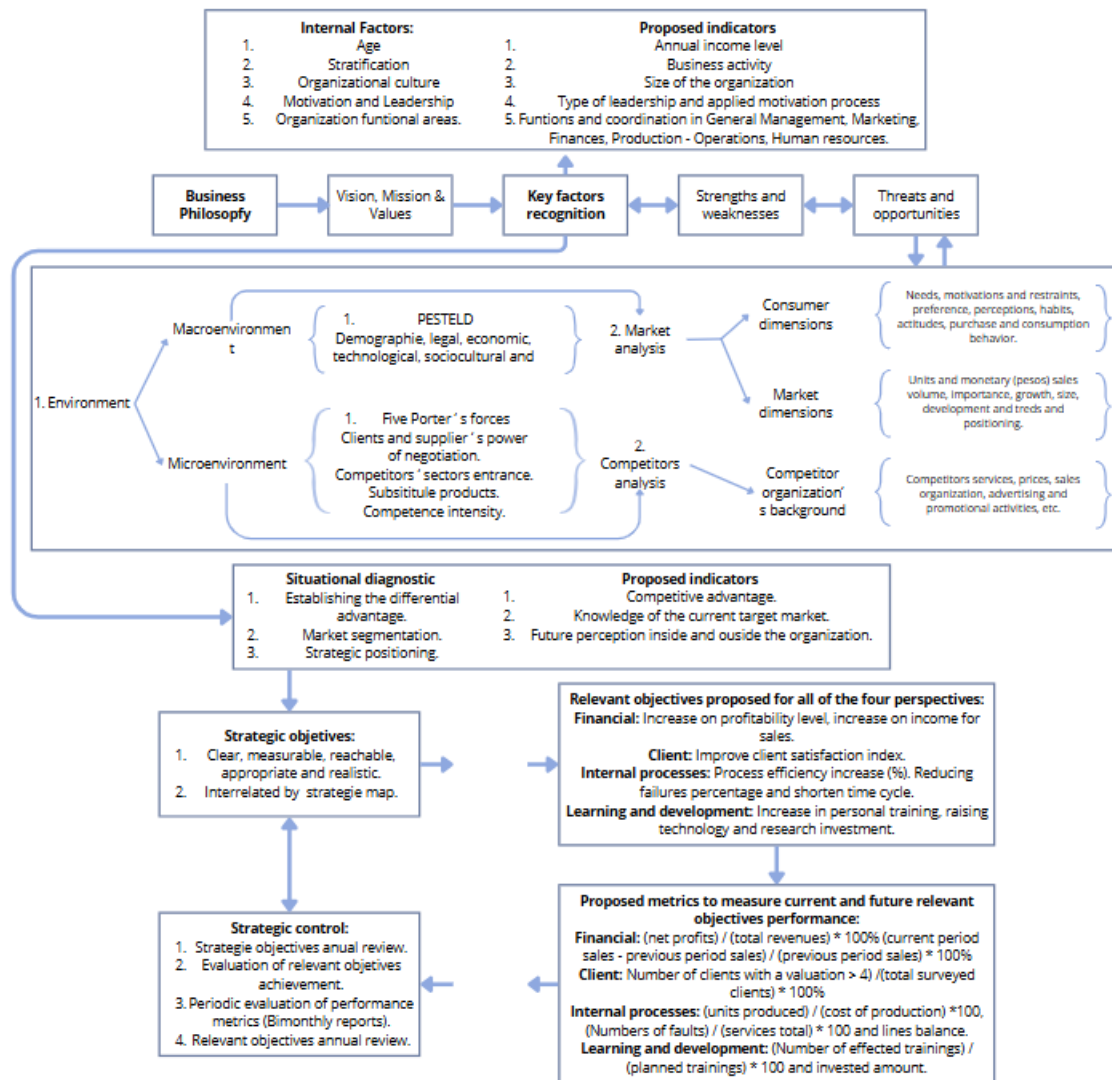


Fuente: Méndez (2016)

El Strategic planning model proposal under the proactive planning approach (figura 2.15), propone un esquema integral para ayudar a las microempresas del sector servicios a anticiparse a los cambios del mercado y desarrollar estrategias eficaces, Ortega (2023). A continuación, se presentan los elementos clave del modelo:

- Enfoque proactivo: el modelo fomenta una planificación orientada hacia el futuro, lo que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios complejos y escenarios impredecibles. La planificación proactiva ayuda a las empresas a anticipar problemas potenciales y a aprovechar oportunidades antes de que ocurran, mejorando su capacidad de reacción y competitividad.
- Interrelación de dimensiones clave: el modelo está compuesto por varias dimensiones críticas como la filosofía empresarial, factores internos y externos, el análisis FODA, el diagnóstico situacional, los objetivos estratégicos y el control estratégico. Estas dimensiones están interconectadas y deben trabajarse de manera conjunta para que la planificación sea efectiva y sostenible a largo plazo.
- Proceso de implementación y evaluación continua: después de formular la estrategia, se hace hincapié en la implementación adecuada y en la evaluación continua del progreso. El modelo propone un ciclo de retroalimentación constante para ajustar la estrategia según sea necesario, asegurando que las empresas mantengan el rumbo adecuado y cumplan con sus objetivos.

Figura 2.15
Strategic planning model proposal under the proactive planning approach

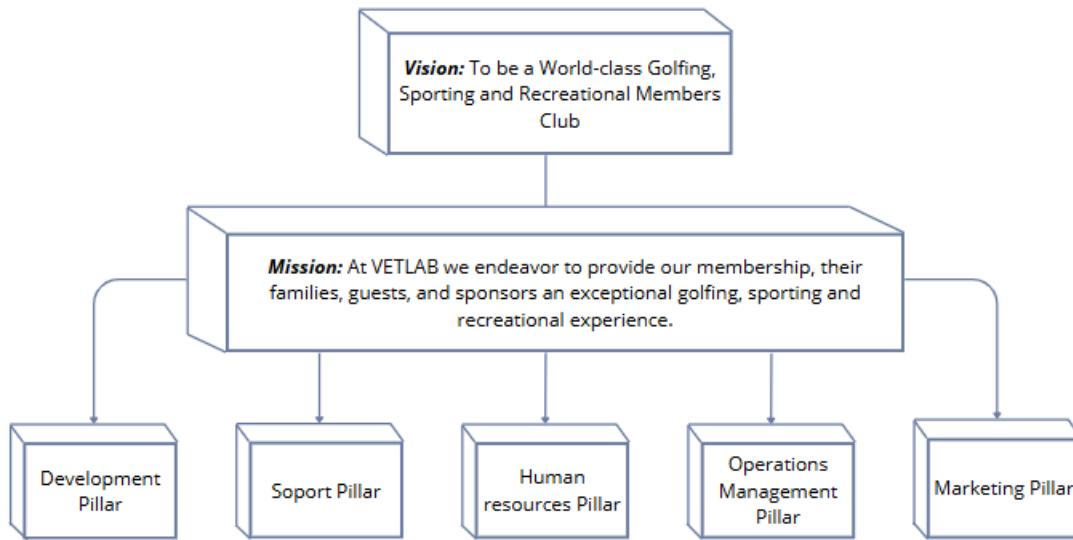


Fuente: Cruz (2023)

El Strategic plan structure (figura 2.16), detalla la estructura del plan estratégico de una organización y cómo sus componentes se alinean de manera coherente para alcanzar sus objetivos. Este enfoque estructurado asegura que todas las áreas clave de la organización trabajen en conjunto hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas, optimizando el uso de los recursos y promoviendo la mejora continua, Ngure (2022). Tres elementos destacados en este modelo son:

- Pilares estratégicos fundamentales: el plan identifica cinco pilares esenciales: Desarrollo, Deportes, Recursos Humanos, Gestión Operativa, y Marketing. Cada uno de estos pilares aborda áreas críticas del club, como la mejora de infraestructuras, el fortalecimiento de instalaciones deportivas, la optimización de la gestión del personal, la eficiencia operativa y la expansión del alcance del club en el mercado.
- Objetivos estratégicos bien definidos: cada pilar estratégico está acompañado de objetivos específicos y medibles que guían las acciones de la organización. Por ejemplo, el pilar de Desarrollo se enfoca en mejorar, mantener y expandir las instalaciones del club, mientras que el pilar de Recursos Humanos busca mejorar las prácticas de contratación, la compensación y el desarrollo profesional del personal, fomentando un entorno laboral favorable.
- Matriz de implementación y monitoreo: el plan incorpora una matriz de implementación que organiza los objetivos operativos, las actividades específicas a realizar, los indicadores de éxito y los responsables de cada tarea. Esta herramienta facilita el monitoreo constante del progreso y permite realizar ajustes estratégicos oportunos, garantizando una implementación efectiva del plan.

Figura 2.16
Strategic plan structure



Fuente: Ngure (2022)

El Modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David (figura 2.17), presenta un enfoque estructurado para formular, implementar y evaluar estrategias en una organización. A continuación, se describen los elementos relevantes del modelo:

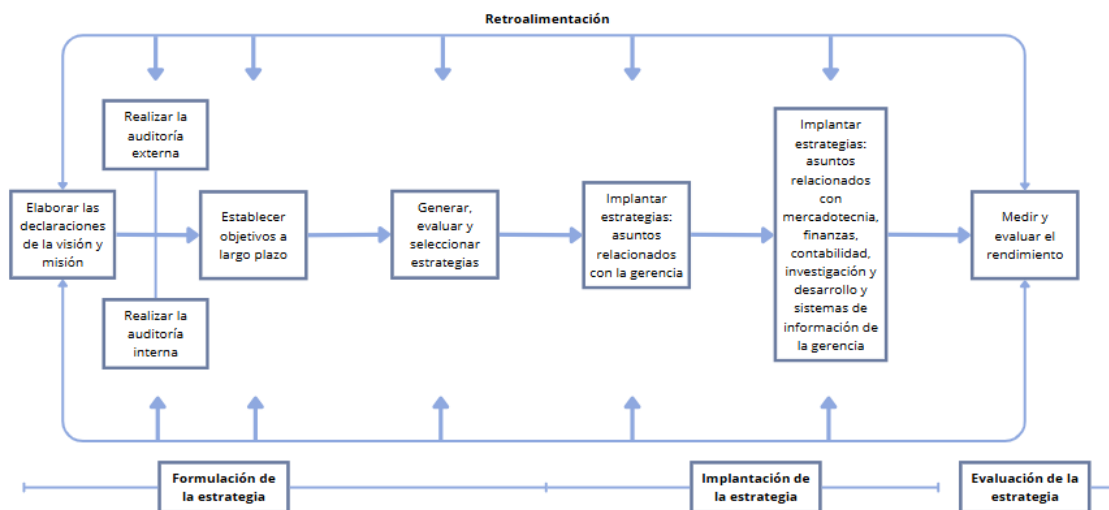
- Ciclo continuo de dirección estratégica: el modelo plantea un proceso dinámico y continuo de planificación estratégica. Esto implica que la formulación, implantación y evaluación de estrategias no son eventos aislados, sino un ciclo repetitivo que requiere constante ajuste y retroalimentación para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- Compromiso en todos los niveles organizacionales: Fred R. David enfatiza la importancia de la participación y el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización. Desde la alta dirección hasta los empleados operativos, todos deben estar involucrados en la revisión y actualización periódica de la visión, misión, objetivos, y estrategias, para

asegurar que estos elementos reflejen adecuadamente las condiciones internas y externas.

- Análisis de la situación actual y medición del rendimiento: el modelo subraya la importancia de realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa antes de formular estrategias. Además, se recomienda medir y evaluar continuamente el rendimiento de las estrategias implementadas para identificar áreas de mejora y asegurar el logro de los objetivos estratégicos.

Figura 2.17

Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred R. David

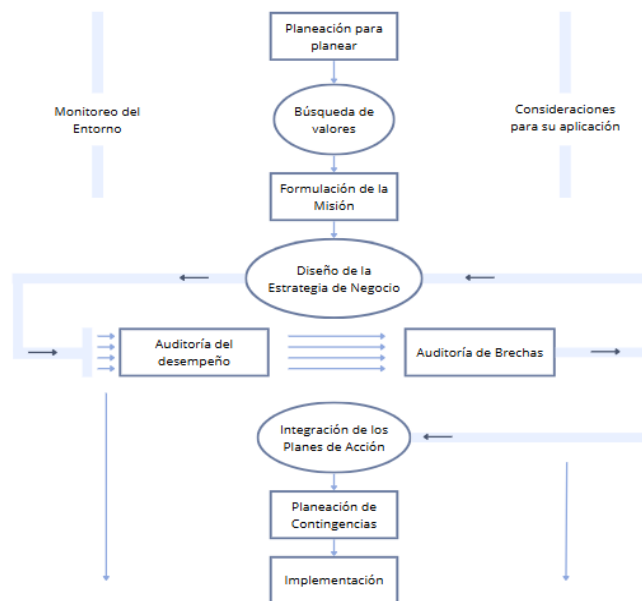


Fuente: Nova, Moreno y Moreno (2020)

El Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (figura 2.18), es un enfoque estructurado y secuencial que se centra en la planificación estratégica para empresas, especialmente útiles para organizaciones de mediana y pequeña magnitud. Este modelo se enfoca en un ciclo continuo de planificación, auditoría y ajuste de estrategias, proporcionando una herramienta práctica para garantizar que las organizaciones alineen sus operaciones con sus metas estratégicas a largo plazo, teniendo las siguientes características:

- Énfasis en los valores corporativos: este modelo pone un fuerte énfasis en la importancia de los valores corporativos como la base sobre la cual se debe construir toda la planificación estratégica. Los valores juegan un papel fundamental en la cultura corporativa y en la coherencia del comportamiento organizacional.
- Fases secuenciales y lógicas: el modelo se organiza en fases que se deben seguir de manera ordenada, facilitando una comprensión clara del proceso. Algunas de estas fases incluyen la planificación, la auditoría del desempeño, la identificación de brechas y la implementación de planes de acción. Esta estructura ordenada ayuda a que las empresas sigan una ruta clara hacia el éxito.
- Planeación de contingencias: este es un aspecto crítico del modelo, donde se toma en cuenta la necesidad de anticipar y prepararse para diversos escenarios que podrían afectar el curso de la planificación. Esto permite a las organizaciones ser más resilientes y adaptables ante cambios inesperados en el entorno.

Figura 2.18
Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

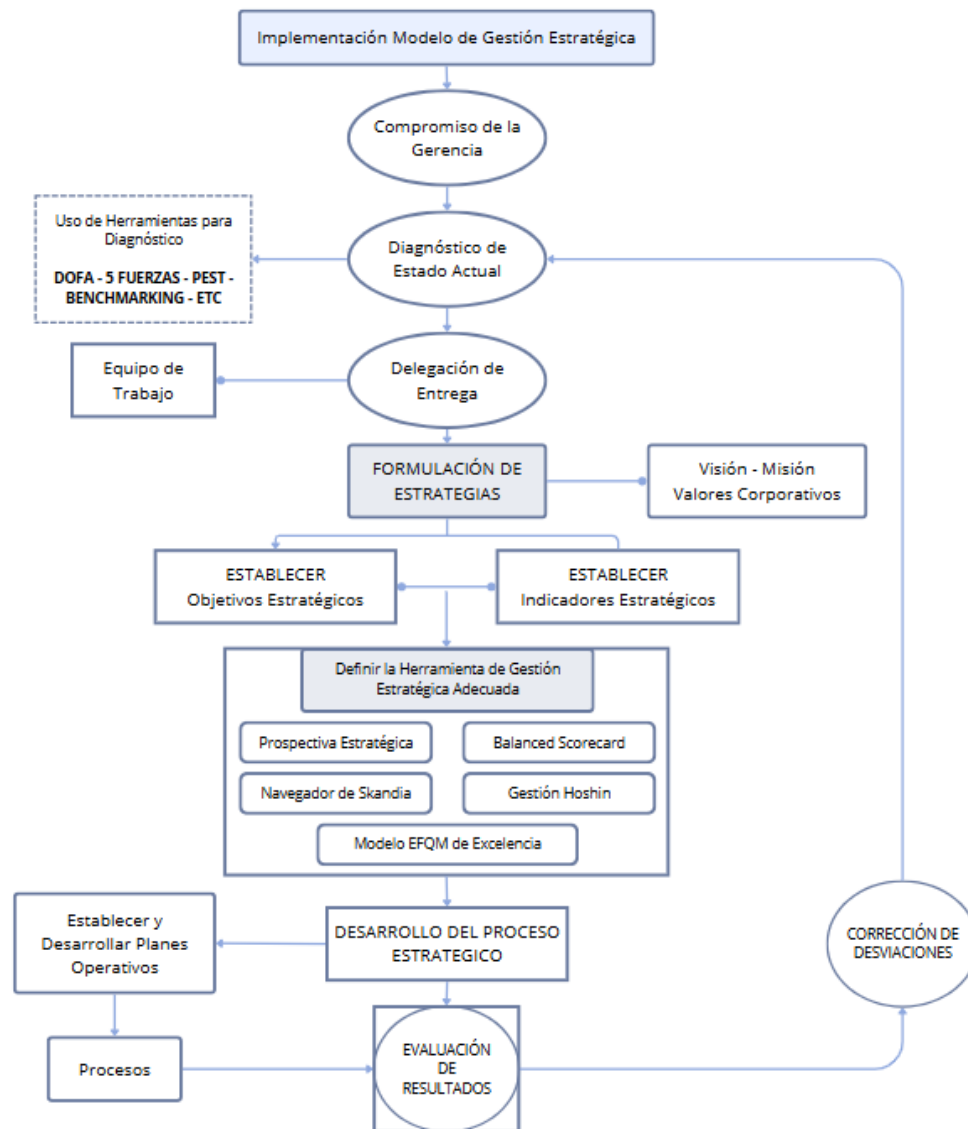


Fuente: Nova, Moreno y Moreno (2020)

El Modelo de Gestión Estratégica de Nova y Duque (figura 2.19), diseñado específicamente para pequeñas y medianas empresas (Pymes), se enfoca en la operativización eficaz de la estrategia empresarial a través de una serie de pasos secuenciales y estructurados. A continuación, se destacan tres aspectos relevantes del modelo:

- Diagnóstico estratégico interno y externo: este modelo enfatiza la necesidad de realizar un diagnóstico profundo tanto del entorno interno como externo de la organización. Se utilizan herramientas como el análisis DOFA, las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, entre otros, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan la organización. Este análisis es fundamental para desarrollar estrategias realistas y alcanzables.
- Enfoque en el Estratega: una figura clave en este modelo es el Estratega, quien es responsable de liderar el proceso estratégico y asegurar que se implemente de manera efectiva. Este individuo debe tener un conocimiento profundo del negocio y ser capaz de transformar los objetivos estratégicos en planes concretos y operativos.
- Uso de herramientas de gestión estratégica: el modelo incluye el uso de herramientas avanzadas para monitorear y medir el progreso hacia los objetivos. Algunas de estas herramientas incluyen el Balanced Scorecard, la gestión por procesos (ISO 9001:2015), el modelo EFQM de excelencia y la inteligencia de negocios (Business Intelligence). Estas herramientas ayudan a las empresas a mantener un seguimiento constante del desempeño y ajustar las estrategias según sea necesario.

Figura 2.19
Modelo de Gestión Estratégica de Nova y Duque



Fuente: Nova y Duque (2015)

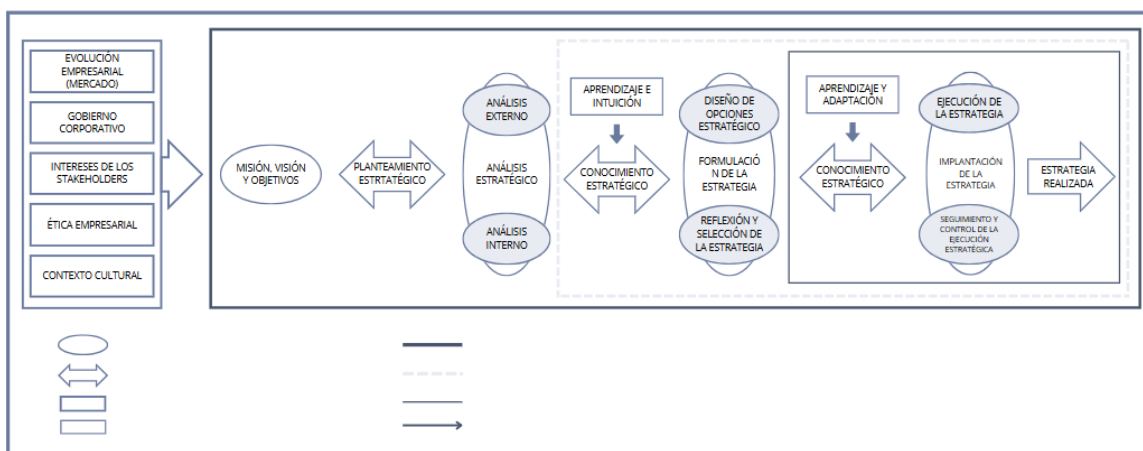
El Proceso Estratégico Integrado, descrito por Navas y Guerras, y complementado por Nova y Duque (figura 2.20), se centra en la formulación, implementación y control de las estrategias dentro de las organizaciones, enfocándose en integrar estos elementos en un enfoque secuencial y lógico. A continuación, se destacan tres aspectos relevantes:

- Análisis del entorno: el proceso comienza con una evaluación exhaustiva del entorno externo (oportunidades y amenazas) y del interno (fortalezas

y debilidades). Esto permite a las organizaciones comprender cómo los factores externos e internos influyen en su desarrollo y cómo formular estrategias deliberadas o emergentes para responder adecuadamente.

- Diagnóstico estratégico: es fundamental para conocer el estado actual de la organización y su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Se involucra la valoración de recursos y capacidades, permitiendo a la organización identificar ventajas competitivas y posibles áreas de mejora, asegurando una estrategia más ajustada a su realidad.
- Ejecución y control de la estrategia: una vez formulada la estrategia, se subraya la importancia de su correcta implementación y evaluación constante. Para ello, se recomienda la utilización de controles retrospectivos, concurrentes y prospectivos, lo que permite monitorear el cumplimiento de los objetivos y ajustar las acciones cuando sea necesario.

Figura 2.20
Proceso Estratégico Integrado



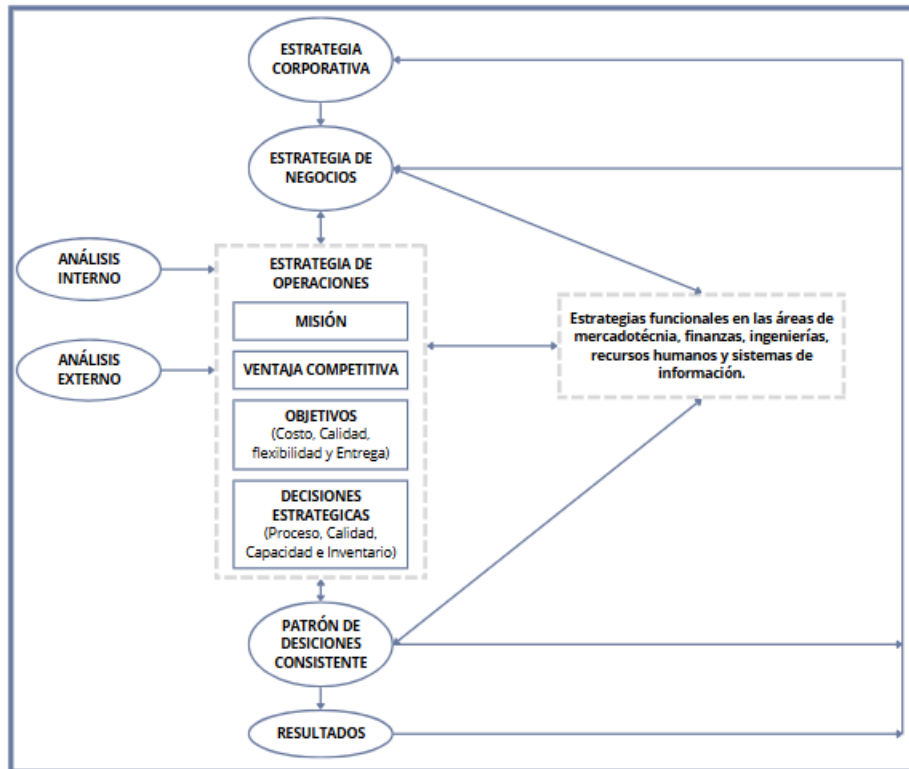
Fuente: Nova y Duque (2015)

El modelo presentado por Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (figura 2.21) se enfoca en la administración de operaciones y aborda aspectos clave para la estrategia empresarial desde una perspectiva operativa. Este

modelo combina conceptos contemporáneos con casos prácticos para ofrecer una visión completa de cómo gestionar las operaciones en función de las metas estratégicas. A continuación, se destacan aspectos relevantes:

- Relación con la estrategia corporativa: El modelo subraya que la estrategia de operaciones debe estar alineada con la estrategia corporativa general. Esto significa que los objetivos operativos y las métricas deben diseñarse de manera que impulsen el cumplimiento de los objetivos estratégicos más amplios de la organización.
- Medición y evaluación constante: Se hace énfasis en la importancia de establecer mecanismos cualitativos y cuantitativos para medir y evaluar el desempeño en los niveles operacionales. Este proceso es crucial para garantizar que las operaciones estén respondiendo a las necesidades estratégicas de la organización y permite ajustar las tácticas cuando sea necesario.
- Objetivos operacionales claros: El modelo resalta la necesidad de definir objetivos operacionales precisos que se alineen con los niveles estratégicos. Esto asegura que todas las áreas de la organización estén trabajando de manera coherente hacia las metas definidas, permitiendo una mejor ejecución de la estrategia general de la empresa.

