



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico-elemental para mejorar la toma de decisiones en las pymes de Hidalgo

Aracely Peña Negrete¹
*Oscar Montaña Arango**
*José Ramón Corona Armenta**

Resumen

Ante los constantes cambios que enfrentan las PyMEs en Hidalgo, tratando de mantenerse y ser competitivas, se busca desarrollar herramientas que faciliten la toma de decisiones. Por lo que es imperativo proveer de metodologías y modelos, considerando un análisis sistémico relacionado con su contexto, dinámica y condiciones, que facilite definir su planeación estratégica de acuerdo a recursos, capacidades y objetivos. Se desarrolló una investigación del tipo mixto secuencial explicativo, que implicó la recolección y análisis de información cuantitativa de 5 PyMEs, seguido de una fase cualitativa, que permitió profundizar y validar los resultados, apoyada con una revisión documental de los modelos clásicos de planeación estratégica. El resultado fue un modelo de 2 etapas, la primera enfocada en aspectos que formalizan la planeación y la segunda en el desarrollo de la ejecución, sustentado en herramientas de análisis, que de acuerdo al conocimiento y capacidades pueden proyectar el crecimiento de la empresa.

Palabras clave. PyMEs, Modelo de planeación estratégica, análisis sistémico, elementos estratégicos, diseño y aplicación.

Abstract

In the face of the constant changes that SMEs in Hidalgo face, trying to sustain themselves and be competitive, there is a search to develop tools that facilitate decision-making. Therefore, it is imperative to provide methodologies and models, considering a systemic analysis related to their context, dynamics, and conditions, which will help define their strategic planning according to resources, capabilities, and objectives. A sequential explanatory mixed-methods research was developed, which involved the collection and analysis of quantitative information from 5 SMEs, followed by a qualitative phase that allowed for a deeper exploration and validation of the results, supported by a documentary review of classic strategic planning models. The result was a 2-stage model, the first focused on aspects that formalize planning and the second on execution development, based on analytical tools that, according to knowledge and capabilities, can project the company's growth.

Keywords: SMEs, Strategic planning model, systemic analysis, strategic elements, design and implementation.

¹*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Introducción

Es innegable el constante cambio al que se enfrentan las PyMEs, tratando de mantenerse actualizadas y competitivas ante un entorno empresarial cada vez más globalizado, para ello buscan herramientas efectivas que les faciliten la toma de decisiones estratégicas; con el objetivo de permanecer en el mercado, ser competitivas e impulsar su crecimiento.

Por tanto, es imperativo proveer a las empresas de metodologías y modelos, sustentados en un análisis sistémico, enfocado en el conocimiento desarrollado, contexto, dinámica y condiciones geográficas, con la finalidad de facilitar la identificación, uso de herramientas de análisis e implementación, que les ayuden a tener una planeación estratégica más adecuada.

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

Si se habla de PyMEs, existen diversos factores que marcan la diferencia en la planeación estratégica, siendo los más comunes; la falta de procedimientos formales, no tener información específica de la forma en que se toman las decisiones, falta de elementos que se consideran 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 del sector y mercado (Urrea, 2019).

Existe una gran variedad de 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, 2025) se estima que en México hay 5,451,113 unidades económicas, de las cuales el 95.5% son micro, 3.7 pequeñas y 0.4 medianas empresas, de donde las PyMEs generaron el 29.2% de los puestos de trabajo en el país. En este contexto se identifica que existe un aumento significativo en la apertura, progreso y crecimiento de las empresas, las cuales, necesitan planes de acción flexibles para mantenerse en el macroentorno y que den aportaciones positivas, esta actividad resulta ser un reto, ya que demanda tiempo y recursos, sobre todo de capital intelectual.

Teniendo en consideración lo anterior, pareciera que la planeación estratégica es tema solo de las grandes empresas y eso produce un desánimo en las PYMES, debido a que la mayoría de estas empresas tienen recursos limitados, que son empleados prioritariamente en los procesos productivos y atención al cliente; ya que consideran que es donde deben poner más atención.

Dentro de la gran diversidad de metodologías, modelos y herramientas, resulta complicado elegir una que se aproxime más a su contexto y realidad empresarial (Leandro, 2017). La importancia de una metodología y modelo 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 el caso del estado de Hidalgo, las PyMEs se enfrentan a altos costos honorarios de consultores externos, sacrifican la planeación por priorizar un enfoque más operativo, falta de capacidad y personal especializado, y recursos económicos escasos. Por lo anterior, desarrollar un plan estratégico adecuado es un desafío, por el nivel de experiencia y recursos que demanda.

Partiendo de lo expuesto, este trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar una modelo de planeación estratégica flexible, que proporcione estructura y respaldo a las PYMES ubicadas en la zona centro del Estado de Hidalgo, con la finalidad de fortalecer su posicionamiento y mejorar su competitividad.

Impacto del análisis sistémico en el desarrollo de la planeación estratégica

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. y construir modelos mentales de áreas complejas, como el entorno competitivo en el que opera una empresa. 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 representaciones de las relaciones causa-efecto más importantes para la empresa (Watkins, 2024). Dado lo expuesto, el enfoque sistémico es considerado un poderoso instrumento de estudio que puede ser utilizado de diversas formas (Van Gigch, 2012).

