



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Centro Interdisciplinario de Posgrados  
Investigación y Consultoría  
Departamento de Ingeniería  
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección  
de Tecnología

Título de la investigación

“Propuesta de instrumentación para la implementación de un plan  
estratégico en las pymes casos empresas comercial, servicio y  
manufactura”

Tesis que para obtener el Grado de Doctor  
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Angel Sánchez López



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Decanato de Ingeniería  
Doctorado en Planeación Estratégica  
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

**Propuesta de instrumentación para la implementación de un plan  
estratégico en las pymes casos empresas comercial, servicio y  
manufactura**

Angel Sánchez López

Comité Asesor

---

Dra. Katya Risso Villar

---

Dr. Juan Carlos Pérez García  
Asesor 1

---

Dr. F. Javier Méndez Ramírez  
Asesor 2

---

Dra. Argelia Fabiola Miranda Pérez  
Asesor 3

---

Dra. Alejandra Aldrette Malacara  
Asesor 4

Puebla, México.

04 de Julio de 2022.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Dra. Katya Risso por brindarme su confianza y apoyo incondicional a lo largo de este y muchos caminos.

Al Dr. Javier Méndez por ser una de las personas a las cuales admiro, por su sabiduría y su buen corazón.

Al Dr. Juan Carlos por sus enseñanzas y apoyo brindando en mi paso por la UPAEP.

A mi madre porque siempre ha confiado en mí y me ha dado las fuerzas para llegar hasta donde estoy.

A mi hermana porque es una de las personas más importante en mi vida, es mi compañera de viaje en este camino llamado vida.

A mis tíos, tías, primos y primas porque siempre han estado a mi lado.

A mis amigos de UPAEP, Ana Laura Gutierrez y Hugo Herrera, por su gran amistad.

A mis hijas, Angela Aylin y Alexa Aranza, porque son el motor de todo lo que hago en esta vida.

Ale, mi pareja de vida, la persona que siempre ha estado a mi lado apoyándome y por la cual busco ser una mejor persona cada día.

A Dios por nunca haberme soltado.

# ÍNDICE GENERAL

## ÍNDICE DE TABLAS

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivo general	5
1.4 Objetivos específicos	5
1.5 Originalidad del tema	5
1.6 Alcances	6
1.7 Limitaciones	6
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1 Las pequeñas y medianas empresas y la planeación estratégica	7
2.1.1 Las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial	7
2.1.2 Las características y retos de las pequeñas y medianas empresas	12
2.1.3 La actualidad de las pequeñas y medianas empresas en México	16
2.1.4 Un panorama de las pequeñas y medianas empresas en Puebla	17
2.2. La planeación estratégica y su visión para las pequeñas y medianas empresas	20
2.2.1 La planeación estratégica	20
2.2.2 Conceptos de la planeación estratégica	21
2.2.3 Modelos de planeación estratégica enfocadas a las pymes	23
2.2.3.1 Modelo integral de dirección estratégica	23
2.2.3.2 Modelo de planeación estratégica aplicada	24
2.2.3.3 Modelo de gestión estratégica	26
2.2.3.4 Modelo de interdependencia de la planificación empresarial	28
2.2.3.5 Modelo del proceso de administración estratégica	29
2.2.3.6 Modelo del proceso de planificación paralela	30
2.2.4 Beneficios de la planeación estratégica en las organizaciones	33
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b>	<b>34</b>
3.1 Diseño de la investigación	34
3.2 Selección de la muestra	34
3.3 Recolección de datos	34
3.4 Análisis de los datos	36
3.5 El método del caso	36

3.6 Criterio para la selección de unidades de estudio	37
3.7 Investigación de antecedentes y contexto de las unidades de estudio	38
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>40</b>
4.1 Caso de estudio 1: Súper comercial San Miguel	40
4.2 Caso de estudio 2: Talleres especializados en metales	49
4.3 Caso de estudio 3: Hoteles Royal	56
4.4 Instrumentación para la implementación de un plan estratégico para las pymes	64
4.4.1 Alineación de la empresa para la implementación de la planeación estratégica	64
4.4.2 Evaluación de la gestión del cambio para la implementación	69
4.4.3 Resistencia al cambio para la implementación	71
4.4.4 Propuesta para la implementación de un plan estratégico en pyme	73
4.4.5 Definición de gestores de implementación	77
4.4.6 Diseño de objetivos generales por perspectiva	79
4.4.7 Diseño de supuestos por objetivo	80
4.4.8 Diseño de objetivos particulares por dimensión	82
4.4.9 Diseño del plan de acción por perspectiva	84
4.4.10 Medio de evaluación de objetivos y planes de acción	86
4.4.11 Cuadro de seguimiento a los resultados	88
4.5 Monitoreo y evaluación de los objetivos	90
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>92</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de PYMES por número de trabajadores en organismos internacionales.....	7
Tabla 2. Clasificación de las Pymes en China según su normatividad.....	9
Tabla 3. Clasificación de las pymes en América.....	11
Tabla 4. Factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las pymes .....	14
Tabla 5 . Definición de conceptos en la planeación estratégica .....	22
Tabla 6. Comparación de modelos de planeación estratégica.....	31
Tabla 7. Variables cualitativas analizadas en el estudio .....	35
Tabla 8. Información general de la empresa Super comercial San Miguel .....	41
Tabla 9. Información general de la empresa Talleres especializados en metales.....	49
Tabla 10. Información general de la empresa Hoteles Royal.....	56
Tabla 11. Evaluación de la gestión del cambio para la implementación.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de empresas por sectores primarios en Puebla.....	17
Figura 2. Distribución de empresas por tamaño en Puebla .....	18
Figura 3. Principales problemas de las pymes en Puebla que limitan llevar a cabo su actividad .....	19
Figura 4. Modelo integral de dirección estratégica .....	24
Figura 5. Modelo de planeación estratégica aplicada .....	25
Figura 6. Modelo de gestión estratégica .....	27
Figura 7. Modelo de interdependencia de la planificación empresarial .....	28
Figura 8. Modelo de interdependencia de la planificación empresarial .....	29
Figura 9. Modelo del proceso de planificación paralela .....	30
Figura 10. Comparativo de ingresos brutos por ventas del 2016 al 2020 de Super San Miguel .....	43
Figura 11. Comparativo de la distribución de productos en Super San Miguel .....	43
Figura 12. Estructura organización de la empresa Super San Miguel.....	45
Figura 13. Comparativo de ingresos brutos por ventas del 2016 al 2020 de Talleres especializados en metales.....	51
Figura 14. Comparativo de la distribución de productos en Talleres Especializados en Metales.....	51
Figura 15. Estructura organización de la empresa en Talleres Especializados en Metales...52	
Figura 16. Comparativo de ingresos brutos por ventas del 2016 al 2020 de la cadena de Hoteles Royal .....	58
Figura 17. Comparativo de ingreso por servicios ofrecidos por la cadena de Hoteles Royal.....	58
Figura 18. Estructura organización de la empresa Hoteles Royal.....	59
Figura 19. Modelo de alineación organizacional.....	65

Figura 20. Cuadro de alineación organizacional .....	66
Figura 21. Desdoblamiento de prioridades estratégicas .....	67
Figura 22. Compromiso, construcción y alineación organizacional .....	67
Figura 23. Esquema para enfrentar la resistencia al cambio.....	72
Figura 24. Modelo de integración de dimensiones organizacionales.....	75
Figura 25. Modelo de integración de dimensiones organizacionales.....	76
Figura 26. Esquema de responsables por dimensión.....	77
Figura 27. Cuadro de diseño de objetivos por perspectiva .....	79
Figura 28. Cuadro de diseño de supuestos por dimensión.....	80
Figura 29. Cuadro para el diseño de objetivos particulares por perspectiva.....	82
Figura 30. Cuadro de diseño del plan de acción por dimensión .....	84
Figura 31. Cuadro de medio de evaluación y desempeño .....	86
Figura 32. Cuadro de seguimiento a resultados por perspectiva .....	88
Figura 33. Cuadro de monitoreo de progreso, realimentación y acciones correctivas.....	90

## **CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

### **1.1 Introducción**

En México las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan poco más de 4.1 millones de unidades que generan el 72% de empleos en el país y el 52% del producto interno bruto (PIB) (INEGI/SE, 2019), su clasificación se basa principalmente en manufactura, comercio y servicios privados no financieros. En México las pymes se ven involucradas en ambientes altamente dinámicos que las obligan adoptar estrategias enfocadas a asegurar su permanencia en el mercado, sin embargo, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en su censo económico 2014, solo en México la esperanza de vida de las empresas es de 7.8 años en promedio, siendo la industria manufactura el que mayor tiempo de supervivencia tiene con 9.7 años, seguidos por empresas de servicio con 8 años y comercializadoras con 6.9 años (INEGI, 2014) lo que denota un área de oportunidad en temas relacionados al crecimiento, desarrollo y supervivencia de las pymes.

Dada la importancia de las pymes en nuestro país, trabajos recientes han puesto un interés particular en estudiar la planeación estratégica y su desempeño organizacional como un factor de competitividad para las empresas (López, 2005), sin embargo, extenso número de estudios destacan la precariedad de los procesos de planeación estratégica realizados por la pymes en comparación con las grandes empresas (Siddique, 2015) así como de actividades empresariales irregulares, esporádicas y reactivas en sus procesos de implementación (Sexton y Van Auken, 1985) que han dificultado apreciar la efectividad de la planeación estratégica en las organizaciones de tamaño pequeño y mediano (Giboons y O'Connor, 2005).

Sumado a lo anterior, Moreno destaca que la implementación de la planeación estratégica en las pymes son procesos informales, sin estructura e irregulares (Moreno, 2016), acompañadas por una percepción, por parte de los empresarios y de la misma

organización, como un proceso que requiere mucho tiempo, habilidades de planeación y ejecución, recursos económicos y un ambiente estable (Shrader, Mulford, Blackburn, 1989). Así mismo, Montoya (2008) menciona que las pymes cuentan con grandes estrategias enfocadas a su crecimiento y desarrollo, pero carecen de planes de acciones para cumplirlas.

Uno de los problemas de la implementación de los procesos de la planeación estratégica en las empresas de tamaño pequeño y mediano se basa en el hecho de que existen pocas herramientas y métodos basados en las características propias de las organizaciones que apoyen el proceso de gestión (Morgan, 2007) (Huber, 2011). El hecho de que una empresa sea capaz de ejecutar una estrategia planificada es un proceso meticuloso (Herrera Alvarado y Olguil Ramírez, 2015), sumado a ello, las etapas de ejecución de la estrategia son más complicadas que las de formulación (Radomska, 2014). Esto se debe a que la etapa conceptual a menudo se apoya en varias herramientas, modelos y opiniones de expertos, caso contrario, el proceso de ejecución requiere la combinación de elementos y factores internos-externos asociados a la organización en general, es decir, mientras el proceso de desarrollo de la estrategia consiste en la formulación de supuestos estratégicos basados en una planeación, la ejecución requiere de acciones efectivas e integrales para cumplirlas.

Por lo anterior, diversos autores han tratado de identificar variables contingentes que pueden explicar el bajo o nulo desempeño en la implementación de la planeación estratégica en las pymes (Bracker y Pearson, 1988), obteniendo como resultados variables asociadas a la orientación directiva, el historial de la planeación, la estructura organizacional, el ambiente interno/externo, la edad de la empresa, su situación actual pero sobre todo la falta de procesos de implementación, mismos que han sido determinantes en la eficacia y eficiencia de la planeación estratégica y su gestión en las empresas (López, 2005).

Estudios recientes han tratado de describir procesos de implementación para la planeación estratégica, por ejemplo Crittenden y Crittenden (2008) han contrastado

elementos esenciales en los procesos de gestión que abarcan quién, qué y cuándo se realizarán las acciones planteadas por la planeación; la creación de programas de apoyo para temas de aprendizaje y mejora continua; sistemas de seguimiento a la estrategia; mecanismos de interacción para la dirección estratégica y la gestión de los recursos (financieros y humanos). Por su parte, Beer y Eisenstat (2000) mencionaron que la ejecución de la estrategia y sus procesos deben estar basado en la forma en la que la gerencia desea adoptar y aplicar la planeación, así como del conocimiento de la estrategia por parte de la organización, el equipo destinado para la ejecución de la planeación, la comunicación entre los involucrados, la coordinación entre los líderes del proyecto y el liderazgo que ejerzan dentro de la organización. Por el contrario, Estrada, García y Sánchez (2005) mencionan que los procesos actuales no han podido subsanar factores internos tales como la falta de comunicación, la comprensión integral de los objetivos estratégicos por parte de toda la organización y la ineficiencia en la coordinación de aplicación y control de la planeación estratégica. Lo anterior denota dos situaciones, la primera asociada a procesos independientes, selectivos y no sistémicos que afectan de manera sustancial la integración de la planeación estratégica en las operaciones de las empresas, y segundo que los procesos de implementación se han vuelto puramente teóricos y no han permeado lo suficiente en la realidad empresarial de las pymes (O'Regan y Ghobadian, 2002).

Como resultado de todo lo anterior, muchas empresas caen en el fenómeno conocido como “agujero de ejecución”, situación en la cual la planeación estratégica no se implementa de manera efectiva (Powell, 2004), por lo cual muchas pymes inician procesos de planeación intuitivos e informales lo que las coloca en un punto de desventaja en términos competitivos a nivel local e internacional.

Si bien el éxito de las pymes no depende únicamente de la planeación estratégica, las empresas que han logrado integrar correctamente esta herramienta han alcanzado incremento en ventas, rendimiento de activos, mayores márgenes de beneficios, niveles tecnológicos superiores a la competencia y una cultura organizacional innovadora (Gibson y Casser, 2005).

En suma, se ha estudiado mucho sobre la planeación estratégica y las empresas, sin embargo, en la práctica la gestión de la planeación en pequeñas y medianas empresas sigue buscando respuestas en cuanto a procesos eficientes y eficaces (Hitt, 2006) que apoyen la implementación de una manera integral y perdurable.

## **1.2 Justificación**

Tal como se mencionó en la problemática, actualmente existe poco conocimiento sobre procesos integrales de implementación de la planeación estratégica en empresas de tamaño mediano y pequeño, por lo mismo es importante investigar desde un nivel teórico los modelos y metodologías que mejor se adapten a las características de las pymes, así como identificar los procesos exitosos y no exitosos realizados por las empresas al tratar de integrar la planeación estratégica en sus operaciones, lo anterior con la finalidad de apoyar a las organizaciones con nuevas y actuales metodologías de implementación que aborden variables contingentes para subsanar los problemas habituales en la gestión de la planeación.

Lo anteriormente mencionado, toma importancia en la medida del porcentaje que representan las pymes en México tanto en términos económicos como sociales y la falta de buenas prácticas en términos estratégicos ya que las colocan en una situación vulnerable debido a la carencia de una visión a largo plazo y la falta de gestión de las acciones para lograr las metas establecidas, denotando en un impedimento para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Por último, sin una implementación efectiva para las pequeñas y medianas empresas, entendida como un proceso para poner en marcha las acciones y estrategias planteadas, será complicado que las organizaciones logren el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, como resultado se podrá percibir un pobre rendimiento de la planeación estratégica con base a las expectativas esperadas por las empresas.

### **1.3 Objetivo general**

Diseñar una propuesta metodológica para la implementación de un plan estratégico desde una perspectiva holística para pymes en Puebla mediante un estudio comparado de modelos y mejores prácticas con el objetivo de apoyar procesos de integración estratégica para incrementar la propuesta de valor.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Identificar modelos de planeación estratégica con procesos de implementación propuestos para pymes que permitan reconocer las mejores prácticas estratégicas.
- Contrastar los principales elementos recurrentes en el ejercicio de la planeación e implementación de estratégica de las pymes con el objetivo de establecer semejanzas y diferencias relevantes para la propuesta metodológica.
- Analizar las distintas interacciones de implementación del plan estratégico en las pymes que determinan los puntos focales de apoyo para modelar la propuesta metodológica.
- Rediseñar una propuesta metodológica a partir del modelo de 7S Mckinsey que permita a las pymes establecer una ruta de implementación de la planeación estratégica.

### **1.5 Originalidad del tema**

La originalidad del tema se basa en la contribución de una nueva forma de visualizar el proceso de implementación de la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas a través de una metodología que integre variables contingentes relacionadas al éxito en los procesos de gestión de la planeación.

## **1.6. Alcances**

La investigación a realizar será de tipo descriptivo debido a que la investigación busca describir y contrastar modelos y procesos de gestión de la planeación de empresas mexicanas ubicadas en Puebla.

## **1.7 Limitaciones**

La investigación se realizará únicamente a empresas mexicanas pequeñas y medianas del sector manufactura ubicadas en Puebla. Dada la disponibilidad de la información y la apertura de las empresas, se reduce a 3 unidades de estudio.

La selección de las empresas se basará en la disponibilidad y las características propias del estudio que incluyen tamaño de la empresa, sector y aplicación de la planeación estratégica de manera exitosa y no exitosa.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Las pequeñas y medianas empresas y la planeación estratégica

#### 2.1.1 Las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial

En la actualidad no se cuenta con una única forma de clasificar el tamaño de las empresas (Chiatchoua y Porcayo, 2017), ya que suelen emplearse una gran cantidad de variables a la hora de clasificarlas. La cantidad de empleados, el tamaño del mercado, la inversión directa e indirecta, los volúmenes de producción, el valor de las ventas, las ubicaciones de la empresa, los productos o servicios que comercializa, el nivel de tecnología o el trabajo de socios y directores (Garza, 2002) son solo algunos de los elementos empleados para determinar el tamaño de una empresa en diversas partes del mundo.