Figura 2.21
Modelo Schroeder, Meyer y Rungtusanatham



Fuente: Schroeder, Meyer and Rungtusanatham (2011)

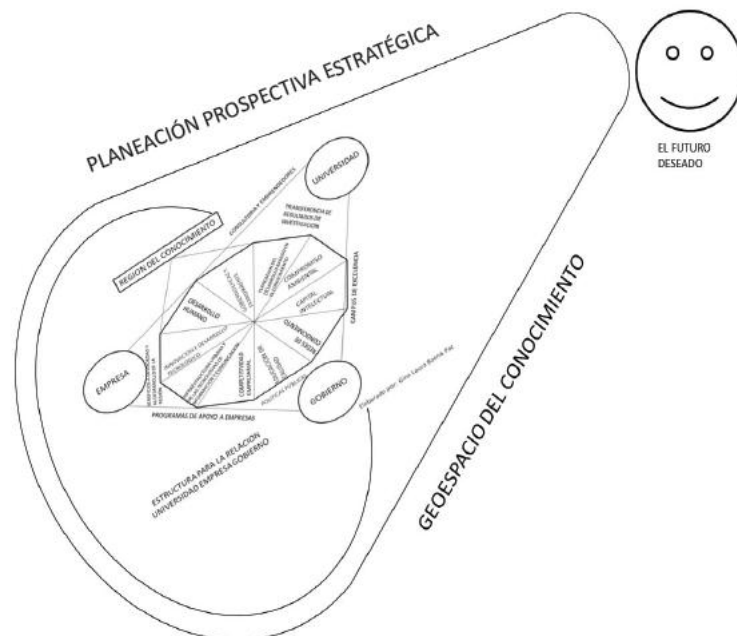
El Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica (figura 2.22), se centra en la anticipación y planificación del futuro a través de la creación de escenarios posibles y deseados, donde destacan los siguientes aspectos de este modelo:

- Visión a largo plazo y anticipación: La Planeación Prospectiva Estratégica parte de la premisa de que el futuro es incierto y debe ser anticipado a través de la construcción de diferentes escenarios posibles. El objetivo es estar preparados para enfrentar situaciones inesperadas, minimizando la incertidumbre y el azar, y tomar decisiones más informadas en el presente.
- Creación de escenarios y toma de decisiones: Un aspecto clave de este modelo es la construcción de escenarios basados en diferentes posibilidades futuras. Estos escenarios permiten a los tomadores de

decisiones anticipar diversos desenlaces y desarrollar estrategias más robustas que puedan adaptarse a distintas circunstancias.

- Enfoque estratégico y acción concreta: La planeación prospectiva estratégica no se limita a la creación de escenarios, sino que busca concretar acciones estratégicas que permitan alcanzar el futuro deseado. Esto incluye la definición de objetivos, el establecimiento de líneas estratégicas y la transformación de estas en acciones concretas que puedan implementarse en el presente.

Figura 2.22
Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica



Fuente: Baena (2015)

Sumado a los modelos anteriores, se encuentra el Modelo de Alineación de Planeación Estratégica desarrollado por Henderson y Venkatraman (1993), el cual busca asegurar que las actividades operativas, los recursos internos y las capacidades de una organización estén alineados con sus objetivos estratégicos y con las demandas del entorno externo. El enfoque principal es integrar todas las áreas funcionales de la organización para que trabajen

de manera coherente hacia la consecución de su misión y visión. Tres de los elementos de mayor relevancia en el modelo, son los siguientes:

- Alineación Interna y Externa: el modelo enfatiza la importancia de sincronizar tanto los recursos internos (como capacidades, procesos y estructura) como las oportunidades y amenazas del entorno externo. Esta alineación asegura que la organización esté preparada para aprovechar sus fortalezas mientras responde de manera efectiva a los cambios del mercado.
- Integración Operativa y Estratégica: establece una conexión clara entre la estrategia global de la organización y sus operaciones diarias. Las decisiones estratégicas se traducen en objetivos operativos concretos, lo que facilita que cada nivel de la organización comprenda y contribuya al éxito global.
- Flexibilidad y Adaptabilidad: requiere un ciclo continuo de evaluación y ajuste, lo que permite a la organización ser flexible y adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno. Esta capacidad de respuesta asegura que las estrategias se mantengan relevantes y efectivas en entornos dinámicos.

Otro de los modelos propuestos es el denominado Modelo en Tiempo Real, que es un enfoque dinámico que se adapta constantemente a las condiciones cambiantes del entorno. A diferencia de los modelos tradicionales, que suelen trabajar con horizontes de planificación más largos, este modelo se basa en la capacidad de respuesta rápida y la toma de decisiones en tiempo real. Se enfoca en la flexibilidad y en la capacidad de la organización para ajustar sus estrategias sobre la marcha, en lugar de seguir un plan rígido predefinido, Eisenhardt y Sull (2001).

A continuación, se muestra una tabla comparativa de los modelos presentados más representativos.

Tabla 2
Comparativa de modelos de planeación estratégica

Comparativa de modelos de planeación estratégica				
Modelo	Enfoque	Ventajas	Limitaciones	Contexto de Aplicación
Modelo de William Newman	Diagnóstico de problemas y soluciones alternativas	Proceso claro para identificar problemas y proponer soluciones.	Limitado para entornos complejos y dinámicos.	Sectores tradicionales.
Modelo de Tom Lambert	Visión y misión claras, desarrollo de estrategias	Claridad en la definición de visión y misión; implementación táctica detallada.	Requiere liderazgo fuerte para una implementación efectiva.	Empresas con objetivos estratégicos claros.
Modelo de Colón y Rodríguez	Flexible y adaptable	Alta flexibilidad y adaptabilidad.	Menos profundo en el análisis inicial.	Cualquier organización que busque flexibilidad.
Modelo SHKG	Análisis DOFA y jerarquización	Estructura bien definida; jerarquización a corto, mediano y largo plazo.	Complejo para empresas pequeñas con recursos limitados.	Organizaciones con necesidades jerárquicas.
Modelo de Planeación de la Cadena de Suministro	Alineación entre estrategia y operaciones	Asegura que las operaciones estén alineadas con la estrategia corporativa.	Requiere constante monitoreo y ajuste.	Empresas con cadenas de suministro complejas.
Modelo de Proceso de Planificación Paralela	Enfoque en la interdependencia entre familia y negocio	Equilibra intereses familiares y empresariales.	Limitado a empresas familiares.	Empresas familiares.
Modelo de Salgado, Calvillo y Hernández	Alineación estratégica	Promueve sinergia entre estrategias y estructura organizativa.	Aplicación limitada a organizaciones educativas.	Organizaciones educativas.
Modelo Steiner	Proceso estructurado	Enfoque en la secuencia lógica de causas y efectos; evaluación constante.	Rígido en entornos altamente dinámicos.	Empresas con procesos estructurados.

Comparativa de modelos de planeación estratégica				
Modelo	Enfoque	Ventajas	Limitaciones	Contexto de Aplicación
Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica	Anticipación y creación de escenarios futuros	Ayuda a enfrentar incertidumbres y a planificar a largo plazo.	Complejo de implementar sin recursos adecuados.	Empresas en entornos inciertos o de alta incertidumbre.
Modelo Integral de Dirección Estratégica (Fred R. David)	Ciclo continuo de planificación estratégica	Adapta estrategias continuamente a entornos cambiantes; fomenta participación a todos los niveles organizacionales.	Requiere compromiso organizacional extenso.	Empresas grandes y medianas.
Modelo de Gestión Estratégica (Nova y Duque)	Diagnóstico interno y externo	Uso de herramientas avanzadas (Balanced Scorecard, DOFA); enfoque integral.	Complejo para empresas sin experiencia en gestión estratégica.	PyMEs en expansión.

Nota: Elaboración propia a partir de diversas fuentes académicas y obras clásicas sobre planeación estratégica.

2.4 Modelo de madurez

El modelo de madurez es aquel que reúne y organiza en conjunto los criterios del progreso o dominio de la gestión de una empresa y sirve para orientar nuevas actuaciones. Para determinar un modelo de madurez empresarial es importante establecer niveles de madurez, que son la escala a partir de la cual se medirán las capacidades o prácticas de las empresas, en cada nivel se consideran objetivos a cumplir, mismos que ayudan en la estabilización empresarial. Los niveles sirven de base para el aprendizaje, asimilar prácticas y las metas a conseguir por las empresas, (Montaño, 2007).

La madurez organizacional implica tener la capacidad de aprender y utilizar el conocimiento adquirido para tomar decisiones que favorezcan el

crecimiento de la empresa. El conocimiento juega un papel importante, dado que a través de la información conocida se pueden establecer relaciones significativas con el entorno, los procesos, clientes, personal y en general con el sistema al que pertenece la empresa.

Los modelos de madurez deben tener en consideración la manera en que la empresa gestiona su conocimiento, se trata de un proceso a donde se establecen los canales de comunicación y los estándares a través de los cuales se tomaran acciones correctivas o de mejora, sin embargo, esto depende de la administración oportuna del conocimiento.

Para un modelo de madurez es primordial determinar la capacidad de una empresa, esto se refiere a la medida del comportamiento de los procesos u organización de una empresa, esta capacidad debe medirse para saber si existen factores clave de éxito, que estarán conformado por el conjunto mínimo de factores o puntos relevantes cuya calificación debe ser positiva o satisfactoria según los indicadores empresariales.

Los modelos de madurez nos permiten determinar si una empresa podrá tener éxito a partir de la evaluación de factores de desempeño y madurez clave; tener la capacidad para evaluar estos aspectos, tendrá como resultado información valiosa para tomar decisiones con un enfoque en potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, sin perder de vista los aspectos que se deben mejorar y aquellas amenazas para las cuales debe existir un plan de acción.

2.4.1 Los modelos de madurez

Los modelos de madurez permiten a las organizaciones (incluidas las PyMEs) evaluar la capacidad de sus procesos, así como el avance de forma estructurada hacia niveles más altos de eficiencia y calidad.

Estos modelos se convierten en herramientas prácticas para evaluar la capacidad de innovación en empresas de todos los tamaños. En el caso de las PyMEs, permiten identificar brechas críticas en sus capacidades y estructurar mejoras, a través de las cuales puede hacerse una planificación estratégica en innovación, alinear los recursos con sus objetivos innovadores y permitir establecer una ruta de crecimiento clara, (Fraser, Moultrie y Gregory, 2002).

Lockamy y McCormack en 2004 desarrollaron un modelo de madurez que se enfocaba prioritariamente en la gestión oportuna de la cadena de suministro, específicamente de PyMEs manufactureras, los creadores sostienen la idea que este tipo de empresas deben usar modelos de madurez para tener una mejor coordinación entre sus procesos internos y externos.

Los modelos de madurez son herramientas críticas que se utilizan para gestionar y optimizar procesos, incluso en empresas pequeñas, pues aun cuando estos modelos fueron concebidos para grandes organizaciones, pueden adaptarse fácilmente al contexto de las PyMEs, dado que proveen una visión clara del estado actual de los procesos y facilitan el diseño de proyectos enfocados en la mejora organizacional a través del criterio de objetivos que permitan evaluar el progreso.

Las PyMEs son empresas que se encuentran en desarrollo, mientras que los modelos de madurez son herramientas cuyo valor radica en que ayudan a evaluar, diagnosticar y guiar su desarrollo, permitiendo identificar que tan consolidada se encuentra una empresa en aspectos como sus procesos, gestiones estratégicas, capacidad tecnológica e índices de calidad, y con ello encontrar rutas que ayuden tener un mejor desempeño.

Los modelos de madurez son de suma importancia para las empresas, dado que a través de su aplicación se puede tener un diagnóstico estructurado acerca del desarrollo o eficiencia que tienen los procesos o prácticas medulares, su gestión del conocimiento, innovación tecnológica, nivel de su capital intelectual y la calidad de sus entregables.

Con un modelo de madurez, se puede obtener una guía para desarrollar acciones de mejora continua, dando priorización a los recursos y asegurando que los esfuerzos estén direccionados de forma adecuada. Lo anterior incrementa la competitividad y sostenibilidad de las PyMEs en su sector, dado que hay un mejor enfoque en aspectos críticos.

El modelo PEMM (Process and Enterprise Maturity Model) es el más recomendable para las PyMEs, debido a que es simple, ampliamente aplicable y porque se puede poner en marcha aun cuando no se cuente con personal experto en modelos (Pérez – Melgarejo et al., 2014).

2.4.2 Las PyMEs como parte del desarrollo

Durante el siglo XX diversos organismos internacionales y economistas comenzaron a clasificar a las empresas de acuerdo con su tamaño, con la finalidad de hacer análisis económicos de mayor precisión; fue así que

surgieron términos como “small and médium enterprises” en inglés y en México fueron denominadas PyMEs que es el acrónimo de Pequeñas y Medianas Empresas.

Entre 1950 y 1960 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) empezaron a analizar el impacto de las pequeñas empresas en la economía.

En 1970 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) incluyó por primera vez como una categoría clave y válida para los estudios económicos a las PyMEs, esto marcó un avance a su reconocimiento oficial.

En México entre los años 1980 y 1990 el término PyMEs comenzó a utilizarse en los discursos de política pública y documentos académicos. En este período, el gobierno mexicano, a través de instituciones como la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy Secretaría de Economía), adoptó clasificaciones para micro, pequeñas y medianas empresas, (Téllez & Gutiérrez, 2023).

En 2002 surge la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en México, estableció oficialmente los criterios para definir y promover a las PyMEs. Esta ley marcó el reconocimiento institucional del término en el país por el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (2002).

2.5 La planeación estratégica en las PyMEs

La planeación estratégica dota a las empresas de herramientas que les permite una toma de decisiones informada, con enfoques diversos, que suelen depender del estilo de liderazgo, misión y visión de la empresa y del análisis interno, del sector industrial y macro ambiente.

Las PyMEs priorizan el uso de sus recursos, tomando en consideración el riesgo, las dificultades para la obtención de financiamientos. Se enfrentan a factores como la baja liquidez, endeudamiento elevado respecto a ingresos y activos, así como la falta de estrategia para optimizar la estructura organizacional que afectan negativamente su desempeño.

La falta de planeación formal y herramientas financieras adecuadas genera decisiones ineficientes y basadas en la intuición. Los directivos frecuentemente carecen de formación financiera, lo que disminuye su capacidad para enfrentar desafíos estratégicos y operativos; esto contribuye al alto índice de mortalidad empresarial, con muchas pymes cerrando en sus primeros años (Laitón & López, 2018).

La planeación estratégica necesita incluir otros factores clave como el marketing, la logística, sistemas de información y gestión ambiental que requieren de atención para potencializar la competitividad global de la empresa (Gica & Negrusa, 2011).

Si bien, la planeación estratégica no garantiza que el desempeño organizacional sea de forma inmediata, no obstante, la implementación de estrategias permite el establecimiento de objetivos claros e indicadores que se evalúan de forma periódica. Con ello los tomadores de decisiones pueden tomar acciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos.

Existe una correlación importante entre la aplicación de planeación estratégica en las empresas y su competitividad, lo que hace evidente la necesidad de implementar estrategias claras, formular objetivos a largo plazo y realizar un análisis interno y externo (Saavedra & Camarena, 2016). Por lo anterior, la gestión operativa enfrenta una brecha de aplicación en los modelos de planeación estratégica, debido a su debilidad en cuanto a habilidades gerenciales se refiere, por lo que es importante resaltar que:

- Las empresas con estrategias formales, objetivos claros y análisis constante, son más competitivas en mercados dinámicos que la globalización genera.
- Las capacidades y tipo de liderazgo, comunicación y toma de decisiones que impactan directamente en la eficacia organizacional.
- La planeación estratégica en combinación con las habilidades gerenciales contribuye al éxito de las PyMEs.
- Es imperante prestar mayor atención en la conexión entre la planeación estratégica y la gestión operativa, a fin de afianzar los objetivos, recursos y toma de decisiones.

Las PyMEs necesitan modelos de planeación estratégica que le ayuden a estructurar sus procesos de forma lógica y ordenada, para poder facilitar la adaptación al entorno y la mejora continua, es justo el modelo de Frank Banghart el que ha presentado un modelo con simplicidad y claridad a través de un enfoque sistémico, con ello las PyMEs pueden mejorar su capacidad para anticiparse a los cambios en el macroambiente y aprovechar las oportunidades del medio.

Otro modelo útil para las PyMEs es el de Lambert, es cual es simple y claro, lo que facilita su comprensión y aplicación, además de tener un enfoque sistémico que permite tomar decisiones estratégicas enfocadas en los

objetivos generales, pero, la mejor característica es su adaptabilidad en los contextos de pequeñas empresas (Mosqueda, Arellano y Lara, 2021).

La planeación estratégica en las PyMEs tiene un papel fundamental, ya que no importa el punto de desarrollo en que se encuentren, les servirá para avanzar hacia el éxito o al menos a la permanencia ordenada, dado que en muchos de los casos toman decisiones basadas en los conocimientos empíricos que sus líderes poseen, y eso en la mayoría de las ocasiones genera un crecimiento desordenado o una visión limitada de las estrategias que darán mejores resultados.

La planeación estratégica es un pilar fundamental en el desarrollo de las empresas emergentes y en general de todas, dado que permite trazar un rumbo y plantear la manera en que van a actuar, de acuerdo con los objetivos que se hayan establecido, las condiciones del medio y todo aquello que pueda interferir en el funcionamiento y existencia de la empresa.

No todas las empresas contemplan tener un modelo de planeación estratégica desde el comienzo de sus actividades, porque muchas surgen de proyectos personales o familiares que son resultado de conocimientos empíricos o habilidades adquiridas por sus fundadores, en algunos casos se trata de empresas que son de traspaso y por tanto ya se encuentran en funcionamiento y son los nuevos dueños quienes deben establecer las líneas o modelo a seguir. También se encuentran aquellas empresas que surgen de una tendencia o por necesidades específicas de nichos de mercado, las cuales experimentan un crecimiento rápido y las empresas cuyos creadores cuentan con el capital financiero, pero, no tienen una educación empresarial y por ello minimizan la importancia que tienen los aspectos de la planeación estratégica en su correcto desarrollo.

Es positivo afirmar que sin importar el tipo de empresa del que se hable, su antigüedad o sector industrial, siempre existe la posibilidad de encaminar su funcionamiento a través de un modelo de planeación estratégica. Muchas empresas intentan implementar un modelo de planeación estratégica una vez que ya están funcionando, al enfrentar dificultades o con un crecimiento inesperado. Otras, en cambio, recurren de manera no estructurada o informal a ciertos principios o prácticas vinculadas con la planeación estratégica.

Las PyMEs son empresas cuya permanencia en la industria depende de un sinnúmero de factores, entre ellos el modelo de planeación estratégica que sus líderes decidan seguir. Son las PyMEs un eslabón fundamental en el desarrollo económico de la sociedad y representan la figura inicial de una empresa, por eso si desde el comienzo respetan la estructura de un modelo formal de planeación estratégica, tendrán mejores herramientas para su crecimiento y desarrollo.

CAPÍTULO 3

MARCO CONTEXTUAL DE LAS PyMEs

Las empresas en todo el mundo son parte de una clasificación, si bien esta clasificación depende de la estructura propia de cada país, existen diversos elementos comunes que se toman en cuenta para generar estas jerarquías.

Principalmente estas clasificaciones se basan en el número de personas que pueden emplear, la capacidad de producción que tienen, la derrama económica que generan para las regiones donde se encuentran establecidas, las ganancias que pueden tener al año, así como su cotización en la bolsa de valores.

Actualmente uno de los elementos considerados poderosamente es su capacidad tecnológica, la puntualidad y capacidad de la cadena de suministros en la que participan, la diversidad de sus productos y procesos.

Su clasificación es importante porque permite identificar el nivel de desarrollo alcanzado por un país, así como, los sectores de donde proviene su fortaleza económica y aquellos que se encuentran en proceso de crecimiento o requieren mayor atención. Con esta información es posible hacer una proyección de su desarrollo económico y productivo. Asimismo, es fundamental reconocer que todas las empresas, independientemente de su tamaño, contribuyen al crecimiento y desarrollo económico de la sociedad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en 2017 emitió la siguiente clasificación:

Tabla 3.1
Clasificación de las empresas de acuerdo a la OCDE

Clasificación de las empresas OCDE	
Tipo de empresa	Número de empleados
Micro empresa	Menos de 10 empleados
Pequeña empresa	De 10 a 49 empleados
Mediana empresa	De 50 a 249 empleados
Grande	250 empleados o más

Nota: elaboración propia, basada en Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy", OCDE, 2017.

Por su parte, la Comisión de las Comunidades Europeas hace la clasificación de acuerdo a la tabla 3.2, en ella se contemplan aspectos como número de empleados, ventas y valor de activo.

Tabla 3.2
Clasificación de la CCE

Clasificación de la CCE			
Tipo	Empleados	Ventas	Activo
Microempresa	Hasta 9	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeña	Hasta 49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
Mediana	Hasta 249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Nota: elaboración propia, basada en Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy", OCDE, 2017

En la tabla 3.3 y 3.4, se muestran las clasificaciones emitidas por otros organismos internacionales.

Tabla 3.3

Clasificación de las PyMEs de acuerdo con organismos internacionales

Clasificación de las PyMEs de acuerdo organismos internacionales		
Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
Small Business Administration de Estados Unidos	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Nota: elaboración propia, basada en "Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy", OCDE, 2017

En Latinoamérica no existe homogeneidad al definir a las PyMEs, cada país toma en consideración los criterios que considera de mayor relevancia como: empleo, ventas, activos entre otros. En la tabla 3.4 se presentan los elementos aplicados en cada país.

Tabla 3.4

Criterios para la clasificación de las PyMEs en Latinoamérica

Criterios para la clasificación de las PyMEs				
País/ Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X			
Chile	X			
Colombia	X			

Costa Rica	X	X	X	X
El Salvador	X			
Guatemala				
México	X			
Panamá				
Perú	X		X	
Uruguay	X		X	
Venezuela	X			X

Nota: elaboración propia, basada en Criterios de Saavedra & Hernández, 2008

Las PyMEs son un soporte para la economía y representan uno de los principales motores para la innovación y el crecimiento de los países. Según datos emitidos por la Organización de las Naciones Unidas, alrededor del mundo existen 400 millones de MyPyMEs, lo cual representa el 94% del total de empresas. Las PyMEs a nivel mundial general el 70% de los empleos, participan en el 41% de las importaciones y el 36% de las exportaciones mundiales, contribuyendo con el 50% del PIB en los países desarrollados y el 35% del PIB en países en desarrollo.

Las PyMEs a lo largo de su existencia experimenta múltiples retos, sobre todo en temas de crecimiento y competitividad, lo cual se relaciona íntimamente con la era digital y la revolución 4.0, una era de automatización, análisis de datos, ordenadores y nuevas tecnologías. Es innegable el desafío que enfrentan las PyMEs en América latina y el Caribe, para adaptarse y lograr mayor inserción en la dinámica de la economía digital (Bartesaghi & Weck, 2022).

3.1 Las PyMEs en México

La evolución del concepto PyME inicia con la industrialización de México desde inicio de los años 50 del siglo XX, periodo en el cual gobernaba Miguel Alemán (1946 – 1952), fue entonces que llegó un cambio de paradigma en los temas económicos, ya que comenzó una capitalización en todo el país

y la denominada época del “Desarrollo estabilizador”, cuyo enfoque prioritario era la modernización del país; en este periodo México logra su integración al Fondo Monetario Internacional y al Banco Mundial, y con ello la sustitución del oro por el dólar.

En 1954 el mercado nacional en materia de empresas también empieza a surgir y es cuando por primera vez se reconoce la categoría de pequeño y mediano empresario por parte de la secretaria de Hacienda.

En México las PyMEs son reconocidas en el año 2002 a través de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de diciembre de 2002. La ley tenía como objetivo, establecer las bases para fomentar el desarrollo económico nacional, a través de políticas públicas que promuevan la creación, desarrollo y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la instancia encargada fue la Secretaría de Economía en conjunto con otras entidades gubernamentales (Gobierno de México, 2002).

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan el pilar del ecosistema empresarial. De acuerdo con el Censo Económico 2019 del INEGI, estas unidades económicas constituyen el 99.8% del total de las empresas existentes, aportan aproximadamente el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y son las unidades generadoras de un 72% del empleo nacional. Sumado a lo anterior, se estima que el 75% de las PyMEs son negocios familiares, lo cual refuerza su papel e importancia en la cohesión social y económica del país.

Datos más recientes del INEGI (2025), indican que existen 5,451,113 unidades económicas, de las cuales el 95.5% son microempresas, 3.7% pequeñas y 0.4% medianas. Esta clasificación confirma la predominancia de las microempresas en el tejido productivo nacional.

Las MiPyMEs participan activamente en sectores como el comercio en su formato al por menor, los servicios y la manufactura, se contemplan desde los oficios tradicionales hasta las industrias especializadas. El papel de las PyMEs es sumamente relevante en el contexto de los acuerdos comerciales como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá; el cual promueve la integración de las pequeñas unidades productivas en las cadenas de suministros globales de valor y de esta forma se fomenta su internacionalización.

Para poder determinar la categorización del tamaño de una empresa, se estableció la categorización emitida por la DOF que se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5
Clasificación de las empresas por número de trabajadores

Estratificación por número de trabajadores			
Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 - 250	31 – 100	51 – 100

Nota: elaboración propia, basada en Diario Oficial de la Federación, 2002.

En esta clasificación se incluían aquellos negocios dedicados a la producción de productos agrícolas, ganaderos, forestales, mineros, artesanos, acuicultores, pescadores, servicios turísticos y culturales.

La importancia del reconocimiento de estas empresas radica en el establecimiento de planes y programas que se enfoquen en apoyar su crecimiento y desarrollo como la creación de financiamientos, así como propiciar las condiciones para la creación y consolidación de cadenas productivas. El reconocimiento gubernamental sucedió en 2002 el cual se actualizó el 20 de octubre de 2023 en el DOF.

Es importante resaltar que, aunque las PyMEs recibieron una formalización en 2002, económicamente surgieron en México en el siglo XX, aproximadamente en los años 50, en esa época se incluían pequeños y medianos empresarios de un México en desarrollo.

El reconocimiento de las PyMEs dentro de los planes de desarrollo de México fue paulatino, iniciando con el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), el cual no mencionaba a las PyMEs directamente, pero, estableció lineamientos enfocados a la no discriminación para permitir la participación de cualquier empresa, transparencia, reducción de aranceles, lo cual facilitaba la participación de diversas empresas, y en un mejor escenario la eliminación de cuotas. Después en la publicación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los años 1994 a 2020, se estableció que debía existir igualdad de condiciones entre empresas, sin importar su tamaño, siempre y cuando cumplieran con las reglas instruidas.

Es hasta la firma del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) firmado en 2018 y que entró en vigor el 1 de julio de 2020; donde se dedica el capítulo 25 a las PyMEs, reconociendo su relevancia en la economía y promueve que existan los medios para fomentar su crecimiento y empleo.