Un análisis sistémico es fundamental al momento de definir las estrategias de una empresa. Comprender sus dinámicas internas y la interacción de sus componentes con el entorno (sector Industrial y macroambiente) de manera integral, permite desarrollar estrategias más resilientes y adaptativas, alineadas con el funcionamiento integral de la organización (Valdés, 2020).

De acuerdo con Checkland (1999), que el análisis sistémico es un proceso interactivo que utiliza modelos y técnicas para investigar y comprender la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos. Se enfoca en identificar los problemas subyacentes, las relaciones causales y las posibles soluciones a través de la participación de stakeholders.

Modelos relevantes de planeación estratégica

La planeación estratégica emergió como una disciplina formal en el siglo XX, evolucionando a medida que la turbulencia industrial y los cambios económicos a nivel mundial condujeron a una intensificación de la competencia. Especialistas y empresarios de las décadas de 1950, 1960 y 1970, desde Alfred Chandler, Igor Ansoff, Pierre Wack hasta Peter Drucker, popularizaron conceptos fundamentales. Posteriormente, en las décadas subsiguientes, bajo la influencia de Henry Mintzberg, Russell Ackoff, Gorge Steiner, Michael Porter, Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, Robert Kaplan y David Norton, 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. Al analizar los diversos enfoques y modelos, 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.

Tabla 1

Modelos de planeación estratégica

Autor	Nombre del Modelo	Características	Aplicación
Steiner (2007)	Modelo de planeación estratégica integral	Desarrolla la planeación como un proceso sistemático, incluye: Análisis del entorno, formulación de objetivos, estrategias, políticas, programas y retroalimentación.	– Corporaciones con necesidad de planificación a largo plazo – Entornos estructurados
Thompson et al. (2012)	Modelo estratégico basado en la dirección estratégica	Enfatiza en el liderazgo y contempla las siguientes fases: Desarrollo de visión, análisis externo e interno, formulación e implementación de estrategias.	– Negocios competitivos que buscan ventajas sostenibles – Toma de decisiones gerenciales
Fred (2017)	Modelo de proceso estratégico en tres etapas	Contempla 3 fases: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Usa herramientas como FODA, matriz BCG, matriz IE.	– Universidades, gobiernos, empresas privadas – Planeación estructurada

Ackoff (2008)	Modelo de planeación interactiva	Enfoque participativo y continuo. Incluye la idealización creativa, diseño de futuro deseado y planificación inversa.	– Organizaciones en cambio constante – Planificación adaptativa e innovadora
Mintzberg (1999)	Modelo de Estrategia Emergente / Escuelas de Estrategia	Utiliza la estrategia como patrón en la acción. Enfatiza que muchas estrategias surgen de la práctica más que de la planeación.	– Organizaciones dinámicas y flexibles – Ambientes impredecibles
Wack (Chermack, 2017)	Modelo de planeación por escenarios	Utiliza un enfoque narrativo ante la incertidumbre. Explora futuros posibles. Acepta que el futuro no es predecible.	– Empresas energéticas, tecnología, gobiernos – Entornos de alta incertidumbre
Newman (Álvarez, 2012)	Modelo de planeación administrativa	Desarrolla un proceso racional orientado a objetivos. Enfatiza estructura organizacional y responsabilidad.	– Empresas con jerarquías definidas – Planeación institucional
Lambert (20000)	Modelo de planeación estratégica competitiva	Enfocado en desarrollar y mantener ventajas competitivas. Analiza la posición de la empresa frente al entorno.	– Pequeñas y medianas empresas – Estrategia competitiva y de crecimiento
Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998)	Modelo de Planeación Estratégica Moderna	Considera 7 etapas: valores, visión, misión, análisis ambiental, formulación, implementación y control- Enfoque colaborativo	– Empresas con visión de futuro. – Planeación organizacional completa
Richard Rumelt	Buenas y Malas Estrategias	Enfatiza claridad, diagnóstico preciso, enfoque y acción coherente. Crítica a estrategias genéricas o vagas.	– Evaluación y rediseño de estrategias organizacionales – Consultoría estratégica
Banghart (Álvarez, 2012)	Modelo reconocido como Education Planning	Proporciona a las empresas y organizaciones una imagen sobre los probables resultados que se alcancen con el plan, contrasta las acciones para alcanzar los objetivos planteados.	– Conceptualización del problema. – Diseño de alternativas. – Evaluación y selección. – Instrumentación – Retroalimentación.
Tomasini (1990)	Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica	Integra la prospectiva (futuros posibles) con la estrategia organizacional. Fases: exploración, anticipación y planificación.	– Organizaciones que operan en contextos inciertos y de largo plazo
Chandler (2023)	Estrategia y Estructura	Analiza cómo la estrategia empresarial influye en la estructura organizacional. Destacando como la importancia de la alta dirección en la dirección y formulación de la estrategia.	– Reestructuración empresarial – Grandes corporaciones

Fuente: elaboración propia

Al analizar los modelos para el desarrollo de un plan estratégico, los elementos más distinguibles son:

- Misión
- Visión
- Análisis externo
- Desarrollo de estrategias

- Valores
- Filosofía
- Objetivos
- Análisis interno
- Implementación de estrategias
- Evaluación de resultados
- Retroalimentación
- Corto, mediano y largo plazo

Y las herramientas más utilizadas para el desarrollo de un plan estratégico se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Herramientas más utilizadas en el desarrollo de la planeación estratégica en una empresa