El concepto de PYME (Pequeña y Mediana Empresa) se vuelve relativo según el contexto en el cual se esté analizando (Tomta, 2009). Por ejemplo, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE), el Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) han clasificado a las pequeñas y medianas empresas por el número de trabajadores. En la tabla 1 se muestra un comparativo de los diferentes organismos internacionales en la clasificación de las empresas.

Tabla 1

*Clasificación de PYMES por número de trabajadores en organismos internacionales*

Institución	Muy pequeña	Pequeña	Mediana
OCDE	0 - 19	20-99	100 - 499
INSEE	-	50 - 250	250 - 1000
SBA	-	0 - 250	250 - 500
CEPAL	-	5 - 49	50 - 250

Elaboración propia con información de Garza (2002).

La OCDE establece una clasificación de empresa muy pequeña con un intervalo de 0 a 19 trabajadores, pequeña de 20 a 99 y mediana de 100 a 499. Por su parte, el INSEE solo establece la pequeña empresa con un intervalo de 50 a 250 trabajadores y de 250 a 1000 para considerarla de un tamaño mediano. También el SBA clasifica en pequeña empresa de 0 a 250 y grande de 250 a 500 trabajadores. Por último, el CEPAL clasifica a la empresa en pequeña y mediana con 5 a 49 y 50 a 250 trabajadores respectivamente (Garza, 2000). Lo anterior demuestra que la clasificación de pequeñas y medianas empresas en organismos internacionales es diversa y no respeta un criterio homogéneo o estandarizado para determinar su tamaño.

Por el contrario en Europa, la Unión Europea (UE) clasifica a las empresas por mediana, pequeña y microempresa tomando en cuenta dos variables: número de empleados y monto de capital anual. Para considerar una empresa de tamaño mediano esta debe contar con al menos 250 empleados y un capital anual de 50 millones de euros, para una pequeña empresa menos de 50 personas y un capital anual no mayor a 10 millones de euros y para una de tamaño micro empresa tener un número de empleados menor a 10 personas y un monto de capital anual no mayor a 2 millones de euros (Amestoy, 2009).

En Asia la clasificación de empresas también es muy diversa, por ejemplo Japón clasifica a las pymes por el número de empleados, la industria y el capital invertido. Para la industria manufacturera, construcción y de transporte las pequeñas y medianas empresas oscilan entre 300 a 20 empleados con un capital no mayor a 2.7 millones de dólares, para los mayoristas entre 100 a 5 empleados con un capital menor a los 917 mil dólares, en el caso de las empresas de tipo servicio de 100 hasta 5 empleados con un capital menor a los 458 mil dólares y por último los minoristas con un rango de 50 a 5 empleados y un capital no mayor a los 458 mil dólares (SMEA, 2015). En el caso de China la normatividad para la definición de las pymes se basa en el sector al que pertenecen, al número de empleados y el volumen del negocio, por ejemplo, el sector industria determina a una empresa como pequeña si tiene menos de 300 empleados y un volumen de negocio menor a los 3000 euros, caso contrario para una empresa del mismo sector pero de tamaño mediano el número de empleados debe ser de entre 300 y 2000 con un volumen de negocio entre 3000

a 30000 euros. En la tabla 2 se muestra un comparativo de tamaños de empresas en China según su sector, número de empleados y volumen de negocio.

Tabla 2

*Clasificación de las Pymes en China según su normatividad*

Sector	Tamaño	Empleados	Volumen de negocio (en miles de yuanes)
Industria	Mediana	300 - 2000	30000 - 300000
	Pequeña	0 - 300	menor a 30000
Construcción	Mediana	600 - 3000	30000 - 300000
	Pequeña	0 - 600	menor a 30000
Comercio minorista	Mediana	100 - 500	30000 - 150000
	Pequeña	0 - 100	menor a 10000
Comercio mayorista	Mediana	500 - 3000	30000 - 300000
	Pequeña	0 - 500	menor a 30000
Transporte	Mediana	500 - 3000	30000 - 300000
	Pequeña	0 - 500	menor a 30000
Correos y comunicación	Mediana	400 - 1000	30000 - 300000
	Pequeña	0 - 400	menor a 30000
Hotel y Restaurantes	Mediana	400 - 800	30000 - 150000
	Pequeña	0 - 400	menor a 30000

Elaboración propia con información de Yu (2011).

La definición de las pymes por el país asiático obedece a la gran dimensión de la economía china y a las rígidas leyes aplicables para el país en términos de crecimiento y desarrollo de la industria (Yu, 2011).

En el caso del continente africano, la clasificación de las empresas no sigue un solo criterio sino la asociación de dos o más criterios como en otras partes del mundo, por

ejemplo el número de empleados, el capital invertido, el sector económico, el estatus jurídico entre otros son solo algunos elementos a tomar en cuenta al momento de establecer el tamaño de una empresa. En Egipto y Túnez para considerar una empresa como pequeña debe tener entre 10 a 49 empleados, de tamaño mediana entre 50 a 249 y grande más de 249 empleados. En Senegal una distribución de 21 a 49 empleados permite considerar la empresa de tamaño pequeño, de 50 a 250 mediana y más de 250 como grande. Benín, es uno de los países que tiene un número bajo de empleados para considerar una empresa pequeña con 5 a 49, mediana de 50 a 99 y grande más de 99 (Jerch, 2012).

En el caso de América el panorama no es diferente con respecto a otras partes del mundo, la determinación del tamaño de una empresa no sigue un solo criterio, ni sector en específico. Por ejemplo, Argentina determina el tamaño de una empresa por su nivel de ventas al igual que Panamá. Bolivia, Uruguay y Costa Rica establecen el tamaño dependiendo el número de empleados, las ventas y los activos disponibles. Brasil y Chile segmentan el tamaño con respecto al número de empleados y las ventas totales. Colombia y El Salvador con respecto a los empleados y los activos. Venezuela a los empleados y las ventas. Guatemala, Perú, Estados Unidos, Canadá y México únicamente por el número de empleados (Saavedra, 2012).

Cabe mencionar que en muchos países los valores de clasificación se ven alterados por el sector al que pertenecen, a continuación se muestra en la tabla 3 la clasificación de las pymes en América.

Tabla 3

*Clasificación de las pymes en América*

País	Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
Argentina	Ventas	<500 mil pesos pesos	< 3 millones de pesos	< 24 millones de pesos
Bolivia	Empleados	<10	<20	<49
Brasil	Empleados	<19	<99	<199
Canadá	Empleados	<4	<99	<499
Chile	Empleados	<4	<49	<199
Colombia	Empleados	<10	<50	<200
Costa Rica	Empleados	<10	<30	<100
El Salvador	Empleados	<10	<49	<100
Estados Unidos	Empleados	<100	100	>100 y <250
Guatemala	Empleados	<10	<25	<60
México	Empleados	<10	<50	<250
Panamá	Ingresos brutos	<150 mil dlls	< 1 millón dlls	< 2.5 millones dlls
Perú	Empleados	<9	<20	<100
Uruguay	Empleados	<4	<19	<99
Venezuela	Empleados	<10	<50	<100

Fuente: Elaboración propia con información de Saveedra (2012).

Aunque las pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia en las economías de los países, la clasificación de estas no está definida de manera homogénea entre naciones desarrolladas, subdesarrollados y en vías de desarrollo. La diferencia entre criterios de clasificación puede deberse a las condiciones sociales o económicas de cada país, lo que las condiciona a una determinada clasificación y magnitud. Como se mostró con anterioridad, la mayoría de los organismos internacionales utilizan el factor de número

de empleados para determinar el tamaño de empresa, sin embargo, los países desarrollados definen a las empresas como medianas a aquellas que poseen hasta 250 trabajadores, caso contrario, países en vías de desarrollo definen el mismo tamaño con un máximo de 100 trabajadores. Esta desigualdad de clasificación influye en la comparación de características y cualidades entre las empresas, ya que una pequeña empresa en países desarrollados puede ser el equivalente a una empresa mediana en países en vías de desarrollo.

Existe una evidente necesidad de buscar una unidad de medida y clasificación de tamaño entre las empresas de todo el mundo, con el objetivo de establecer estrategias de crecimiento individual y sectorial (Saavedra, 2012) que permitan a las organizaciones ser competitivas en los entornos dinámicos de la actualidad. Por el momento se acepta una distinción intuitiva entre las empresas y su tamaño desde una perspectiva situacional.

#### 2.1.2 Las características y retos de las pequeñas y medianas empresas

La importancia de las pymes no solo se limita a la gran cantidad de empresas pertenecientes a este segmento, en el 2006 la fundación para el cambio mencionó su importancia para las economías de los países, en donde se destacó el apoyo a la generación de la riqueza, la formación de mano de obra calificada, el desarrollo de economías regionales, el empleo y el autoempleo, la distribución de las riquezas, la reducción de la pobreza y la inclusión social.

Por lo anterior, es importante conocer las características generales de una pyme, en términos generales, se puede decir que las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por una baja cantidad de capital invertido, altas tasas de natalidad , altas tasas de mortalidad, presencia de propietarios en forma de socios o familiares, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi calificada o en ocasiones no calificada, baja inversión en innovación tecnológica, limitado acceso a fuentes de financiamiento externo, entre otros (Kantis, 2004).

En muchos casos la baja cantidad de capital invertido se debe a la forma en que está constituida la empresa, es decir, el capital es proporcionado por pocas personas que

establecen una sociedad y que con frecuencia tiene nexos familiares o de cercanía . La administración de las empresas suelen ser empíricas ya que los dueños son las personas que dirigen, en muchas ocasiones, la organización en general. Sumado a lo anterior, la toma de decisiones está basada en muy pocos participantes, por lo cual los objetivos empresariales muchas veces reflejan objetivos personales ya sea de los dueños o propietarios, lo que limita establecer objetivos reales que permitan a la empresa crecer y desarrollarse (Amaro, 2014).

Otras características importantes de las pymes es que llegan a utilizar maquinaria y equipos, sin embargo, la actividad laboral se basa principalmente en el capital humano. Existe una pobre cultura de innovación y de procesos, así como falta de capacitación continua, a pesar de ello, están presentes en todas las industrias y en todos los sectores. Dominan y abastecen un mercado amplio, no necesariamente el mercado local o nacional ya que pueden incursionar en mercado internacional. También, obtienen algunas ventajas fiscales por su tamaño.

Con respecto a la estructura organizacional de las pymes ésta es de tipo horizontal, existen pocos gerentes y un contacto cercano entre los dueños administradores y el área operativa. Por otra parte, suelen requerir constantemente consultoría ya sea para estructurarse, profesionalizarse, tomar decisiones complejas, planear estratégicamente o simplemente invertir en la medida que crecen y se desarrollan.

A continuación se describen, de manera esquematizada, los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las pymes:

Tabla 4

*Factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las pymes*

Tipo	Factor	Descripción
Interno	Falta de planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia o ausencia de estrategias</li> <li>● Inexistencia de planes alternativos</li> <li>● Falta de objetivos estratégicos</li> <li>● Expectativas poco realistas o sin fundamento</li> <li>● Ausencia de una misión, visión y valores</li> <li>● Falta de planes de negocio</li> </ul>
Interno	Deficiencia en la operación y producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia de organización</li> <li>● Retraso tecnológico</li> <li>● Obsolescencia industrial</li> <li>● Falta de integración y asociación</li> <li>● Dificultades para el suministro de materias primas y materiales</li> <li>● Altos costos de operación</li> <li>● Carencia de sistemas de información</li> <li>● Deficiencia en procesos y procedimientos internos</li> <li>● Altos niveles de desperdicio</li> <li>● Mala gestión del tiempo</li> <li>● Falta de capacitación al personal y directivos</li> </ul>
Interno Interno	Deficiencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de conocimiento para analizar e interpretar estados financieros</li> <li>● Falta de gestión de acceso a créditos para la empresa</li> <li>● Falta de fuentes de financiamiento externas</li> <li>● Poca inversión y reinversión</li> </ul>
Interno	Deficiencia en la visión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de un plan de negocio</li> <li>● Limitada visión de la mercadotecnia</li> <li>● limitada forma de detectar oportunidades de mercado</li> <li>● Baja capacitación de la red de ventas</li> <li>● Desconocimiento del mercado</li> <li>● Ignorancia del cliente</li> <li>● Ignorancia de la competencia</li> <li>● Desconocimiento de las propias ventajas competitivas</li> </ul>
Interno	Carencia en la gestión interna por parte de los dueños	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de experiencia</li> <li>● Excesiva/ausente inversión en activo fijo</li> <li>● Deficiencia en las políticas de personal</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de políticas de mejora continua</li> <li>● Falta de capacitación de los dueños</li> <li>● Limitados sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas</li> <li>● Gestión informal de la empresa</li> <li>● Resistencia al cambio</li> <li>● Incumplimiento de obligaciones</li> <li>● Malas prácticas de gestión al personal</li> <li>● Falta de liderazgo</li> <li>● Deficiente o nula cultura empresarial</li> </ul>
Externo	Financiamiento y políticas gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Problemas relacionados a las regulaciones y burocracia</li> <li>● Limitados programas y apoyos públicos para acceder a créditos</li> <li>● Altos costos de financiamiento</li> </ul>
Externo	Baja partición del sector financiero para otorgar créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baja participación de la banca privada para otorgar créditos a pymes</li> <li>● Desinterés de los bancos hacia ese sector</li> <li>● Falta de garantías por parte de las empresas</li> <li>● Falta de información en materia de créditos</li> </ul>
Externo	Falta de información y apoyos para la exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasez y altos costos de transporte</li> <li>● Lentitud en las operaciones logísticas</li> <li>● Excesivos trámites aduanales</li> <li>● Altos aranceles</li> <li>● Falta de información para consolidar presencia en el exterior</li> </ul>
Externo	Corrupción e inseguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actos de corrupción burocrática</li> <li>● Opacidad para generar negocios</li> <li>● Fraudes</li> <li>● Inseguridad y actos delictivos</li> </ul>

---

Elaboración propia con información de Sánchez (2003).

En términos generales, las pymes son unidades económicas que operan de manera estable, generan empleo, obtienen un beneficio económico y tienen una división de funciones cuando menos incipiente dentro de la empresa. Es importante mencionar que un porcentaje muy alto de pymes son familiares, es decir, las familias nucleares o extensas son las que administran y toman las decisiones dentro de la organización.

### 2.1.3 La actualidad de las pequeñas y medianas empresas en México

En la actualidad, México atraviesa un desarrollo económico importante, en donde las grandes empresas han pasado a un segundo término como proveedoras de riqueza y empleo para el país. Solo en el año 2020, en México más del 95% de las empresas figuraban como pymes lo que representaba el 70% de los empleos formales producidos por este segmento de empresas.

Según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) en el año 2018 México contaba con 4 millones 169 mil 677 micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en 3 sectores económicos: servicios, comercio e industria. De acuerdo con la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicaron en el año 2002 en el Diario Oficial de la Federación la clasificación de las Pymes según su sector y número de trabajadores, partiendo de la siguiente manera: pequeña empresa para la industria de 11 a 50 trabajadores, comercio de 11 a 30 y servicios de 11 a 50, para la mediana empresa se tomó como referencia de 51 a 250 trabajadores para la industria, 31 a 100 para el comercio y 51 a 100 para servicios.

Para el país, las microempresas representan el 95% del total de las empresas que existen, las pequeñas el 3.6% y las medianas sólo el 0.8%. Por localización la mayor parte de las pymes se encuentran en la zona norte con un 48%, para la zona centro el 42% y solo para la zona sur el 10%. Su apoyo al producto interno bruto (PIB) suma más del 52% del total producido por el país.

Pese a la importancia que tienen las pymes para México, 9 de cada 10 empresas no logran alcanzar una supervivencia mayor a los dos años, lo que se considera un índice alto de mortalidad para este tipo de empresas. Según un estudio realizado por la Secretaría de Economía en el año 2010, existen diversos factores que enfrentan las pymes, entre las cuales se pueden mencionar la baja participación en el comercio exterior, pocas fuentes de financiamiento, falta de capacitación, bajo nivel tecnológico, limitada diversificación de bienes o servicios, cultura pobre en innovación y planeaciones a corto plazo (Pérez, 2020).

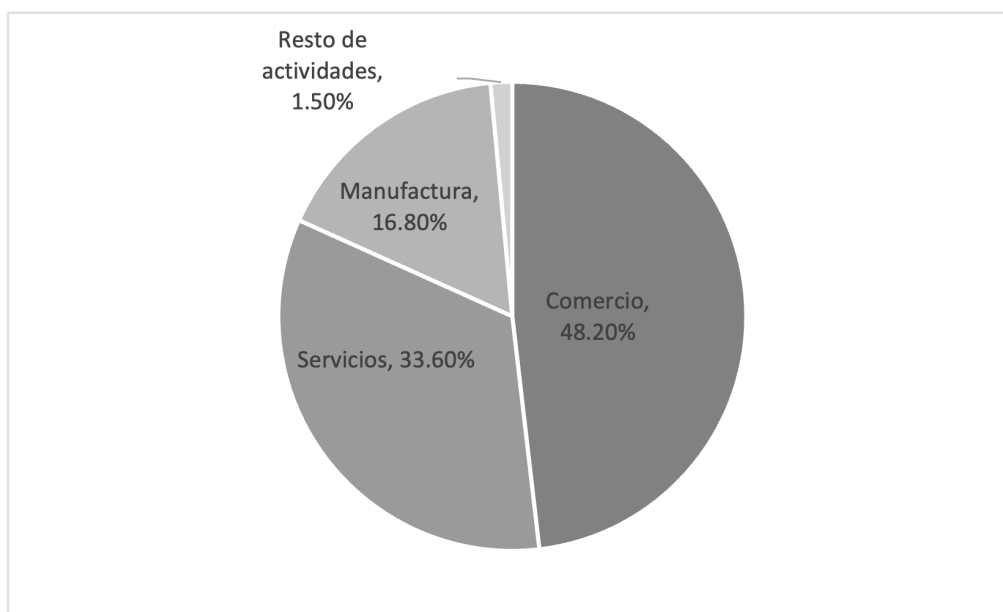
## 2.1.4 Un panorama de las pequeñas y medianas empresas en Puebla

El estado de Puebla se encuentra en el cuarto lugar de entidades federativas con mayor número de unidades económicas en el país con un total de 405 111, lo que aporta 1 548 639 empleos directos (INEGI, 2019). Su aportación al producto interno bruto (PIB) es del 3.2% anual. Sus sectores estratégicos están relacionados con la industria automotriz, de autopartes, plásticos, alimentos, textil, metalmecánica y química (Tello, 2018).