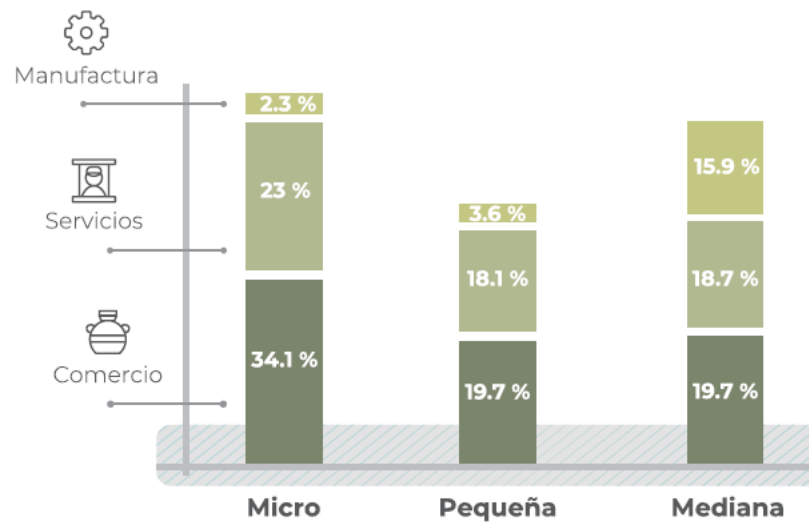
A través de la estipulación del artículo 25 se creó el Comité de Asuntos de PyMEs por representantes gubernamentales de los países involucrados, algunos de los aspectos de mayor relevancia que se consideran en el T-MEC es crear plataformas digitales que permitan conectar a las PyMEs con socios comerciales internacionales, gestionar y promover seminarios y talleres informativos para apoyar a las PyMEs en su desarrollo y sobre todo, facilitar la integración de PyMEs en las cadenas de suministros globales e internacionales.

En el mismo contexto el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) cuenta con algunos programas enfocados al apoyo de las PyMEs, a las cuales denomina PYMEX (Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras), estos esquemas de financiamiento son para tres áreas: turismo, proveedoras del sector automotriz y eléctrico-electrónico. En 2020 se otorgó un financiamiento de 244,170 millones de pesos de un total de 277,782 millones, lo anterior indica que el 87.9% del financiamiento fue empleado en PyMEs, favoreciendo a un total de 2,784 PyMEs (Téllez & Gutiérrez, 2023).

El 76.8% de las PyMEs tienen presencia digital, facilitando su integración al comercio electrónico, que aporta el 5.9% del PIB.

En términos de fortalecimiento financiero se sabe que solo el 5.7% accede a financiamiento bancario, resaltando la necesidad de políticas para brindar a estas empresas las facilidades de créditos bancarios, además de los múltiples retos de infraestructura, personal, conocimientos, tecnología, está el reto financiero, es por ello que cerca del 52% de las PyMEs no superan los dos años de existencia y con ello se resalta la importancia de estrategias de sostenibilidad.

Figura 3.1
Distribución de las MiPyMES por sector



Fuente: Censo Económico 2019

De acuerdo con el Censo Económico 2019 mostrado en la figura 3.1, el comercio es la actividad predominante, sin embargo, a medida que aumenta el tamaño de la empresa el sector manufacturero también crece, logrando una mayor participación en las medianas empresas. Las empresas familiares son un tema relevante porque están relacionadas con la toma de decisiones. El porcentaje de MiPyMEs en las que un familiar toma las decisiones corresponde 15% a las microempresas, 7.4% a las pequeñas empresas y un 3.1% a las medianas empresas. Las empresas conformadas por familiares se caracterizan por un enfoque de liderazgo y administración que asegura la continuidad exitosa de la empresa.

La investigación internacional muestra evoluciones distintas respecto a las empresas familiares, según los países y sus particularidades. Por ejemplo, en Alemania, al igual que en México, el 90 % de las pymes son propiedad y gestión familiar, lo que les da un fuerte sentido de tradición y continuidad.

Las PyMEs en México se enfrentan a retos como: baja esperanza de vida, escasos conocimientos en habilidades digitales, complejidad administrativa, acceso limitado a tecnologías digitales y emergentes. De acuerdo con datos del INEGI (2019), de cada 100 PyMEs, 52 mueren antes de los 2 años y se enfrentan a un promedio de vida de 8.4 años.

A continuación, en la tabla 3.6 se muestra la clasificación de las PyMEs en México.

Tabla 3.6
Clasificación de las PyMEs en México

Clasificación de las PyMEs en México				
Tamaño	Sector	Número de Trabajadores	Ventas Anuales (millones de pesos)	Tope Máximo Combinado
Microempresa	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña empresa	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
	Comercio	De 31 a 100	De \$100.01 a \$250	235
Mediana empresa	Servicios	De 51 a 100	De \$100.01 a \$250	235
	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 a \$250	250

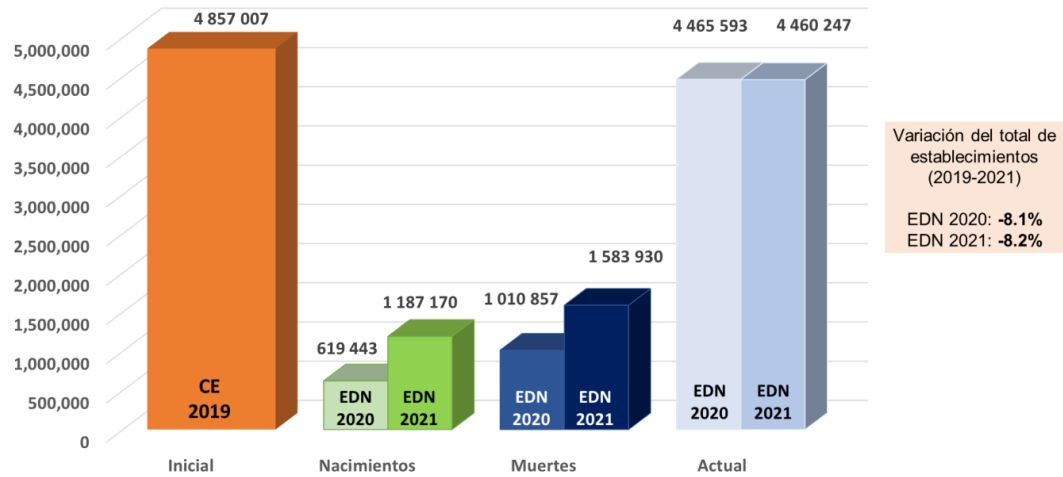
Nota: elaboración propia, basada en el Censo Económico (2019)

De acuerdo con la Asociación de Emprendedores de México (ASEMM), a través de un estudio realizado a 1102 fundadores de MiPyMEs, se identificó que algunos de los principales problemas a los que se enfrentan son: falta de conocimiento del mercado, mala administración del negocio, problemas con los socios, falta de capital humano, poco acceso a financiamiento, falta de clientes y capacitación técnica adecuada (Ramírez Castillejo et al., 2002).

En las estadísticas del Censo Económico 2019, se encontró que los estados con mayor número de MiPyMEs en México son: Estado de México con 13.20%, Ciudad de México con 8.90%, Jalisco con el 6.98%, Puebla con 6.22% y Veracruz con 5.80%. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, se promueve el desarrollo económico del país a través del fortalecimiento y mayor participación de las MiPyMEs en el comercio exterior y el mercado nacional, para ello se establecieron los siguientes ejes: inclusión institucional, inclusión digital, inclusión financiera e inclusión comercial.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), se identificó que el 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños y medianos. En la gráfica 3.1 se muestra el comportamiento entre la apertura y cierre de empresas en México, es importante mencionar que fue un periodo donde el país se enfrentaba a la pandemia de COVID-19, se identifica la variación de acuerdo a la Estadística sobre Demografía de los Negocios (EDN).

Gráfica 3.1
Gráfica de comportamiento de la apertura y cierre de las empresas durante la pandemia COVID-19



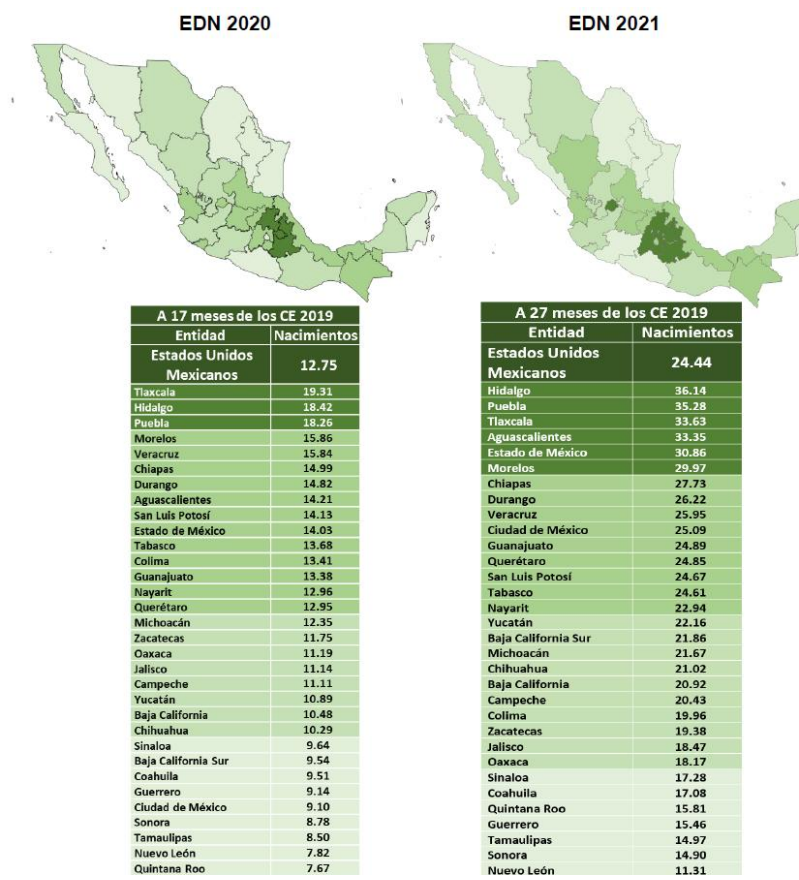
Fuente: INEGI (2021)

3.2 Las PyMEs en Hidalgo

De acuerdo con datos del INEGI (2024), las MiPyMEs constituyen el 97.2% de las unidades económicas en Hidalgo, concentrándose principalmente en el comercio y servicios. Las PyMEs en el estado representan el 2.8% y generan el 25.1% del empleo aportando el 27.2% del ingreso.

En el año 2021 Hidalgo tuvo el 36% de nacimientos de establecimientos, colocándose como la entidad con más aperturas de empresas, la figura 3.2 muestra la información por entidad para los años 2020 y 2021.

Figura 3.2
Nacimiento de empresas en México entre 2020 y 2021



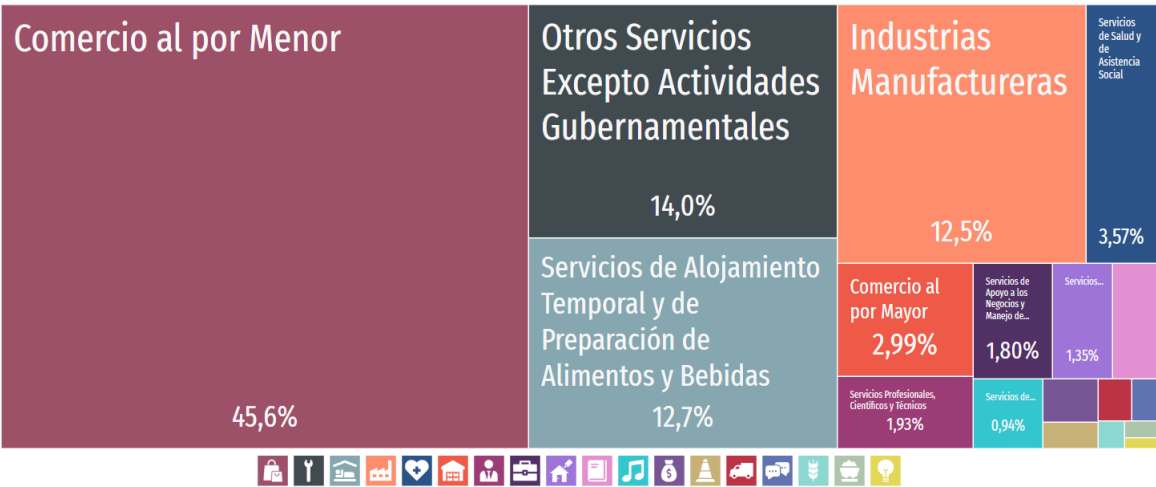
Fuente: INEGI (2021)

En 2021 Hidalgo ocupó el primer puesto a nivel nacional en proporción de personal ocupado en los establecimientos que se inauguraron con 27.56%, seguido de Tlaxcala (27.23%) y Puebla (26.15%); sin embargo, en cuanto al personal que laboraba en establecimientos que se enfrentaron a su cierre Hidalgo ocupó el quinto lugar con el 31.2% (EDN, 2021).

El 52% de las MiPyMEs en Hidalgo están en el sector comercio, seguido por servicios (37%) e industria manufacturera (11%). Estas empresas generan más del 70% del empleo en el estado, resaltando las microempresas, que emplean a un promedio de 2.3 personas por unidad económica.

Según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Hidalgo fueron: comercio al por Menor (54,233 unidades), otros Servicios excepto actividades gubernamentales (16,643 unidades) y servicios de alojamiento temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (15,081 unidades), esta distribución se muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3
Distribución de las unidades económicas según el sector económico



Fuente: Censo Económico (2019)

Las PyMEs en el estado de Hidalgo enfrentan retos como:

- Acceso limitado a financiamientos (sólo el 6.4% tiene acceso a un crédito bancario).
- Falta de digitalización y actualización tecnológica (19.8% de las MiPyMEs tienen presencia digital). Esta situación limita su competitividad en un entorno internacional (Batres, 2022).

Algunas de las problemáticas son:

- Baja demanda de bienes o servicios, resultado de su poca visibilidad o certificación de sus procesos.
- Competencia desleal de empresas de su misma categoría o incluso empresas extranjeras.
- Altos costos de materia prima.
- Gastos excesivos en logística.

Actualmente las PyMEs del Estado de Hidalgo enfrentan un panorama favorable de acuerdo a datos publicados por el Gobierno del Estado de Hidalgo en diciembre de 2023. Nacional Financiera (Nafin) otorgo 3 mil 332 millones de pesos, con lo que se impulsó a 11,321 micro, pequeñas y medianas empresas establecidas en la entidad. Los recursos distribuidos por sectores durante este periodo fueron: industria 1,430; comercio 904 y servicios 988 millones de pesos.

Según datos publicados en 2023 por el INEGI únicamente el 3.42% de las pequeñas empresas obtuvieron financiamiento mientras que el 63.19% no tuvo este beneficio y el 2.09% de las empresas medianas logro la aprobación de un financiamiento, pero, el 7.40% no lo obtuvo. Las empresas que lograron un beneficio bancario lo emplearon principalmente en creación o apertura de negocio, equipamiento de una empresa ya existente, compra de locales o vehículos, pago de deudas, compra de insumos y pago de salarios principalmente, (Amador et al., 2023).

De acuerdo con los Censos Económicos 2024 las MiPyMEs emplean al 57.4% del personal que se encuentra ocupado en el estado de Hidalgo, sin embargo, su contribución sólo fue del 15.5% de los ingresos totales de la entidad, (Gómez, 2025).

Con la finalidad de impulsar la economía y el crecimiento de las PyMEs en el estado de Hidalgo, el gobierno estatal genera la estrategia de otorgar 50 mil pesos a estos negocios a través del programa "Hidalgo con potencial", el Instituto Hidalguense de Competitividad Empresarial asignó 285 apoyos distribuidos en microrregiones como: Huejutla, Tulancingo, Tula, Ixmiquilpan y Pachuca, estas ubicaciones buscan dar equilibrio a la asignación de recursos y el desarrollo del estado, (Manilla, 2025).

CAPÍTULO 4

ELABORACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Encuadre de la investigación

4.1.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de tipo secuencial explicativo, ya que combina la recolección y el análisis de datos cuantitativos seguidos de una fase cualitativa. Este enfoque permite profundizar en la comprensión de los resultados obtenidos y validar hallazgos a partir de la interpretación de los participantes. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2022), los estudios mixtos permiten integrar ambos enfoques para fortalecer la validez y el alcance que tendrán los resultados.

4.1.2 Nivel

Este estudio corresponde a un nivel descriptivo y explicativo, puesto que busca identificar las principales características de la estructura de la planeación estratégica en las PyMEs de Hidalgo y, después, explicar la relación entre su grado de formalización, las herramientas empleadas para la toma de decisiones y la ejecución de sus estrategias. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2022), los estudios explicativos permiten establecer las causas de los fenómenos mediante el análisis sistemático de variables que pertenecen al contexto de las PyMEs.

4.1.3 Diseño

Esta investigación es del tipo no experimental y transversal, dado que no se realizó ninguna manipulación de variables, por el contrario, se observaron tal como ocurren en su contexto natural. Se recolectó información en un solo momento para describir y analizar la relación entre el nivel de formalización, determinación de la planeación estratégica y la toma de decisiones en las PyMEs. Este tipo de investigación es el apropiado, dado que se busca entender el funcionamiento de la empresa en torno a su plan estratégico sin alterar su dinámica interna.

4.1.4 Población

La población del estudio comprende PyMEs ubicadas en la zona centro del estado de Hidalgo, principalmente en los municipios de Pachuca y Mineral de la Reforma. Estas empresas participan principalmente en los giros: alimenticio, entretenimiento, maquiladora, cultura – turismo, metalmecánica, textil e industrialización de productos.

Al inicio del proceso de recolección de datos contemplo a 37 empresas de la zona, sin embargo, sólo 20 de ellas dieron respuesta al primer acercamiento y cuando se solicitó información solo 12 respondieron, pero, una de ellas por sus características no podía ser considerada en este estudio, resultando así 11 empresas seleccionadas bajo las siguientes consideraciones:

Por la accesibilidad que sus líderes manifestaron para proporcionar información de importancia para este estudio.

La ubicación de las empresas cumple con el rango establecido para la zona centro de Pachuca de Soto Hidalgo, esto beneficia la conectividad con ellas y facilita la comunicación, análisis y contextualización.

Estructura organizacional que permite identificar la ejecución de su proceso de planeación estratégica.

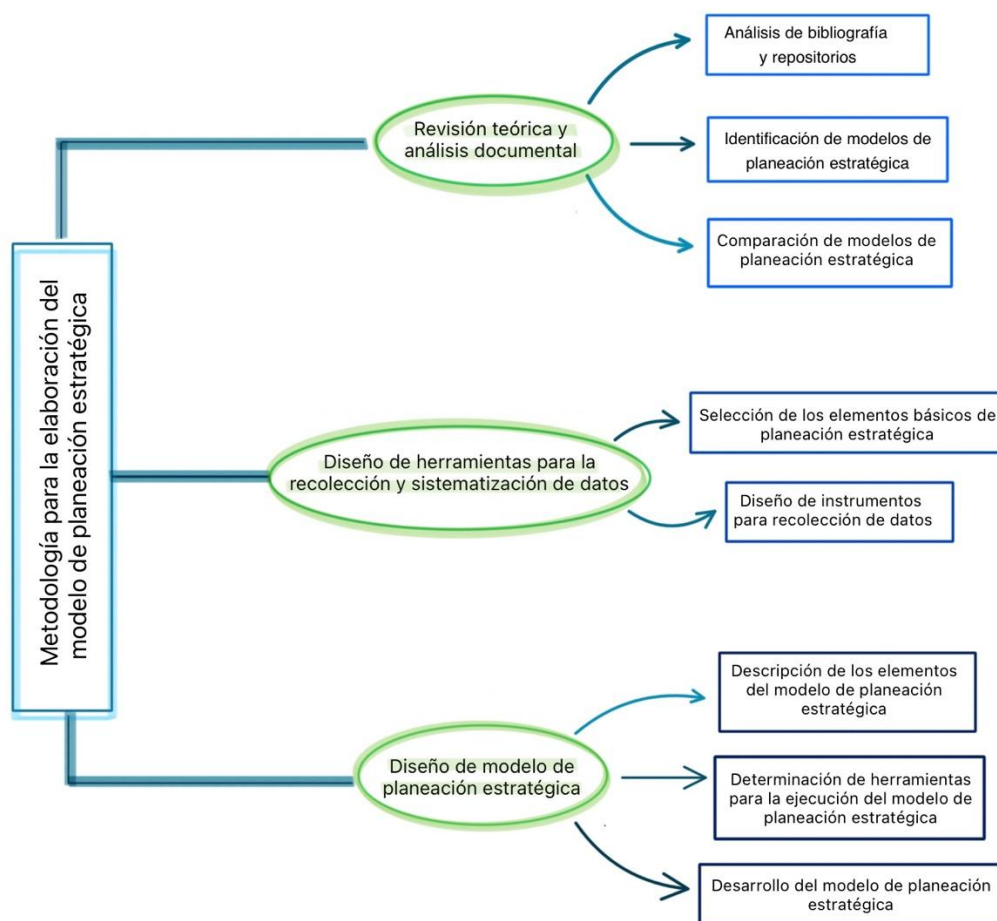
Tienen relevancia económica en la región debido a su impacto en empleabilidad y desarrollo local.

La población se delimitó a empresas con al menos cinco años de operación, lo que permitió analizar el nivel de aplicación de su método y herramientas de planeación estratégica.

4.2 Metodología para la elaboración del modelo de planeación estratégica

A continuación, se muestra el esquema con los pasos que se ejecutaron para construir el modelo de planeación estratégica.

Figura 4.1
Metodología para la elaboración del modelo de planeación estratégica



Nota: Elaboración propia

Se presenta una metodología para analizar cómo han desarrollado las PyMEs de la zona centro del estado de Hidalgo su planeación estratégica. El objetivo es identificar como integran los elementos esenciales para generar resultados, así como comprender las razones por las cuales, en algunos casos, la planeación estratégica resulta deficiente o se encuentra poco alineada con el crecimiento organizacional proyectado.

Esta metodología contempla los siguientes puntos:

- Recolección de datos no numéricos a través de cuestionarios con preguntas cerradas
- Entrevistas con preguntas abiertas
- Investigación en los sitios web
- Observación in situ

A través de ello se pretenden entender la forma en que se aborda la planeación estratégica en las empresas que participan en esta investigación.

Esta metodología presenta un análisis inductivo dado que se generarán teorías, comprensiones y conclusiones a partir de la interpretación de la información con que se cuenta, misma que será analizada a partir de técnicas como el análisis del contenido de tablas de resumen, sitios web de las empresas, pero, principalmente un estudio de caso aplicado a once empresas que tuvieron la apertura para proporcionar datos relevantes y necesarios para esta investigación.

Esta investigación es del tipo mixto secuencial explicativo de acuerdo con Sampieri, (2014), ya que se aplicarán un cuestionario con preguntas cerradas, las cuales producirán datos cuantitativos, así como entrevistas con preguntas abiertas a través de los cuales se obtendrán datos cualitativos.

La parte cuantitativa se determinó a través de la aplicación de un cuestionario que recolecta información del nivel de aplicación de los elementos de planeación estratégica a través de preguntas cerradas. Los datos obtenidos fueron analizados mediante estadística descriptiva, identificando medias y porcentajes.

En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas a los empresarios líderes de las PyMEs con el objetivo de conocer su percepción de la planeación estratégica, las herramientas que utilizan como apoyo para su aplicación, experiencias con modelos de planeación e información complementaria al cuestionario.

Los datos cuantitativos y cualitativos se utilizarán para contrastar información y validar los hallazgos, con el objetivo de generar insumos útiles para la definición de los elementos que conformarán el modelo de planeación estratégica. Además, este proceso comparativo permitirá identificar aspectos que no fueron contemplados originalmente en el diseño del cuestionario.

La investigación tiene un propósito descriptivo ya que busca analizar cómo aplican actualmente las PyMEs su planeación estratégica, con base en encuestas y entrevistas, a su vez será propositiva, porque al final se elabora una propuesta de modelo.

La metodología tiene una intervención del tipo propositiva dado que se diseñará y fundamentará un modelo de planeación estratégica enfocado en cubrir las necesidades de las PyMEs de la zona centro del estado de Hidalgo, sin embargo, el alcance no incluye la implementación.

A continuación, se describe el proceso seguido para la construcción de la metodología a través de la cual se obtendrá la propuesta del modelo de planeación estratégica.

4.2.1 Revisión teórica y análisis documental

➤ **Análisis de bibliografía y repositorios**

Se revisó la bibliografía relacionada con modelos de planeación estratégica, con un enfoque en la identificación de los aspectos que se mencionan con mayor frecuencia, con la finalidad de tener un listado de aquellos elementos que se consideran como necesarios de acuerdo con los autores consultados. Al identificarse, se describen detalladamente junto con los planteamientos que los equipos de trabajo deben hacerse para poder construir cada uno de estos elementos.

➤ **Identificación de modelos de planeación estratégica.**

Con la revisión de diversos artículos y trabajos de investigación centrados en el tema, se logra la identificación de 21 modelos de planeación estratégica, los cuales serán utilizados como antecedentes y guía para el desarrollo de la propuesta de modelo de planeación estratégica. Los modelos identificados tienen enfoques diferentes y están dirigidos a diversos tipos de empresas, esto brindará información nutrida, que tendrá un impacto positivo en la concepción del nuevo modelo.

➤ **Comparación de los modelos de planeación estratégica.**

A partir del análisis bibliográfico realizado, se elaboró una tabla comparativa en la que se contrastan distintos modelos de planeación estratégica. Esta tabla incluye información relevante como el autor, el año de publicación del modelo, así como la relevancia del mismo en función de los elementos innovadores que incorpora o del enfoque adoptado por el autor.

El propósito de esta comparación es ofrecer una visión general sobre la evolución de la planeación estratégica, permitiendo identificar las distintas perspectivas teóricas y metodológicas que han influido en su desarrollo a lo largo del tiempo.

4.2.2 Diseño de herramientas para la recolección y sistematización de datos

- Selección de los elementos básicos de planeación estratégica.

Este modelo de planeación está enfocado en los elementos básicos para la elaboración de una planeación estratégica, como lo son: misión, visión, valores, filosofía, objetivos, estrategias, implementación de estrategias, evaluación y retroalimentación, con la finalidad de que sea digerible para las personas que dirigen las PyMEs. Los aspectos antes mencionados están centrados en el análisis de 21 modelos de planeación estratégica propuestos por autores reconocidos.