Herramienta	Descripción
Lluvia de ideas.	Técnica grupal para generar ideas de un tema específico.
Cadena de valor.	Análisis interno de la empresa.
5 fuerzas de Porter.	Análisis del sector industrial.
Matriz FODA.	Consiste en identificar a nivel interno las fortalezas y debilidades, y a nivel externo las oportunidades y amenazas; con la finalidad de hacer un análisis cruzado para conocer su posición en el sector.
PESTEL.	Analiza factores del macroambiente (político, económico, social, tecnológico, ecológico y ambiental) que puede afectar a la empresa.
Segmentación de mercado.	Ayuda a identificar los distintos segmentos o grupos de clientes de acuerdo a necesidades y comportamientos, con la finalidad de adaptar la estrategia en cada segmento.
Balanced Scorecard.	Mide el progreso de la empresa a través de 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos aprendizaje y desarrollo.
Indicadores clave de rendimiento (KPIs).	Ayudan a medir los procesos clave de una empresa y el progreso para alcanzar los objetivos.
Ciclo PDCA.	Metodología que a través del ciclo planear, hacer, verificar y actuar lleva a la mejora continua a una empresa.
Matriz BCG.	Evalúa la cartera de productos o unidades de negocio de una empresa de acuerdo a la cuota de mercado y crecimiento de la industria.
Matriz Ansoff.	Permite definir estrategias de crecimiento en función de los productos y mercados existentes o nuevos.
Análisis CAME.	Herramienta que a través de la capacidad, ambiente, mercado y estrategia ayuda a las empresas a evaluar su capacidad interna, para identificar las áreas en las que necesita mejorar para competir en el mercado.
Diagrama de Gantt.	Herramienta que permite llevar la gestión de actividades o tareas y sus plazos en el tiempo en un cronograma.

Fuente: elaboración propia

Marco contextual

Las PyMEs en México

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025) se estima que en México hay 5,451,113 unidades económicas, de las cuales el 95.5% son micro, 3.7 pequeñas y 0.4 medianas empresas, de donde las PyMEs generaron el 29.2% de los puestos de trabajo en el país. En este contexto se identifica que existe un aumento significativo en la apertura, progreso y crecimiento

de las empresas, las cuales, necesitan planes de acción flexibles para mantenerse en el macroentorno y que den aportaciones positivas, esta actividad resulta ser un reto, ya que demanda tiempo y recursos, sobre todo de capital intelectual.

La importancia de las PyMEs radica en que:

- Importante generador de empleos formales.
- Representan el 52% del PIB nacional.
- Contribuyen a la innovación, donde muchas pequeñas y medianas empresas mexicanas son fuente de ideas creativas y desarrollos tecnológicos novedosos.
- En desarrollo regional, contribuyen a llevar el crecimiento económico y la prosperidad a diversas zonas del país.

Desafíos

- Bajo acceso a financiamiento bancario, resaltando la necesidad de políticas para mejorar.
- Tiene competencia con grandes empresas, se enfrentan a la rivalidad de compañías tanto nacionales como extranjeras.
- Algunas PyMEs operan en la informalidad, lo que dificulta su crecimiento.
- En adopción tecnológica, algunas pequeñas y medianas empresas enfrentan dificultades en el acceso y adaptación a los avances tecnológicos.
- Alta tasa de mortalidad, destacando la importancia de estrategias de sostenibilidad.
- Integración en las cadenas globales.

Los sectores con mayor cantidad de PyMEs son el comercio al por menor, servicios, manufactura. 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 PyMEs en Hidalgo

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 (2023) otorgó 3 mil 322 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.

De acuerdo con datos de los Censos Económicos del INEGI (2024), las miPyMEs constituyen el 99.8% de las unidades económicas en Hidalgo, concentrándose principalmente en el comercio y

servicios. Estas empresas enfrentan retos como el acceso limitado a financiamiento y la falta de digitalización, aunque su crecimiento se ve impulsado por iniciativas locales de apoyo económico y capacitación, entre las características principales se tienen las siguientes:

- La esperanza de vida de los establecimientos es de 8.4 años, lo cual está a la par de la media nacional.
- En el año 2021 Hidalgo tuvo el 36% de nacimientos de establecimientos.
- 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.
- Solo el 6.4% de las empresas tiene acceso a financiamiento formal, siendo los bancos y proveedores las principales fuentes.
- El 18% tienen presencia digital, lo que limita su competitividad en mercados más amplios.