Del total de empresas que existen en la entidad, con relación a la división de los sectores primarios, se tiene la distribución en un 48.2% para el sector comercio, 33.6% para el sector de servicios, 16% para el sector de manufactura y el 1.5% para el resto de las actividades económicas (INEGI, 2019)(Figura 1).

Figura 1

*Distribución de empresas por sectores primarios en Puebla*

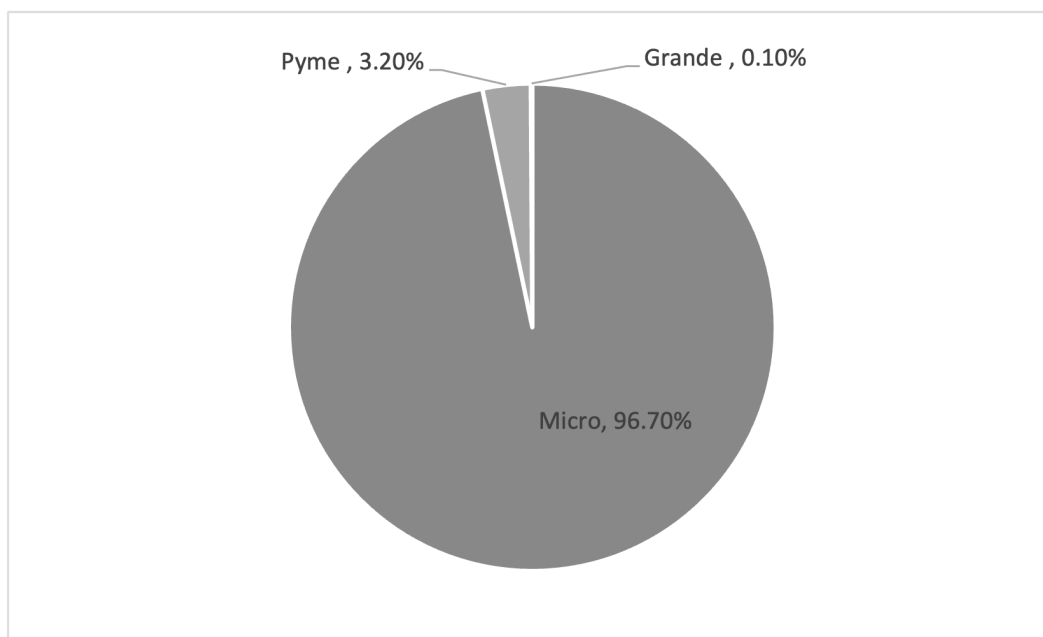


Elaboración propia con información de INEGI, 2019

Por otra parte, del total de empresas solo el 96.7% pertenece al tamaño micro, 3.2% pertenecen a la pequeña y mediana empresa y solo el 0.1% a la grande empresa, en otras palabras, las mipymes representan el 99% de las empresas en la entidad (figura 2).

Figura 2

*Distribución de empresas por tamaño en Puebla*



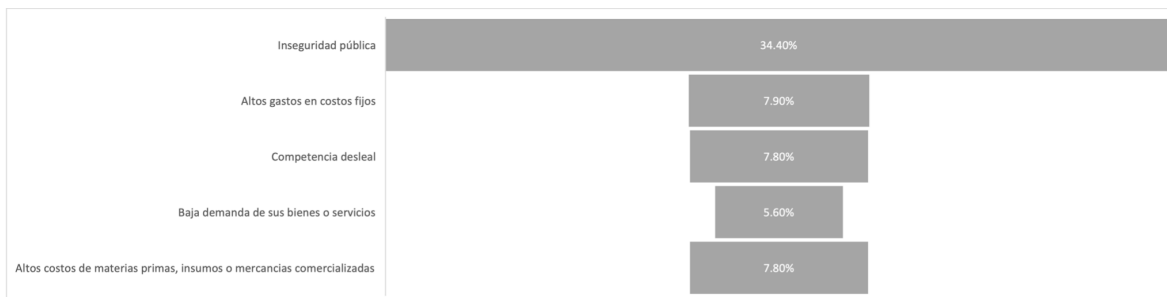
Elaboración propia con información de INEGI, 2019

Para las pymes, la edad del personal ocupado que prevalece es de 21 a 31 años, también son el estrato de empresas con mayor porcentaje de personas ocupadas con educación superior en un 20.8% con relación a los otros tamaños de empresas. La inversión en activo fijo asciende a un promedio de 14 millones 261 mil pesos. El acceso a créditos o financiamientos es de solo un 26.9%, mismo que se ha reducido con respecto a los 5 años anteriores donde fue de un 28.4%.

Con respecto a la capacitación de personal, las pymes solo capacitan al 28.6% del personal ocupado lo que representa un 71.4% de personal sin capacitar. En cuanto a la permanencia laboral y la rotación de personal, estas empresas tienen un porcentaje de 76.5% de permanencia laboral y un 23.5% de rotación del personal.

Figura 3

*Principales problemas de las pymes en Puebla que limitan llevar a cabo su actividad*



Elaboración propia con información de INEGI, 2019

Por último, los principales problemas que enfrentan las pymes en Puebla para llevar a cabo sus actividades son: inseguridad pública con un 34.4%, altos gastos en costos fijos con un 7.9% , competencia desleal con un 7.8%, baja demanda de sus bienes o servicios con un 5.6% y altos costos de materias primas, insumos o mercancías comercializadas con un 7.8% respectivamente (figura 3).

## **2.2. La planeación estratégica y su visión para las pequeñas y medianas empresas**

### 2.2.1 La planeación estratégica

Los cambios acelerados en la dinámica de los mercados obligan a las empresas a buscar mecanismos que les permitan ser competitivos. A medida que se ha intensificado la competencia, el uso de tecnologías emergentes, los cambios en los hábitos de consumo, y los cambios normativos (Kaplan and Orlikowski 2014) han obligado a las organizaciones a cambiar sus modelos de negocio a través del desarrollo de sus capacidades, conocimientos y estrategias para asegurar una permanencia en el mercado. Derivado de ello, una mayor presión del ambiente exige un proceso de cambio constante, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva permanente (Ruiz Mercader et al. 1999).

La planeación, forma parte de la evolución administrativa de la humanidad. Los egipcios en el año 1300 A.C. realizaban procesos administrativos por medio de papiros y otras herramientas para la construcción de tumbas, templos y pirámides; los chinos emplearon prácticas de administración pública que apoyaban la edificación de grandes construcciones tales como la muralla china (Sánchez 2001, 40-44); por su parte, la iglesia romana utilizaba la planeación para mejorar la eficiencia en sus prácticas organizacionales mediante la definición de objetivos y su estructura organizacional (Fred R. David 2007).

La palabra estrategia se deriva del griego *strategos* que está compuesta por dos términos: *stratos* que significa ejército y *agein* que se traduce como guía o conductor. Los primeros registros donde fue utilizado el término hace alusión a los grandes planes que los ejércitos mantenían en secreto para derrotar al enemigo. En la obra literaria *El arte de la guerra* de Sun Tzu, militar chino de los años 400-340 A.C, describe como las tropas militares desarrollaban ventajas que el enemigo no conocía o poseía para ganar la guerra.

La evolución de la administración empresarial desarrolló técnicas modernas de planeación y estrategia, por lo cual, en los años cincuenta el término fue introducido por

primera vez en empresas del giro comercial, mismas que las denominaron sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha perfeccionado e implementado en una gran cantidad de empresas alrededor del mundo (Fred R. David 2007).

## 2.2.2 Conceptos de la planeación estratégica

Existen diversas definiciones del concepto planeación, por ejemplo Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) la definen como un proceso para establecer metas y medios para el cumplimiento de objetivos. Por su parte, Bateman y Snell (2005) establecen que la planeación es un proceso sistémico y consciente de toma de decisiones enfocadas a metas y actividades que llevan a una empresa de un estado actual a uno futuro. Robbins y Coulter (2006) mencionan que la planeación es un acto de definir metas, coordinar trabajos y trazar planes para alcanzar objetivos, todo mediante una estrategia organizacional.

La idea básica en la planeación estratégica parte de un análisis sistemático y riguroso del entorno, tanto interno como externo, en función de identificar los aspectos que favorecen o dificultan una adecuada ejecución de las acciones estratégicas planteadas (Gómez 2005), así mismo reducir la incertidumbre en la toma de decisiones sobre las acciones que deben tomar para llegar a la cima del éxito corporativo y la gestión organizacional (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Para los autores Mintzberg y Quinn (1998) los elementos que debe tener la planeación estratégica en cualquier empresa son: misión, valores, estrategias, metas, objetivos, políticas, programas y decisiones estratégicas. En la tabla 5 se describen las definiciones de cada concepto relacionado a la planeación estratégica.

Tabla 5

*Definición de conceptos en la planeación estratégica*

Concepto	Definición
Misión	Declaración que establece el objetivo fundamental de cualquier empresa.
Valores	Declaraciones que reflejan los principios fundamentales por los cuales deben realizarse las operaciones de una empresa.
Estrategias	Plan que integra las principales acciones y políticas de una empresa para alcanzar metas u objetivos.
Metas u objetivos	Declaración que define qué es lo que se va a lograr y cuándo será alcanzado, pero no establece cómo será logrado.
Políticas	Reglas, acuerdos o guías que describen los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
Programas	Secuencia coherente de acciones necesarias para los objetivos o metas.
Decisiones estratégicas	Determinación o iniciativa orientada a generar un resultado benéfico y de impacto para la organización en cambios predecibles o impredecibles.

Elaboración propia con información de Robbins y Coulter (2006)

Sielinski en el año 2007 señaló que un proceso básico de planeación estratégica en cualquier organización debe alcanzar los siguientes elementos: crear una misión, crear una visión, establecer metas, identificar estrategias, crear planes de acción y por último dar seguimiento al plan y actualizarlo.

Por último, el proceso de planeación estratégica es dinámico y continuo (Roper y Hodari, 2015), por esta razón, es necesario determinar adecuadamente un modelo de planeación que se adapte a las condiciones y necesidades de la empresa a pesar de que sea planteado en un largo plazo.

### 2.2.3 Modelos de planeación estratégica enfocadas a las pymes

El proceso de planeación estratégica generalmente consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de las estrategias. A través de este proceso se determina un plan estratégico en donde se describen actividades, políticas, operaciones y procesos enfocados a alcanzar uno o varios objetivos (Larrañaga, 2018).

La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa es rudimentaria en comparación con las que llevan las grandes empresas (Siddique, 2005). Diversos autores mencionan que las pymes normalmente son poco estructuradas, informales, con información insuficiente o no confiable, de carácter familiar y sin experiencia para diseñar e implementar una estrategia (Balasundaram, 2009). He aquí la importancia de identificar y establecer un modelo de formulación de estrategias enfocado a las pymes, que tome en cuenta las condiciones y características relacionadas a la naturaleza de estas empresas.

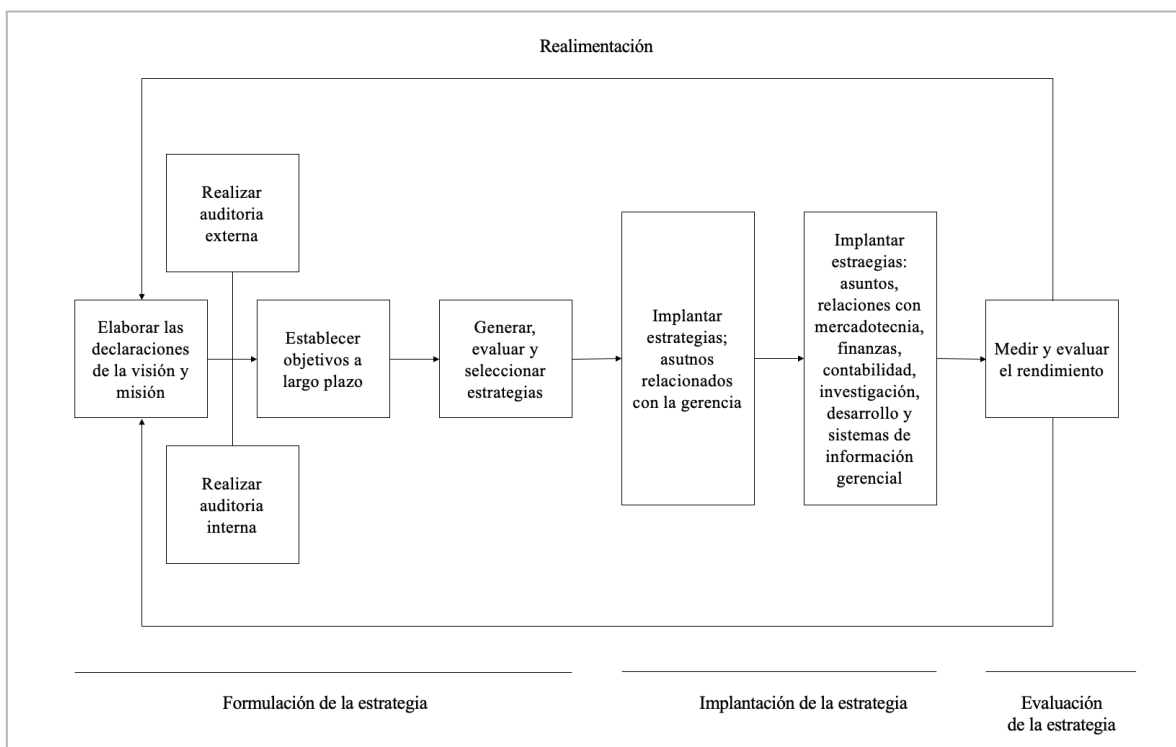
En términos generales, la formulación de las estrategias consiste en desarrollar una misión, visión, identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; así como, de establecer ventajas competitivas para entonces formular estrategias que permitan a la empresa crecer y desarrollarse. A continuación, se muestran diversos modelos de planeación estratégica enfocadas a las pymes.

#### *2.2.3.1 Modelo integral de dirección estratégica*

En el año 2003, el autor Fred R. David planteó un modelo de planeación estratégica enfocado a formular, implementar y evaluar todo el plan estratégico mediante un proceso estructurado que tomará en cuenta la situación actual de la empresa y las estrategias que deberían implementar para alcanzar los objetivos. El modelo parte de la idea de definir la misión, la visión, los objetivos y las estrategias que necesita la empresa (figura 4), así como las acciones necesarias que deben llevar los involucrados. Como elemento final se define un mecanismo de medición y evaluación con la intención de llevar un proceso de reformulación constante con un comportamiento repetitivo y cíclico (David, 2003).

Figura 4

*Modelo integral de dirección estratégica*



Fuente: Elaboración propia con información de Fred (2003).