- Diseño de instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información de las 11 PyMEs respecto a su planeación estratégica, se diseñó un cuestionario en la herramienta Google Forms, dado que actualmente es el medio más práctico y rápido para solicitar a los participantes de una de investigación dar respuesta a diversos cuestionamientos. El formulario consta de un apartado inicial en el cual se les explica a los participantes el propósito del instrumento, así como el uso que habrá de tener la información proporcionada. El cuestionario tiene 22 preguntas cerradas y seis preguntas abiertas. La figura 4.2 muestra capturas de pantalla de como los empresarios lo ven en su ordenador en el momento de dar respuesta al cuestionario, mismo que se muestra en una sola sección y que tiene una navegación práctica.

Figura 4.2
Cuestionario en formulario de Google: Planeación estratégica en las PyMEs

Planeación estratégica en las PyMEs

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información clave sobre las prácticas de planeación estratégica aplicadas en su empresa. Está dirigido específicamente a pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y forma parte de un estudio que busca identificar el nivel de conocimiento, adopción y uso efectivo de herramientas estratégicas dentro de este sector.

Su participación es fundamental para desarrollar un modelo de planeación estratégica, con un enfoque que tome en cuenta las características de las PyMEs de este estudio.

Las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y utilizadas exclusivamente con fines de análisis académico para diagnóstico empresarial. No se harán públicos los nombres de las empresas ni se compartirá información que permita su identificación.

Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para colaborar en este esfuerzo, que tiene como objetivo generar conocimiento útil y práctico para el desarrollo de las PyMEs en la región.

aracely_pena@uaeh.edu.mx [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuál es la actividad económica de su empresa?

Elige

¿Cuántos empleados hay en su empresa?

Tu respuesta

¿Cuál es el proceso central?

Tu respuesta

¿Cuál es el principal producto en su empresa?

☐ Opción 1

Mencione la materia prima necesaria en su proceso. (separe los elementos con una coma)

Tu respuesta

Planeación estratégica en las PYMEs

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1HjNw7SOpMUp6-8ZbxsJ6f13kJOYXtloih_9n8dKPdUEQ/viewform

UAEH::sistema de A... Universidad Autóno... UAEH - Servicios Es...

¿Quiénes son sus principales clientes? (separe los elementos con una coma)

Tu respuesta

Si los tiene identificados, mencione a sus competidores directos (separe los elementos con una coma)

Tu respuesta

¿Existen productos que podrían sustituir a su producto?

☐ Sí

☐ No

Si la respuesta es afirmativa, puede indicar ¿Cuáles son? (separe los elementos con una coma)

Tu respuesta

¿Sabe qué es la planeación estratégica?

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Planeación estratégica en las PYMEs

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1HjNw7SOpMUp6-8ZbxsJ6f13kJOYXtloih_9n8dKPdUEQ/viewform

UAEH::sistema de A... Universidad Autóno... UAEH - Servicios Es...

A continuación, se muestran algunos de los elementos de mayor relevancia para la planeación estratégica. Seleccione el grado en que se tiene conocimiento, documentación o en su caso aplicación de los siguientes elementos:

	No se tiene	Se conoce	Se documenta pero, no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Visión	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Filosofía	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Objetivos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diagnostico interno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diagnostico externo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo de estrategias	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Implementación de estrategias	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Evaluación de resultados	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Planeación estratégica en las PyMEs

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1HjNrw7SOpMUp6-8Zbxsj6f3kJOYXtloilh_9n8dKPdUEQ/viewform

UAEH::sistema de A... Universidad Autóno... UAEH - Servicios Es...

¿En su empresa aplican algún tipo de herramientas que ayuden en la estructuración de la planeación estratégica?

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Seleccione el grado de conocimiento, documentación y/o aplicación de las siguientes herramientas:

	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de Valor	☐	☐	☐	☐
5 fuerzas de PORTER	☐	☐	☐	☐
Análisis PESTEL	☐	☐	☐	☐
Matriz FODA	☐	☐	☐	☐
Programas de capacitación	☐	☐	☐	☐
Diagrama de Gantt	☐	☐	☐	☐
Indicadores KPI's	☐	☐	☐	☐

Estas interesado en implementar el modelo de planeación estratégica resultante de este trabajo de investigación

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Gracias por tu participación

Si tienes información adicional puedes escribir al correo pe291192@uaeh.edu.mx

Enviar [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Nota: Elaboración propia

➤ Elaboración de formato para el registro de información.

Se diseña un instrumento para el vaciado de información que permite generar un informe resumido en una ficha que sintetiza y organiza la información por cada empresa, de esta manera se facilita su análisis.

La información obtenida de las 11 PyMEs a través del cuestionario de Google Forms, debe compararse con lo observado y las anotaciones de la visita in situ, para ello se elabora el formato que se muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1

Formato de recolección de información para las empresas del estudio

NOMBRE DE LA EMPRESA			
Giro:		Número de empleados:	
Materia prima:			
Proceso:			
Productos:			

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión						
Visión						
Valores						
Filosofía						
Objetivos						
Diagnostico interno						
Diagnostico externo						
Desarrollo de estrategias						
Implementación de estrategias						
Evaluación de resultados						
Retroalimentación						

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor				
5 fuerzas de PORTER				
Análisis PESTEL				
Matriz FODA				
Programas de capacitación				
Diagrama Gantt				
Indicadores KPI'S				

Nota: elaboración propia

La tabla tiene la finalidad de tener una mejor lectura de la información, así como ponderar de forma correcta al momento de registrar los datos en las hojas de cálculo para tener los estadísticos.

Las opciones de calificación que pueden seleccionar los líderes de las PyMEs en estudio tienen un valor numérico asignado, mismo que será de utilidad al momento de capturar la información en una hoja de cálculo, para tener una visión más integral del nivel de madurez que tienen las PyMEs en la ejecución de su planeación estratégica.

4.3 Diseño del modelo de planeación estratégica

Se trata de un modelo cuya estructura comprende elementos clave para la ejecución de una planeación estratégica documentada y una visión en el análisis del contexto actual de la empresa, así como su nivel de madurez, lo cual permite que el modelo sea vivo y considere las interacciones que el mundo globalizado demanda de las empresas.

4.3.1 Estructura del modelo

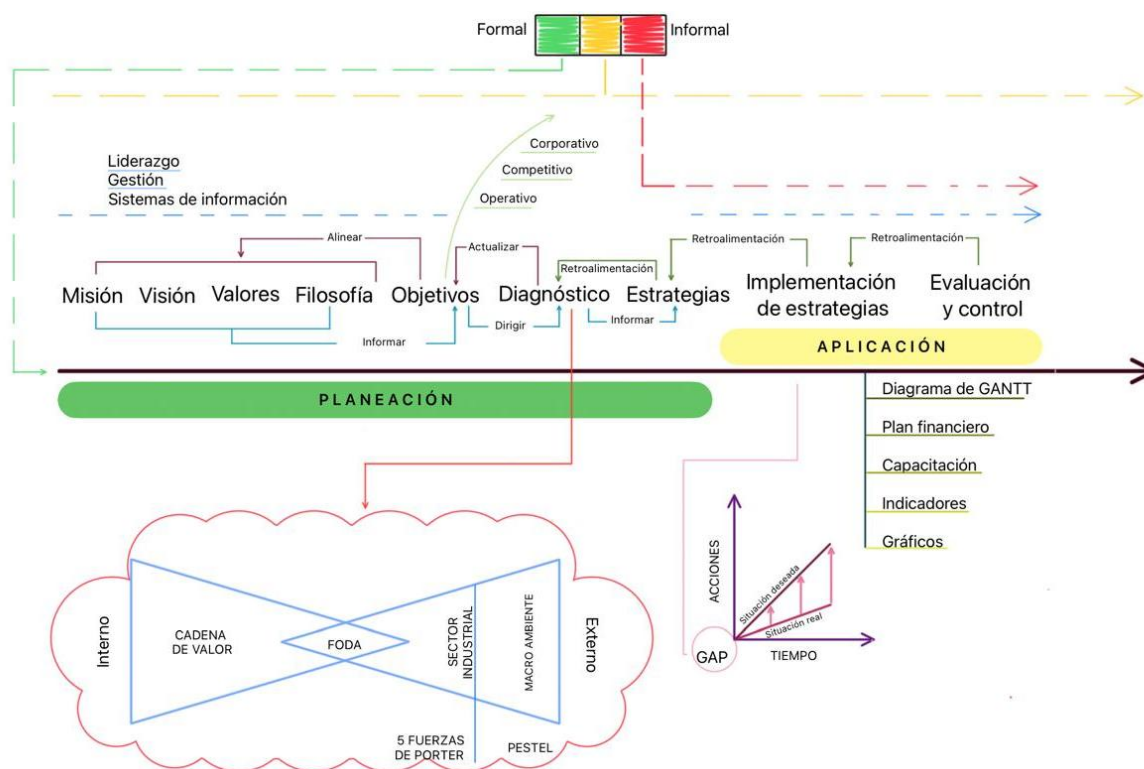
El modelo de planeación estratégica propuesto se muestra en la figura 4.3, el cual se estructura en dos etapas:

1. La planeación. En la cual se considera el desarrollo de aspectos como: misión, visión, valores, objetivos, diagnóstico y estrategias.
2. La aplicación. Se desarrolla la implementación de estrategias, evaluación y control.

La parte superior contiene los elementos fundamentales de la planeación estratégica, con un enfoque particular en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). En la parte inferior se incluyen las herramientas que permiten orientar, aplicar y consolidar dichos elementos.

El diseño del modelo sugiere un flujo de lectura de izquierda a derecha; no obstante, la aplicación práctica puede variar según el nivel de conocimiento y madurez organizacional de cada empresa.

Figura 4.3
Modelo de planeación estratégica propuesto



Nota: Elaboración propia

Esta división en etapas permite identificar el tipo de planeación que ejecuta una empresa, ya que la primera (diseño), está enfocada en aspectos que formalizan la planeación; esto les permite tener una mejor ejecución y proyección de crecimiento, mientras que las empresas cuya planeación es del tipo ejecutora o informal pasan directo a la segunda etapa (dinámica), dado que su actuar es reactivo y se presenta de acuerdo con los cambios y necesidades que se presenten en el momento, esto les permite

permanecer activas e incluso por ciertos periodos de tiempo pueden tener buenos resultados, sin embargo, tienen un crecimiento limitado o una visión sesgada, no como el resultado de un plan estratégico que dicte el camino a seguir y que haya contemplado el macroambiente, sector industrial así como los aspectos internos que impactan en la empresa y su dinámica.

En la parte inferior del modelo se presentan las herramientas que pueden servir de apoyo para el desarrollo de cada elemento. En el caso de elementos como la misión, visión, valores, filosofía, objetivos, diagnóstico y estrategias; se contempla el esquema de triángulos, que indica el análisis interno a través del establecimiento claro de una cadena de valor y su combinación con elementos como las fortalezas y debilidades que son insumos para la matriz FODA, en el caso del ambiente externo se contempla un enfoque en el sector industrial cuyo análisis se realiza con las cinco fuerzas de Porter, de igual forma se contempla un macroambiente que será analizado utilizando el diagrama PESTEL y finalmente los elementos como oportunidades y amenazas que se utilizan en la aplicación de la matriz FODA.

La matriz FODA se encuentra en el centro del modelo, debido a que el resultado del análisis interno – externo (fortalezas, debilidades – oportunidades, amenazas) que permite evaluar los cuatro aspectos, determinan los lineamientos para el desarrollo de las estrategias, es decir, como enfrentar los aspectos negativos y aprovechar los positivos.

En cuanto a la segunda etapa que presenta el modelo, se trata de la implementación de las estrategias, en las cuales lo primordial es realizar la programación que contemple tiempos, responsables, costos, entre otros

aspectos, para ello se hace uso de un diagrama de Gantt, que permite tener una visión más holística y sistémica de las acciones a seguir.

Dentro de la implementación de estrategias se debe contemplar un plan financiero para tener un panorama económico claro y establecer estrategias que sean realizables o bien tener planes de innovación que permitan conseguir los recursos en caso de no tener un margen adecuado a lo que se está proyectando.

Las estrategias planteadas deben considerar la necesidad de capacitación para el personal que habrá de ejecutarlas, para tener un mejor resultado.

La capacitación no es necesariamente técnica, en muchas ocasiones es de mayor importancia generar la integración de los equipos de trabajo, comunicación asertiva, asegurar que todos los involucrados se encuentran contextualizados en lo que habrán de aportar a la estrategia e incluso si habrá innovación tecnológica, ayudar al equipo de trabajo a desarrollar sus habilidades.

En cuanto a la evaluación y control, el modelo considera el uso del GAP, a través de la cual se puede evaluar la situación actual (los resultados de los indicadores) y la situación deseada (la proyección planteada en los objetivos y la visión), la evaluación debe ejecutarse de acuerdo con los periodos que se hayan planteado en las estrategias y respetando la periodicidad del tipo de objetivos. La empresa debe determinar los formatos y bases de datos a través de los cuales el equipo de trabajo reportará los resultados y generar los gráficos necesarios para resumir esta información, con la finalidad de que el equipo de trabajo pueda saber el estatus.

El modelo presenta flechas con palabras guía en los elementos que lo constituyen, de derecha a izquierda se tiene la retroalimentación; indicando que los resultados reportados proveen de información a las áreas encargadas de la planeación e implementación (aplicación) de estrategias, considerando prioritariamente dos escenarios:

1. Los resultados son favorables y se están cumpliendo los objetivos, los tiempos y recursos coinciden con lo proyectado, esto indica que las estrategias funcionan y que en próximas evaluaciones el enfoque puede apuntar hacia el crecimiento, mejora continua e incluso innovación.
2. Los resultados no son favorables y no se están cumpliendo los objetivos, esto indica que el equipo de trabajo debe reunirse y analizar las adecuaciones que deben realizarse a las estrategias, identificar si los recursos son suficientes o si el atraso se debe a algún cambio en el macroambiente, para estos casos las estrategias deben plantear acciones correctivas, replanteamiento de estrategias y actualización del diagnóstico de la empresa a fin corregir el rumbo.

La retroalimentación que surge de los resultados hacia la ejecución de las estrategias permite evaluar si los planes son adecuados, en cuanto los responsables de la implementación analizan su estatus, deben considerar esa información y retroalimentar las estrategias para determinar cambios, ya sea para afrontar resultados negativos o positivos.

Cuando el avance de las estrategias es evaluado también genera información respecto al contexto, ya que al momento de la ejecución se pueden identificar fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas que no se habían considerado en el momento que se realizó el diagnóstico, incluso aspectos legales o políticos que hayan surgido durante la implementación de las estrategias o bien cambios del sector industrial; ya

sea con los proveedores, clientes o la competencia. En este punto se considera que esa información debe retroalimentar el diagnóstico, para así actualizar esta información e informar a los creadores de las estrategias si es necesario un replanteamiento o si se pueden permitir hacer sólo pequeñas adecuaciones a sus procesos. En este punto puede identificarse un proceso cíclico en el modelo propuesto, debido a que la retroalimentación genera actualización de información, cambio en las estrategias, implementación, evaluación y nuevamente retroalimentación.

El diagnóstico en el modelo es un punto medular, plantea dos caminos simultáneos a seguir, por una parte, se informa al equipo responsable del desarrollo de estrategias los cambios de los diversos aspectos del contexto tanto interno como externo, para que vayan corrigiendo o adecuando sus planes y el otro camino, es generar la información necesaria para actualizar los objetivos, con el fin de que el nuevo alcance de la empresa este alineado con sus capacidades.

La actualización de los objetivos siempre deberá sugerir alinear a los elementos rectores como la misión, visión, valores y filosofía; dado que se genera una alineación basada en la aplicación de estrategias y resultados en el escenario real.

Los elementos informan el fin que la empresa busca y con ello se establecen objetivos que permiten dar dirección al diagnóstico, que a su vez brinda información para crear estrategias con información suficiente y programas para una implementación exitosa; los cuales deben estar monitoreando constantemente los resultados.

Es así como modelo propuesto se estructura en ciclos de mejora que permiten a la empresa avanzar de manera ordenada. En cada ciclo se revisan las estrategias, se redefinen los objetivos y se actualizan la misión y la visión, todo ello sustentado en un diagnóstico renovado que asegura la pertinencia y coherencia del rumbo empresarial.

4.3.2 Descripción de los elementos del modelo de planeación estratégica propuesto

Se presenta un modelo que refuerza en cada uno de sus aspectos la importancia de informar y retroalimentar, dado que esto permite a los estrategias tener un panorama sistémico de la empresa, identificar los aspectos que se relacionan y de esta forma las decisiones que se toman consideran la sinergia de los departamentos y la dependencia de los procesos. También contempla el liderazgo como un factor fundamental, debido a que el enfoque y estilo de liderazgo que se ejecute en las PyMEs tiene una repercusión en la manera en que se estructuran sus estrategias.

Otro de los puntos que el modelo establece es la gestión, misma que encuentra su razón de ser desde la perspectiva que las empresas forman parte de macro sistemas complejos, en los cuales la nueva competencia y enfoque están sustentados en las cadenas de suministro, y es por ello que la gestión tanto al interior como al exterior son de vital importancia.

A continuación, se describen puntualmente cada uno de los elementos de planeación estratégica considerados para el modelo de planeación propuesto.

- Misión

De acuerdo con los trabajos de Thompson, Strickland y Gamble publicados en 2007 la misión es la descripción de lo que la empresa trata de hacer por sus clientes, considerando un panorama actual y que prioritariamente debe dar respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, así como la razón de la existencia. En concreto, la misión de una empresa consiste en la declaración breve que define el propósito fundamental de la empresa y la razón de su existencia. Su principal objetivo es comunicar qué hace la empresa, a quién va dedicado y con qué objetivo. Al igual que los elementos siguientes considerados dentro del modelo, es de suma importancia que todos los niveles jerárquicos de las empresas comprendan e identifiquen su participación para hacer cumplir lo establecido por la alta dirección.

- Visión

Se trata de un estado futuro y meta aspiracional de la empresa, (Villafañe, 2020). La visión se presenta como una síntesis del objetivo final que la empresa ha determinado para responder al cuestionamiento: ¿hacia dónde vamos?; también puede entenderse como la declaración formal de lo que se desea alcanzar con el negocio en un periodo de tiempo determinado, algunos de los cuestionamientos que debemos responder son: ¿a dónde queremos llegar?, ¿cuáles son nuestras aspiraciones como organización?, ¿cuál es el impacto que deseamos tener?, ¿cuál es la imagen que nos gustaría proyectar en el futuro?, y ¿cuándo tendremos éxito?.

- Valores

Son los principios fundamentales que sirven como guía en el comportamiento, las decisiones y la cultura organizacional en una empresa, (Andrade, 2012). Son los lineamientos que ayudan a tener un

comportamiento ético en el actuar de los empleados, trato con los clientes, proveedores y la sociedad en general. Los valores de la empresa deben ser congruentes con la misión y visión, tener la capacidad de transformar la cultura organizacional y ser socialmente responsables, éticos y aceptables por los involucrados en la existencia de la empresa. Lo más relevante en los valores es ser una brújula que indique lo que es correcto y aquello que no lo es.

- Filosofía

Es un sistema de valores y creencias, normas y principios que orientan el comportamiento de la organización, (Muñiz, 2008). Es un elemento que permite establecer un marco ético y cultural dentro de la organización debido a que engloba los principios, valores y creencias que serán considerados en la toma de decisiones y el comportamiento de la empresa.

- Objetivos

Los objetivos organizacionales son los fines que una empresa busca cumplir a través de su existencia y los procesos que realiza, le proporcionan dirección y validan las acciones que se llevan a cabo, (Glueck, 2007). Los objetivos empresariales representan los resultados evaluables que una empresa pretende alcanzar y es así que involucra a su equipo de trabajo a enfocar sus acciones en el cumplimiento de los mismos. Estos objetivos deben ser específicos y están claramente definidos, además de permitir evaluar su grado de cumplimiento a través de indicadores, tener un estatus realista ya que eso evitará la desmoralización del equipo. La empresa debe asegurarse que los objetivos planteados sean relevantes y estén alineados a la misión y visión.

- Diagnóstico Interno

Se trata de un análisis que permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa en relación con sus recursos, capacidades, procesos y

competencias clave, se realiza con el fin de formular estrategias que aprovechen lo más posible las ventajas internas y superen sus limitaciones (David, 2021). El enfoque del análisis se centra en aquellos aspectos que la empresa puede controlar.

- Diagnóstico externo

Se trata de un análisis en el cual se estudian los factores del macroambiente que afectan a la empresa desde afuera y sobre los cuales no tiene mucho control, (David, 2021). Para una empresa realizar un diagnóstico externo analiza factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales desde una perspectiva sistémica que contempla: clientes, proveedores, competidores, productos nuevos y sustitutos, en el diagnóstico externo debe comprender las oportunidades y amenazas.

- Desarrollo de estrategias

La formulación de estrategias implica definir los caminos y medios que la empresa utilizará para lograr sus objetivos, teniendo en cuenta sus condiciones del entorno y sus propias capacidades internas (Chiavenato, 2017). La formulación de estrategias consiste en desarrollar la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades. Se refiere al proceso que ayuda a las empresas a formular las acciones y decisiones clave para alcanzar sus objetivos a corto o largo plazo.

- Implementación de estrategias

La implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual las estrategias formuladas se traducen en acciones concretas, a través del desarrollo de programas, presupuestos, procedimientos, para alcanzar los objetivos organizacionales, (Chiavenato, 2017). Es el proceso mediante el cual una organización pone en práctica las estrategias planteadas por los tomadores de decisiones con la convicción de alcanzar sus objetivos. La

implementación de estrategias es una de las fases de mayor relevancia en el proceso de planeación estratégica, ya que consiste en llevar a la práctica cada una de las decisiones formuladas haciendo un cruce con los objetivos anuales, la asignación de recursos, el compromiso directivo y la visión de la empresa.

- Evaluación de resultados

Determinar y examinar los logros o el nivel de cumplimiento y los efectos que tienen en el crecimiento de la empresa, comparándolos con los objetivos establecidos, para informar las decisiones sobre su continuidad, modificación o terminación, (Stufflebeam, 2003). Es un proceso mediante el cual los directivos determinan si las estrategias actuales están dando los resultados esperados y si la empresa avanza en dirección al logro de los objetivos. Este proceso se puede llevar a cabo a través de reuniones programadas, sistemas informáticos que envíen alertas del comportamiento de los indicadores de los procesos medulares y con ello determinar el desempeño de la empresa y tomar acciones correctivas o de innovación para cumplir con los estándares establecidos.

- Retroalimentación

La retroalimentación brinda información valiosa a los empleados acerca de su desempeño, el estatus de los procesos y permite reconocer si las estrategias que se están implementando marchan de forma adecuada o si es tiempo de hacer cambios. En el ámbito organizacional, se trata de transmitir feedback a una persona sobre sus acciones con el objetivo de actuar sobre las acciones futuras, ya sea para mantenerlas, reforzarlas o cambiarlas. Es una herramienta de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, mejora el desempeño y fortalece la cultura organizacional, es a través de la retroalimentación que los tomadores de decisiones revisan el estatus del cumplimiento de los

objetivos, el funcionamiento de los procesos, las necesidades de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

4.3.3 Consideraciones

El modelo de planeación estratégica puede ser desarrollado en cualquier fase de progreso de una empresa, tomando en cuenta que en cada elemento del modelo existe retroalimentación, a continuación, se muestran los pasos a seguir:

1. Identificar la situación actual de la planeación estratégica de la PyME.
 - Responder la lista de verificación que permita determinar los elementos presentes en la PyME en su situación actual.
 - Identificar el tipo de planeación que se está aplicando actualmente en la PyME.
2. Conformar un grupo multidisciplinario, en el cual participe personal de los departamentos que tienen mayor impacto en la empresa.
 - Identificar las herramientas de apoyo que pueden adaptarse de mejor forma a su condición y equipo de trabajo.
 - Aplicar una evaluación diagnóstica enfocada en el conocimiento de aspectos como: misión, visión, valores, filosofía y objetivos.
 - Identificar los procesos medulares de la empresa.
 - Discutir el tipo de planeación estratégica que se realiza, la forma en que se comparte la información y los canales de comunicación.
 - Identificar las necesidades de capacitación, en cuanto a planeación estratégica se refiere.
3. Gestionar la capacitación del personal, enfocándola en los temas clave de planeación estratégica necesarios para fortalecer el desarrollo y crecimiento de la empresa.
4. Actualizar o desarrollar elementos de la misión, visión, valores, filosofía y objetivos.
 - Verificar la pertinencia de la misión, visión, valores, filosofía y objetivos con la realidad actual de la empresa (diagnóstico integral).
 - Realizar un diagnóstico interno y externo para dar dirección y actualización correcta a los elementos que forman los pilares de la planeación, esta actividad debe ser periódica dependiendo de la dinámica del sector industrial.

- Realizar un análisis que considere a los stakeholders, para replantear la dirección que conviene a la empresa.
5. Determinar los objetivos prioritarios para la empresa, considerando los siguientes aspectos:
 - Determinar los objetivos que hagan cumplir la misión y visión empresarial.
 - Ordenar los objetivos de acuerdo con el plazo de cumplimiento (corto, mediano y largo).
 - El equipo de trabajo debe supervisar que los objetivos planteados se encuentren alineados con la misión y visión de la empresa, este punto puede aplicarse en este momento, sobre todo para aquellas empresas que están iniciando con su planeación.
 - El equipo de trabajo debe estructurar sus objetivos con claridad y especificidad; en este punto se pueden considerar metodologías como: objetivos SMART.
 - Los objetivos deben considerar aprovechar los aspectos positivos resultado del análisis PESTEL, cinco Fuerzas de PORTER y matriz FODA; este elemento puede aplicarse de mejor forma a empresas que ya se encuentran en operación y que tienen definida una estructura. En este punto se puede considerar que se trata de una actualización de objetivos.
 6. Realizar un diagnóstico integral
 - Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través del cual se puedan identificar los elementos que se pueden mejorar, corregir o innovar (fortalezas y debilidades). Se puede utilizar como base la cadena de valor.
 - Realizar un diagnóstico externo con enfoque en: 1) el macroambiente, usando como herramienta de apoyo el análisis PESTEL y 2) en el sector industrial, a través de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter. Se identifican oportunidades y amenazas.
 - Realizar un diagnóstico integral que conjunte tanto aspectos internos como externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), esto se realizará a través de la metodología FODA e identificar lo anterior enfocado en el proceso medular y con una perspectiva de los objetivos y estrategias que se pretenden lograr.
 7. Plantear estrategias que permitan enfrentar o aprovechar aquellos aspectos resultantes de su análisis FODA.
 - Revisar el cumplimiento de los objetivos y los resultados de los indicadores planteados por la empresa, para identificar los ajustes que deben realizarse o el enfoque pertinente para las estrategias.