Metodología

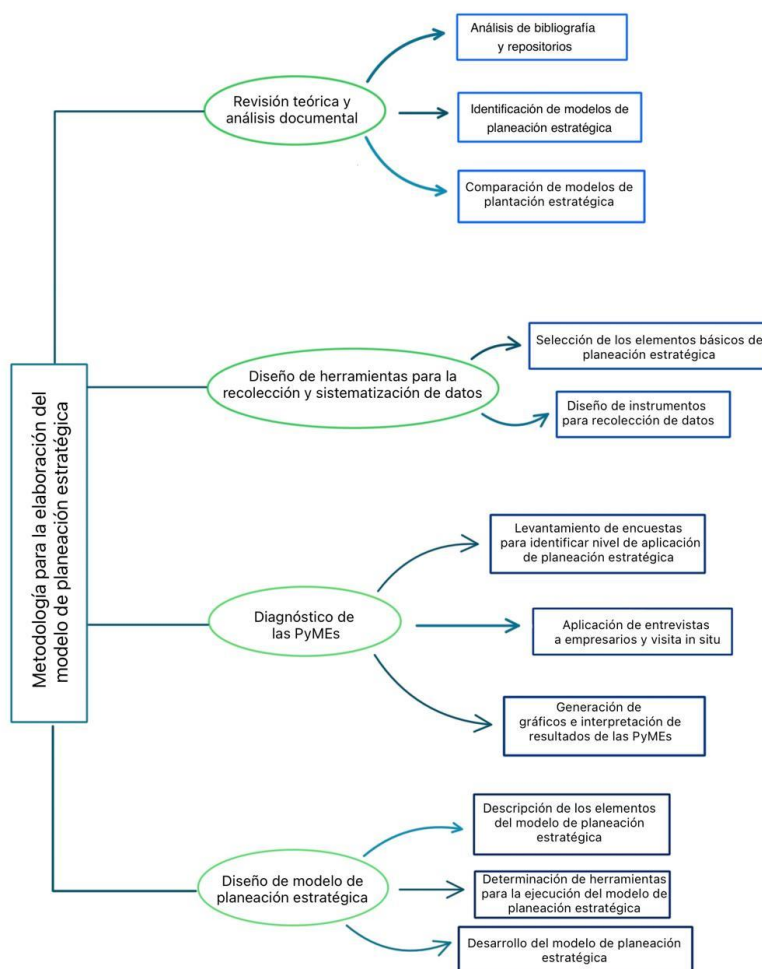
Se presenta una metodología que se enfoca en analizar el desarrollo de la planeación estratégica en 5 sectores representativos de las PyMEs de la zona centro del estado de Hidalgo, con la finalidad de determinar un modelo que facilite su proceso de elaboración. El objetivo es identificar como integran y aplican los elementos esenciales para generar su plan, así como comprender las razones por las cuales, en algunos casos resulta deficiente o se encuentra poco alineada con su crecimiento.

La metodología tiene una intervención del tipo propositiva dado que se diseña y fundamenta en el desarrollo de un modelo de planeación estratégica enfocado en cubrir las necesidades de las PyMEs, aplicando un enfoque descriptivo, para analizar cómo aplican actualmente su planeación estratégica, con base en cuestionarios, entrevistas y visitas in situ.

Dado lo anterior, la investigación es del tipo mixto secuencial explicativo, este enfoque metodológico combina métodos cuantitativos y cualitativos en dos fases. La primera fase es de recolección y análisis de datos cuantitativos, la segunda fase que es cualitativa; se utiliza para contrastar y explicar los resultados de la primera fase, y así validar y confirmar los hallazgos de la investigación. En la figura 1 se muestra el esquema de la metodología, donde se exponen los pasos que se ejecutaron para construir el modelo de planeación estratégica.

Figura 1

Metodología para el desarrollo de un modelo de planeación estratégica



Fuente: elaboración propia.

- **Revisión teórica y análisis documental**

Con la revisión de diversos artículos y trabajos de investigación, se identificaron los modelos de planeación estratégica presentados en la tabla 1, los cuales son utilizados como guía para el desarrollo de la propuesta de modelo. El propósito de esta comparación es ofrecer una visión general, permitiendo identificar las distintas perspectivas metodológicas y herramientas de análisis aplicadas que han influido en su desarrollo a lo largo del tiempo.

- **Diseño de herramientas para la recolección y sistematización de datos**

Para poder tener información de las PyMEs respecto a su planeación estratégica, se construyó un cuestionario con la herramienta Google Forms, dado que actualmente es el medio más práctico y rápido para solicitar a los participantes de un estudio de investigación que respondan a diversos cuestionamientos. El formulario consta de un apartado inicial en el cual se explica a los empresarios 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, enfocadas en los elementos básicos para la elaboración de la planeación estratégica, como se muestran en las figuras 2 y 3.

Figura 2

Elementos comunes en el desarrollo de un plan estratégico

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	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: elaboración propia

Figura 3

Herramientas de análisis más utilizadas en el desarrollo de un plan estratégico

¿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 Gannt	☐	☐	☐	☐
Indicadores KPI's	☐	☐	☐	☐

Fuente: elaboración propia

La información obtenida de las PyMEs a través del cuestionario de Google Forms, se coteja con lo observado y las anotaciones de la visita in situ.

Las opciones de calificación que pueden seleccionar los participantes de las PyMEs en estudio tienen un valor numérico asignado de forma ascendente, para el nivel de utilización de los elementos de 0 (no se conoce) hasta 5 (fomenta la mejora continua) y en el uso de herramientas de 0 (no se conoce) hasta 3 (se aplica y se entiende), mismos que será de utilidad al momento de tratar la información para tener una visión integral del estatus que tienen las PyMEs en el desarrollo de su planeación estratégica.

- **Diagnóstico de las PyMEs**

Para el presente estudio se seleccionaron 5 empresas de giros representativos que tienen las características que se presentan a continuación:

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		

Cientes	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

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		

Cientes	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 Tlacuaxtla - Agua Bonafont - Agua Ciel	- Galletas - Pasteles - Cereales

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.		

Cientes	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.

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		

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

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.		