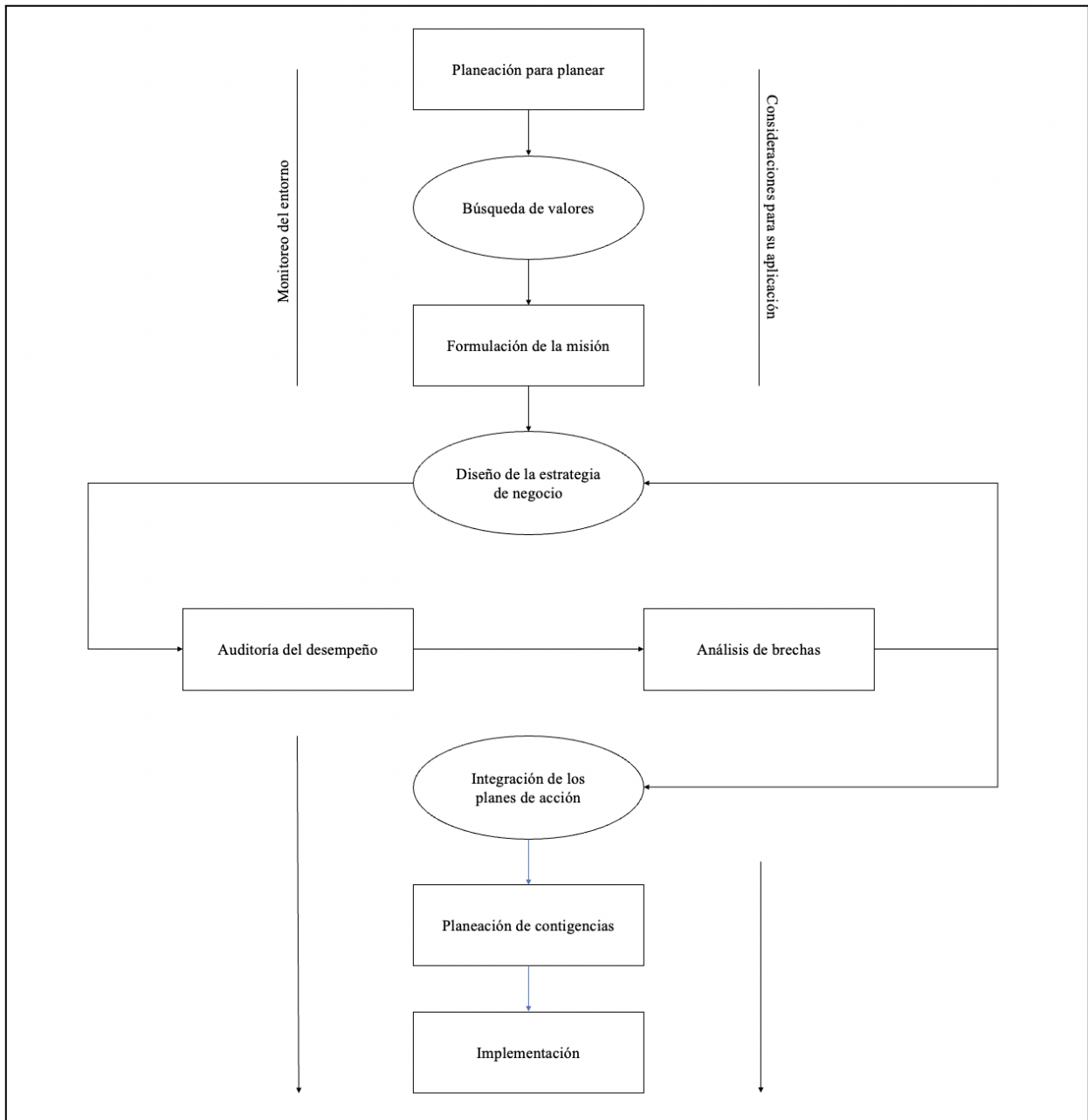
*2.2.3.2 Modelo de planeación estratégica aplicada*

El modelo se centra en los valores de la organización y la capacidad de prever un futuro. Compuesto de nueve fases, las partes del modelo son: planeación, valores, misión, estrategia de negocio, auditoría de desempeño, análisis de brechas, integración de planes de acción, planeación de contingencias e implementación (figura 5).

Los autores mencionan que el éxito del modelo radica en el compromiso del ejercicio de la planificación y en el proceso de implementación, por lo cual es vital monitorear el entorno y considerar los elementos necesarios para la aplicación de las estrategias (Fuentes, 2011).

Figura 5

*Modelo de planeación estratégica aplicada*



Fuente: Elaboración propia con información de Gooddstein, (2005).

### *2.2.3.3 Modelo de gestión estratégica*

El modelo de gestión estratégica sugiere como base un análisis profundo de la organización y el mercado. También, resalta el compromiso que debe tener la alta gerencia en la formulación, implementación y control en las acciones de mejora y para la toma de decisiones.

De manera general, el modelo parte de la aplicación y desarrollo de un diagnóstico situacional tanto interno como externo a partir de herramientas de análisis tales como: análisis FODA, análisis de la satisfacción del clientes, análisis de precios, análisis de opiniones, análisis costo - beneficio, análisis de quejas, circo fuerzas de porter, análisis PESTEL, benchmarking, herramienta CAME, entre otros.

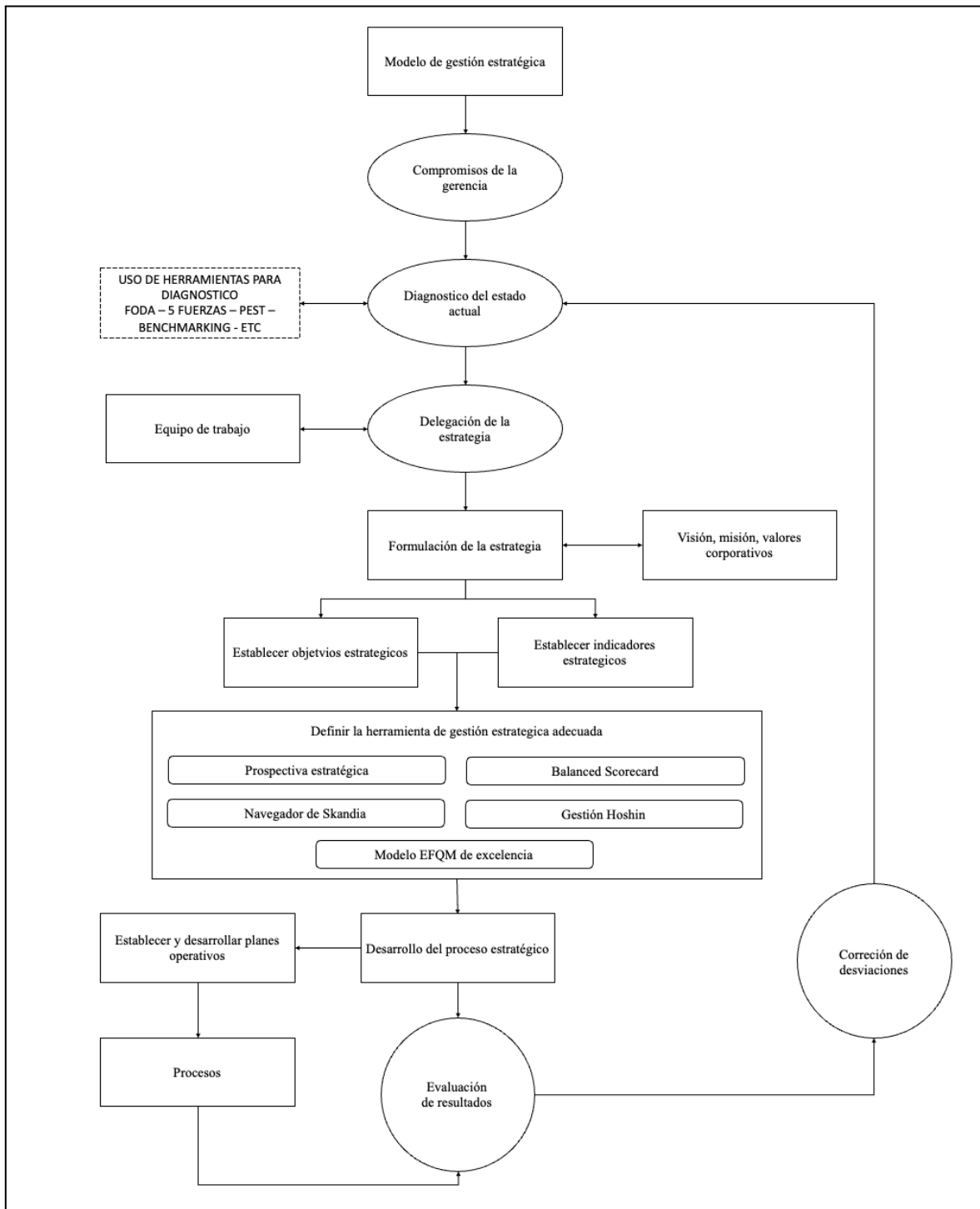
Posterior al diagnóstico, el modelo describe la necesidad de formular la estrategia o estrategias a partir de la visión, misión, valores, objetivos estratégicos e indicadores con ayuda de la alta dirección (Kaplan y Norton, 2008).

Paso siguiente, seleccionar una herramienta de gestión estratégica tales como Balanced Scorecard, Prospectiva Estratégica, Dirección de Hoshin, Do financial and non financial performance measures have to agree, Modelo de Análisis de Evolución de Indicadores, Modelo de Maisel, Navegador de Skandia, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Gestión por procesos Norma ISO 9001:2015, Modelo EFQM de Excelencia, Supply Chain Management (Desde la Perspectiva Estratégica), Business Intelligence. Por último, la definición de métodos y periodos de evaluación para el seguimiento de actividades, indicadores, objetivos y metas (Vargas y Latega, 2015).

En la figura 6 se observa el modelo de gestión estratégica así como las partes que lo componen.

Figura 6

Modelo de gestión estratégica



Fuente: Elaboración propia con información de Kaplan y Norton, 2008

#### 2.2.3.4 Modelo de interdependencia de la planificación empresarial

En el año 2006 Ward propuso un modelo de planeación estratégica basado en investigaciones sobre razones críticas y beneficios esperados de los procesos de planeación en pymes. En su estudio mencionó la irrelevancia de diseñar una planeación formal siempre y cuando existiera, por parte de los tomadores de decisiones, un pensamiento estratégico y que el tamaño de la empresa no fuera grande.

A partir de esta premisa Ward diseñó un proceso de planeamiento estratégico basado en 7 etapas: Evaluación del estado actual de la empresa mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Definición de compromisos para el futuro de la empresa y la planificación. Análisis financiero de la empresa. Estudio de mercado para identificar áreas de oportunidad en temas administrativos, geográficos, de calidad y productividad. Definición de objetivos y metas que busca la empresa. Seleccionar la estrategia a seguir. Por último, evaluar los intereses que tienen los dueños. En el siguiente esquema (figura 7) se puede observar el modelo de interdependencia propuesta por Ward.

Figura 7

*Modelo de interdependencia de la planificación empresarial*



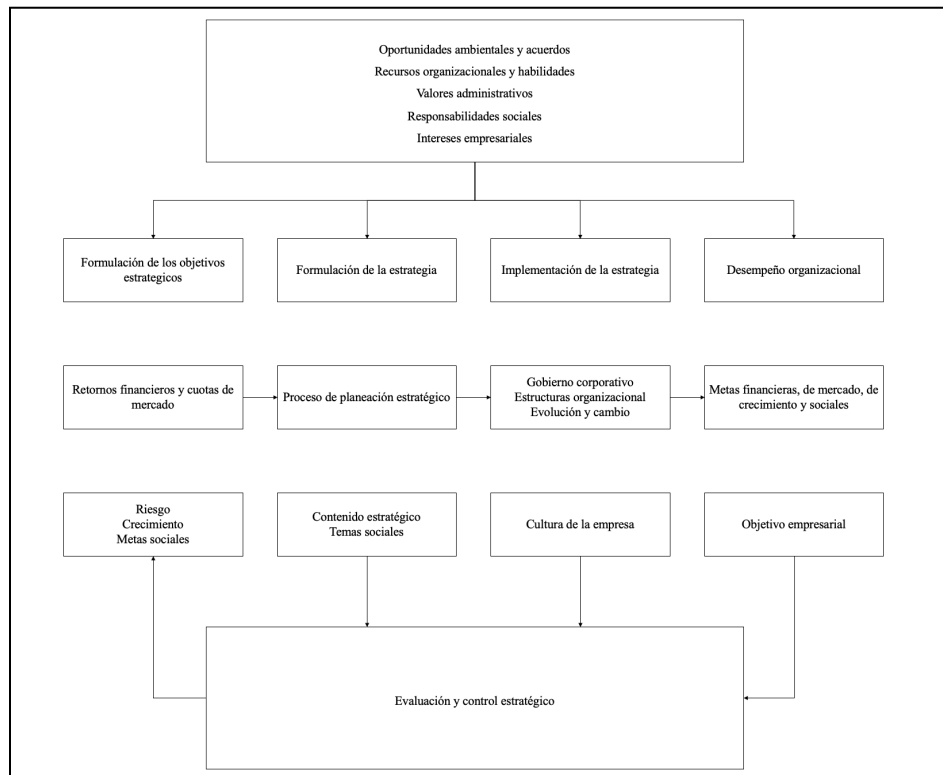
Fuente: Elaboración propia con información de Fuentes (2011)

### 2.2.3.5 Modelo del proceso de administración estratégica

En el año 1997 Sharman diseñó un marco conceptual para la administración estratégica basado en 3 pasos: formulación, implementación y control. A partir de este estudio formuló un modelo para el proceso de la planeación estratégica en las empresas en donde enfatizó la importancia del planteamiento de los objetivos, la formulación e implementación de las estrategias para alcanzar los objetivos y el desempeño organizacional. Otros puntos que consideró el modelo como parte elemental para la formulación del proceso de administración estratégica fue la de identificar las oportunidades ambientales y de acuerdos, los recursos organizacionales, las habilidades que posee la empresa, los valores administrativos, las responsabilidades sociales y los intereses principales por parte de los dueños. A continuación se muestra el proceso de administración estrategia (figura 8) propuesta por Sharman.

Figura 8

*Modelo de interdependencia de la planificación empresarial*



Fuente: Elaboración propia con información de Fuentes (2011)

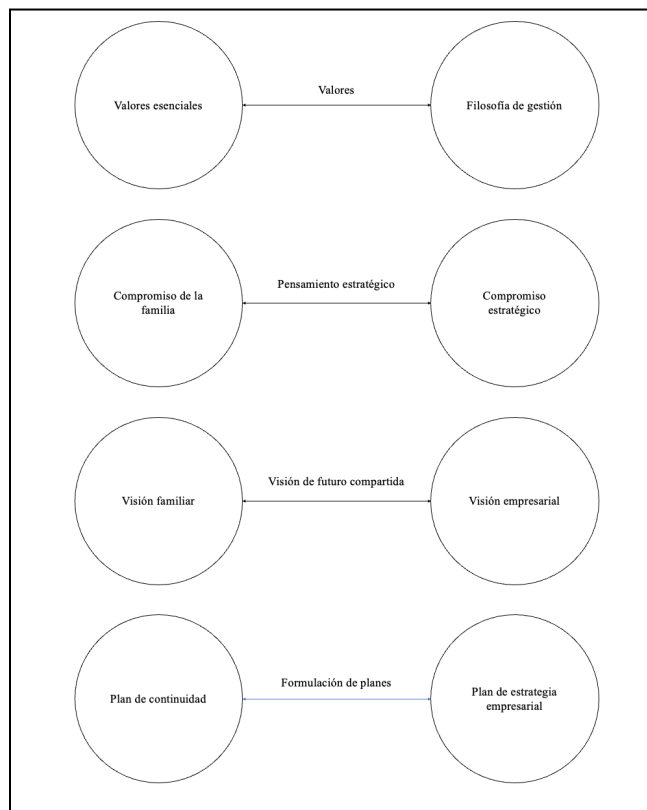
### 2.2.3.6 Modelo del proceso de planificación paralela

En el año 2013, los autores Carlock y Ward propusieron un modelo denominado Proceso de Planificación Paralela (PPP) basado en dos directrices: familia y empresa. Para la familia se tomaron en cuenta valores, compromisos, visión y un plan de continuidad. En la empresa se determinó filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial. Partiendo de la premisa de una visión compartida y alineada entre las dos directrices, se propuso un modelo de gestión en donde se construyera el pensamiento estratégico, la formulación de planes estratégicos y un plan empresarial que permita aportar valor a la empresa a lo largo del tiempo.

A continuación se muestra el proceso de planificación paralela (figura 9) propuesta por Carlock y Ward.

Figura 9

*Modelo del proceso de planificación paralela*



Fuente: Elaboración propia con información de Fuentes (2011)

A continuación, se realiza un comparativo de los modelos de planeación estratégica a partir de sus principios y fases que lo componen (tabla 6).

Tabla 6

*Comparación de modelos de planeación estratégica*

Modelo	Principio	Fases del modelo
Modelo integral de planeación estratégica	Modelo basado en la formular, implementar y evaluar de la estrategia a partir de la misión y la visión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Declaración de la misión y visión</li> <li>● Establecer objetivos a largo plazo</li> <li>● Generar, evaluar y seleccionar estrategias</li> <li>● Implementar estrategias</li> <li>● Medir y evaluar el rendimiento</li> </ul>
Modelo de planeación estratégica aplicada	Modelo basado en los valores de la organización y la capacidad de prever un futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación para planear</li> <li>● Búsqueda de valores</li> <li>● Formulación de la misión</li> <li>● Diseño de la estrategia</li> <li>● Auditoría del desempeño</li> <li>● Análisis de brechas</li> <li>● Integración de los planes de acción</li> <li>● Planeación de contingencias</li> <li>● Implementación</li> </ul>
Modelo de gestión estratégica	Modelo basado en un análisis profundo de la organización y el mercado en el cual se encuentra inmerso	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromisos de la gerencia</li> <li>● Diagnóstico del estado actual</li> <li>● Delegación de la estrategia</li> <li>● Formulación de la estrategia</li> <li>● Establecer objetivos e indicadores estratégicos</li> <li>● Definición de la herramienta de gestión estratégica</li> </ul>

<p>Modelo de interdependencia de la planificación empresarial</p>	<p>Modelo basado en investigaciones sobre razones críticas y beneficios esperados de los procesos de planeación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo del proceso estratégico</li> <li>● Desarrollo de planes operativos</li> <li>● Procesos</li> <li>● Evaluación de resultados</li>   <li>● Evaluación del estado actual de la empresa</li> <li>● Definición de compromisos</li> <li>● Análisis financiero</li> <li>● Estudio de mercado</li> <li>● Definición de objetivos y metas</li> <li>● Selección de la estrategia</li> <li>● Evaluación de los intereses empresariales</li> </ul>
<p>Modelo del proceso de administración estratégica</p>	<p>Modelo basado en el planteamiento de objetivos y el desempeño organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formulación de los objetivos estratégicos</li> <li>● Formulación de la estrategia</li> <li>● Implementación de la estrategia</li> <li>● Desempeño organizacional</li> <li>● Evaluación y control estratégico</li> </ul>
<p>Modelo del proceso de planificación paralela</p>	<p>Modelo basado en dos directrices familia y empresa. Para la familia: valores, compromiso, visión y plan de continuidad. Para la empresa filosofía, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valores esenciales y filosofía de gestión</li> <li>● Compromisos estratégicos y de familia</li> <li>● Visión de futuro compartida</li> <li>● Formulación de planes de continuidad</li> <li>● Plan de estrategia empresarial</li> </ul>

En conclusión, la mayoría de los modelos de planeación estratégica asociados a las pymes buscan establecer una misión y metas, analizar el ambiente externo e identificar oportunidades y amenazas, elaborar un análisis del ambiente interno que determine fortalezas y debilidades, para entonces formular estrategias que impulsen a la organización en obtener una ventaja competitiva a largo plazo enfocada a buscar .