- Realizar una revisión de los resultados de los análisis (PESTEL, Cinco fuerzas de PORTER, Cadena de Valor y FODA) para diseñar estrategias integrales que puedan implementarse de forma adecuada, considerando los recursos con los que cuenta la empresa.
8. Determinar los indicadores, reportes y gráficos, a través de los cuales se realizará la evaluación del cumplimiento de estrategias y objetivos, a fin de poder actualizar la información del GAP.

4.3.4 Aplicación del modelo

Para que la empresa pueda evaluar el impacto que tienen estos aspectos en su realidad se aplican las tablas de análisis planteadas en el capítulo cuatro, que a continuación se retoman.

Tabla 4.2
Información del plan estratégico actual

Información de los elementos del plan estratégico actual de la empresa:						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión						
Visión						
Valores						
Filosofía						
Objetivos						
Diagnostico interno						
Diagnostico externo						
Desarrollo de estrategias						
Implementación de estrategias						
Evaluación de resultados						
Retroalimentación						

Nota: elaboración propia

Esta tabla permite a la empresa identificar aquellos elementos que debe desarrollar, actualizar o enfocar.

El equipo de planeación debe identificar a través de preguntas sencillas la realidad de cada elemento de su planeación estratégica y el riesgo que representa de acuerdo con ello serán las acciones a seguir.

A continuación se desglosan seis tablas (4.3 a 4.8), una por cada posible selección, donde los detalles de las columnas son los siguientes:

Primera columna

Expresa las opciones que las empresas pueden seleccionar para cada elemento identificado como relevante en la planeación estratégica las cuales pueden ser:

- No se tiene
- Se conoce
- Se documenta, pero no se aplica
- Se aplica, pero no se documenta
- Se documenta y se aplica
- Fomenta la mejora continua

Segunda columna

Lista cuatro razones principales por las cuales se ha seleccionado alguna de las opciones previamente mencionadas, estos motivos son diferentes ya que dependen directamente de lo expresado en la primera columna.

Tercera columna

Aborda el riesgo que representa la razón identificada, considerando los siguientes niveles:

- Crítico: puede comprometer gravemente la ejecución del plan estratégico y demanda una reestructura o acciones tajantes para poderlo enfrentar.
- Moderado: afecta la ejecución de la planeación estratégica, pero es manejable, siempre y cuando se atienda con prontitud y compromiso del equipo de trabajo y los líderes.

- Menor: tiene poco impacto y es fácilmente controlable, el modelo de planeación puede funcionar a pesar de su existencia, sin embargo, debe ser atendido para que su gravedad no incremente.
- Bajo: se cuenta con el elemento de planeación, se comprende y aplica en la empresa.

Cuarta columna

Presenta acciones que la empresa puede seguir para poder enfrentar el riesgo.

Si la empresa o sus líderes seleccionan la casilla que indica “no se tiene” para cualquiera de los elementos, primero debe considerar las razones por las cuales no se cuenta con este elemento, y de esta forma poder trazar un camino claro para su desarrollo (tabla 4.3).

Tabla 4.3
Descripción del hallazgo “no se tienen”

Hallazgo	Principales razones	Riesgo	Acciones recomendadas
“No se tienen”	Etapa temprana de desarrollo: la empresa es nueva o se encuentra en fase de desarrollo.	Menor	Tomar capacitación en planeación estratégica, para guiar de mejor forma el desarrollo estratégico y generar propuestas, para construir el elemento lo más enfocado y lograr o acercarse lo más posible a la situación deseada. Formar un grupo multidisciplinario interno (personal de mayor experiencia o perteneciente a áreas relevantes) o externo (expertos de universidades) para elaborar la cadena de valor, un análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter y el análisis

			FODA, para enfocar de forma correcta la planeación.
	La empresa está enfocada exclusivamente en la operación diaria.	Moderado	Realizar un taller o capacitación para identificar la importancia e impacto positivo de contar con el elemento, dado que no es tan benéfico dictar una declaratoria, si el personal no comprende su impacto. Desarrollar el elemento considerando la situación deseada y los recursos con los que cuenta la empresa.
	Percepción de que se trata de un requisito burocrático: algunos líderes consideran que es una declaración sin impacto real y no identifican su utilidad práctica, por lo que deciden prescindir de ella.	Crítico	Capacitación enfocada en planeación estratégica y liderazgo efectivo, para ayudar a los directivos en su percepción. Generar un análisis enfocado en ganancias económicas, que reflejen el impacto de la aplicación de los elementos faltantes.
	Falta de conocimiento o experiencia en planeación estratégica.	Menor	Gestionar cursos a través universidades o instituciones que brinden este tipo servicios y para desarrollar el talento humano al interior de la empresa. Determinar horarios para capacitaciones grupales en línea.

Nota: Elaboración propia

La segunda opción que se considera es: “se conoce” y en este aspecto se deberá plantear lo mostrado en la tabla 4.4.

Tabla 4.4
Descripción del hallazgo “se conoce”

Hallazgo	Principales razones	Riesgo	Posibles acciones a seguir
“Se conoce”	En alguna ocasión se ha escuchado hablar de su existencia o se sabe que esta publicado.	Menor	Gestionar capacitación para clarificar y reforzar el conocimiento del elemento de planeación, se pueden utilizar plataformas gratuitas, videos explicativos o asesorías.
	El elemento es conocido sólo de forma teórica por el personal de la empresa.	Moderado	Desarrollar trabajo colaborativo guiado por especialistas, para determinar acciones a seguir e implementarlos (investigadores - profesores universitarios, apoyo de entidades de desarrollo económico, colegas de empresas que cuentan con modelos exitosos, entre otros).
	Los líderes de la empresa son los únicos que conocen estos aspectos, de forma teórica o por experiencias previas.	Menor	El líder empresarial puede capacitar a sus colaboradores y agregar valor a través del diseño de estrategias, para mejorar o incorporar ideas del equipo al elemento de planeación, con la finalidad de crear un sentido de pertenencia.
	El elemento se encuentra publicado de forma escrita en algún sitio de la	Moderado	Formalizar la existencia del elemento de planeación y difundirlo con los interesados.

	empresa, pero, no tienen una aplicación significativa. (esta de forma pasiva)		Los directivos deben darlo a conocer a sus colaboradores, explicar su importancia y de ser posible diseñar material informativo, que indique la participación de cada puesto en el cumplimiento o buen funcionamiento de elemento en cuestión.
--	---	--	--

Nota: elaboración propia

La tercera opción es: "se documenta, pero no se aplica" los aspectos a considerar se desglosan en la tabla 4.5.

Tabla 4.5

Descripción del hallazgo "se documenta, pero no se aplica"

Hallazgo	Principales razones	Riesgo	Posibles acciones a seguir
"Se documenta, pero no se aplica"	Los elementos de planeación estratégica sólo fueron desarrollados para cumplir un requisito, posiblemente por una auditoria, certificación o algún trámite gubernamental.	Critico	Los lideres de la empresa deben tomar una capacitación con enfoque en planeación estratégica y liderazgo, para apoyar a su equipo de trabajo en la adopción del elemento de planeación. Elaborar una tabla de riesgos que permita identificar las problemáticas que se presentarían en caso de no aplicar y formalizar el elemento. (BSC, Diagrama de Gantt). Realizar una capacitación integral con el equipo de trabajo, para identificar la importancia que tiene el elemento de planeación y

			socializar el impacto positivo al tenerlo formalizado.
	El elemento no se encuentra alineado a la operación diaria.	Moderado	Analizar los resultados de los análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, Cadena de Valor y FODA, Indicadores, GAP y todo aquello que proporcione un panorama real de la empresa para replantear. Verificar los periodos y proyecciones del diagrama de Gantt, para identificar las estrategias, recursos y medios para obtener los resultados esperados. Conformar un equipo multidisciplinario (expertos, colegas, investigadores, cuerpos académicos) que pueda proponer mejoras del elemento con un mejor enfoque en la realidad operativa de la empresa y la proyección que se pretende lograr. Determinar la cadena de valor de la empresa y considerar las capacidades internas a través de un análisis FODA, para alinear de mejor forma los elementos de planeación.
	Los lideres no promueven ni actualizan este elemento y los	Critico	Establecer en el Diagrama de Gantt o en la agenda de planeación de la empresa las fechas en que

	colaboradores no los consideran relevantes ni los usan como guía.		los elementos se habrán de evaluar y actualizar, para generar un ciclo que permita replantear el elemento según las necesidades actuales de la empresa, de acuerdo con los cambios en el macroambiente y de esta forma mejorar la percepción de los colaboradores. Programar reuniones rápidas (máximo de cinco minutos), para reflexionar sobre el impacto del elemento. Incluir el elemento en los temas de capacitación anuales para reforzar su impacto.
	No están integrados al proceso de evaluación y hay un seguimiento deficiente de su cumplimiento.	Moderado	Aprovechar el evento de evaluación y control para analizar el cumplimiento y alineación del elemento de planeación, para poder retroalimentar a las estrategias y definir los cambios pertinentes. Establecer en la programación de actividades periodos, para desarrollar estrategias enfocadas en adoptar el modelo de planeación.

Nota: elaboración propia

La cuarta alternativa que se puede seleccionar es: “se aplica, pero no se documenta” los criterios a tomar se muestran en la tabla 4.6.

Tabla 4.6

Descripción del hallazgo “se aplica, pero no se documenta”

Hallazgo	Principales razones	Riesgo	Posibles acciones a seguir
“Se aplica, pero no se documenta”	El elemento forma parte de la cultura de planeación informal, principalmente en empresas pequeñas y familiares o aquellas que tienen un liderazgo bien establecido.	Menor	Formalizar el elemento con el equipo de colaboradores, para ello deben considerarse los aspectos del ambiente interno y externo; esto puede abordarse a través del planteamiento e implementación de estrategias. La formalización debe comprender documentar, comunicar y publicar el elemento. Aprovechar la capacitación para desarrollar elementos de planeación estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Diagnóstico, Estrategias, implementación de estrategias, Evaluación y control).
	El elemento ya se ejecuta de forma correcta dado que el equipo se enfoca en hacer las cosas bien y consideran innecesario	Menor	Organizar reuniones colaborativas enfocadas en el diagnóstico de la empresa. En el plan de capacitación se deben solicitar herramientas e información que guíe al

	formalizar lo que ya practican.		grupo y líderes para pasar de la acción a la documentación.
	El elemento no se documenta por desconocimiento de su impacto estratégico y relevancia positiva.	Menor	Analizar el GAP de la empresa desde una perspectiva de la situación real y la situación deseada; considerar capacitación enfocada en planeación estratégica para que todo el equipo este en el mismo contexto. Conformar un equipo multidisciplinario para poder documentar y formalizar los elementos de planeación estratégica con una perspectiva operativa, competitiva y corporativa. Considerar el desarrollo de un sistema informático que automatice los ciclos para el desarrollo del diagnóstico, que es el escenario que permite mantener una planeación estratégica enfocada con los objetivos.
	El elemento no se ha formalizado como parte de una resistencia a la burocracia, dado que sus líderes prefieren mantenerlo como una guía flexible.	Moderado	Gestionar talleres de liderazgo con un enfoque de GAP eficiente y dirigir los objetivos hacia un diagnóstico que contemple todos los elementos de la planeación formal.

			Solicitar a expertos un análisis del impacto económico que tiene la formalización para una empresa.
--	--	--	---

La quinta opción se refiere a "se documenta y se aplica", las consideraciones a tener en cuenta se muestran en la tabla 4.7.

Tabla 4.7

Descripción del hallazgo "se documenta y se aplica"

Hallazgo	Principales razones	Riesgo	Posibles acciones a seguir
"Se documenta y se aplica"	El elemento se desarrolló para dar dirección y facilitar la toma coherente de decisiones que guíen al objetivo común.	Bajo	Compartir el diseño del modelo de planeación estratégica, para fortalecer la adopción de los elementos establecidos y saber cuándo se debe alinear, informar, actualizar, dirigir y retroalimentar. Esto permite al equipo de trabajo construir un modelo basado en la mejora continua.
	El elemento fue construido como parte de la identidad de la empresa.	Bajo	Diseñar un sitio web a través del cual se compartan los elementos de planeación que tienen un impacto en la sociedad, para reforzar la presencia en el sector industrial, social y fortalecer la identidad con la que ya se cuenta.
	El elemento forma parte activa de la planeación	Bajo	Evaluar el desarrollo empresarial a través de un análisis financiero, que indique si es necesario alinear alguno de los

	estratégica de la empresa.		elementos de la planeación. Incorporar un sistema de información con un enfoque holístico, que propicie una mejor gestión del conocimiento y que incorpore la cadena de valor.
	El elemento abona a cumplir con los estándares de calidad para permanecer en el mercado.	Bajo	Tener periodos de evaluación y control, que contemplen siempre la información resultante del diagnóstico actual, en el cual se deben considerar aspectos enfocados en la cadena de valor de la empresa (procesos medulares e identificación de como agregamos valor al producto o servicio), el sector industrial (proveedores, clientes, competidores) y el macroambiente (temas ambientales, legales, económicos, políticos y sobre todo aquellos sociales).

Nota: elaboración propia

La sexta opción que se considera es: "fomenta la mejora continua" y en este aspecto se deberá tomar en cuenta lo planteado en la tabla 4.8.

Tabla 4.8

Descripción del hallazgo “fomenta la mejora continua”

Hallazgo	Principales razones	Riesgo	Posibles acciones a seguir
“Fomenta la mejora continua”	El elemento forma parte de la evaluación y retroalimentación constante, permitiendo hacer ajustes de manera sistemática.	Bajo	Plantear la automatización de tareas o actividades que alimenten de información el elemento de planeación, con la finalidad de mantener la retroalimentación y la curva de aprendizaje en crecimiento, así como verificar que el flujo de la información se realice en tiempo y forma.
	El elemento es considerado como pilar del modelo de planeación estratégica.	Bajo	Gestionar capacitaciones que permitan al equipo de trabajo conocer nuevas técnicas y herramientas para mantenerse actualizados. Verificar que las acciones apuntalen al cumplimiento de la misión y visión empresarial. Evaluar los resultados de los indicadores para saber el momento en que deben actualizarse. Participar en foros empresariales para poder identificar mejores prácticas o compartir las desarrolladas por la empresa.
	El elemento es utilizado para hacer cruces de información entre la situación real y	Bajo	Realizar proyecciones de crecimiento con el apoyo de equipos multidisciplinarios especializados (colegas,

	la situación esperada.		investigadores, oficinas de gobierno). Mantener actualizado el plan financiero para poder coordinar adecuadamente la implementación de estrategias.
	El elemento fomenta la innovación y la mejora continua.	Bajo	Actualizar los elementos de planeación estratégica de acuerdo a condiciones o perspectivas, para que estén alineados con los objetivos operativos, competitivos y corporativos que se estén proyectando. Actualizar el FODA empresarial de acuerdo a cambios, condiciones o perspectivas, para tener una visión más holística y sistémica. Evaluar la incorporación de sistemas de información. Propiciar la mejora continua permanente.

Nota: elaboración propia

La selección de una casilla permite acotar las razones por las cuales un elemento está aportando de forma positiva o negativa.

Los niveles que van de cero a cuatro considerados para la generación de gráficas, aunque solo representan números en ascenso que ayudan a modelar el comportamiento de la planeación, van de menos a más, para poder identificar si un elemento está en un nivel positivo o negativo y a partir de este comportamiento definir la necesidad de un cambio o actualización.

Los análisis que la empresa debe realizar están enfocados en:

- Identificar si la empresa conoce y/o aplica los elementos de planeación contemplados en el modelo propuesto.
- Saber la razón por la cual no cuenta con alguno de los elementos considerados dentro del modelo.
- Detectar las herramientas de ayuda para el desarrollo del modelo de planeación propuesta, es necesario saber el nivel de conocimiento y dominio.
- Determinar las capacitaciones necesarias para que el equipo de trabajo se encuentre en el mismo contexto respecto a los elementos del modelo de planeación propuesto, así como de las herramientas que se proponen para lograr la implementación. Al momento de implementar un modelo de planeación estratégica, es de suma importancia que el equipo de trabajo se encuentre contextualizado y homologado, para tener una comunicación asertiva y que los colaboradores se involucren de forma efectiva.
- Conformar un equipo multidisciplinario, considerando a todas las áreas de la empresa para desarrollar y ejecutar las estrategias planteadas.
- Establecer un cronograma de actividades (un diagrama de Gantt), con el objetivo de poner en marcha el modelo de planeación estratégica y tener un mejor control de los tiempos de implementación de las estrategias que se determinen. Se deben contemplar revisiones y reuniones periódicas para comunicar los avances.
- Realizar una proyección financiera, en la cual se incluyan los gastos extraordinarios de acuerdo con lo establecido en el diagrama de Gantt.

El modelo está diseñado para ser implementado por PyMEs, ya que considera aspectos básicos y medulares que toda empresa necesita, sin embargo, puede ser insuficiente para empresas de gran tamaño.

El modelo contempla que toda empresa por el simple hecho de existir, cuenta con algunos aspectos de planeación, misma que puede o no ser estratégica.

El modelo establece un semáforo que indica el tipo de planeación que se está ejecutando: formal, en desarrollo e informal.

Para aquellas empresas que tienen una planeación formal e informal puede dar inicio con la implementación del modelo a través de las siguientes actividades:

Analizar sus indicadores de resultados; para las PyMEs, estos se pueden traducir como:

- Ventas totales
- Cantidad de productos fabricados en un determinado límite de tiempo (hora, día, semana).
- Número de clientes atendidos
- Comparativo entre la inversión y la ganancia
- Tiempos promedio de los procesos
- Pedidos asegurados, entre otros.

Desde este punto la empresa ya puede comenzar con su planeación estratégica, ya que será capaz establecer formatos, gráficos y periodos de revisión de sus resultados para tomar decisiones.

El modelo contempla un elemento dedicado a la evaluación y control, mismo que puede abordarse de una forma más estratégica a través del establecimiento formal de indicadores de resultados, reportes o informes de avance de proyectos, balances económicos y gráficos que faciliten la interpretación de la información.

Es importante conocer el estatus económico de la empresa antes de iniciar con la implementación del modelo de planeación, para evitar planes o estrategias que no sean realistas.

Si los resultados de los indicadores son positivos la empresa puede pasar al punto de estrategias, dado que puede permitirse establecer planes enfocados en actualizar su diagnóstico, para plantear los cambios pertinentes en aspectos como: misión, visión, valores, filosofía, objetivos y estrategias.

Incluso, si la empresa no cuenta con alguno de los elementos mencionados, al desarrollar su diagnóstico, este arrojará la necesidad de contar con el elemento faltante y el equipo de trabajo hará las propuestas con un enfoque sistémico, porque se apoyarán de herramientas que guían a los equipos de trabajo a analizar diversos aspectos de relevancia del micro y macroambiente.

Si los indicadores arrojan deficiencias, el equipo de trabajo debe identificar el nivel de implementación de estrategias, en este punto se deben considerar aquellas con enfoque operativo (se consideran áreas como: producción, mantenimiento, almacén, entre otras), competitivo (participan áreas como: ventas, compras, marketing o publicidad, recursos humanos, calidad, entre otros) y corporativo (contempla principalmente gerencia, socios, dueños y líderes).

Las empresas deben conocer los niveles de implementación, para poder determinar cuáles son las necesidades y razones por las que no se están logrando los objetivos planteados. Esto no quiere decir que la empresa no podrá implementar el modelo, simplemente se realiza para que al momento de realizar su diagnóstico considere aquellas estrategias que no se lograron implementar, sin embargo, al igual que las empresas con buenos resultados, deberán realizar un diagnóstico, con la diferencia que tendrán identificado todo aquello que no han logrado.

El modelo contempla como elemento central el diagnóstico, que deberá aplicarse en cualquiera de los tipos de planeación (formal o informal) que la empresa aplique, lo único que cambia es el momento en que habrá de realizarse. El diagnóstico determinará su situación actual o como se encuentra respecto al GAP establecido.

El diagnóstico debe considerar tres dimensiones temporales:

- Pasado, para analizar las acciones realizadas y la trayectoria de la organización.
- Presente, para identificar su situación actual y el contexto en el que se desenvuelve.
- Futuro, para proyectar las perspectivas y aspiraciones que guían su desarrollo.

Este enfoque integral resulta indispensable, dado que las empresas objeto del modelo cuentan con un historial y con aspiraciones que orientan su desarrollo.

Los aspectos resultantes del análisis FODA (diagnóstico), proporcionan información esencial para el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar escenarios favorables y también, permiten visualizar aspectos que pueden desencadenar en situaciones poco favorables para la empresa y por lo tanto, desarrollar estrategias pensadas en contener los riesgos.

La retroalimentación juega un papel de suma importancia para la implementación del modelo, debido a que en cada punto de la aplicación de la planeación estratégica se debe analizar el resultado obtenido, sea positivo o negativo. Lo anterior, repercute en hacer correcciones a corto plazo y evita esperar a tener resultados finales que afecten el funcionamiento de la empresa.

La retroalimentación en cada etapa debe hacerse desde los siguientes enfoques:

- Notificar lo positivo, para que el equipo de trabajo note que se avanza por buen camino y así tengan la oportunidad de gestionar los recursos, para que la ventaja se siga manteniendo.
- Notificar lo negativo, esta información alerta al equipo de trabajo respecto a cambiar de estrategia, con la finalidad de evitar que se llegue al final del proceso o periodo, con resultados deficientes o poco favorables.
- Identificación de cambios o información que no fue considerada al momento de plantear la estrategia.

El modelo tiene como propósito orientar a los tomadores de decisiones en un ciclo virtuoso, donde los equipos de trabajo se mantengan informados y preparados, para enfrentar de manera eficaz los cambios que surjan tanto en el entorno interno como externo. Esta dinámica contribuye a la permanencia en el mercado y al cumplimiento de las expectativas de clientes y colaboradores. La formulación de estrategias basada en un modelo estructurado, permite a los empresarios adoptar una visión integral del negocio, evitando así la ejecución de proyectos, procesos o acciones estratégicas guiadas por la improvisación.

CAPÍTULO 5

APLICACIÓN DEL MODELO CAUSAL-SISTÉMICO PARA VALORAR LA MADUREZ DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Levantamiento de encuestas para identificar nivel de aplicación de planeación estratégica

Se proporcionó a los empresarios el instrumento de recolección de datos (Google Forms), con el propósito de obtener información sobre los elementos de planeación estratégica y las herramientas que están utilizando, así como el nivel de aplicación de cada uno. De esta manera, será posible contrastar los datos recopilados a partir de las respuestas del formulario de Google Forms con la información obtenida en las entrevistas.

Las preguntas contenidas en el formulario están relacionadas con los 21 modelos estudiados y mantienen una ponderación numérica no visible para el encuestado, con la finalidad de obtener respuestas más cercanas a la realidad de las PyMEs.

5.2 Elaboración de tablas de modelos de madurez

Para facilitar la interpretación de los datos obtenidos de las 11 PyMEs, se elaboraron tablas de resumen que reflejan el grado de implementación de los elementos de planeación estratégica.

Además, se presentan las herramientas que las empresas identifican o emplean para fortalecer su proceso de toma de decisiones. Cada tabla asigna valores numéricos tanto a los elementos como a las herramientas, permitiendo así la generación gráficos que facilita el análisis de la información.

Las tablas son requisitadas con el cruce de información proveniente de los formularios aplicados, entrevistas y visitas in situ a las PyMEs. Se describe detalladamente el nivel de aplicación de cada uno de los elementos, así como el dominio de las herramientas que pueden ser utilizadas al momento de desarrollar las actividades, procesos y estrategias pertinentes del modelo de planeación elegido por la empresa. La tabla 5.1 y 5.2 muestran las ponderaciones asignadas, donde las ponderaciones están en valores ascendentes, que indican un incremento, lo anterior considerando que el tener un mayor control y conocimiento de los elementos y herramientas de planeación estratégica, representan una mejora.

Tabla 5.1

Ponderaciones del nivel de aplicación de elementos de planeación estratégica

Ponderaciones para el nivel de aplicación de elementos de planeación estratégica	
Niveles seleccionados por los empresarios.	Ponderaciones
No se tiene	0
Se conoce	1
Se documenta, pero no se aplica	2
Se aplica, pero no se documenta	3
Se documenta y se aplica	4
Fomenta la mejora continua	5

Nota: elaboración propia

El nivel de cumplimiento respecto a los elementos básicos que contiene un plan estratégico contempla una escala que va de cero a cinco, donde cero representa a un nulo conocimiento del elemento y cinco expresa la aplicación y entendimiento.

0 = no se tiene, la empresa no cuenta con este elemento o se desconoce la importancia e incluso la existencia del mismo.

1 = sólo se conoce o se sabe que ese elemento forma parte de la planeación estratégica.

2 = el elemento estratégico es documentado, se tiene un desarrollo o se generan evidencias de su existencia, pero, no se aplica ni forma parte de su operatividad.

3 = el elemento de planeación estratégica se conoce, se aplica de forma empírica o informal, sin embargo, no se generan registros que permitan un seguimiento o una identificación histórica de los resultados de su aplicación o análisis de su evolución.

4 = indica que el elemento de planeación estratégica se aplica en la empresa y se tiene documentado de tal forma que pueden generarse análisis y estrategias a partir de los resultados históricos.

5 = el elemento de planeación estratégica ha sido ampliamente comprendido, aplicado y aporta de forma positiva a la mejora continua de la empresa.

Tabla 5.2

Ponderaciones del nivel de aplicación y conocimiento de herramientas para ejecutar la planeación estratégica

Ponderaciones para el nivel de aplicación y conocimiento de herramientas de ayuda en la ejecución de la planeación estratégica	
Niveles seleccionados por los empresarios.	Ponderaciones
No se conoce	0
Se conoce, pero no se aplica	1
Se aplica, pero no se entiende	2
Se aplica y se entiende	3

Nota: elaboración propia

El nivel de aplicación de las herramientas necesarias para elaborar un plan estratégico contempla una escala de 0 a 3, de acuerdo a lo siguiente:

0 = no se conoce, se ha asignado este valor numérico para aquellas herramientas que son desconocidas tanto en nombre como en aplicación por la empresa.