Cientes	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.

Desarrollando lo siguiente:

- Levantamiento de encuestas para identificar nivel de aplicación de planeación estratégica.

Se proporciona a los empresarios el enlace del instrumento de recolección de datos (Google Forms), con el propósito de obtener información sobre el nivel de aplicación de los elementos de planeación estratégica y herramientas de análisis que están utilizando.

- Visitas in situ.

Se hicieron visitas a las empresas para corroborar la información contestada.

- Generación de gráficos.

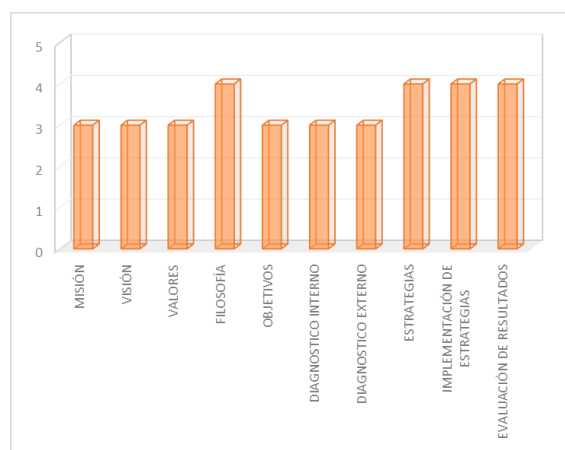
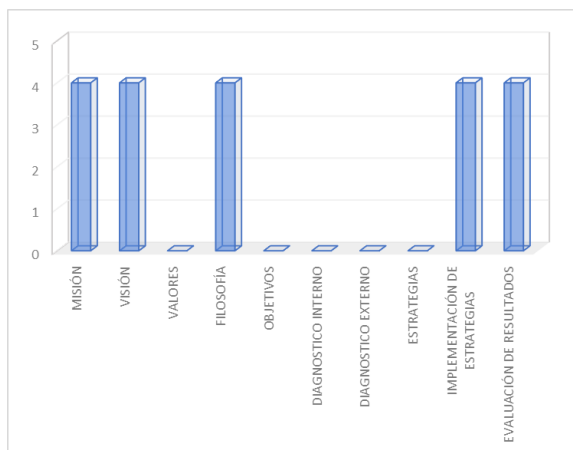
La información se procesa en Excel para generar representaciones gráficas que facilitan la visualización y comparación del nivel de aplicación de la planeación estratégica en cada una de las PyMEs analizadas (Figura 4 y 5). Estos gráficos también permiten identificar las herramientas empleadas en las distintas etapas del proceso de planificación estratégica y facilitan una comprensión global del desempeño de las empresas en diversos factores clave, permiten evaluar si la planeación estratégica implementada alcanza niveles adecuados y contribuye a detectar áreas con potencial de mejora.

Figura 4

Nivel de aplicación de elementos clave de la planeación estratégica

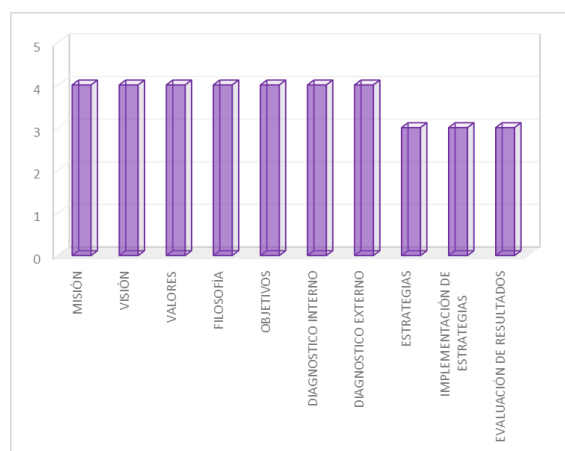
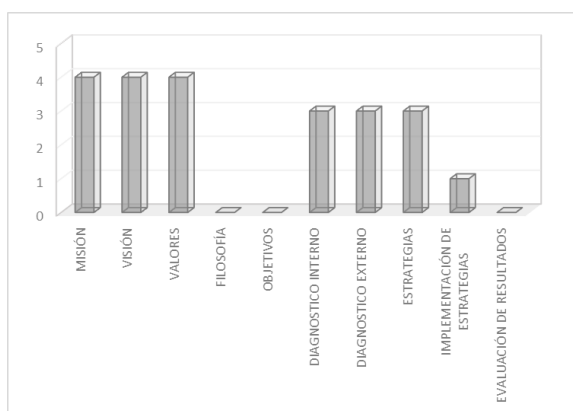
Empresa 1 – Alimenticio (Elaboración de pan)

Empresa 2 – Entretenimiento (Cine)



Empresa 3 – Maquiladora textil (Ropa para dama)

Empresa 4 – Alimenticio (Purificadora de agua)



Empresa 5 – Metalmecánica (Piezas mecánicas)