#### 2.2.4 Beneficios de la planeación estratégica en las organizaciones

Quintal (2005) menciona que los beneficios más importantes que pueden obtener las pequeñas y medianas empresas están relacionadas en las mejoras de eficiencia y eficacia en las operaciones de la organización, ya que mejora en gran medida la toma de decisiones a partir de una visión clara del ambiente externo e interno. Por otra parte, ayuda a construir equipos de trabajo motivados, con mejores mecanismos de comunicación y una alta productividad. También, permite a las empresas tener una mayor capacidad de respuesta en el manejo de escenarios con incertidumbre o problemas. Por último, alienta a los directivos a formarse en procesos de planeación y a la organización incrementar sus capacidades estratégicas.

Steiner (2007) menciona que los beneficios de realizar la planeación estratégica se basa principalmente en cumplir las responsabilidades de la alta dirección, así como introducir fuerzas decisivas en el negocio a partir de un enfoque sistémico que ayude a la organización en establecer objetivos, medir el desempeño, proporcionar estructura y revelar o aclarar oportunidades o peligros de negocio. También, apoya la toma de decisiones mediante la simulación de futuros y la creación de planes estratégicos. Por otra parte, la planeación estratégica brinda una mejor cultura organizacional gracias a la capacitación de directivos, mejora los canales de comunicación en todos los niveles e incrementa el sentido de pertenencia a la organización.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación será de tipo descriptivo, ya que buscará describir y contrastar modelos y procesos de gestión de la planeación estratégica en empresas mexicanas ubicadas en Puebla con la finalidad de diseñar un proceso metodológico holístico de implementación de la planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas.

El enfoque de esta investigación será cualitativo y se utilizará el método del caso para indagar a profundidad sobre las buenas prácticas de la planeación estratégica y sus procesos de implementación en el sector de manufactura, comercial y de servicios en pequeñas y medianas empresas.

El estudio de caso será de tipo colectivo (Stake, 2006) con la finalidad de construir un cuerpo teórico sobre la planeación estratégica y los procesos de gestión para su integración en las empresas, así como de la identificación de elementos comunes y diferentes en la implementación.

### **3.2 Selección de la muestra**

Debido a la naturaleza de la investigación y al uso de la metodología del caso la lógica de muestreo no opera, sin embargo, para esta investigación se pretende utilizar múltiples empresas de análisis en un rango de 2 y hasta 10 unidades tal como lo recomienda Yin (2009). Cada empresa se seleccionará cuidadosamente de tal modo que se analice el planteamiento del problema en la investigación.

### **3.3 Recolección de datos**

La recolección de los datos se realizará a través de los mecanismos descritos por Sampieri, Mendoza y de la Mora (2009) que consiste en entrevistas semiestructuradas para poder vincular las proposiciones de la investigación con los individuos participantes de todos los

niveles asociados al caso, así como la observación sistémica de los fenómenos que se presenten dentro de la organización asociada al objeto de estudio. Las variables cualitativas que se analizaron fueron las siguientes:

Tabla 7

*Variables cualitativas analizadas en el estudio*

Variable	Descripción
Estrategia	Asociada a la forma de organizar los recursos para lograr los objetivos de la empresa.
Estructura	Asociada a la manera en que la empresa y sus integrantes se relacionan e interactúan entre sí.
Sistema	Asociada a los procesos internos de la empresa, parámetros de funcionamiento, sistemas de información y canales de comunicación,
Valores compartidos	Asociados a los valores centrales de la compañía y la forma en que se viven.
Habilidades	Asociado a las habilidades y capacidades requeridas por la organización para el cumplimiento de los objetivos.
Estilo	Asociado al estilo de liderazgo empleado por los altos directivos y los modelos de comportamiento.
Personal	Asociado al recurso humano, sus funciones e indicadores de desempeño.

Elaboración propia

También, se llevará a cabo la recolección de fuentes de información propias de la empresa en tres sentidos: documentos de la empresa, información de los individuos que participarán en el caso e información sobre el contexto del estudio dentro de la empresa.

La recolección de datos se realizará a través de visitas a las empresas, oficinas o sitios donde ocurra el caso. Se mantendrán las entrevistas con todos los involucrados al objeto de estudio, así como la obtención de las fuentes de información. Se elaborarán notas de campo con la finalidad de identificar aspectos relevantes y centrales a la investigación.

Se considerarán las mismas variables para recolectar datos en las diferentes unidades de estudio ya que el proceso será similar para cada caso.

### **3.4 Análisis de los datos**

La información obtenida será documentada en su totalidad y de manera sistémica con la finalidad de establecer una cadena de evidencias sobre la causalidad del fenómeno de estudio.

Los datos obtenidos serán analizados de acuerdo con el tipo de dato y la fuente de información de donde se obtuvieron. Se realizará una triangulación de la información para establecer una dependencia (confiabilidad) y credibilidad de los datos, así como establecer en qué medida los detalles del caso explican los resultados obtenidos.

Para elaborar el reporte de cada caso, se incluirá una narración de los hallazgos encontrados, así como transcripciones de entrevistas, esquemas, tablas, figuras y material de apoyo. Al finalizar los reportes, se verificará los resultados con los involucrados.

El reporte final, que incluye el análisis de los casos, será basado en una estructura de tipo comparativo con el fin de evaluar el grado en que los resultados de cada caso se ajusten a los modelos previamente identificados (Sampieri, 2010). Por otra parte, se buscará una construcción de la teoría de los casos para conocer el grado en que cada parte de los resultados obtenidos revelan un aspecto de la teoría (Parker, 2005). Los reportes serán redactados en un procesador de textos para la información

### **3.5 El método del caso**

El método del caso es un tipo de investigación que puede ser cualitativo, cuantitativo y mixto, donde se pretende estudiar a profundidad una unidad de análisis desde un punto de vista integral con la finalidad de responder un planteamiento del problema, probar una hipótesis o desarrollar alguna teoría relacionada al fenómeno de estudio (Sampieri y Mendoza, 2008).

Debido a que el estudio de caso es una aproximación investigativa estudiada a profundidad (Blatter, 2008), se vuelve complejo asociar un método específico, por el contrario, se diseña un sistema propio basado en una muestra con un criterio concreto y único (Yin, 2009).

### **3.6 Criterio para la selección de unidades de estudio**

Se realizó, en primera instancia, la identificación de las unidades de estudio, es decir, empresas de tamaño pequeño y mediano pertenecientes al estado de Puebla y asociadas a los 3 sectores estratégicos: manufactura, servicios y comercialización.

El segundo criterio para la selección de las unidades de estudio fue la localización de las empresas y la apertura a participar en la investigación, tomando como punto la planeación estratégica y los procesos de implementación.

Posteriormente, se realizaron entrevistas con 12 empresas para identificar tres elementos: si realizaban o habían realizado planeación estratégica, si habían iniciado o completado los procesos de gestión e implementación de la planeación y si contaban con documentación de soporte para obtener una cadena de evidencias de los resultados obtenidos, de las 12 empresas solo 4 cumplieron con las características anteriormente descritas. Al finalizar el proceso solo se seleccionaron 3 empresas de los diferentes sectores estratégicos con base al mayor número de elementos asociados a la planeación.

### **3.7 Investigación de antecedentes y contexto de las unidades de estudio**

Se realizó una investigación previo al acercamiento con la empresas para conocer sus antecedentes, presencia en el mercado y el contexto situacional en donde se encontraban desarrollando. Las fuentes de información fueron páginas de internet, redes sociales, y directorios electrónicos. Los resultados obtenidos se basaron principalmente en información general de la empresa tales como: ubicaciones, historia de la empresa, oferta de productos y/o servicios, áreas de influencia y posibles competidores.

Se hizo el primer contacto con las empresas mediante una solicitud de estadía de 3 semanas para el análisis de estudio del caso. La petición incluyó los siguientes puntos:

- Obtención de documentos de la empresa asociados a información general de la empresa, organigramas, perfiles de puestos, procesos y procedimientos, políticas, reglamentos, manuales, reportes e informes anuales de ventas.
- Información de los participantes asociados a la investigación, principalmente los dueños, directivos, gerentes, coordinadores y cualquier otra persona tomadora de decisiones.
- Información asociada al contexto de la empresa, tales como historia de la empresa, competidores, datos históricos, misión, visión, valores, diagnósticos de la empresa, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, planes de trabajo, modelos de gestión y procesos de mejora continua.
- Trabajo de campo a través de visitas a las empresas, entrevistas con los participantes y observación sistemática del contexto de estudio.

El trabajo de campo consistió en realizar visitas diarias por 3 semanas en cada una de las empresas, oficinas o sitios donde ocurriera el fenómeno de estudio para entrevistarse con los individuos participantes en el caso, de todos los niveles jerárquicos, principalmente tomadores de decisiones y personal que estuvieran involucrados en los procesos de planeación estratégica desde su conceptualización hasta su construcción, ejecución y evaluación.

Las entrevistas fueron semi estructuradas con la finalidad de seguir un orden y generar una cadena de evidencias sobre la situación actual de la empresa en términos de la planeación estratégica y sus procesos de implementación con la finalidad identificar puntos focales y buenas prácticas que apoyen a dichos procesos.

En las visitas se realizaron observaciones sistemáticas para entender la dinámica de la organización, las áreas de negocio, los procesos y procedimientos, la estructura organizativa, el trabajo colaborativo y el ambiente laboral. También, se recabaron documentos específicos relacionados a la planeación estratégica y sus procesos de implementación para contrastar con las actividades diarias y los planes de trabajo.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Caso de estudio 1: Súper comercial San Miguel

La primera unidad de análisis para el caso de estudio es la empresa Supercomercial San Miguel S.A. de C.V., que cuenta con 1 matriz y 8 sucursales ubicados de la siguiente manera:

- Súper Comercial San Miguel (CEDIS) ubicado en Zautla Puebla C.P 73750.
- Súper Comercial San Miguel (Operadora) ubicado en el Centro Zaragoza Puebla, C.P. 73700.
- Súper Comercial San Miguel (Plaza) ubicado en Zaragoza Puebla, C.P. 73700 Puebla.
- Súper San-mi (Rodríguez) ubicado en San Miguel Tenextatiloyan, Zautla Puebla C.P. 73750
- Súper San-mi (Miscelánea) ubicado en San Miguel Tenextatiloyan, Zautla Puebla C.P. 73750
- Súper San-mi Terminal ubicado en San Miguel Tenextatiloyan, Zautla Puebla C.P. 73750
- Súper San-mi (Miscelánea) ubicado en Zautla Puebla, C.P. 73750
- Súper San-mi Acuaco ubicado en Zaragoza Puebla, C.P. 73700.
- Súper San-mi (miscelánea) ubicado en el Carmen Zaragoza Puebla, C.P. 73700.

En la tabla 8 se muestra los datos más importantes de la empresa relacionados a su fundación, años en el sector, tamaño de la empresa, historia de la empresa, así como los productos que comercializa:

Tabla 8

*Información general de la empresa Super comercial San Miguel*

Fundación	14 de marzo de 1994
Sector	Comercialización
Años en el sector	27 años
Tamaño de la empresa	Mediana (100 empleados)
Historia de la empresa	<p>Súper Comercial San Miguel fue fundada en el año 1994 por el señor Anastasio Ateno Ventura y su esposa, Silvia Alcántara Rodríguez en San Miguel Tenextatiloyan, Zautla, estado de Puebla, fue legalmente constituida como sociedad anónima en 2006. La empresa cuenta con 75 empleados, una matriz y 8 sucursales que son “Súper San-Mi”</p> <p>Súper Comercial San Miguel S.A de C.V se encuentra ubicada en calle Juan Escutia No. 25 San Miguel Tenextatiloyan Zautla Puebla C.P. 73750, es una empresa de comercialización y distribución, de varios tipos de productos, principalmente abarrotes, pero contando en todos sus puntos de ventas, todo tipo de productos. Teniendo como valor agregado productos de ferretería, farmacia, etc. todo con lo que puede contar un supermercado pero en unas tiendas más pequeñas y de acceso rápido.</p>
Productos y/o servicios ofrecidos	<p>Los productos que comercializa la empresa se venden en 3 tipos de punto de venta:</p> <p>Modalidad 1. Súper comercial San Miguel</p> <p>Tiendas de autoservicio en estilo supermercado, con venta de menudeo, medio mayoreo y mayoreo, con 20 departamentos,</p>

participan los que están involucrados con el hogar.

#### Modalidad 2. Súper San-mi

Tiendas de autoservicio de acceso rápido, venta de menudeo y medio mayoreo, los departamentos participantes tienen una base de 8 departamentos.

#### Modalidad 3. Súper San-mi Miscelánea

Tienda de autoservicio de acceso rápido, venta de menudeo, venta de medio mayoreo en departamento de bebidas, los departamentos participantes son los de mayor necesidad por parte del cliente.

Los productos que se comercializan son:

- Abarrotes comestibles
- Abarrotes no comestibles
- Artículos para el hogar
- Bebidas
- Calzado
- Desechables
- Dulcería
- Electrónica y telefonía
- Ferretería
- Higiene y salud
- Jarciería
- Juguetería
- Muebles y línea blanca
- Outfit's
- Papelería y mercería
- Perecederos
- Ropa

Tal como muestra la figura 10, el ingreso bruto por ventas en las 8 sucursales acumulado en los últimos 5 años asciende a 369 millones de pesos, con una tasa promedio de crecimiento del 6.5% anual.

Figura 10

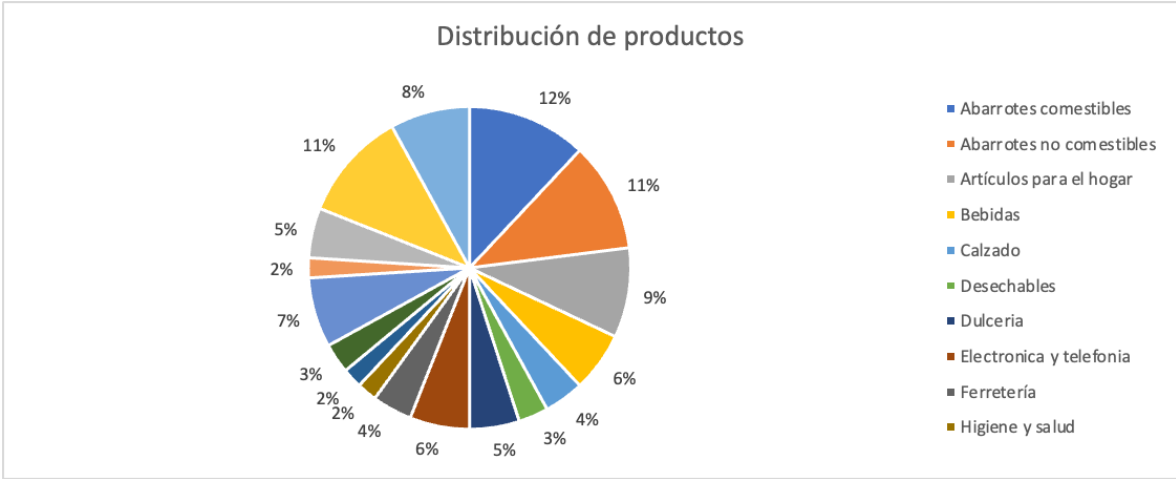
Comparativo de ingresos brutos por ventas del 2016 al 2020 de Super San Miguel



Tal como lo muestra la figura 11 la distribución de los productos que se comercializan en las diferentes sucursales son principalmente abarrotes con un 23%, seguido bebidas en un 11% y artículos para el hogar en un 9%.

Figura 11

Comparativo de la distribución de productos en Super San Miguel



### Descripción de la misión

Crear una satisfacción en nuestros clientes facilitando, una amplia variedad en productos de primera necesidad y calidad, para el diario vivir de los hogares mexicanos, cuidando su economía y brindando un ahorro significativo de tiempo para ellos en su servicio, contando con varios departamentos de productos, en nuestras tiendas.

### Descripción de la visión

Ser la empresa de autoservicios de productos de primera necesidad número uno a nivel regional, contando con al menos una tienda por cada población urbana rural de la región.