1 = Se conocen los elementos o la herramienta, pero no es aplicada para la construcción de la planeación estratégica.

2 = Se aplica como un requisito documental, sin embargo, el equipo de trabajo no sabe interpretar la información arrojada por la herramienta y no se logra entender el impacto de su aplicación.

3 = La herramienta es aplicada con periodicidad para el establecimiento de la planeación estratégica, se entienden los resultados que emanan de ella. Los resultados obtenidos de las 11 PyMEs en estudio, se presentan en las tablas 5.3 a la 5.13.

Tabla 5.3
Información obtenida de la empresa: Panificadora

EMPRESA PANIFICADORA			
Giro:	Alimenticio	Número de empleados:	7
Materia prima:	Harina, huevo, mantequilla, margarina, azúcar, levadura, chocolate, saborizantes.		
Proceso:	Elaboración de pan		
Productos:	Pan dulce, pan blanco, pay de sabores diversos		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Público en general (minoristas) - Tiendas de abarrotes (mayoristas)	- Panaderías locales - BIMBO y otras empresas con capacidad de producción masiva	- Galletas - Pasteles - Cereales

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión					X	
Visión					X	
Valores	X					
Filosofía					X	
Objetivos	X					
Diagnostico interno	X					
Diagnostico externo	X					
Desarrollo de estrategias	X					
Implementación de estrategias					X	
Evaluación de resultados					X	
Retroalimentación				X		

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor			X	
5 fuerzas de PORTER	X			
Análisis PESTEL	X			
Matriz FODA			X	
Programas de capacitación		X		
Diagrama Gantt		X		
Indicadores KPI'S	X			

Nota: elaboración propia

Tabla 5.4

Información obtenida de la empresa: Entretenimiento (cine)

EMPRESA PROYECCIÓN DE PELÍCULAS			
Giro:	Entretenimiento	Número de empleados:	35
Materia prima:	Películas, palomitas, hot dog, refrescos, dulces y agua		
Proceso:	Proyección de películas		
Productos:	Películas, bebidas, dulces y comida rápida		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Público en general	- Cinépolis - Plataformas de streaming	- Redes sociales - Videos de YouTube

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión				X		
Visión				X		
Valores				X		
Filosofía					X	
Objetivos				X		
Diagnostico interno				X		
Diagnostico externo				X		
Desarrollo de estrategias					X	
Implementación de estrategias					X	
Evaluación de resultados					X	
Retroalimentación				X		

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor			X	
5 fuerzas de PORTER			X	
Análisis PESTEL	X			
Matriz FODA			X	
Programas de capacitación		X		
Diagrama Gantt			X	
Indicadores KPI'S				X

Nota: elaboración propia

Tabla 5.5

Información obtenida de la empresa: Maquiladora de suéteres

EMPRESA MAQUILADORA DE SUETERES			
Giro:	Textil	Número de empleados:	19
Materia prima:	Hilo polar, acrílón HB, tela de macuco, agujas y tela de gastor.		
Proceso:	Fabricación de suéteres de tejido de punto.		
Productos:	Chamarras, chalecos, abrigos y capas.		

Cientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Público en general (minoristas) - Tiendas de distribución - Locales de venta de ropa	- Tiendas departamentales	- Sudaderas deportivas de fibras sintéticas - Suéteres y abrigos de lana o piel

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión					X	
Visión					X	
Valores					X	
Filosofía					X	
Objetivos					X	
Diagnostico interno				X		
Diagnostico externo				X		
Desarrollo de estrategias				X		
Implementación de estrategias				X		
Evaluación de resultados					X	
Retroalimentación				X		

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor			X	
5 fuerzas de PORTER			X	
Análisis PESTEL			X	
Matriz FODA			X	
Programas de capacitación		X		
Diagrama Gantt		X		
Indicadores KPI'S	X			

Nota: elaboración propia

Tabla 5.6
Información obtenida de la empresa: Cultura y turismo

EMPRESA DE CULTURA Y TURISMO			
Giro:	Turístico	Número de empleados:	
Materia prima:	Escenarios, exposiciones visuales y auditivas.		
Proceso:	Visitas guiadas.		
Productos:	Servicios y experiencias educativas y recreativas.		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Público en general - Escuelas y centros recreativos - Gobierno - Instituciones patrocinadoras	- Museos - Zoológico	- Parques de diversiones - Centros recreativos

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión					X	
Visión					X	
Valores					X	
Filosofía				X		
Objetivos					X	
Diagnostico interno					X	
Diagnostico externo					X	
Desarrollo de estrategias				X		
Implementación de estrategias					X	
Evaluación de resultados					X	
Retroalimentación					X	

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor			X	
5 fuerzas de PORTER			X	
Análisis PESTEL		X		
Matriz FODA				X
Programas de capacitación			X	
Diagrama Gantt		X		
Indicadores KPI'S		X		

Nota: elaboración propia

Tabla 5.7

Información obtenida de la empresa: Purificadora y desmineralizadora de agua

EMPRESA PURIFICADORA Y DESMINERALIZADORA DE AGUA			
Giro:	Alimenticio	Número de empleados:	8
Materia prima:	Agua potable, tapas de garrafón y botella, empaque para garrafones, botellas de PET de 1.5 y 1L, garrafón de 19L, filtros, carbón activado y resinas.		
Proceso:	Purificación y desmineralización del agua		
Productos:	Agua purificada en su presentación de 20, 1.5 L y 500mL		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Laboratorios Éclat S.A. de C.V. - IMSS Tula y Actopan - CAIC San Agustín Tlaxiaca - Torres de Rectoría UAEH - Público en general	- Aguas Tlaxiaca - Aguas Bios - Agua Las Vías - Agua Inmaculada - Agua Tomacuxtla - Agua Bonafont - Agua Ciel	- Galletas - Pasteles - Cereales

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión					X	
Visión					X	
Valores					X	
Filosofía					X	
Objetivos					X	
Diagnostico interno					X	
Diagnostico externo					X	
Desarrollo de estrategias				X		
Implementación de estrategias				X		
Evaluación de resultados				X		
Retroalimentación					X	

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se entiende y se aplica
Cadena de valor			X	
5 fuerzas de PORTER				X
Análisis PESTEL	X			
Matriz FODA			X	
Programas de capacitación				X
Diagrama Gantt		X		
Indicadores KPI'S		X		

Nota: elaboración propia

Tabla 5.8
Información obtenida de la empresa: Metalmecánica

EMPRESA METALMECÁNICA			
Giro:	Maquiladora textil y bordado artesanal.	Número de empleados:	19
Materia prima:	Neopreno, GPO3, fibra de vidrio, aluminio, acero y MDF.		
Proceso:	Manufactura especializada de piezas mecánicas: corte CNC, soldadura, ensamble, rolado, troquelado, biselado y barrenado.		
Productos:	Racks, sistema de cimbra, embebidos, anclas para construcción, piezas para vagones de tren y sistema de transporte.		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Bombardier - DINA Camiones - Coca-Cola y Cervecería Corona - Telcel y Nextel - Maquinados Industriales SA de CV - DSF Industrias y TMS	- SITO (empresa metalmecánica local). - ARTIK (competencia internacional en manufactura y corte de metales)	- Corte láser. - Corte por chorro de agua. - Corte por oxícombustible.

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión					X	
Visión					X	
Valores				X		
Filosofía				X		
Objetivos				X		
Diagnostico interno		X				
Diagnostico externo				X		
Desarrollo de estrategias		X				
Implementación de estrategias				X		
Evaluación de resultados					X	
Retroalimentación			X			

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor		X		
5 fuerzas de PORTER		X		
Análisis PESTEL		X		
Matriz FODA				X
Programas de capacitación				X
Diagrama Gantt			X	
Indicadores KPI'S		X		

Nota: elaboración propia

Tabla 5.9
Información obtenida de la empresa: Textilera y de bordado artesanal

EMPRESA TEXTILERA Y DE BORDADO ARTESANAL			
Giro:	Maquiladora textil y bordado artesanal.	Número de empleados:	13
Materia prima:	Tela de algodón blanco, hilos de diferentes colores, botones plastificados, agujas y bastidores aceite para lubricación de máquinas de coser.		
Proceso:	Bordado artesanal en prendas previamente confeccionadas.		
Productos:	Camisas de vestir con bordado artesanal, blusas bordadas, chales con diseños indígenas.		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Mercado internacional y nacional a través de plataformas digitales - Turistas - Público en general presente en ferias y exposiciones	- MAKKA - OHJA - AGUA DE CHILE	- Prendas industriales con impresiones de diseño tradicional - Bordados mecanizados - Ropa de moda de rápida inspiración - Productos textiles personalizados

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión	X					
Visión	X					
Valores					X	
Filosofía	X					
Objetivos	X					
Diagnostico interno					X	
Diagnostico externo					X	
Desarrollo de estrategias				X		
Implementación de estrategias					X	
Evaluación de resultados				X		
Retroalimentación				X		

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor	X			
5 fuerzas de PORTER		X		
Análisis PESTEL	X			
Matriz FODA				X
Programas de capacitación				X
Diagrama Gantt		X		
Indicadores KPI'S	X			

Nota: elaboración propia

Tabla 5.10

Información obtenida de la empresa: Maquiladora de textiles para dama

EMPRESA MAQUILADORA DE TEXTILES PARA DAMA			
Giro:	Maquiladora textil de ropa para dama	Número de empleados:	10
Materia prima:	Tela de algodón, poliéster o mezclas, hilos de colores, cintas, cierres, cremalleras, flecos y borlas, resortes, encajes, botones y listones.		
Proceso:	Maquilado de ropa para dama		
Productos:	Blusas, blusones, playeras, faldas, pantalones, gabardinas, suéteres, chalecos, crop-tops, bufandas y guantes.		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Boutiques y mercados - Bodegones y vendedores independientes - Tianguis y tiendas de ropa	- A la Moda Bebés y Niños. - Abitextil. - Aca Ropa. - Adidas. - Alta Moda Liz Minelli	- Prendas industriales de fabricación en masa. - Ropa de segunda mano en mercados y tianguis.

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión					X	
Visión					X	
Valores					X	
Filosofía	X					
Objetivos	X					
Diagnostico interno				X		
Diagnostico externo				X		
Desarrollo de estrategias				X		
Implementación de estrategias		X				
Evaluación de resultados	X					
Retroalimentación				X		

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor		X		
5 fuerzas de PORTER	X			
Análisis PESTEL	X			
Matriz FODA				X
Programas de capacitación				X
Diagrama Gantt		X		
Indicadores KPI'S	X			

Nota: elaboración propia

Tabla 5.11

Información obtenida de la empresa: Manufacturera de muebles tubulares

EMPRESA MANUFACTURERA DE MUEBLES TUBULARES			
Giro:	Manufactura de muebles tubulares	Número de empleados:	23
Materia prima:	Tubos de acero, tableros de MDF con tactopiel, pintura en polvo, microalambre para soldadura, casquillos, pijas, regatones plásticos, CO ₂ y gas para soldadura.		
Proceso:	Fabricación de muebles tubulares.		
Productos:	Literas individuales y triples, camas matrimoniales, bases para camas, alacenas, plateros, bancas, sillas, muebles para TV, jugueteros, burros para planchar, toalleros.		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
– Público en general – Comercializadoras en Querétaro y Estado de México – Empresas constructoras	– Fábricas de muebles de la región – Fabricantes de muebles de madera – Tiendas departamentales – Tiendas en línea	– Muebles de madera – Muebles de 2da mano – Muebles de plástico y aluminio

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión		X				
Visión					X	
Valores		X				
Filosofía	X					
Objetivos	X					
Diagnostico interno				X		
Diagnostico externo				X		
Desarrollo de estrategias		X				
Implementación de estrategias	X					
Evaluación de resultados	X					
Retroalimentación				X		

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor	X			
5 fuerzas de PORTER	X			
Análisis PESTEL	X			
Matriz FODA				X
Programas de capacitación				X
Diagrama Gantt	X			
Indicadores KPI'S	X			

Nota: elaboración propia

Tabla 5.12

Información obtenida de la empresa: Fabricación de cámaras para balones

EMPRESA DE FABRICACIÓN DE CÁMARAS PARA BALONES			
Giro:	Manufactura de cámaras para balones	Número de empleados:	15
Materia prima:	Látex natural líquido centrifugado con baja concentración de amonio, caolín en polvo para lavado y quemado, hule vulcanizado de alta pureza.		
Proceso:	Fabricación de cámaras para balón.		
Productos:	Balón de fútbol No. 5, 4, 3 y 0, balón de fútbol americano No. 9 y 5, cámaras para peras de boxeo, cámaras para balones de fútbol sala.		

Clientes	Competidores directos	Productos sustitutos
- Balones EUFORIA - Fabricantes de balones deportivos - Distribuidores de artículos deportivos de México y Centro América	- Empresas de manufactura de cámaras para balones a nivel estatal y nacional - Fabricantes de balones con cámaras integradas	- Pelotas de plástico - Globos de látex - Nuevas tecnologías en balones sin cámara interna

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión	X					
Visión	X					
Valores	X					
Filosofía	X					
Objetivos	X					
Diagnostico interno				X		
Diagnostico externo				X		
Desarrollo de estrategias				X		
Implementación de estrategias	X					
Evaluación de resultados	X					
Retroalimentación			X			

Uso de herramientas para el plan estratégico				
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor				X
5 fuerzas de PORTER	X			
Análisis PESTEL	X			
Matriz FODA			X	
Programas de capacitación				X
Diagrama Gantt		X		
Indicadores KPI'S	X			

Nota: elaboración propia

Tabla 5.13

Información obtenida de la empresa: Fabricación de rodillos industriales

EMPRESA DE FABRICACIÓN DE RODILLOS INDUSTRIALES			
Giro:	Fabricación de rodillos industriales	Número de empleados:	15
Materia prima:	Acero, caucho, rodamientos, ejes metálicos y soportes metálicos.		
Proceso:	Fabricación de rodillos industriales		
Productos:	Rodillos de carga, rodillos de impacto, rodillos de retorno y flechas		

Cientes	Competidores directos	Productos sustitutos
– Empresas de minería – Empresas de construcción – Empresas de agricultura – Industria alimentaria – Logística y almacenamiento	– REISA	– Bandas transportadoras – Sistemas neumáticos – Transportadores vibratorios – Cintas modulares

Información del plan estratégico actual						
	No se tiene	Se conoce	Se documenta, pero no se aplica	Se aplica, pero no se documenta	Se documenta y se aplica	Fomenta la mejora continua
Misión	X					
Visión	X					
Valores	X					
Filosofía	X					
Objetivos	X					
Diagnostico interno					X	
Diagnostico externo					X	
Desarrollo de estrategias				X		
Implementación de estrategias				X		
Evaluación de resultados	X					
Retroalimentación				X		

Uso de herramientas para el plan estratégico					
	No se conoce	Se conoce, pero no se aplica	Se aplica, pero no se entiende	Se aplica y se entiende	Se aplica y se entiende
Cadena de valor	X				
5 fuerzas de PORTER	X				
Análisis PESTEL		X			
Matriz FODA			X		
Programas de capacitación				X	
Diagrama Gantt		X			
Indicadores KPI'S	X				

Nota: elaboración propia

5.3 Generación de gráficos e interpretación de resultados de las PyMEs.

La información obtenida en las tablas se procesa en Excel, para generar representaciones gráficas que: 1) facilitan la visualización y comparación del nivel de aplicación de la planeación estratégica en cada una de las PyMEs analizadas y 2) identificar las herramientas empleadas en las distintas etapas del proceso de planificación estratégica.

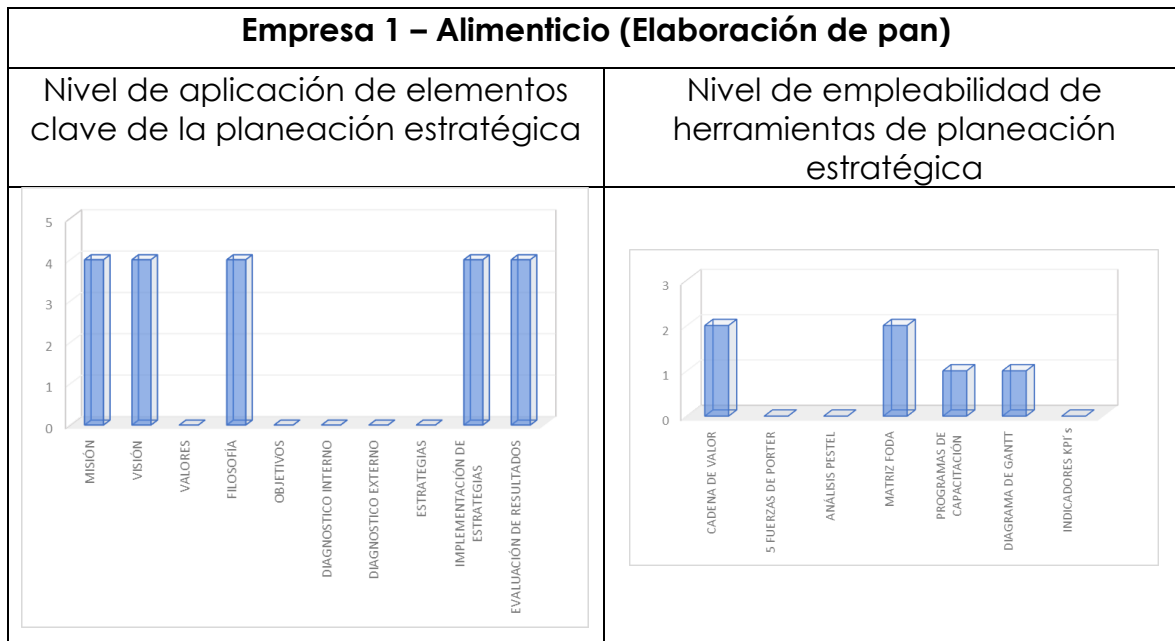
La representación visual de las gráficas obtenidas facilita una comprensión global del desempeño de las empresas en diversos factores clave, permite evaluar si la planeación estratégica implementada alcanza niveles adecuados y contribuye a detectar áreas con potencial de mejora. Estas representaciones muestran con mayor claridad el nivel de madurez en el que se encuentran las organizaciones evaluadas, lo que a su vez permite formular conclusiones fundamentadas sobre las tendencias observadas.

Las empresas consideradas en este estudio pertenecen a giros representativos como: alimenticio, entretenimiento, cultural, metalmecánica, manufactura de muebles, cámaras para balones, rodillos industriales, maquilado de textiles como suéteres y ropa para dama.

A continuación, se muestran los comparativos por empresa (gráficas 5.1 a 5.11), respecto a los elementos clave de la planeación estratégica que emplean y las herramientas que utilizan para desarrollarlos, por cada empresa se muestran dos gráficas, la primera está enfocada en los elementos que en este estudio son considerados clave al momento de establecer las líneas de la planeación estratégica y la segunda gráfica se enfoca en las herramientas que las PyMEs emplean para lograrlo.

Gráfica 5.1

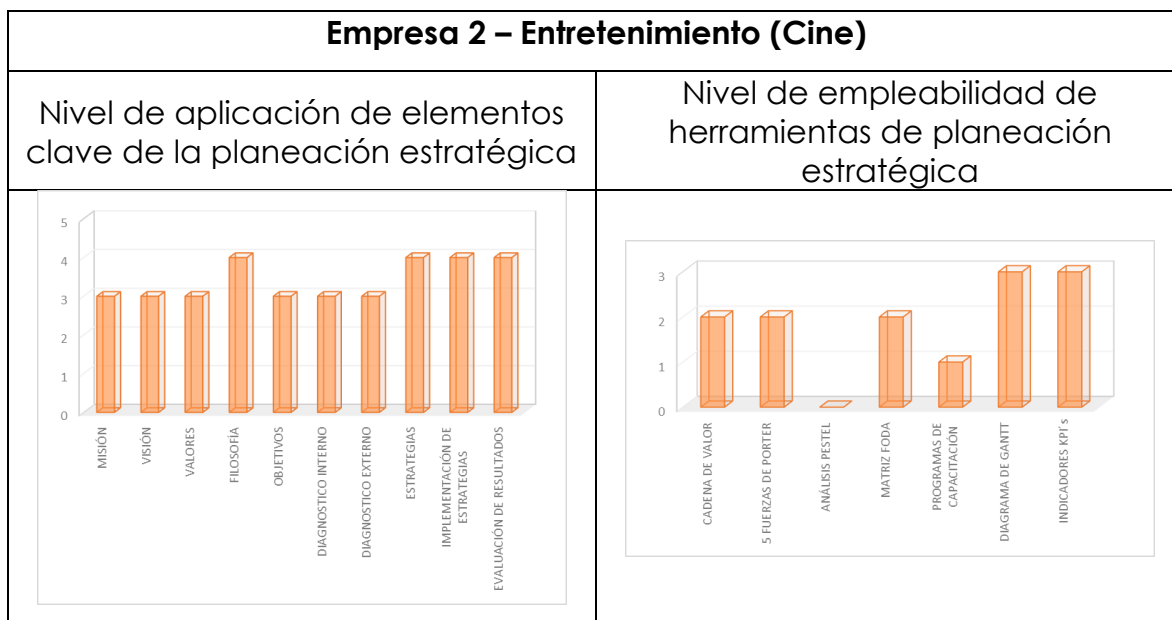
Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector alimenticio



Nota: Elaboración propia

La gráfica 5.1 muestra que la empresa tiene un enfoque estratégico centrado en sus ventas, lo cual se muestra en los elementos como la evaluación de resultados monetarios. Al ser una empresa pequeña que produce alimentos que vende directamente al consumidor, recibe una retroalimentación directa, situación que le permite validar los comentarios y hacer cambios en su proceso incluso de forma inmediata teniendo en consideración de las demandas del cliente. Tiene identificado plenamente su proceso principal, sin embargo, no logra identificar el impacto de los procesos secundarios y eso genera. Las estrategias que ejecuta son prontas y en su gran mayoría enfocadas a incrementar las ventas. Es una empresa que ha establecido la lealtad de sus clientes, sumado a ello su segmento de mercado está familiarizado con sus costos y la ubicación de su negocio, situación que hace menos probable que cambien de proveedor, ya que eso significaría un incremento en costos o tiempo.

Gráfica 5.2
Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector del entretenimiento



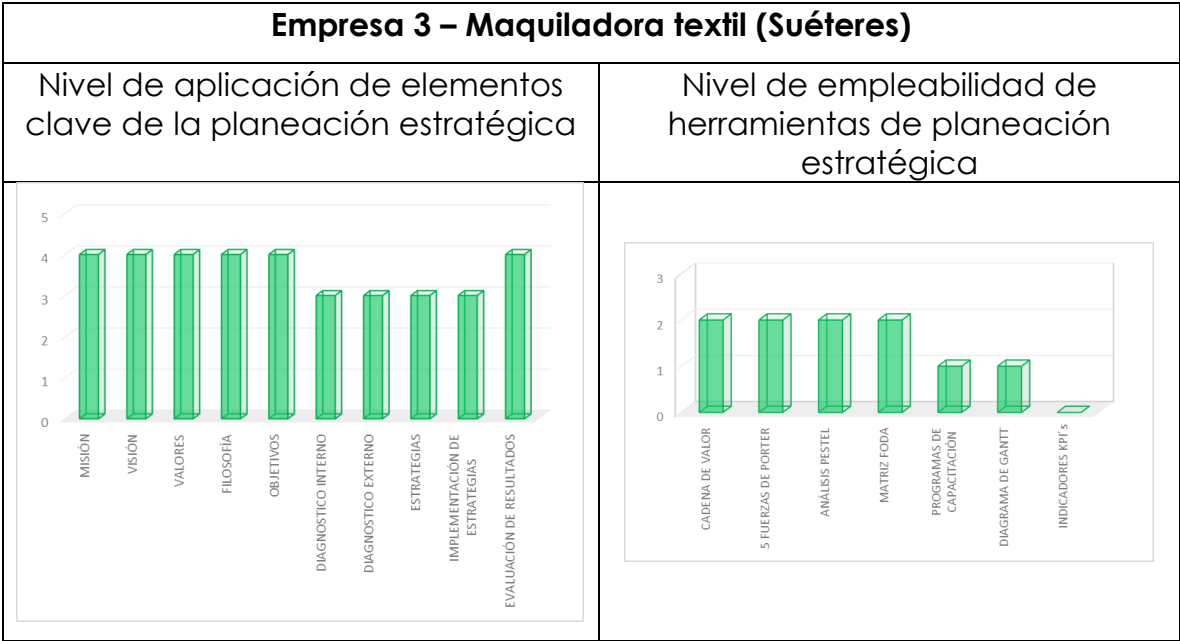
Nota: Elaboración propia

La gráfica 5.2 muestra que la empresa de entretenimiento tiene un enfoque estratégico más fuerte en la ejecución de su planeación, pero necesita mejorar en la medición y análisis del entorno, para una planificación estratégica más efectiva.

De acuerdo con el análisis de los gráficos, se identifica que la empresa aplica de forma empírica elementos de la planeación estratégica como, misión, visión, valores, objetivos, diagnósticos y estrategias, mismas que se establecen desde el corporativo y la experiencia en el negocio, los colaboradores de la empresa desconocen gran parte de la información emitida por los directivos, lo anterior debido a la rotación continua del personal, capacitaciones poco profundas y nula socialización.

Se observa que la empresa debe poner mayor atención en aspectos que tienen relación con el análisis del ambiente del sector. Es una empresa que basa su planeación en un sistema informático, a través del cual monitorea sus procesos y dependen de lineamientos y estándares emitidos por el corporativo, sin embargo, este sistema está sumamente enfocado en los resultados de ventas y preferencias de los clientes, por ello la empresa puede experimentar sesgos en su planeación.

Gráfica 5.3
Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector de maquilación textil



Nota: Elaboración propia

Por los datos de la gráfica 5.3, se identifica que la maquiladora textil tiene formalizada elementos como clave de su planeación estratégica (misión, visión, valores, filosofía, objetivos y evaluación de sus resultados), sin embargo, los elementos de su diagnóstico tanto interno como externo, así como sus estrategias se trabajan de forma empírica e informal, lo cual

puede generar que la empresa pierda de vista aspectos relevantes de su contexto y tener respuestas tardías ante eventualidades.