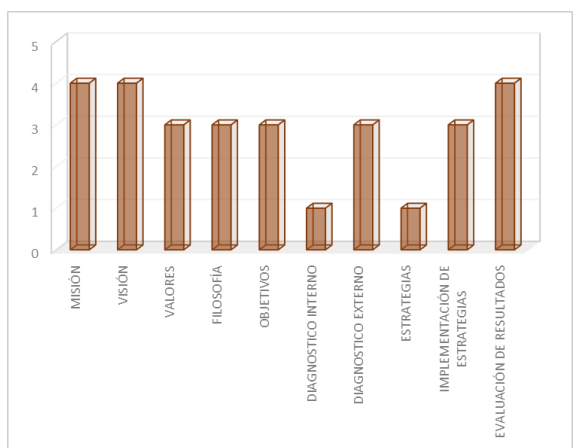
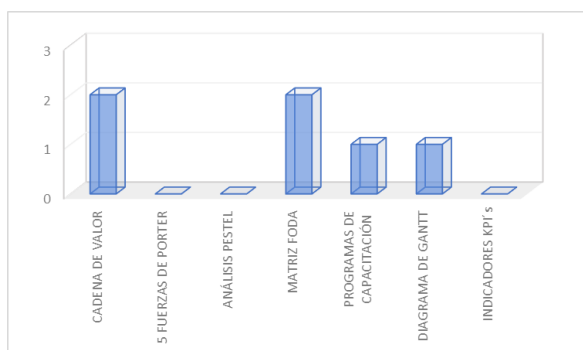


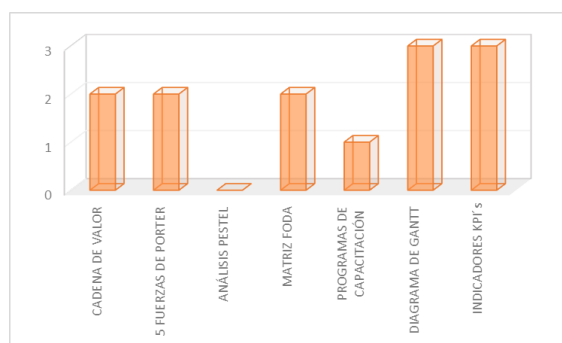
Figura 5

Nivel de aplicación de herramientas de análisis para la planeación estratégica

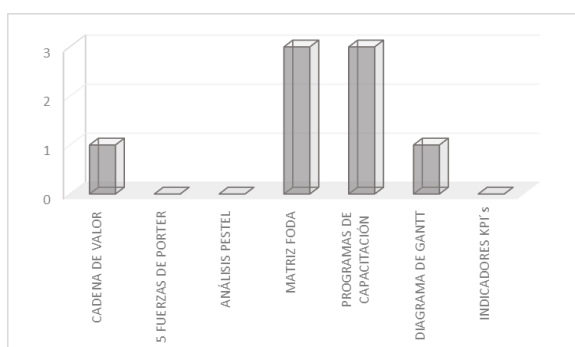
Empresa 1 – Alimenticio (Elaboración de pan)



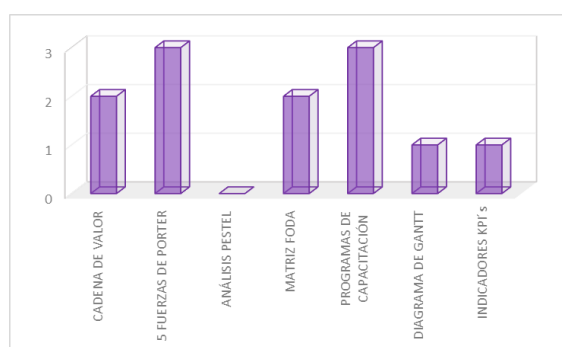
Empresa 2 – Entretenimiento (Cine)



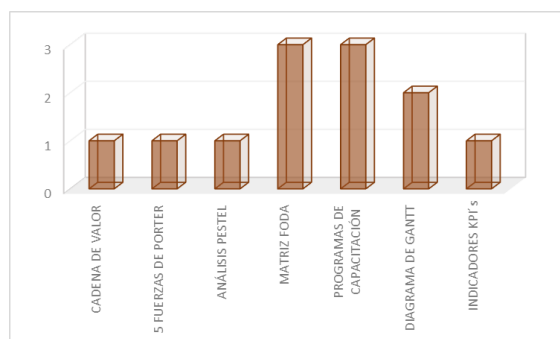
Empresa 3 – Maquiladora textil (Ropa para dama)



Empresa 4 – Alimenticio (Purificadora de agua)



Empresa 5 – Metalmecánica (Piezas mecánicas)



Hallazgos

En la tabla 3 se muestran los resultados del análisis efectuado de las figuras 4 y 5.

Tabla 3

Hallazgos de las empresas en estudio

Empresa	Hallazgos
Panificadora, textil y metalmecánica	Cuentan con bajo nivel de aplicación de elementos para el desarrollo de su plan estratégico. Es bajo el nivel de conocimiento y aplicación de herramientas de análisis. Los procesos fallan a menudo, por falta de sustitución de maquinaria y equipos, mantenimiento y capacitación de sus trabajadores, por lo que le