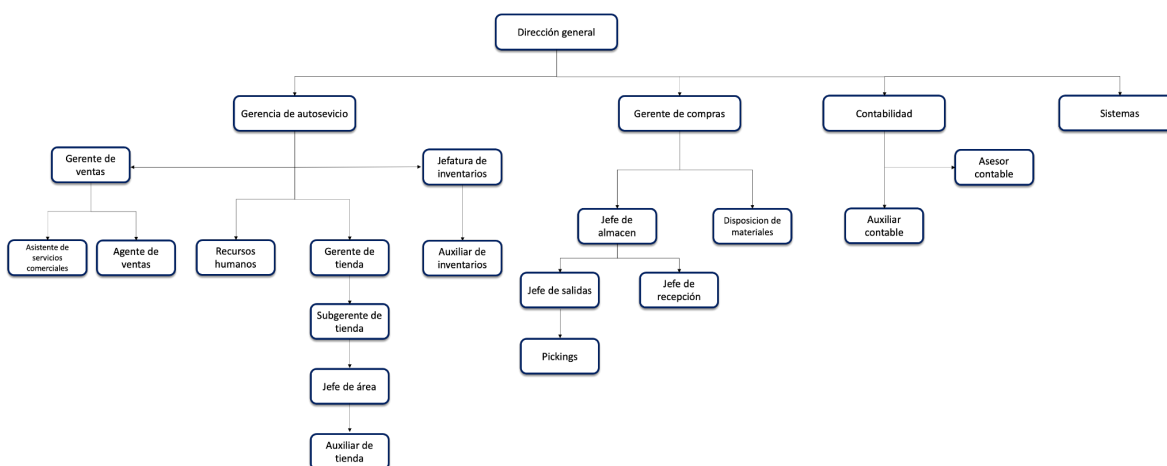
### Valores

Los valores que la empresa promueve son: honestidad, compromiso, respeto, orientación a resultados. A continuación se detallan cada uno de los valores.

- **Honestidad:** Nos conducimos siempre con la verdad y rectitud de comportamiento dentro y fuera de la Empresa, para mantener la confianza y credibilidad de nuestros clientes, proveedores, accionistas y compañeros de trabajo.
- **Compromiso:** Asumimos con lealtad y responsabilidad la misión de la Empresa: "Llevar a todos los lugares posibles, los productos que los clientes prefieren al mejor precio".
- **Respeto:** Tratamos a nuestros colaboradores, clientes y proveedores con dignidad y justicia, sin abusar de nuestro nivel de autoridad.
- **Orientación a los resultados:** Todas nuestras acciones están encaminadas a trabajar con rentabilidad y eficiencia que garantice la permanencia de la empresa, mediante el logro de los objetivos establecidos y el aprovechamiento al máximo de los recursos con que contamos, sin desperdicio alguno.

Figura 12

*Estructura organización de la empresa Super San Miguel*



La empresa basa su misión en crear una satisfacción en el cliente a partir de facilitar el acceso a productos de primera necesidad, al menor costo y en el menor tiempo posible. La visión está enfocada en ser la empresa de autoservicios de productos de primera necesidad número 1 a nivel regional contando con al menos una tienda por cada población urbana rural de la región. Los valores que promueve son: honestidad, compromiso, respeto y orientación a resultados.

Desde el año 2018 la empresa contrató a consultores externos para mejorar procesos, reducir gastos y profesionalizar la empresa. También apoyaron en la formulación de una planeación para el área directiva. Para el proceso de la formulación de la planeación estratégica, se realizó un diagnóstico del estado actual mediante el análisis de las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA), mismo que fue dirigido por un consultor externo junto con los directivos y tomadores de decisiones. También se formuló la misión, visión, los valores corporativos, objetivos estratégicos, planes de acción (actividades) y un procedimiento para el feedback. Con la información recabada se pudo determinar que el proceso de formulación de la planeación estratégica se realizó y validó según los principios del modelo de gestión estratégica planteado por Kaplan y Norton (2008).

Con respecto a la información previamente obtenida, las observaciones y entrevistas, se evaluaron las variables cualitativas: valores, estilo, habilidades, personal, estrategia, estructura y sistemas.

Para el factor valores se determinó que las declaraciones de valor y los códigos de conducta son significativos para los directivos, se encuentran incorporados en los documentos estratégicos, los objetivos y en los procesos para la toma de decisiones. Por otra parte, los directivos ejemplifican su comportamiento en relación a los valores y al reglamento interno, en otras palabras son congruentes con lo que dicen y hacen, sin embargo a los empleados les cuesta reconocer, aceptar y aplicar los valores dentro de la empresa, entre las causas identificadas se encontró que no comprenden en su totalidad los valores y el reglamento interno, así como tampoco la organización refuerza estos temas.

Para el factor estilo se identificó que la dirección recibe de manera eficiente información sobre temas de importancia para problemas detectados en la organización, gracias a ello se permite tomar acciones oportunas acerca de los problemas detectados y de las áreas de oportunidad identificadas. Los empleados sienten que los altos directivos escuchan sus ideas y sugerencias lo que genera una buena dinámica de trabajo en equipo y fomenta una atmósfera de confianza mutua. Falta trabajar en algunos procesos formales para que los empleados puedan plantear problemas sobre el comportamiento, es decir, quejas, denuncias, etc. En general la organización aborda los problemas de una manera abierta y transparente, viendo los errores como una oportunidad de mejora.

Para el factor habilidades la dirección considera la formación como una actividad de mucho valor, sin embargo las habilidades, experiencia y el conocimiento de las personas no corresponden con las requeridas en los puestos de trabajo. La empresa ha impulsado programas de formación visible y accesible para todos pero los programas no son evaluados para garantizar su eficacia. Tampoco existen procesos para asegurar el intercambio de habilidades y conocimientos entre el personal. Lo anterior limita a la organización en la adaptación de las circunstancias y necesidades de su entorno para hacerles frente a posibles amenazas que la pongan en una desventaja competitiva.

Para el factor personal, la empresa cuenta con descriptivos de puestos completos que son revisados periódicamente por el área de recursos humanos para mantenerlos actualizados. Se aplican evaluaciones al personal en todos los niveles para medir el clima laboral en un formato 360 grados. Con relación a los indicadores de desempeño, el personal los considera como una forma de medir y mejorar ciertos factores dentro de la organización. Los gerentes y empleados consideran a los objetivos de desempeño como adecuados, específicos, medibles, alcanzables, y realistas, sumado a ello, consideran que los indicadores y los bonos aplicados por el cumplimiento de las metas son justas, lo que motiva al personal a seguir cumpliéndolo. Por el contrario, los empleados perciben que no tienen las mismas posibilidades de promoción a puestos de mayor jerarquía, ni tampoco a planes de vida y carrera dentro de la empresa.

Para la estrategia, en términos generales se encuentra perfectamente establecida y alineada a objetivos estratégicos que fueron planteados a partir de un análisis de la situación actual de la empresa, sin embargo los objetivos estratégicos no son evaluados ni alineados periódicamente, lo que ha causado confusión en las acciones a tomar en cuenta cuando existe divergencia del desempeño planteado contra el real y de los riesgos que enfrentan cuando sus decisiones no están correctamente alineadas con un objetivo estratégico. Por otra parte se identificó que a pesar de que existen descriptivos de puesto documentados y actualizados, estos no se encuentran del todo alineados con la estrategia de la empresa.

Para el factor relacionado a la estructura de la organización se identificó que las responsabilidades están claramente definidas y son comunicadas entre el personal lo que ha mantenido relaciones saludables entre los jefes y subordinados, sin embargo la estructura de la empresa en ocasiones dificulta el flujo de información hacia arriba, hacia abajo y a través de las líneas organizativas debilitando la toma de decisiones de manera adecuada y eficiente.

Para el factor sistemas los empleados consideran que los controles y las regulaciones implementadas por la organización son adecuados y necesarios para el control de las operaciones, por tal situación se cuenta con sistemas de monitoreo financiero y

monitoreo de recursos humanos. Se conocen los sistemas que administran a la organización, mismos que sustentan las actividades del modelo de negocio, sin embargo la organización tiene un sistema deficiente en el monitoreo de satisfacción al cliente por lo cual en muchas ocasiones no se toma en serio las quejas de los clientes.

La empresa se encuentra trabajando en procesos de institucionalización a partir de la definición de puestos de trabajo, procedimientos y procesos relacionados al área de recursos humanos, así como sistemas de control para la parte financiera y de costos. Con respecto a la estrategia relacionada con los sistemas se siguen definiendo indicadores de desempeño, tanto para el área corporativa como para la operativa buscando unificar la forma de evaluar el desempeño global de la organización. Con respecto a la estrategia relacionada con los valores compartidos se implementa constantemente procesos de sensibilización al personal a través de la capacitación, sin embargo falta establecer un programa general que englobe tanto a operativos como directivos y que se vaya desarrollando con el tiempo. Para mejorar las habilidades de la organización con respecto a la estrategia se lleva a cabo un seguimiento de objetivos y metas a través de reuniones de resultados entre los responsables y los directivos. Por otra parte, se determinó que la forma de la empresa sigue siendo un proceso de cambio ya que existe un estilo de gestión familiar, sin embargo, los tomadores de decisiones son conscientes de la necesidad de un estilo institucional .

## 4.2 Caso de estudio 2: Talleres especializados en metales

La segunda unidad de análisis para el caso de estudio es la empresa Talleres Especializados en Metales S.A. de C.V., ubicada en el parque industrial Chachapa perteneciente al municipio de Amozoc, Puebla. En la tabla 9 se muestra los datos más importantes de la empresa:

Tabla 9

*Información general de la empresa Talleres especializados en metales*

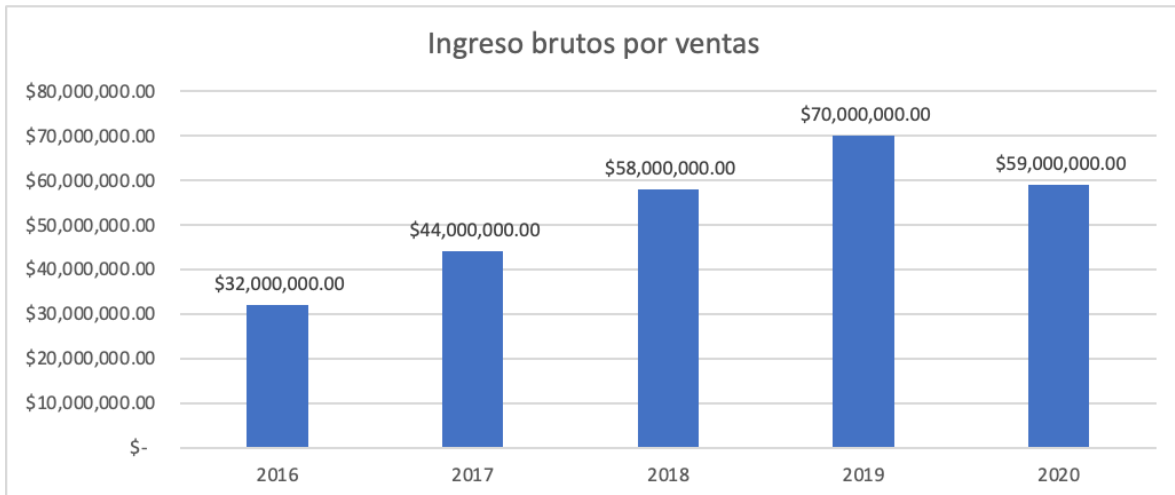
<b>Fundación</b>	25 de agosto de 1972
<b>Sector</b>	Manufactura
<b>Años en el sector</b>	49 años
<b>Tamaño de la empresa</b>	Mediana (55 personas)
<b>Historia de la empresa</b>	<p>Talleres Especializados en Metales S.A. de C.V. (TEMSA) es una empresa cien por ciento mexicana dedicada a la fabricación de equipos, productos y estructuras metálicas.</p> <p>La empresa cuenta con procedimientos de soldadura calificados bajo AWS D1.5/AASHTO, y ASME, para procesos SMAW, GMAW, GMAW AUTOMATIZADO, GTAW Y SAW. También, los soldadores cuentan con calificación AWS y ASME para los diferentes tipos de soldadura y sus posiciones.</p> <p>Gracias a los altos sistemas de calidad total, desde los insumos utilizados en la fabricación hasta el equipo terminado, la empresa ha podido distribuir y comercializar de forma directa sus productos a nivel nacional, siendo una marca reconocida por su excelencia y calidad.</p>

<p><b>Productos y/o servicios ofrecidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fabricación y montaje de estructuras metálicas: ligeras (Racks, Anuncios espectaculares, etc.), medianas (Naves Industriales, Edificios, Puentes Peatonales, Etc.), pesadas (Superestructuras Metálicas Para Puentes Vehiculares AWS D1.5)</li> <li>● Fabricación e instalación de equipos para proceso, almacenaje y movimiento de materiales sólidos y líquidos: Reactores, ciclones, serpentines, mezcladoras, tanques sujetos a presión, tanques enchaquetados para calentamiento o enfriamiento, tanques con placa de enfriamiento para almacenaje y proceso, tanques termo y termo enfriadores, tanques para pipas en cualquier tamaño, tanques para combustibles, tanques elevados para agua, tanques hidroneumáticos, tanques para preparación de Jarabe simple o terminado en diferentes, silos para cemento o granos, ductos cilíndricos y cuadrados, carros para manejo de materiales sean sólidos o líquidos, empaquetados o a granel y fabricación de piezas especiales como codos laterales Wees para líneas de conducción bajo API 5L.</li> </ul>
---	---

Tal como se muestra en la figura 13, los ingresos brutos por ventas en los últimos 5 años ha sido de 263 millones de pesos distribuidos en un periodo de seis años de la siguiente manera, 32 millones obtenidas en el año 2016, 44 millones obtenidos en el año 2017, 58 millones obtenidos en el año 2018, 70 millones obtenidos en el año 2019 y por último 59 millones obtenidos en el año 2020.

Figura 13

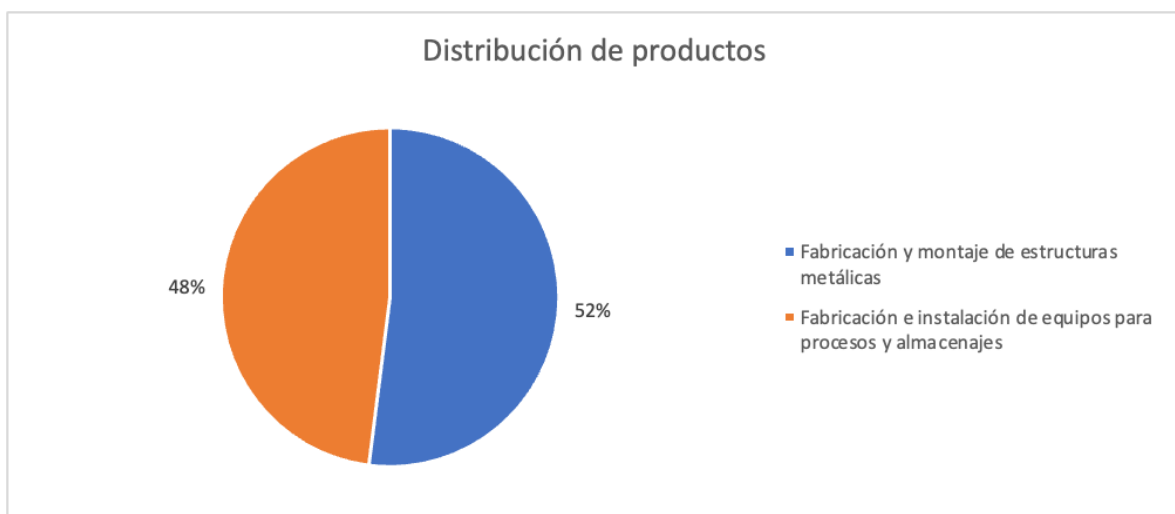
Comparativo de ingresos brutos por ventas del 2016 al 2020 de Talleres especializados en metales



Tal como se muestra en la figura 14 la composición de productos en Talleres Especializados en Metales en los últimos 5 años, ha sido un 48% enfocados a la fabricación y montaje de estructuras metálicas y un 52% en la fabricación e instalación de de equipos para procesos industriales y almacenajes en grandes volúmenes.

Figura 14

Comparativo de la distribución de productos en Talleres Especializados en Metales



### Descripción de la misión

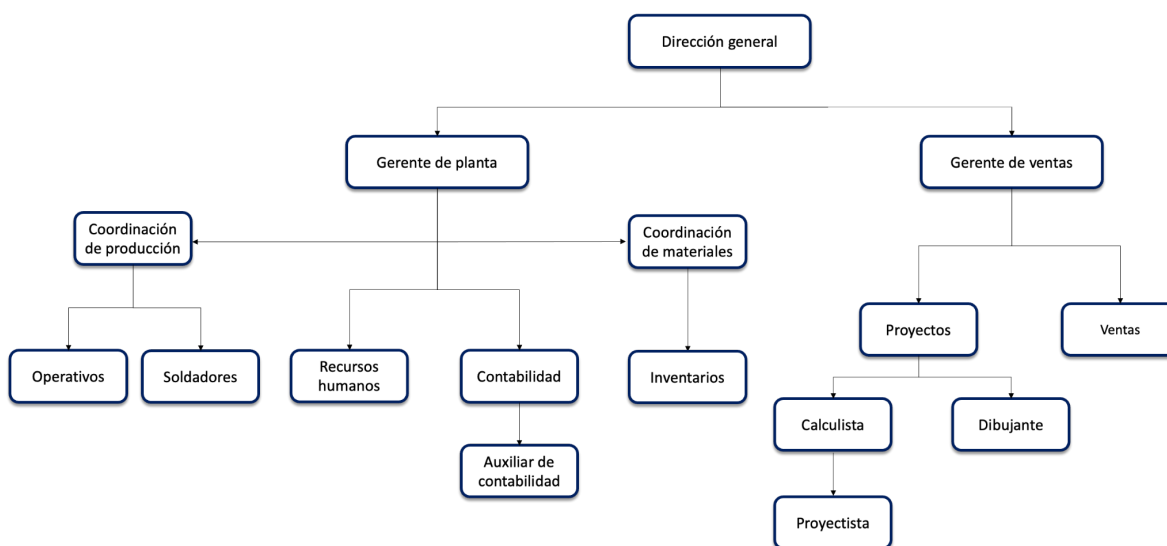
Crear, diseñar y fabricar cualquier producto que demanda la sociedad hecho de metal al carbón o acero inoxidable de la más alta calidad para satisfacer a nuestros clientes.