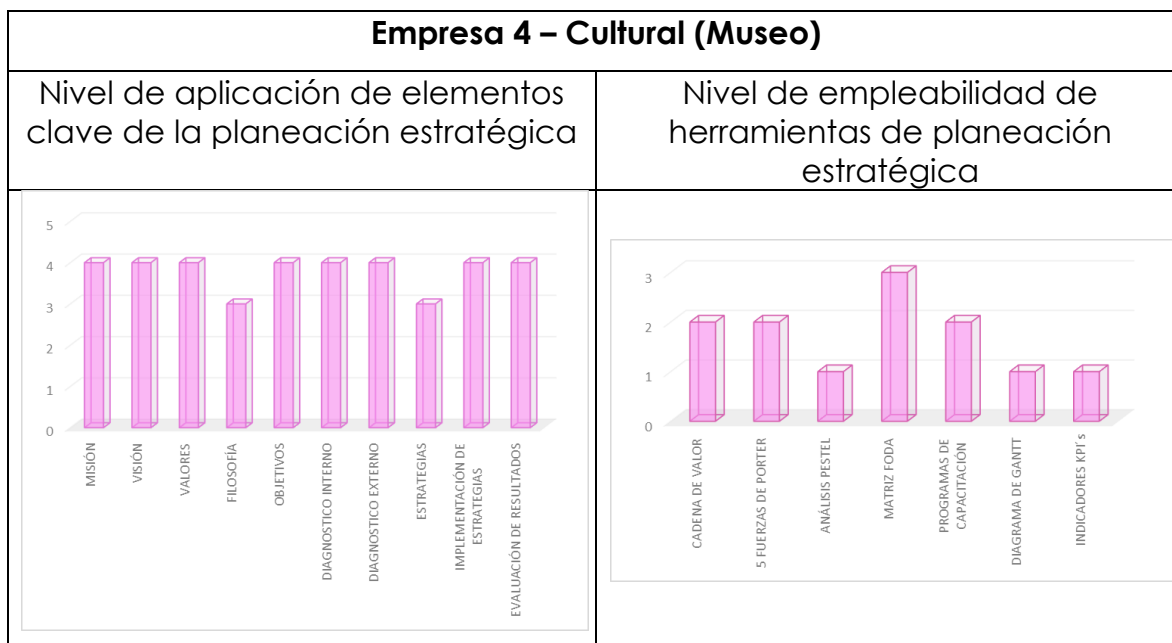
Es positivo que herramientas como cadena de valor, 5 fuerzas de Porter, PESTEL, sean aplicadas y se entiendan los resultados que arrojan, pero de acuerdo con la ponderación asignada, se identifica que los colaboradores no comprenden los datos que les proyectan, esto puede generar la interpretación incorrecta de la información.

Si bien hay un seguimiento de los indicadores de ventas, no se cuenta con indicadores de desempeño, aun cuando la naturaleza del proceso puede facilitar la aplicación de los mismos, esto puede afectar la medición del desempeño y una toma de decisiones basada en datos.

Herramientas como el diagrama de Gantt y los programas de capacitación solo se conocen, pero no se aplican y esto puede repercutir en la ejecución y monitoreo de estrategias e incluso en la gestión de talento.

Gráfica 5.4

Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector cultural



Nota: Elaboración propia

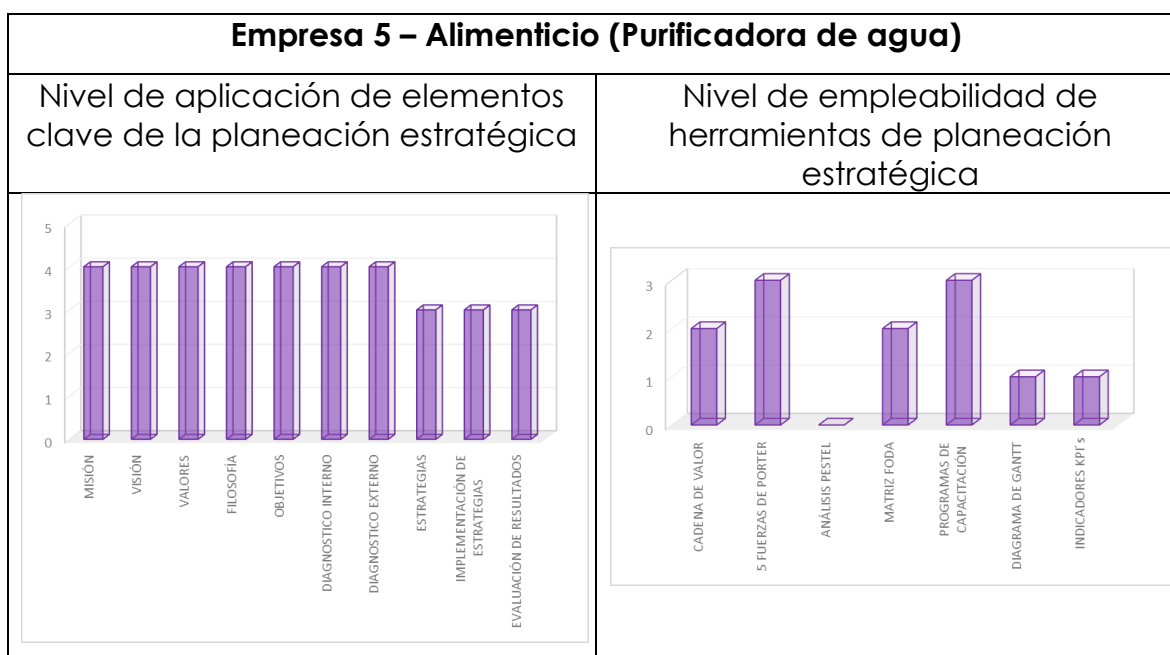
La gráfica 5.4 pertenece a la empresa que está enfocada en actividades culturales, giro que le ha permitido obtener subsidio por parte de gobierno del estado, es importante resaltar que tiene cuotas de recuperación y que el subsidio asignado se refiere a pagar la cuota al 100% de la población que asiste de primarias.

En las gráficas y en sus instalaciones se pueden observar elementos como la misión, visión, valores se encuentran bien establecidos y reconocidos por su personal, en cuanto a los elementos enfocados al contexto y las estrategias, se aplican y mantienen la documentación de los mismos, y es a través de esta información que se toman las decisiones.

Herramientas como 5 fuerzas de Porter y Cadena de Valor son empleadas por la organización, sin embargo, el personal no tiene una correcta identificación de las mismas. La empresa cuenta con una estructura solida en cuanto a los elementos básicos de la planeación estratégica, pero usa las herramientas de forma superficial lo cual puede influir en una toma de decisiones errada o con sesgos importantes.

Gráfica 5.5

Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector alimenticio



Nota: Elaboración propia

La gráfica 5.5 presenta información que indica que la empresa tiene un nivel de aplicación adecuado de los elementos de la planeación estratégica, tienen áreas de oportunidad en los aspectos de interpretación de estrategias e indicadores. El uso de las herramientas forma párate de su actuar y se comprenden los resultados de las mismas, algunas de estas herramientas son poco empleadas debido a la naturaleza del proceso y enfoque de evaluación de los resultados que la empresa ha determinado.

La empresa manifiesta saber hacia dónde se dirige, sus objetivos y el entorno en el que se desempeña, existen áreas de oportunidad en aspectos de documentación de las estrategias que establece durante la ejecución de su proceso y el tipo de indicadores que mantiene, ya que la mayoría de ellos están enfocados en las ventas totales.

Al ser una empresa cuyo producto se distribuye en diferentes zonas del estado, es necesario que considere para la toma de decisiones el análisis del contexto; ya que de esa forma se generaría la posibilidad de diseñar estrategias de mayor alcance, incluso enfocadas al crecimiento.

Por otro lado, considerando el giro, es de suma importancia analicen temas ambientales y de regulación, debido a que su producto es un elemento de vital importancia para la vida humana y derivado de las crisis ambientales, la obtención y venta de su materia prima se podría ver afectada por regulaciones o nuevas necesidades sociales.

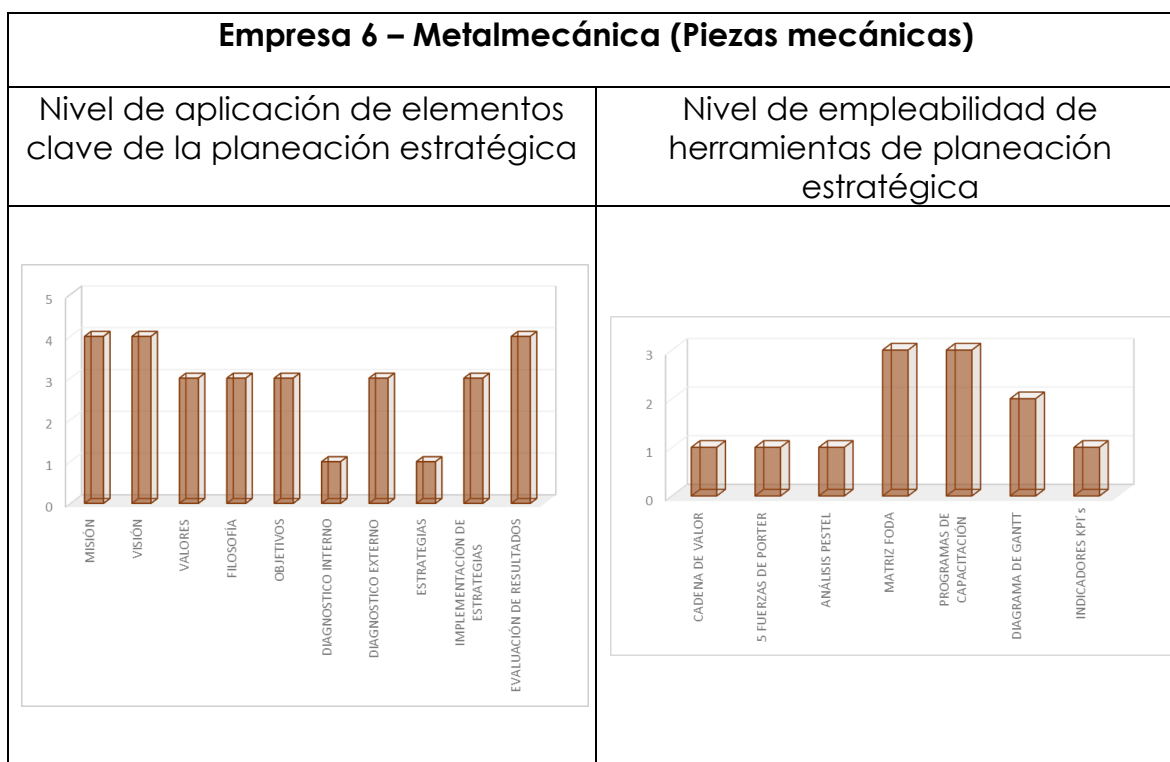
Es importante resaltar que el cuidado que ponen en el proceso atiende en gran medida a que su producto es ingerido por su cliente y cualquier pequeña variación puede repercutir de forma negativa en la salud del mismo. Sumado a ello, algunos de sus clientes más importantes se encuentran en el negocio de la salud o son instituciones cuyo prestigio las precede, este es un factor determinante para que la purificadora se vea obligada a tener una planeación estratégica formal y evidente.

El agua purificada es un producto que demanda estándares de calidad muy altos al ser un producto de consumo humano, por lo que las empresas de este giro deben contar con procesos estandarizados y controlados que garanticen la inocuidad del agua.

El caso de esta empresa es más estricto porque le provee a laboratorios y hospitales. Por lo anterior, debe someterse a supervisiones constantes por parte de organismos reguladores, por ello tener documentadas sus estrategias, análisis, acciones, resultados de pruebas de calidad a su producto, indicadores de venta, bitácoras de mantenimiento, entre otros, es de vital importancia. Por su giro y clientes, la empresa cumple de forma más estricta los elementos y herramientas de un plan estratégico.

Gráfica 5.6

Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector metalmecánico



Nota: Elaboración propia

En la gráfica 5.6 se observa que el nivel de aplicación de los elementos básicos de la planeación estratégica está en niveles aceptables, aunque en su mayoría se realizan de forma empírica y sin tener documentación

histórica. Se muestra una aplicación deficiente de las herramientas que ayudan a desarrollar de mejor forma la planeación estratégica, de las siete herramientas consideradas, se identifica que únicamente la matriz FODA y los programas de capacitación son empleados e interpretados de tal forma que arrojan información valiosa para la toma de decisiones.

En los aspectos enfocados en el análisis interno, la empresa presenta deficiencias, aun cuando se hace uso de la matriz FODA, esto tiene que ver con que la empresa tiene mayor interés en los aspectos externos y los internos no son considerados relevantes. Se observa que la empresa desconoce su cadena de valor, lo cual puede significar un desconocimiento de sus procesos y áreas centrales, afectando los controles administrativos, lo cual da como resultado estrategias de bajo espectro.

La aplicación limitada de herramientas como la matriz FODA, puede detonar en una interpretación acotada de las fortalezas y oportunidades, que repercute al enfrentar riesgos importantes que puede mitigar.

Si la empresa no cuenta con una cadena de valor plenamente identificada, repercutirá en el enfoque que se dará a rubros como las fortalezas y debilidades, lo cual también genera que no se conozcan plenamente las capacidades y no se cuente con un diseño adecuado de las estrategias, sumado a un desconocimiento del entorno, que se puede obtener a través de un análisis PESTEL. El desconocimiento del macro y micro entorno se pueden convertir en un riesgo, debido a que las estrategias planteadas no tendrán una visión sistémica.

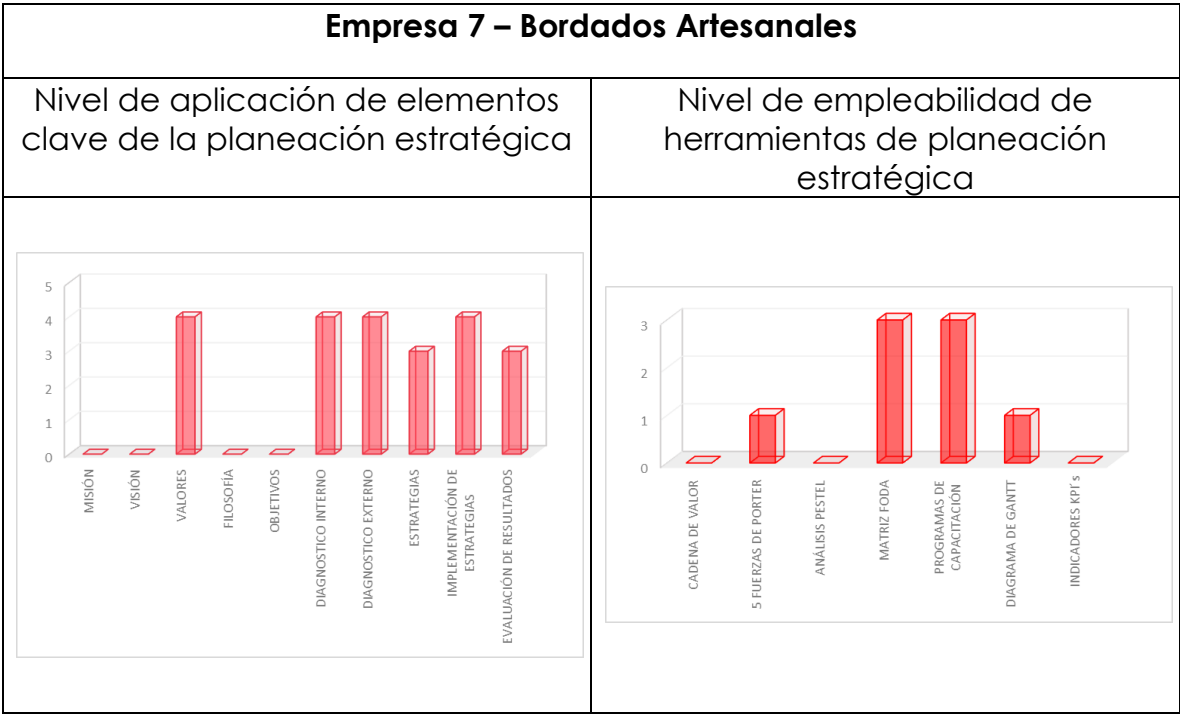
La gráfica muestra un enfoque de evaluación de resultados, basado en el cumplimiento de pedidos y ventas donde los indicadores de desempeño

tienen un enfoque en procesos, personas, resultados de ventas, con ellos existe una mayor probabilidad de obtener resultados más fiables.

La empresa tiene altas posibilidades para su desarrollo, ya que tienen los elementos básicos que marcan el camino de la empresa y cuentan con el conocimiento de algunas herramientas que no aplican.

Gráfica 5.7

Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector textil



Nota: Elaboración propia

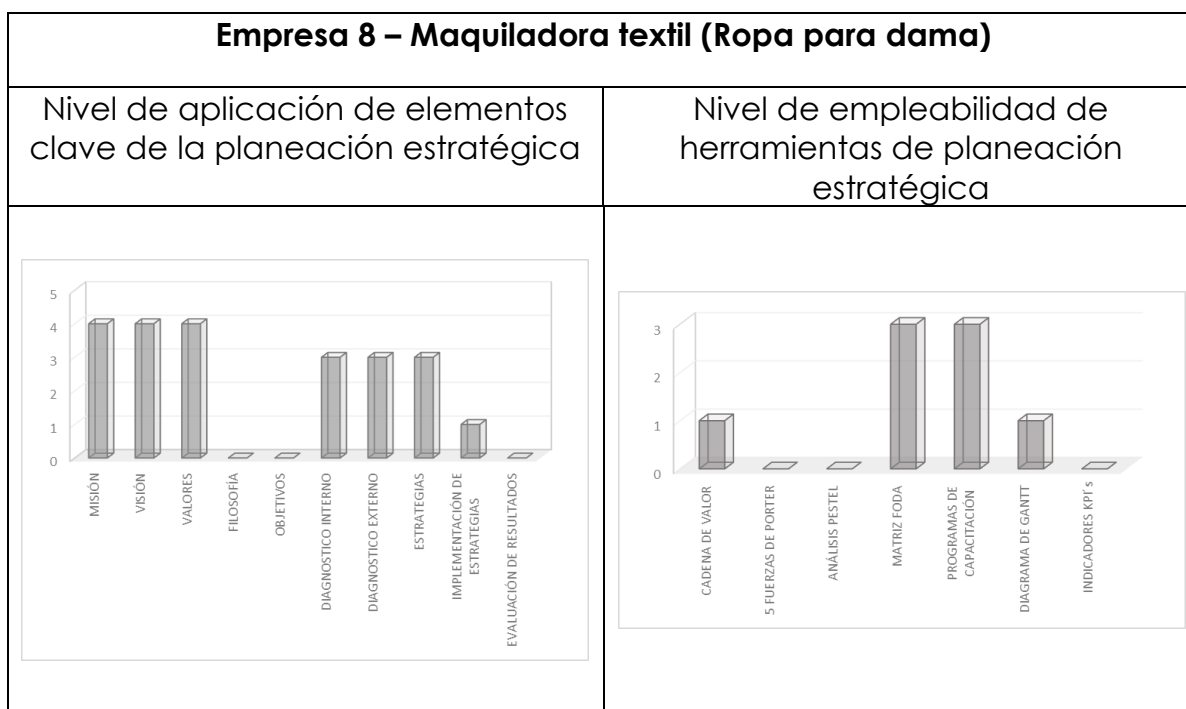
La gráfica 5.7 muestra que la empresa tiene un bajo conocimiento de elementos como la misión, visión, filosofía y objetivos; así como de las herramientas cadena de valor, análisis PESTEL e indicadores. Sin embargo, los elementos de la planeación estratégica con los que si cuenta representan una fortaleza, que con un correcto enfoque puede potencializar los resultados y su planeación.

La planeación estratégica se sustenta en pilares que, si bien son relevantes, también pueden adoptarse cuando la empresa tiene crecimiento, enfrenta una crisis o logra la madurez en el proceso.

Los elementos como la misión y visión proporcionan a una empresa el trazo de un camino a seguir, lo anterior no significa que la empresa no pueda avanzar por su estatus, constantemente estos elementos forman parte de su conocimiento empírico, mismos que se obtienen de la experiencia, pero como no se cuenta con objetivos claros, herramientas de análisis del macroentorno y no se tienen indicadores formalizados que generen información histórica para la toma de decisiones, constituyen limitaciones que pueden desviar los resultados finales.

Los líderes de las PyMEs suelen tener la información estratégica en su mente o como información que reservan para ellos, que exponen en la mayoría de las ocasiones cuando solicitan a su equipo de trabajo el desarrollo de estrategias o gestión de nuevos proyectos, estas decisiones, en ocasiones pueden detonar en ejecuciones con sesgos en la información, que impactan el resultado del proceso. En la empresa se observa un alto compromiso con los resultados finales y con el cumplimiento de las entregas, las estrategias se generan sobre la marcha y esto resulta en un crecimiento limitado.

Gráfica 5.8
Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector de maquiladora textil



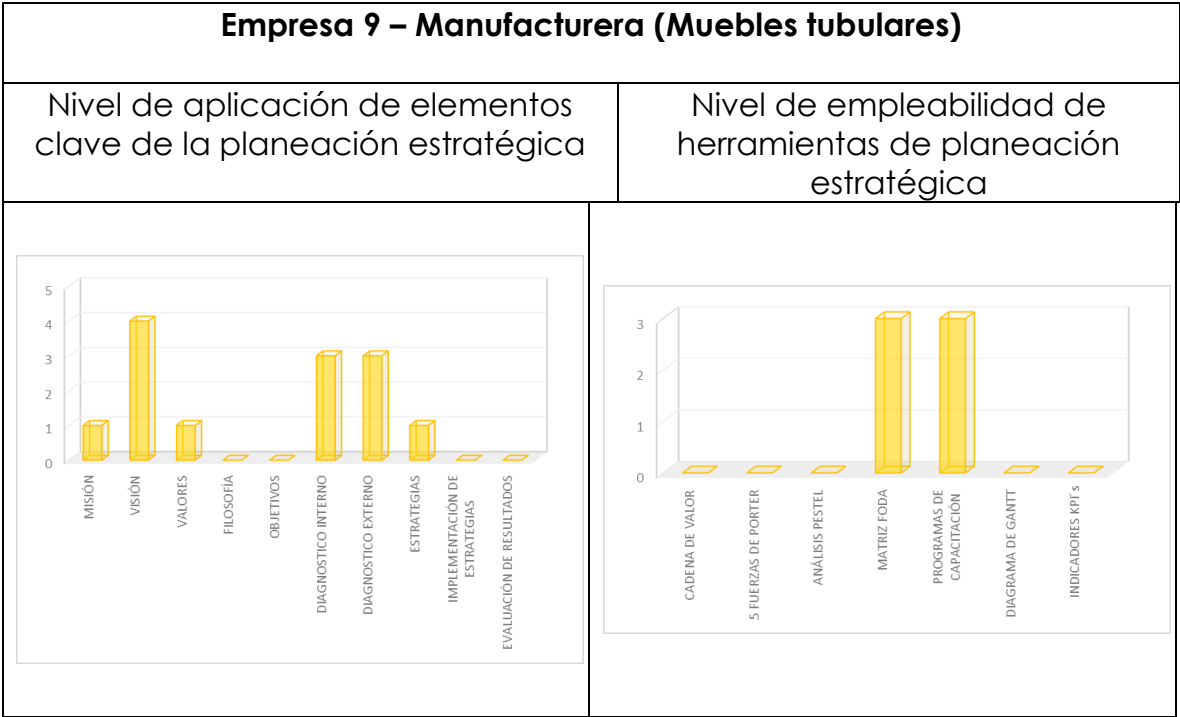
Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la información presentada en la gráfica 5.8, la empresa aplica principios básicos de la planeación estratégica como misión, visión, valores, diagnósticos y estrategias, sin contar con documentación que los respalde. Las herramientas utilizadas prioritariamente son la matriz FODA y los programas de capacitación. La empresa desconoce herramientas como 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL e indicadores KPIs.

La empresa reconoce el camino a seguir y lo fortalece a través de capacitación permanente a su equipo de trabajo. Se observan áreas de oportunidad importantes; como tener objetivos institucionales claros y la evaluación de sus resultados a través de indicadores, que permitan un análisis por áreas, procesos e incluso de colaboradores.

La cadena de valor permite obtener información prioritaria de los involucrados en los procesos y generar una interacción entre ellos, elemento que es de suma importancia las para PyMEs, por lo cual es necesario que aplique con mayor nivel.

Gráfica 5.9
Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector manufacturero

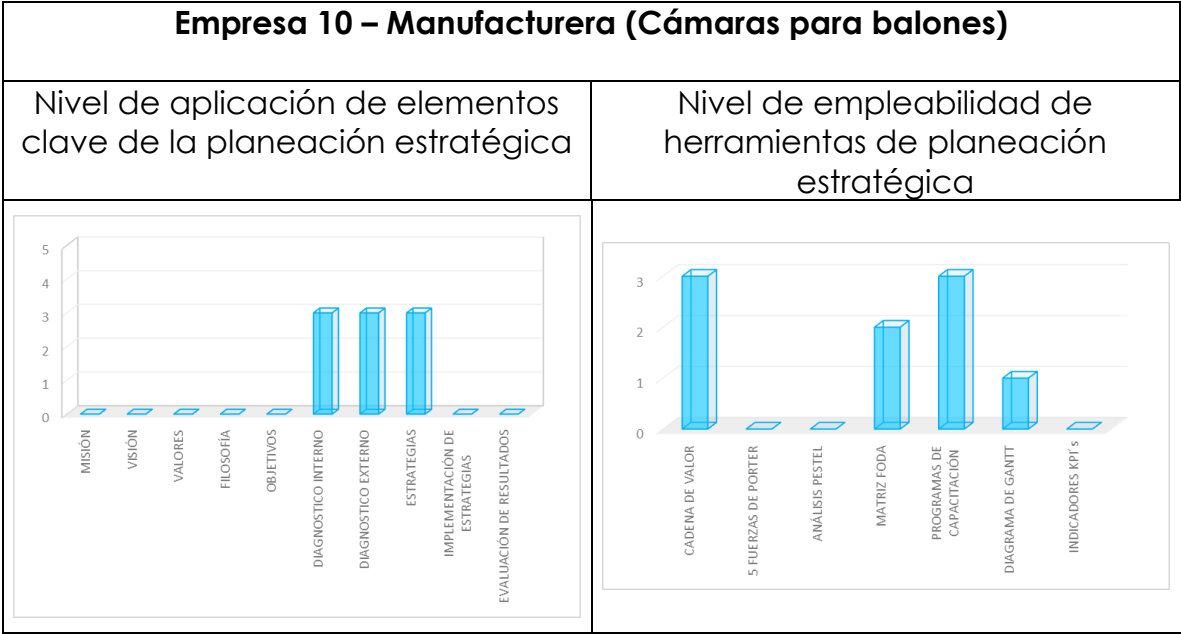


Nota: Elaboración propia

La gráfica 5.9 muestra que la empresa tiene áreas de oportunidad relevantes para mejorar su planeación estratégica, debido a que los únicos pilares con los que cuenta son una visión clara, diagnostico interno y externo, que le permite tener conocimiento de su realidad. El uso de herramientas como la matriz FODA y capacitación constante, impactan en el cumplimiento de los estándares de sus productos.