	dedican una parte del tiempo a estas situaciones (apagando fuegos) y no se da el tiempo para mejorar.
Panificadora, textil y metalmecánica	Cuentan con espacios reducidos, lo que permite una mayor comunicación verbal, por ello, consideran que no es necesario documentar información referente a su planeación estratégica.
Textil y metalmecánica	Enfocan su análisis en sus entradas de materia prima, estimando la cantidad de productos que deben fabricarse y al final realizan un arqueo para validar la congruencia de los ingresos (materia prima) y desperdicios esperados.
Panificadora	Tienen trato directo con sus clientes, por lo que detectan rápidamente alguna desviación de su proceso, siendo esta una de las razones principales de la falta de documentación de planes y estrategias. Localización estratégica, no hay negocios parecidos cercanos, la ventaja de este tipo de negocios es que se encuentran ubicadas en zonas estratégicas, donde no hay mucha competencia y en zonas socioeconómicas de nivel bajo a medio, lo cual limita al cliente para elegir a la competencia, ya que el traslado le representa un gasto extra y tiempo.
Purificadora de agua, cine	Conocen y aplican herramientas de análisis. Tienen trato directo con sus clientes, toma de decisión ágil, pueden generar los cambios pertinentes para mejorar el proceso y la calidad de su producto incluso el mismo día en que reciben retroalimentación de su cliente.
Cine	Unidad de negocio que alinea y formaliza su plan estratégico con los lineamientos corporativos y variables del medio donde opera.
Purificadora de agua	Tiene acuerdos con hospitales, lo cual la obliga a cumplir con estándares y tener un plan estratégico.

Fuente: elaboración propia.

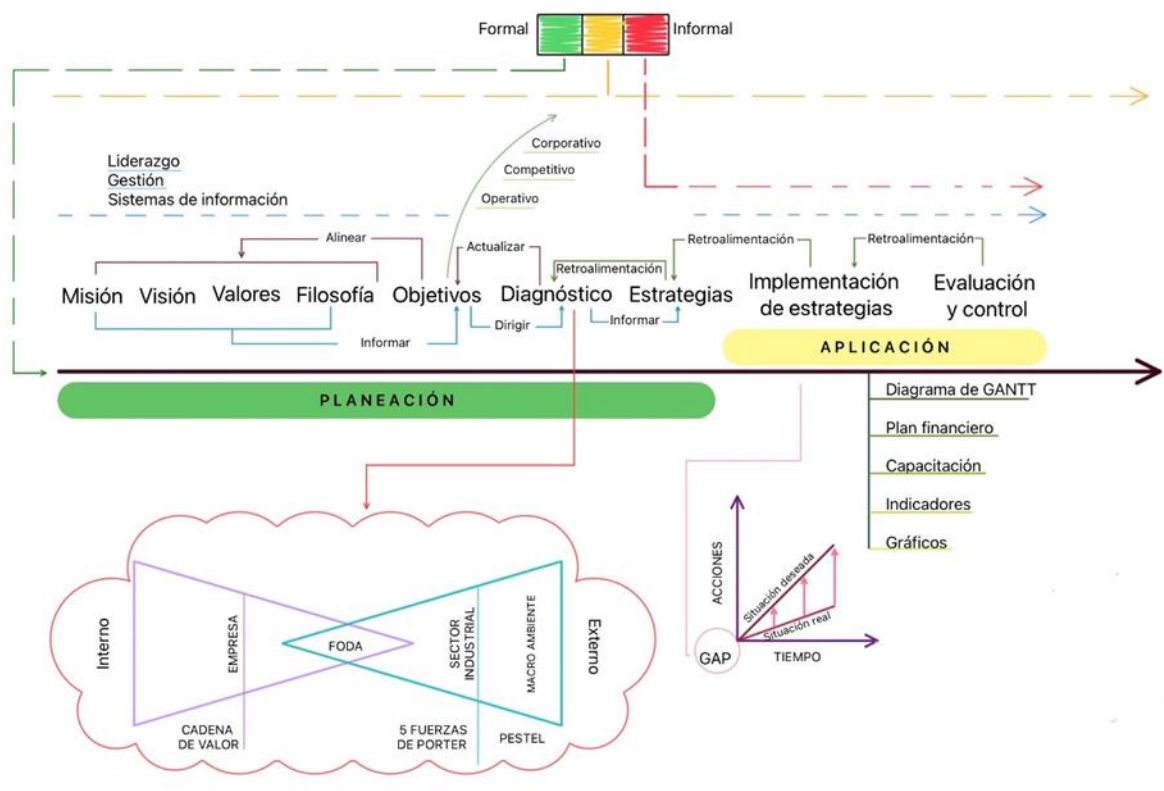
Diseño de modelo de planeación estratégica

El modelo desarrollado se presenta en la figura 7, en la parte superior se encuentran los elementos fundamentales para la elaboración de la planeación estratégica. En la parte inferior se desglosan las herramientas de análisis que permiten orientar, desarrollar y consolidar dichos elementos. El diseño del modelo tiene un flujo de lectura de izquierda a derecha; no obstante, la aplicación práctica puede variar según el nivel de conocimiento y capacidad organizacional de cada empresa.

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 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.