### Descripción de la visión

Ser una empresa reconocida en el mercado nacional, por nuestros altos niveles de calidad y capacidad de satisfacer sus necesidades.

Figura 15

*Estructura organización de la empresa en Talleres Especializados en Metales*



Desde el año 2019 la empresa trabajó bajo una directriz marcada por una planeación estratégica, principalmente impulsada por un directivo con experiencia. Los objetivos estratégicos buscaban consolidar su presencia en el mercado, incrementar ventas y reducir costos. La construcción de la planeación se basó principalmente en una revisión exhaustiva de la situación actual de la empresa mediante un análisis de las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA) con los directivos y tomadores de decisiones. Se formuló la misión, visión, los valores corporativos, objetivos estratégicos, planes de acción (actividades) y un procedimiento para el feedback. Con la información recabada se pudo

determinar que el proceso de formulación de la planeación estratégica se realizó y validó según los principios del modelo de gestión estratégica planteado por Kaplan y Norton (2008).

Con respecto a la información previamente obtenida, las observaciones y entrevistas, se evaluaron las variables cualitativas: valores, estilo, habilidades, personal, estrategia, estructura y sistemas.

Con respecto al factor valores la empresa es clara en las declaraciones de valores y códigos de conducta para todo el personal, se aprecia que el comportamiento de la alta dirección es congruente con lo que dicen y hacen tanto para temas relacionados con el reglamento interno como para los valores en general. Por su parte, los empleados comprenden los valores que han de regir la conducta del personal en las actividades diarias de la empresa, con respecto al reglamento se cuida que se aplique a todo el personal de nuevo ingreso y personal fijo. Sumado a lo anterior, los empleados muestran un reconocimiento y aceptación de los valores y el reglamento interno de trabajo.

Con respecto al factor estilo, la alta dirección aborda los problemas de manera abierta, transparente y apegada al reglamento interno de trabajo, por esta razón los empleados se sienten escuchados por la empresa. Los gerentes han fomentado el trabajo en equipo y se ha formado una atmósfera de confianza por parte de todo el personal. Los errores son tratados como oportunidades y los problemas, sugerencias o ideas son escuchadas. A pesar de lo anterior, la empresa no cuenta con procesos formales para que los empleados puedan plantear correctamente un problema, sugerencia o queja, por tal situación, la dirección en muchas ocasiones recibe información insuficiente o inoportuna sobre temas de importancia.

Con respecto al factor habilidades, experiencia y conocimiento del personal se considera alineada con el perfil de puesto necesario para la empresa. La formación de la gente está alineada con los valores de la empresa y los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente las actividades y tareas del personal. Se considera a la

formación del personal como una actividad clave y de valor para el desarrollo de la organización, sin embargo existen pocos programas de formación y de los que existen son pocos los evaluados para garantizar su eficacia y/o correcto objetivo de capacitación.

Con respecto al factor personal, los empleados cuentan con descriptivos de puestos completos y comprenden la descripción de sus funciones. Los empleados sienten que tienen las mismas posibilidades de promoción ya que se aplican los procesos de evaluación del personal de manera imparcial y objetiva. Existe una cierta resistencia con respecto a los indicadores de desempeño, ciertos empleados consideran que los indicadores no aportan un valor significativo al desempeño de la empresa, por otra parte consideran a los indicadores como poco adecuados para la realidad.

Para el factor estrategia, la empresa tiene claramente establecida la estrategia y los objetivos estratégicos. Identificó de manera sistemática las amenazas del sector así como a sus competidores. Los gerentes comprenden claramente los riesgos que enfrentan cuando las acciones de la empresa no están alineadas con la estrategia, sin embargo los empleados sienten que los objetivos no aplican o aplican de manera parcial a ellos, tampoco comprenden los riesgos sobre las decisiones que toman o si estas no están alineadas con la estrategia de la empresa. Por otra parte, se identificó que la descripción de puestos no está completamente alineada con la estrategia o los objetivos. La empresa indicó que no se ha evaluado o realineado la estrategia en un periodo de tiempo prolongado y que en pocas ocasiones se han realizado planes de acción cuando no se cumplen las acciones planeadas contra las reales.

Con respecto a la estructura de la organización, se permite un flujo constante de información de arriba hacia abajo y a través de las líneas organizacionales, también se permite tomar decisiones de manera adecuada y consciente de tener toda la información. Por otra parte, las relaciones entre los jefes y los subordinados es sana, todas las responsabilidades están claramente definidas y se tienen cubiertas todas las posiciones que la empresa requiere para las operaciones de negocio.

La empresa cuenta con un conjunto de sistemas claramente definidos que sustentan las actividades de la empresa, los empleados conocen y entienden la forma de administrar las operaciones del negocio y las usan, sin embargo algunas personas consideran que los controles y las regulaciones dentro de los sistemas no se aplican o son innecesarias. Se tiene un sistema de monitoreo financiero y de satisfacción del cliente, les falta un sistema de monitoreo para el de recursos humanos. El nombramiento de contratistas y proveedores es transparente, la organización está comprometida a trabajar éticamente con sus socios comerciales. La organización no cuenta con procedimientos adecuados para prevenir la corrupción o los sobornos.

La empresa da un seguimiento constante a la situación financiera de la empresa, sabe gestionar sus utilidades y sabe identificar, analizar y seleccionar sus futuras inversiones. No se tiene un proceso formal para tomar decisiones pero se basa principalmente en sus sistemas de información. Se maneja un presupuesto por área pero no se cuenta con centros de costos. La empresa no tiene un proceso formal dirigido a la gestión del cambio ni un protocolo generacional en la empresa.

### 4.3 Caso de estudio 3: Hoteles Royal

La tercera unidad de análisis para el caso de estudio es la empresa Hoteles Royal S.A. de C.V., ubicada al norte de la ciudad de Puebla, cuenta con 2 hoteles ubicados en San Felipe Hueyotlipan y Santa Maria la Rivera. En la tabla 11 se muestra los datos más importantes de la empresa:

Tabla 10

*Información general de la empresa Hoteles Royal*

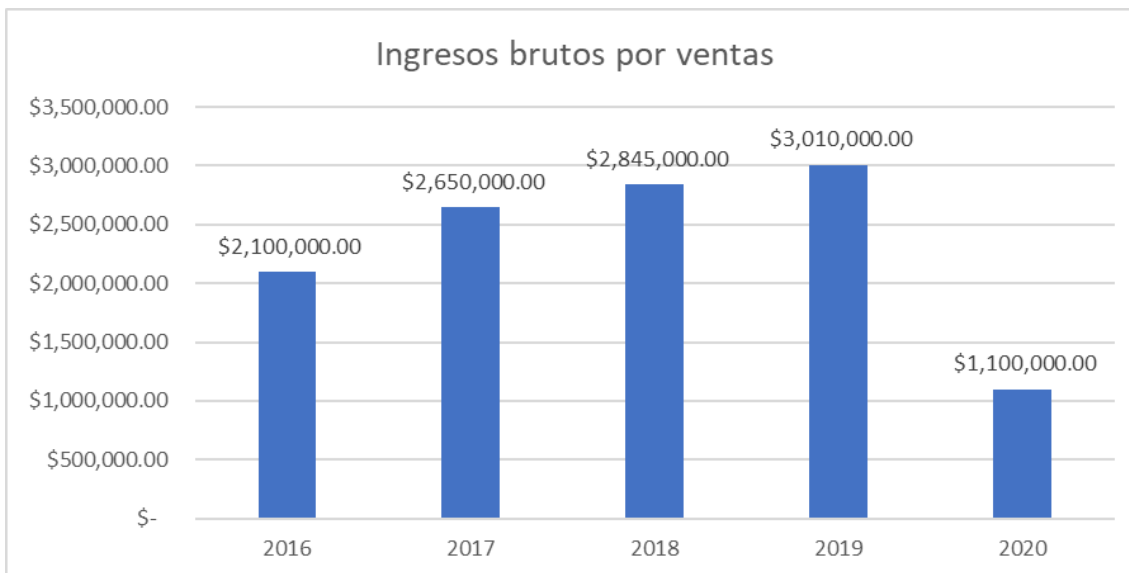
<b>Fundación</b>	23 de marzo del 2003
<b>Sector</b>	Servicios
<b>Años en el sector</b>	19 años
<b>Tamaño de la empresa</b>	Pequeña
<b>Historia de la empresa</b>	<p>Hoteles Royal es una cadena de hoteles de para el turista de negocios, actualmente cuenta con una capacidad de 90 habitaciones distribuidas en dos instalaciones localizadas estratégicamente al norte de la ciudad de Puebla.</p> <p>Fundados en el año 2003 el Hotel Royal por el señor Lino, se han convertido en una opción competitiva en costo beneficio para personas que buscan un lugar de descanso dentro de la ciudad de Puebla.</p>
<b>Productos y/o servicios ofrecidos</b>	<p><b>Servicio de hospedaje</b></p> <p>El servicio de hospedaje se divide en el uso de 90 habitaciones distribuidas en dos hoteles de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hotel Royal Uno 40 habitaciones</li><li>- Hotel Royal Dos 50 habitaciones</li></ul> <p>En cada uno de los hoteles se ofrecen los diferentes tipos de habitaciones:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación sencilla</li> <li>- Habitación doble</li> <li>- Habitación triple</li> <li>- Habitación cuádruple</li> </ul> <p>En las diferentes modalidades de habitaciones se ofrecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Televisión por cable</li> <li>- Internet wifi ilimitado</li> <li>- Estacionamiento</li> <li>- Gimnasio</li> <li>- Aire acondicionado</li> </ul> <p><b>Servicio de alimentos</b></p> <p>El hotel ofrece el servicio de restaurante donde se sirven alimentos para desayuno, comida y cena de manera independiente al hotel o para los huéspedes con servicio a cuarto.</p> <p><b>Servicio de spa</b></p> <p>El hotel ofrece el servicio de spa de manera independiente y a los huéspedes.</p>
--	---

Tal como se muestra en la figura 16, los ingresos brutos por ventas en los últimos 5 años ha sido de 11 millones de pesos, siendo el año 2019 el máximo histórico obtenido por la cadena de hoteles, sin embargo en el año 2020 las ventas fueron de solo 1 millón de pesos debido a los eventos suscitados por la pandemia mundial del Covid-19, este ingreso fue muy por debajo de lo estimado por parte de la empresa, representó un ajuste del modelo de negocio y el planteamiento de nuevas metas para un plazo de corto a mediano plazo.

Figura 16

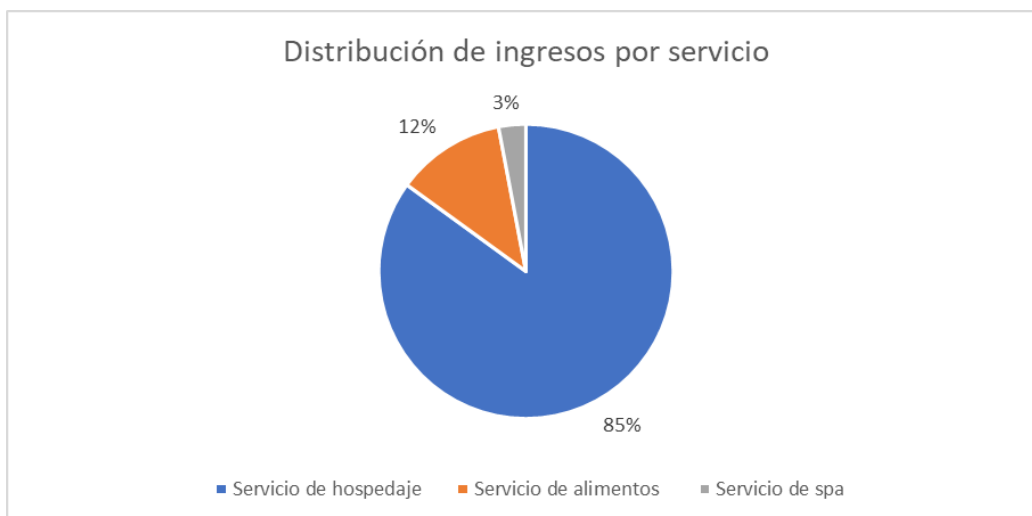
Comparativo de ingresos brutos por ventas del 2016 al 2020 de la cadena de Hoteles Royal



Tal como lo muestra la figura 17, la composición de servicios ofrecidos con respecto a los ingresos percibidos en los 2 hoteles se comportó de la siguiente manera, 85% de ingresos obtenidos por el servicio de hospedaje, 12% por servicios de alimentos relacionados al restaurante y el servicio de cuartos y un 3% del servicio de spa.

Figura 17

Comparativo de ingreso por servicios ofrecidos por la cadena de Hoteles Royal



### Descripción de la misión

Ofrecer una experiencia de bienestar, en términos de calidad y calidez en el servicio a un precio justo.

### Descripción de la visión

Ser reconocidos como la mejor experiencia hospitalaria preferida por el viajero de trabajo y sus familias en la ciudad de Puebla.

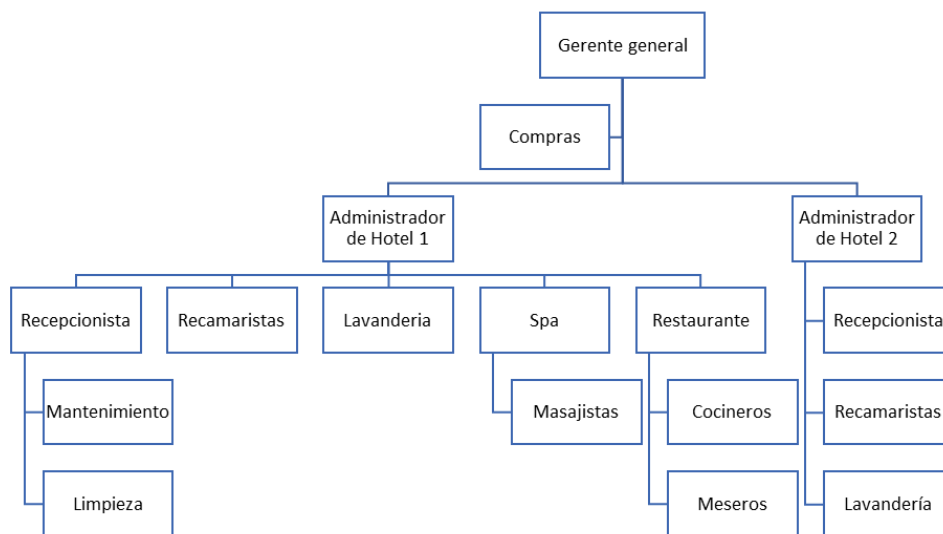
Los valores de la empresa son:

- Confianza. Actuar con seguridad y firmeza en el trabajo y desempeño de nuestros actos.
- Honestidad. Asumir y cuidar con responsabilidad los bienes de la empresa y de sus clientes. No defraudando en ningún momento la confianza de las personas.
- Lealtad. Estar al pendiente de las necesidades de la empresa y sus clientes. Y comportarse de manera recta y ética.
- Compromiso. Trabajar en equipo cumpliendo las políticas de la empresa y superar las expectativas del servicio para nuestros clientes. Logrando las metas propuestas.

La estructura organizacional de la empresa Hoteles Royal S.A. de C.V. es la siguiente:

Figura 18

*Estructura organización de la empresa Hoteles Royal*



Desde el año 2018 la empresa trabajó bajo una visión de crecimiento marcada por una serie de estrategias encaminadas al reconocimiento de la marca. Los dueños de los hoteles contrataron a un gerente general con experiencia en el sector para impulsar una consolidación en el mercado, incrementar el número de empresas y personas que contratan sus servicios y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa. En el proceso de planeación estratégica se formuló nuevamente la misión, visión, los valores corporativos, objetivos estratégicos, planes de acción (actividades) y un procedimiento para retroalimentar al personal.

Con respecto a la información previamente obtenida, las observaciones y entrevistas, se evaluaron las variables cualitativas: valores, estilo, habilidades, personal, estrategia, estructura y sistemas.

Con respecto al factor valores, la empresa cuenta con valores perfectamente definidos en sus operaciones de negocio. Los altos directivos buscan los mecanismos para comunicar de forma proactiva, tanto formal como informal, los valores y códigos de conducta dentro de la organización. Los valores son revisados y evaluados periódicamente entre los empleados para determinar que son claros y significativos entre la gente. Los resultados han demostrado que los empleados comprenden los valores y códigos de conducta, además de que se esfuerzan por cumplirlos. Por otra parte, se identificó que los valores se encuentran descritos en los planes y objetivos estratégicos marcados por la empresa, así como son tomados en cuenta para la toma de decisiones, eventualidades o problemas que puedan presentarse en la organización. No se identificaron la existencia de barreras reales o percibidas para la implementación de valores y códigos de conducta, sin embargo, algunas participantes mencionaron que el comportamiento de la alta dirección en ocasiones no es congruente en lo que dicen y hacen, causa por la cual los empleados pueden verse desmotivados o decepcionados con las acciones implementadas por la organización.

Con respecto al factor estilo la dirección y los gerentes muestran un interés en resolver problemas dentro de la organización de una manera abierta, justa y transparente,

para ello basan la mediación y el diálogo en la ley y los reglamentos establecidos por la organización, tratando los errores como una oportunidad de mejora para todas las partes involucradas. Con respecto al estilo propiciado por los líderes, han formado una atmósfera de confianza mutua, lo que ha favorecido que los empleados sientan que la empresa escucha sus ideas y sugerencias, o bien que los problemas que tienen son tomados en serio por la organización. Entre las áreas de oportunidad que se identificaron en este factor, se encuentra la falta de liderazgo para generar equipos de trabajo y la falta de procesos formales para que los empleados puedan plantear problemas sobre el comportamiento de sus compañeros, es decir, quejas, denuncias, etc.