Las PyMEs en muchas ocasiones centran su atención en el cumplimiento de pedidos, ganancias monetarias e incluso supervivencia, prestando poca atención en aspectos como la expansión, sustentabilidad o crecimiento ordenado. Implementar una planeación estratégica adecuada, puede ayudar a esta empresa a permanecer en el mercado e incluso posicionarse, considerando como una oportunidad importante su experiencia e información histórica en el desarrollo de planes enfocados a su mejoramiento.

Gráfica 5.10
Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector manufacturero



Nota: Elaboración propia

Con base en la información presentada en la gráfica 5.10, se identifica que la empresa presenta un nivel bajo en la aplicación integral de la planeación estratégica. Elementos fundamentales como la misión, visión, valores, filosofía, objetivos, implementación de estrategias y evaluación de

resultados no están presentes o no se aplican, lo cual refleja una falta de estructura formal en su proceso de planeación.

Sin embargo, se observa que la empresa ha desarrollado ciertos esfuerzos enfocados principalmente en el diagnóstico interno y externo, los cuales alcanzan un nivel intermedio de aplicación. Esto indica que, aunque existe un interés en comprender su situación actual y su entorno, este análisis no está acompañado por un marco estructurado que permita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas, ni su seguimiento adecuado.

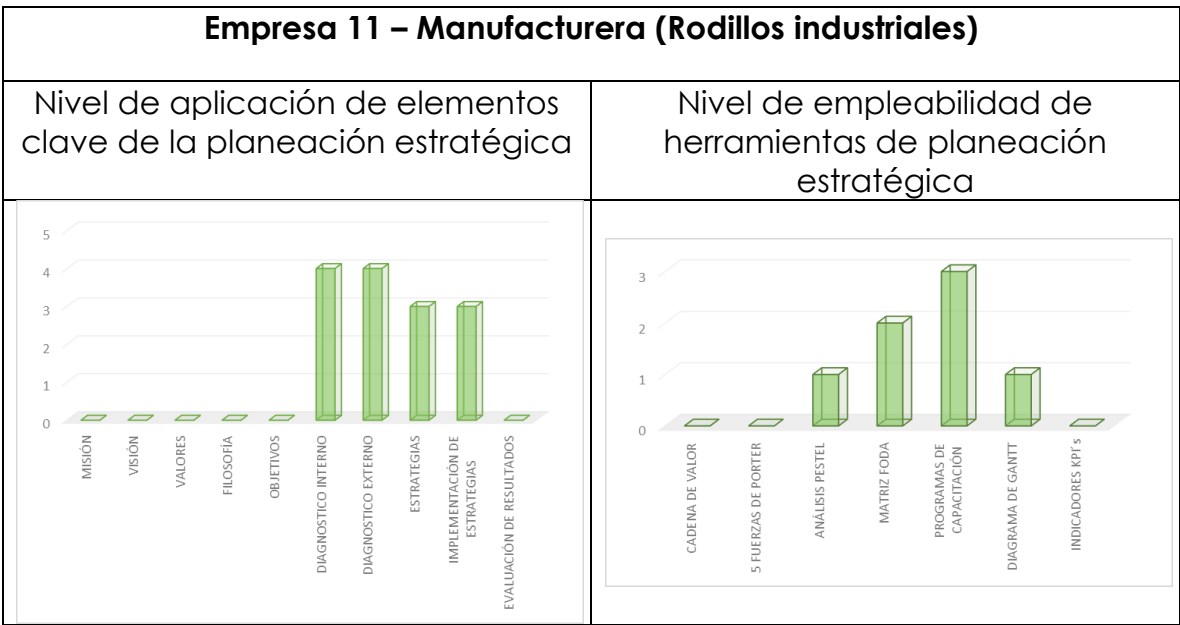
Respecto al uso de herramientas de planeación estratégica, la empresa aplica de manera empírica algunas de ellas, como la cadena de valor y la matriz FODA, siendo esta última usada sin un análisis riguroso, lo cual limita su utilidad. Herramientas clave como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y los indicadores clave de desempeño (KPIs) no son utilizadas ni conocidas, lo que representa una oportunidad importante de mejora, especialmente para fortalecer la toma de decisiones basada en datos y una comprensión más profunda del entorno competitivo.

Un aspecto positivo a destacar es el énfasis en la capacitación del personal, lo cual contribuye al fortalecimiento del capital humano y puede compensar, en cierta medida, la carencia de metodologías estructuradas. Esta práctica resulta valiosa para mantener la operación de los procesos y fomentar la mejora continua. No obstante, la empresa carece de herramientas de planificación y seguimiento de proyectos, como el diagrama de Gantt, lo que puede afectar negativamente la ejecución y coordinación de estrategias a largo plazo.

La ausencia de mecanismos de evaluación de resultados limita la retroalimentación, impidiendo medir con precisión el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes oportunos.

Si bien existen avances en ciertos componentes del análisis estratégico, la empresa requiere fortalecer su estructura de planeación mediante la incorporación formal de los elementos fundamentales del plan estratégico, así como la adopción de herramientas que faciliten una gestión estratégica más efectiva, medible y sostenible.

Gráfica 5.11
Nivel de aplicación de elementos clave y nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica en empresa del sector manufacturero



Nota: Elaboración propia

La gráfica 5.11 muestran un uso limitado de elementos clave de la planeación estratégica como misión, visión, valores, objetivos y evaluación de resultados.

Esta carencia debilita la orientación y coherencia en la toma de decisiones. Además, herramientas fundamentales como la cadena de valor, cinco fuerzas de Porter, análisis PESTEL, diagrama de Gantt y KPIs no se aplican. La falta de estos recursos limita el análisis, seguimiento y mejora continua.

En conjunto, esto refleja una planeación estratégica deficiente y poco estructurada. La empresa mantiene su funcionamiento gracias a la constante capacitación del personal y al desarrollo empírico de estrategias, lo cual permite que los procesos se mantengan activos y con cierto nivel de mejora.

No obstante, la ausencia de elementos fundamentales como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos puede generar una falta de dirección clara, lo que afecta la coherencia y efectividad de las estrategias planteadas. Esta carencia puede derivar en una toma de decisiones desalineada y en la implementación de acciones con resultados poco favorables, especialmente ante la falta de indicadores de desempeño (KPIs) que permitan medir su impacto.

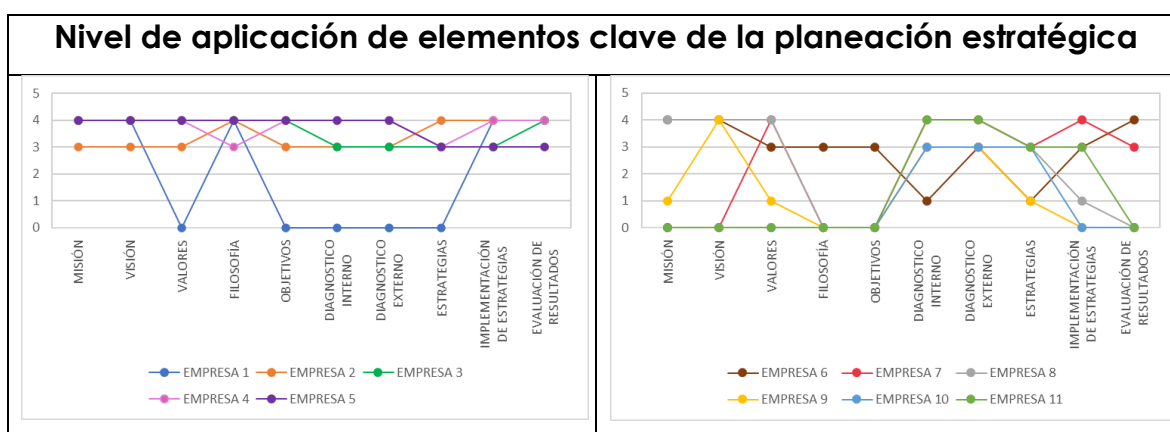
El compromiso del equipo de trabajo es un pilar importante que sostiene a la empresa, pero se identifica que el análisis organizacional puede fortalecerse significativamente. Aunque se aplica la matriz FODA, su eficacia sería mayor si se complementara con el análisis PESTEL, herramienta que actualmente se aplica de manera limitada. Una mejor integración de estas herramientas permitiría una comprensión más completa del entorno interno y externo, facilitando una planeación más estratégica y enfocada.

Por otro lado, la ausencia de una cadena de valor clara y documentada, así como de herramientas de seguimiento como el diagrama de Gantt,

limita la capacidad de la empresa para identificar procesos clave y coordinar eficazmente sus actividades. Este tipo de liderazgo reactivo, centrado en resolver situaciones inmediatas, puede dificultar la consolidación de una estructura organizativa sostenible.

Finalmente, cabe destacar que empresas con características similares enfrentan constantemente decisiones críticas para mantenerse competitivas. Sin un rumbo estratégico bien definido y sin herramientas que respalden sus decisiones, corren el riesgo de operar limitando su potencial.

Gráfica 5.12
Resumen del nivel de aplicación de elementos clave de planeación estratégica



Nota: Elaboración propia

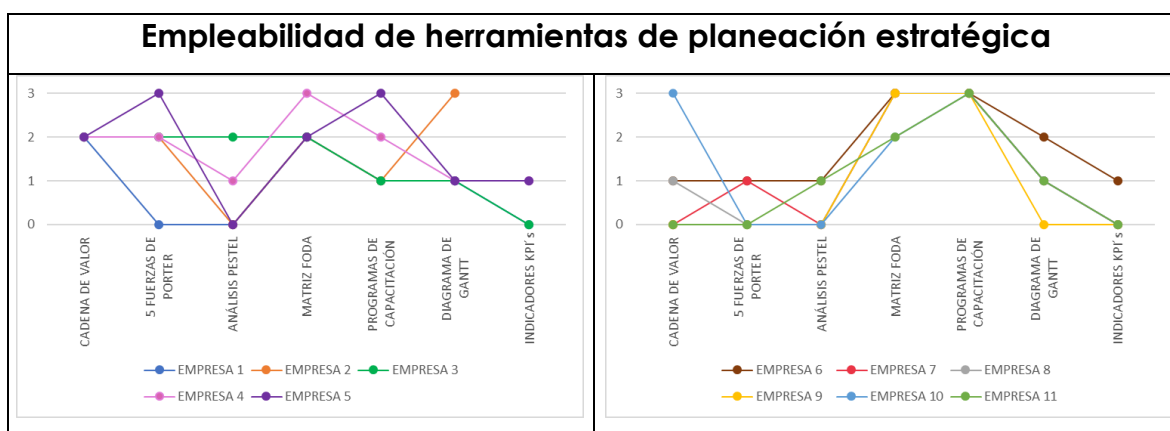
En la gráfica 5.12 se observa que aun cuando se trate de PyMEs con algunas características similares, su conocimiento y aplicación de la planeación estratégica está claramente diferenciado.

La mayoría de los elementos se concentran en valores de tres y cuatro, lo cual indica que, si bien las empresas tienen conocimiento y toman acciones para ejecutar su planeación estratégica, la mayoría lo realiza de forma empírica o sin dejar registros de la misma, esto no solo puede afectar el

monitoreo de las estrategias, también puede significar la pérdida de información valiosa en el momento de hacer una retroalimentación previa a la toma de decisiones.

Por otro lado, la falta de alineación de los elementos considerados relevantes (visión, misión, filosofía, valores), puede detonar que las estrategias no estén alineadas o enfocadas a objetivos claros que favorezcan el cumplimiento de la razón de ser de las empresas.

Gráfica 5.13
Resumen del nivel de empleabilidad de herramientas de planeación estratégica



Nota: Elaboración propia

En la gráfica 5.13, se observa el nivel de aplicación de las herramientas que cada una de las empresas toma en consideración al momento de realizar su planeación estratégica. Los elementos que se consideran clave en la construcción de un plan estratégico adecuado son: cadena de valor, misión, visión, valores, filosofía, objetivos, diagnostico interno y externo, diseño y desarrollo de estrategias, implementación de estrategias y evaluación del desempeño.

Derivado del análisis de la información de las empresas del presente estudio se ha generado un modelo horizontal, que tiene una división inicial entre la planeación formal e informal a través del análisis de madurez de la empresa.

De manera medular expresa claramente los elementos clave que las empresas deben considerar para estructurar su planeación estratégica a través de la intervención de los líderes y haciendo uso adecuado de sus recursos a través de sus sistemas de información y la gestión empresarial.

El modelo evidencia acciones relevantes como la alineación, que expresa la importancia de la congruencia entre lo declarado en los documentos formales y el actuar en los procesos que se realizan para cumplir los objetivos operativos, competitivos y corporativos, como una forma de generar sinergia en el sistema, también resalta puntos clave donde es imperante actualizar la información resultante de la ejecución de los diversos procesos, el modelo destaca los momentos clave en los cuales la retroalimentación tiene un mayor impacto en la toma de decisiones, marcar nodos para el flujo de información y dirección.

El modelo contempla visualmente la separación de la etapa de planeación y aplicación alineadas a los elementos que hacen que se cumplan. Es un modelo que mantiene como eje central el diagnóstico y herramientas para su ejecución, mismas que se encuentran alineadas de acuerdo con el momento en que deben emplearse.

El modelo que se plantea en esta investigación se puede emplear de adelante hacia atrás o a la inversa, todo depende del nivel de madurez en el que se encuentre la empresa, con esto se rompe una brecha importante respecto a la rigidez de los modelos de planeación.

Su enfoque integral y flexible permite su aplicación tanto por equipos expertos e inexpertos, además que se puede adaptar a empresas de cualquier sector, su construcción tiene un claro enfoque en las MiPyMEs lo cual representa una ventaja para aquellas empresas que desean formalizar su planeación.

Se trata de un modelo innovador debido a que integra los elementos de la planeación estratégica con herramientas e indicadores que permiten saber el punto de partida.

CONCLUSIONES

El análisis realizado permite establecer que las PyMEs tienden a formalizar su planeación estratégica cuando existen factores externos que las obligan, como auditorías, requisitos específicos de los clientes o la necesidad de mantener contratos a largo plazo. Estas exigencias sirven a las PyMEs como un mecanismo de presión que las impulsa a estructurar sus estrategias y cumplir con ambas etapas del modelo propuesto (planeación y ejecución), lo que contribuye a consolidarlas como proveedores confiables dentro de su cadena de suministro.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, las PyMEs presentan un enfoque más operativo que estratégico, porque su prioridad radica en mantener sus procesos funcionando, y atender los problemas cotidianos (apaga fuegos), dejando de lado el análisis profundo, la retroalimentación objetiva y la mejora continua. Esto se traduce en una planeación estratégica enfocada en la supervivencia en el mercado, sin una clara orientación hacia el crecimiento o la innovación a futuro.

En cuanto a las empresas de menor tamaño, que operan en espacios reducidos, suelen prescindir de la documentación formal de su planeación estratégica, ya que su comunicación es directa y verbal, así toman decisiones rápidas, pero esto a su vez limita la sistematización, el análisis con una visión holística, la gestión del conocimiento, la trazabilidad y la homologación de actividades. Además, algunos propietarios o directivos muestran reserva para compartir información estratégica por temor al robo de ideas, lo que refuerza la predominancia de la fase de ejecución sobre la de planeación.

Por otro lado, cuando los clientes no solicitan certificaciones o estándares de calidad específicos, las PyMEs permanecen en un estado de confort, limitando el uso de herramientas de análisis y esto reduce considerablemente la retroalimentación en sus procesos. En consecuencia, los indicadores de evaluación se restringen a aspectos básicos como ventas totales, pedidos, existencia de materia prima, entre otros, sin una visión holística y sistemática del desempeño organizacional.

El nivel de desarrollo de la planeación estratégica está fuertemente condicionado por el sector económico al que pertenecen, porque hay una mayor exigencia en productos que son de primera necesidad para los clientes, que en aquellos que intervienen en el funcionamiento de una cadena de suministro de mayor escala. El modelo propuesto contempla una retroalimentación continua por elementos, con la finalidad de ver aguas atrás y enfrente, evitando que las decisiones sean tomadas sin un análisis adecuado al contexto que este enfrentando la empresa en ese momento.

El modelo propuesto es una aportación significativa al transformar la forma tradicional en que se aborda la aplicación de un modelo de planeación en las PyMEs, ya que brinda un enfoque sistémico y flexible que facilita su adaptación en distintos contextos, su construcción esquemática facilita su comprensión y es intuitivo visualmente.

En este contexto el modelo marca la diferencia al generar mejoras como la integración de una evaluación enfocada en la situación actual de la empresa, herramientas de apoyo que pueden ser utilizadas en momentos específicos de aplicación, determinación de nivel de madurez y acciones pertinentes y necesarias para la toma de decisiones.

Finalmente, el modelo planteado es innovador y mantiene una visión sistémica, surge como resultado del análisis de empresas que forman parte de la categoría PyMEs y que comparten un macro ambiente, derivando en una estructura adaptable a cualquier sector, replicable y útil en contextos similares.

En consecuencia, el modelo tiene la capacidad de generar un impacto real, aportando una alternativa innovadora y funcional al ayudar a estructurar la información y procesos claves para la empresa, así como transformar datos en acciones concretas, oportunas y alineadas que permitan a la empresa madurar, ser más competitivas y permanecer en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ackoff, R. L. (2000). Rediseñando la empresa: Hacia organizaciones del siglo XXI (J. Aguirre, Trad.). Oxford University Press.
- Aguilar Gómez, M. B. (2018). Guía metodológica de planificación estratégica en microempresa del sector comercio basada en Balanced Scorecard [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Matamoros, Tecnológico Nacional de México]. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México. <https://rinacional.tecnm.mx/handle/TecNM/1343>
- Amador Martínez, M. de L., García Hernández, Y., De Lucio Islas, A. A., & García Ortiz, B. M. (2023). Fuentes de financiamiento en las MiPyMEs del sector comercio en Hidalgo, México con relación al tamaño. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una Visión desde Latinoamérica*, Vol. XX, 99–112. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Bartesaghi, I., & Weck, W. (Eds.). (2022). Los efectos de la digitalización, inteligencia artificial, Big Data e Industria 4.0 en el trabajo de las PYMES en Latinoamérica. Fundación Konrad Adenauer & Universidad Católica del Uruguay.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Bertalanffy, L. von. (1976). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.

- Borbón Palafox, J. F., Navarro Arvizu, E. M., & Leyva Osuna, B. A. (2023). Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la planeación estratégica. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, (39). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.559>
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). Ensayos sobre modelos de planeamiento estratégico. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana.
- Castro Mora, E. G. (2018). Propuesta de un modelo de alineación estratégica entre los objetivos de la cadena de suministro con los requerimientos de tecnologías y sistemas de información para la industria de consumo masivo en Colombia. Estudio de caso: Empresa del sector cosmético, venta por catálogo [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice: Includes a 30-year retrospective*. John Wiley & Sons.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2002). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.
- Contreras Duarte, W. Y. (2011). Diseño de herramientas de planeación estratégica para la optimización de procesos administrativos y financieros para la pequeña empresa. Semillero de Investigación en Planeación Estratégica (SIPE), Tecnológica FITEC.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152–181. Universidad del Norte.
- Díaz Quintero, C. L. (s.f.). Cibernética organizacional y modelo del sistema viable. Universidad Nacional de Asunción. https://www.agr.una.py/descargas/biblioteca_digital_gestion_riesgos/C/CIBERNETICA_ORGANIZACIONAL.pdf

- Figuerola, J. M. (1999). Enfoque sistémico sobre las pequeñas y medianas empresas en México. *Economía y Sociedad*, 185.
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial dynamics*. MIT Press.
- Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. In *Proceedings of the 2002 IEEE International Engineering Management Conference* (Vol. 1, pp. 244–249). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2002.1038431>
- Frías Figuerola, J. M. (1999). Enfoque sistémico sobre las pequeñas y medianas empresas en México. *Economía y Sociedad*, 4(6), 186–206. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Gallego Cossio, L. C., León Paimé, E. F., & Naranjo Tuesta, Y. (2024). Planeación estratégica y perdurabilidad en las organizaciones de la Industria 4.0. *International Journal of Professional Business Review*, 9(6), e4589. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i6.4589>
- Gică, O. A., & Negrușă, A. L. (2011). The impact of strategic planning activities on Transylvanian SMEs: An empirical research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 643–648. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.084>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Applied strategic planning: An introduction*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sierra, P. A., & De la Garza Cárdenas, M. H. (2023). ¿La planeación estratégica tradicional es útil para las empresas sociales? Estudio de caso. *Economía Creativa*, (19), 227–264. <https://doi.org/10.46840/ec.2023.19.a8>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). *Resultados definitivos del Censo Económico 2014: Micro, pequeñas y medianas empresas en Hidalgo*.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021, diciembre 21). Estudio sobre la Demografía de los Negocios, 2021 (EDN 2021) [Comunicado de prensa núm. 790/21].
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). Estadísticas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en México.
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, (85), 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Leandro, A. A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 23-34.
- Lockamy, A., III, & McCormack, K. (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4), 272–278. <https://doi.org/10.1108/13598540410550019>
- Martínez Cuartas, A. (2009). La planificación estratégica en las PYMES. Aplicación a una empresa de la provincia de Valencia (España) [Trabajo de fin de máster, Universitat Politècnica de València]. RiuNet Repositorio Institucional. <https://riunet.upv.es/handle/10251/14319>
- Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system. Sustainability Institute.
- Méndez García, A. (2016). Modelos de planeación estratégica. Universidad Nacional Autónoma de México. Repositorio Institucional de la UNAM. <https://ru.dgb.unam.mx/items/db1125a1-4b53-40d7-b18f-bf24c5088a4e>
- Mitzberg H., A. B. (2004). Safari a la estrategia: un viaje a través de la selva del pensamiento estratégico. Deusto.
- Montaño-Arango, O., Corona Armenta, J. R., & Rivera Gómez, H. (2018). Modelo de madurez para la valoración de las mejores prácticas de las

- PyMES manufactureras. *Mercados y Negocios*, (37), 27–48.
<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864087003/html/>
- Mosqueda Cano, J., Arellano Reyes, N., & Lara Ruiz, X. E. (2021). El modelo de Tom Lambert[Presentación Prezi]. EDUCEM Pedagogía.
- Nieto Licht, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (74), 120–136. Universidad EAN.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Ortega de la Cruz, E. C., Gordillo Benavente, L. de J., & Juárez Rivera, C. G. (2023). Strategic planning model and its impact on the development of micro-enterprises in the services sector in Mexico. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01897.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1897>
- Pérez Melgarejo, E., García, R., & Rodríguez, M. (2014). Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, Universidad de Cartagena.
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., & Rodríguez-Ruiz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 148–158.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598003>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (ed. actualizada y aumentada). Deusto.
- Posada Velázquez, R., Aguilar Rascón, Ó. C., & Peña Ahumada, N. B. (Coords.). (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-32-3758-1.
- Ramírez Castillejo, S., Galicia Juárez, I., Ramírez Castillejo, G., & Martínez Carrillo, E. (2022). La ausencia de la gestión administrativa en las pymes

- de México, una realidad que les impide crecer. *Revista IPSUMTEC*, 5(4), 32–39. <https://doi.org/10.61117/ipsumtec.v5i4.137>
- Ruiz Vargas, M. A. (2013). El pensamiento sistémico y su aplicación como herramienta de lenguaje para el control. *Universitaria Agustiniiana*, Programa de Contaduría Pública.
- Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2016). The strategic planning and the competitiveness of SMEs in Mexico City. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(8), 25–35. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(5\)8/version-3/D0583025035.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(5)8/version-3/D0583025035.pdf)
- Salgado García, L., Calvillo Barrios, J., & Hernández de la Rosa, E. (2019). Model for strategic alignment in educational organizations. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 165–178. <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263328012/>
- Saucedo-Castañeda, J., Álvarez Medina, M. A., Guzmán-Prince, I., & Galván-Rodríguez, D. (2023). Impacto de la planeación estratégica en el servicio al cliente en un consultorio dental. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 2157–2167. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6337
- Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía* (1.ª ed.). Subsecretaría de Comercio Exterior, Unidad de Inteligencia Económica Global.
- Secretaría de Gobernación. (2024). *Diario Oficial de la Federación*
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.
- Steiner, G. A. (1997). *Strategic planning: What every manager must know*. Free Press.
- Téllez Cuevas, R., & Gutiérrez Ruiz, C. L. (2023). Las Pymes y el capítulo 25 del T-MEC: análisis jurídico, comercial y de desarrollo. *Ius Comitiālis*, 6(11), 147–166. Universidad Autónoma del Estado de México.

- Terrones Cordero, A. (2011). Las micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Ulloa-Barre, N. M., Fajardo-Loayza, V. A., González-Illescas, M. L., & Solórzano-Solórzano, S. S. (2021). Estrategias post COVID-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *Innova Research Journal*, 6(2), 180–195.
- Urrea, H. J. (2019). Plan estratégico para lograr ventajas competitivas en una PYME en el desarrollo, caso de estudio. Tesis.
- Viloria, O. M., Ramírez, M. A., & Pérez, M. E. (2010). Principios cibernéticos aplicables en la generación de conocimiento organizacional. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5(15), 67–90. Fundación Miguel Unamuno y Jugo.
- Watkins, M. D. (2024). Las 6 disciplinas del pensamiento estrategico. Conecta.
- Wiener, N. (2003). Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas (J. Aguirre, Trad.). Tusquets Editores.