Figura 7

Modelo propuesto sobre el desarrollo de la planeación estratégica para PYMEs



Fuente: elaboración propia

El modelo contempla dos etapas:

1. **Planeación.** Considera el desarrollo de aspectos como: misión, visión, valores, objetivos, diagnóstico y estrategias. La parte inferior del modelo presenta las herramientas que pueden servir de apoyo para el desarrollo de cada elemento, se contempla el esquema de triángulos que indica el análisis interno a través de la cadena de valor (fortalezas y debilidades), en el caso del ambiente externo (oportunidades y amenazas) se contempla el sector industrial (cuyo análisis se realiza con las cinco fuerzas de Porter) y el macroambiente (con la herramienta PESTEL). La matriz FODA se encuentra en el centro de la imagen debido a que con la información que se obtiene se evalúa el impacto de los cuatro aspectos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que dan la pauta para la determinación de las estrategias.
2. **Aplicación.** Está constituida por la implementación de estrategias, evaluación y control, en las cuales lo primordial es realizar la planeación 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. La implementación de estrategias debe contemplar un plan financiero para tener un panorama económico claro y establecer estrategias que sean realizables o desarrollar planes de que permitan obtener los recursos para 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. En cuanto a la evaluación y control el modelo considera el uso del GAP, a través del cual se puede contrastar la situación actual y la situación deseada mediante indicadores (la proyección planteada en visión y objetivos), este proceso 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 su equipo de trabajo reportará los resultados y generará los gráficos necesarios para resumir esta información, con la finalidad de que todo el equipo de trabajo pueda saber el estatus.

La primera etapa, que corresponde al diseño, está enfocada en aspectos que formalizan la planeación; esto les permite tener una mejor ejecución y proyección de crecimiento, mientras que las empresas del tipo reactivo o informal pasan directo a la segunda etapa (dinámica), dado que su actuar se presenta de acuerdo con los cambios y necesidades que se presenten en el momento, esto les permite permanecer activas e incluso por periodos de tiempo pueden tener buenos resultados, sin embargo, tienen un crecimiento limitado o una visión sesgada.

El desarrollar un plan estratégico para una empresa que contemple las 2 etapas debe sustentarse en el liderazgo, gestión y sistemas de información, y la vinculación de objetivos corporativos, competitivos y operativos. Es importante el seguimiento del nivel de crecimiento y madurez; el cual va asociado al nivel de complejidad que va adquiriendo por el crecimiento de sus procesos y la dinámica del sector industrial y macroentorno, lo que las obliga a tomar en cuenta los elementos planteados desde un enfoque sistémico, así como conocer y aplicar las diferentes herramientas de análisis.

Conclusiones

La división en 2 etapas del modelo que son diseño y ejecución, permite identificar la forma en que elabora su planeación estratégica una PyME, la cual está basada en un enfoque sistémico que integra un análisis de capacidades, posicionamiento, conocimiento de los elementos que lo constituyen y el nivel de aplicación de las herramientas de análisis.

Cuando una PyME logra negociar contratos a largo plazo con los clientes o son auditadas, sus acciones van encaminadas a mantener estos acuerdos, por lo que se apegan a cumplir con las 2

etapas del modelo de planeación estratégica, lo cual le permite ser considerada como un proveedor confiable.

Algunas PyMES no documentan su información referente a primera fase del modelo de planeación estratégica, debido a que su tamaño reducido favorece comunicar y plantear sus estrategias de manera directa, verbal o informalmente. Aunado a esto, algunos directivos o dueños de estas empresas tienen reservas al momento de compartir la información referente a las estrategias que desea implementar, por desconfianza o temor al robo de información, por lo que la segunda fase es la que predomina.

Se tiene el caso de que algunos empresarios describen una visión, misión, objetivos y acciones, donde sus estrategias y procesos están enfocados en mantenerse en el mercado, y no con un enfoque de crecimiento hacia el futuro.

Cuando los clientes no exigen certificaciones o estándares específicos de sus productos, procesos o servicio, mantiene a la PyME en un estado de confort, se dedica a producir, teniendo baja retroalimentación y poco conocimiento de las herramientas de análisis.

Los sectores a los que atienden y el punto de participación dentro de la cadena de suministro en el que se encuentran son un factor determinante en el nivel de desarrollo de su planeación estratégica.

Referencias

- Ackoff, R. (2008). *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa.
- Álvarez, I. (2012). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. Limusa.
- Chandler, A. (2023). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial*. Sothis Press.
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective*. Wiley.
- Cherkmack (2017). *Foundations of Scenario Planning. The Story of Pierre Wack*. Poutledge.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.
- INEGI (2024). *Censos Económicos 2023*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/>
- INEGI (2025). Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYMES_25.pdf
- Lambert, T. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Editorial Folio.
- Leandro (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11 (1), 23-34. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>

- Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y caso*. Prentice Hall.
- Nacional Financiera (2023). *Creció 13% el crédito de NAFIN a MIPIMES de Hidalgo*. Recuperado el 1 de agosto de 2025 de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/877973/Comunicado_Hidalgo.pdf
- Ortega de la Cruz, E. C. O., Benavente, L. de J. G., & Rivera, C. G. J. (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>
- Steiner, G. (2007). *Planeación Estratégica*. Patria.
- Thompson, A. Peteraf, M., Bamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. McGraw-Hill.
- Tomasini, A. (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad: un caso real hecho en México*. Editorial Grijalvo.
- Urrea (2019). *Plan estratégico para lograr ventajas competitivas en una pyme en desarrollo. Caso de estudio*. (Tesis de maestría). Tecnológico Nacional. Repositorio Institucional. https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/5403/1/2019_MA_JENIFFER_URREA_HUERTA.pdf
- Valdés, L. A. (2020). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. Fondo Editorial FCA. UNAM.
- Van Gigch, J. (2012). *Teoría General de Sistemas*. Trillas.
- Watkins (2024) *Las 6 disciplinas del pensamiento estratégico*. Conecta.