Para el factor personal, los empleados tienen descripciones de puestos y funciones perfectamente documentados. El proceso de reclutamiento de personal enfatiza los valores y el código de conducta para los postulantes con la intención de alinear las expectativas de los candidatos con lo que pueden encontrarse dentro de la organización. Existen establecidos indicadores de desempeño para todas las posiciones, los indicadores incluyen cómo los empleados están demostrando los valores, los códigos de conducta entre otras dimensiones propias de los indicadores, sin embargo no todos los gerentes y empleados los consideran como una forma de medir el desempeño realizado, ni mucho menos como una forma de mejorar ciertos aspectos en la persona o en acciones encaminadas para la mejora en la empresa. Entre los aspectos por los cuales no consideran significativos o adecuados los indicadores son: falta de especificidad, poco medibles, difíciles de alcanzar o que no competen al cien por ciento a la persona. Otro problema que se identificó fue que se presiona indebidamente al personal para que cumplan los objetivos o bien que existen ciertas preferencias entre el personal al momento de una promoción. Por último los empleados consideran poco motivadores los paquetes de bonificación por el cumplimiento de los objetivos así como la forma en que son medidos en relación a su desempeño.

Con respecto a la estrategia y los objetivos están claramente establecidos y alineados con la organización, son evaluados continuamente y alineados si existieran desviaciones. También se identificó que los puestos, las funciones y los indicadores de desempeño están alineados con la estrategia y los objetivos, sin embargo se mencionó que

los empleados sienten que los objetivos estratégicos no son aplicados a ellos lo que limita la ejecución y seguimiento de los planes estratégicos, por ejemplo, cuando existe divergencia entre los resultados planeados y los resultados obtenidos no se hace ninguna evaluación del impacto a futuro o se realiza una acción para subsanar y seguir con los planes originales.

El factor estructura muestra que la empresa tiene una forma de organización que permite tomar acciones de manera rápida y eficiente, así como de decisiones de manera adecuada y consciente. La estructura de la empresa facilita el flujo de información de arriba hacia abajo y a través de las líneas organizativas, lo que mejora en gran medida la comunicación y asignación de responsabilidades por parte del personal. Se tienen todas las posiciones necesarias para cumplir las operaciones de negocio, sin embargo, las relaciones entre los jefes y subordinados es deficiente para un trabajo en equipo.

Con respecto a los sistemas, la empresa se toma muy en serio las quejas de los clientes, por tal razón se tienen sistemas de monitoreo constante para conocer la satisfacción del cliente, así como la experiencia del servicio ofrecido. También para el personal se tiene sistema de monitoreo con relación al ambiente de trabajo y al clima laboral. Con respecto a las operaciones de negocio, los empleados conocen y entienden los sistemas que administran a la organización, sin embargo muestran resistencia a los controles y regulaciones dentro de la empresa. Actualmente no se cuentan con procedimientos adecuado para prevenir los sobornos o la corrupción dentro de la empresa, tampoco es claro ni transparente el nombramiento de proveedores y contratistas en la prestación de servicios. Por otra parte, no se cuenta con un sistema de monitoreo financiero para conocer el estado de la empresa.

El fundador y director de la empresa se encuentra trabajando en la delegación de actividades y funciones a los gerentes, principalmente para la construcción e implementación de la estrategia, además al ser una empresa familiar se están integrando los hijos mayores en las operaciones del negocio con el objetivo de profesionalizarla. Con respecto a la estrategia y los sistemas, algunas operaciones enfocadas a la estrategia no se encuentran sistematizadas y los indicadores de desempeño se siguen identificando o

construyendo para todo el personal. Los valores son un tema que se sigue trabajando a través de la capacitación y sensibilización de los empleados y directivos, también se han realizado talleres y buscado conferencias para fortalecer los valores en cada una de las acciones realizadas por los empleados.

#### **4.4 Instrumentación para la implementación de un plan estratégico para las pymes**

El proceso para la implementación de la planeación estratégica en las empresas se debe iniciar con la información proporcionada por el análisis estratégico obtenido del proceso de formulación de las estrategias. Esta información debe fungir como input del proceso de implementación y como mecanismo para la toma de decisiones al momento de escoger el camino por el cual se iniciará el proceso de implementación. Se debe entender que el proceso de implementación debe considerar todos los elementos relacionados para la transformación de la estrategia en una acción sistémica, es decir el proceso reconfigurará toda la base de recursos y competencias organizacionales en todos los niveles, así como las operaciones, finanzas, insumos físicos, activos intelectuales, entre otros. Por otra parte, las empresas deberán transformar su cultura organizacional ya que se involucren cambios internos que constituyan un desafío importante para que la implementación de la planeación culmine con éxito.

Para que la planeación estratégica sea implementada y ejecutada con éxito es necesario que exista consistencia y compatibilidad en todas las variables que ella comprende, eso significa que cualquier plan de ejecución debe involucrar un sistema integrado de variables, que este sea alineado, se coordine y se integre a toda la organización para obtener un efecto sinérgico capaz de tener un punto de partida a los resultados esperados.

##### **4.4.1 Alineación de la empresa para la implementación de la planeación estratégica**

La alineación de la empresa debe converger en un apoyo y soporte de los responsables e involucrados tanto internos como externos, mismos que tendrán que realizar de manera integrativa y consciente las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos estratégicos.

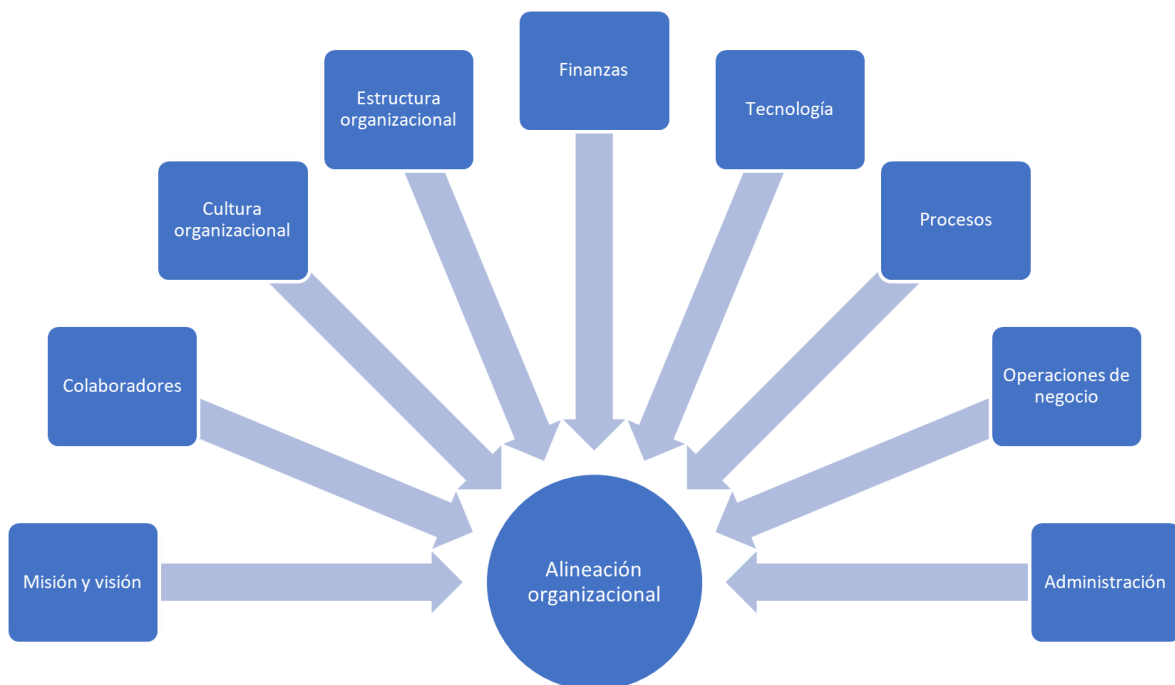
Cabe mencionar que la alineación de las empresas en los procesos de implementación entra en disyuntiva con la teoría de la contingencia propuesta por Skinner

en los años 50 que establece una premisa sobre las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada que depende de los parámetros particulares de una situación, en otras palabras, la teoría enfatiza que nada es absoluto, que todo es relativo y depende de la situación o del ambiente. Por ello existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las acciones administrativas apropiadas que apoyen de manera sustancial el cumplimiento de los objetivos planteados por una organización.

Considerando que lo más importante para la alineación de la empresa es integrar todos los elementos necesarios para la implementación, se propone el siguiente modelo para la alineación organizacional (figura 19).

Figura 19

*Modelo de alineación organizacional*



De manera general, la organización debe establecer el tipo de alineación según el abordaje estratégico que planteó la organización en la formulación de la planeación. A continuación, se describen los modelos propuestos por Stepanovich y Mueller (figura 20).

Figura 20

*Cuadro de alineación organizacional*

Alineación externa	Alineación interna	Alineación por consenso
Alineación marcada por las directrices de la empresa y la forma de movilización de los recursos en relación al ambiente donde se encuentran insertas.	Alineación enfocada a direccionar los recursos internos en función de las estrategias previamente elaboradas por la organización.	Alineación basada en el grado en que los involucrados concuerdan con las acciones que se deben realizar para cumplir los objetivos estratégicos establecidos.

En suma, la alineación organizacional sólo sucede cuando los involucrados en la planeación estratégica comprende, adoptan y aplican las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la organización. En ese momento existe compatibilidad y sinergia entre los miembros y las prácticas administrativas que apalanca hacia un exitoso proceso de implementación.

Una vez alineada la organización, las prioridades pueden ser desdobladas hacia todos los niveles de la organización, es decir hacia los niveles estratégicos, tácticos y operativos según corresponda la dimensión de la estrategia, las actividades, responsabilidad y objetivos planteados. A continuación se muestra un ejemplo de desdoblamiento según las prioridades estratégicas (figura 21).

Figura 21

*Desdoblamiento de prioridades estratégica*



El desdoblamiento de las prioridades estratégicas debe realizarse de arriba hacia abajo cuando se trata del proceso de gestión y de abajo hacia arriba cuando se trata de ejecución con la intención de que todos los involucrados cumplan sus acciones según el nivel organizacional al cual corresponden (figura 22).

Figura 22

*Compromiso, construcción y alineación organizacional*



Por último, la implementación de la estrategia siempre necesitará de una intensa participación de todas las personas involucradas en el proceso de planeación, así como su conocimiento, información, motivación, compromiso y liderazgo para alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos planteados. El proceso estratégico siempre será un proceso de cambio organizacional, principalmente y de mayor medida, en la etapa de la ejecución de las estrategias que obligará a las organizaciones a entrar en un camino de transformación.

#### 4.4.2 Evaluación de la gestión del cambio para la implementación

De la buena planeación estratégica dependen muchas veces los procesos estratégicos utilizados para la implementación. En ocasiones la implementación no se concreta debido a las fallas de la ejecución, por muy bien que se haya diseñado la planeación estratégica los resultados esperados no podrán ser alcanzados sin una implementación adecuada.

Apoyada del primer paso del modelo de alineación organizacional, la implementación de la estrategia requiere el compromiso de todos los involucrados para hacer de las actividades propuestas una tarea propia y de toda la organización. Por tanto, el proceso de implementación necesita, en gran medida, una intensa participación, consenso, conocimiento, motivación, información, compromiso y mucha voluntad por parte de los tomadores de decisiones, gerentes y dueños de las organizaciones.

Debido a que la implementación constituye un mecanismo por el cual la organización se preparará y transformará para ejecutar un plan estratégico es importante entender que se debe hacer un cambio organizacional para que la ejecución de la planeación estratégica sea exitosa. A continuación se muestran una serie de preguntas que abordan la visión de la empresa, el cambio organizacional y la planeación estratégica.

Tabla 12

*Evaluación de la gestión del cambio para la implementación*

<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Identificación	¿La empresa sabe qué aspectos debe cambiar y en qué prioridad para mejorar la implementación de la planeación estratégica?		

Mecanismos	¿La empresa sabe cómo debe cambiar para que converjan y se integren todos los esfuerzos de la organización en los procesos de implementación de la planeación estratégica?		
Temporalidad	¿La empresa sabe cuándo debe cambiar para que algunos aspectos ocurran primero y estén preparados para los que deben venir después, en función de la planeación estratégica?		
Ritmo	¿La empresa sabe a qué velocidad debe cambiar para alcanzar el ritmo de las actividades planeadas vs la realidad de la organización?		
Capacidad	¿La empresa tiene la capacidad y las habilidades necesarias para que pueda cambiar en función de los objetivos estratégicos y la mejora continua?		
Administración	¿La empresa sabe cómo debe administrarse de forma eficiente para que todos los involucrados sepan la responsabilidad e importancia de sus acciones con respecto al logro de los objetivos estratégicos?		
Evaluación	¿La empresa tiene la capacidad de evaluar el estado actual y la calidad del cambio en función de los esfuerzos y el efecto en el desempeño organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos?		

Elaboración propia

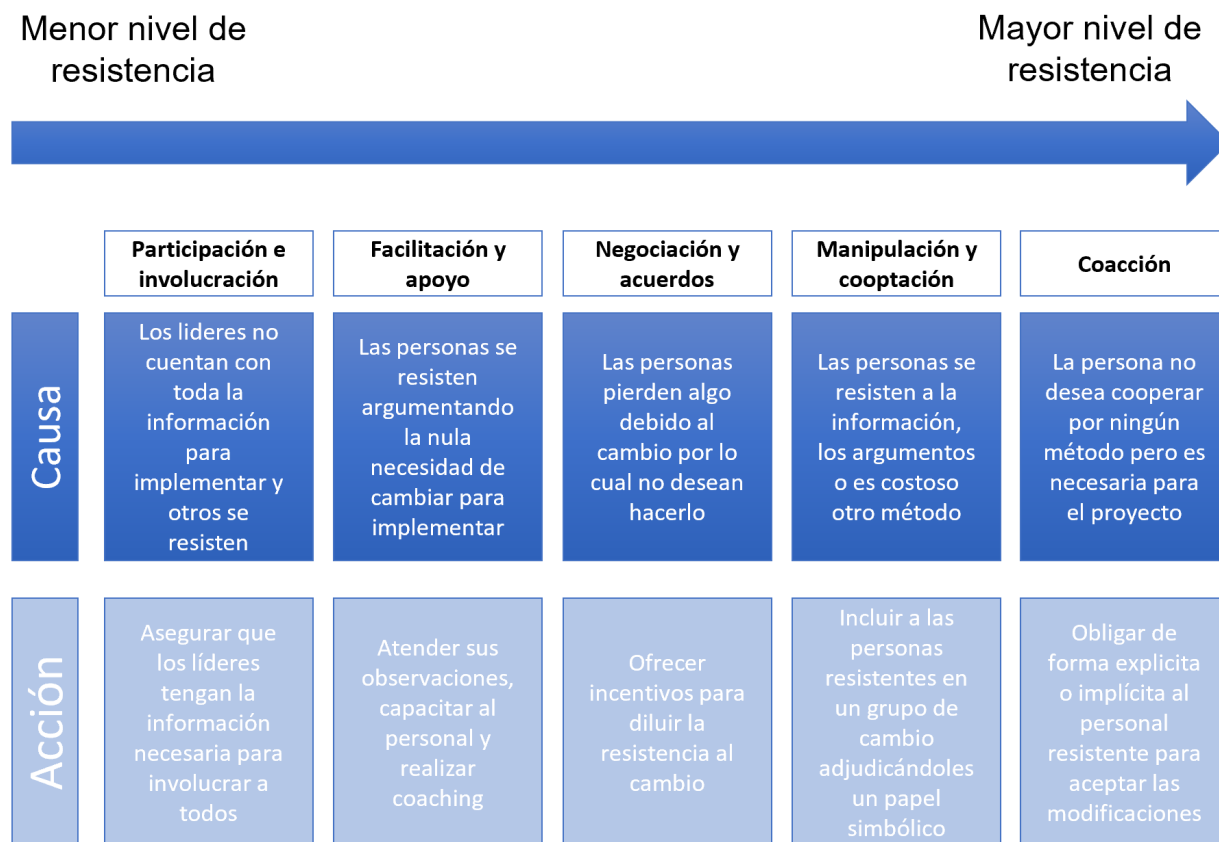
De manera general, el cambio debe ser sistémico para toda la organización ya que implica una transformación amplia y profunda que provocará una reconfiguración de la estructura de la empresa, cultura corporativa, estilo de la administración, la forma del liderazgo, las políticas, las normas, los procesos y procedimientos que buscarán alcanzar un cambio significativo que apoye la implementación de la planeación estratégica.

#### 4.4.3 Resistencia al cambio para la implementación

Todo proceso de implementación implica una reconfiguración de las organizaciones, sin embargo las fallas son recurrentes en mayor o menor medida debido a las acciones de cambio que las personas deberán ejecutar o abordar para lograr el éxito necesario. En realidad la resistencia de las personas se fundamenta en intereses personales, creencias o limitaciones que puede tener hacia el cambio, por ejemplo algunas personas se preocupan más por las cosas que tendrán que cambiar que por su efecto benéfico para la empresa, la resistencia también se puede presentar por no tener toda la información para ver el cambio de forma positiva o bien por presentar poca tolerancia al cambio debido al fuerte apego a la estabilidad que representa su entorno de trabajo. También puede presentar una visión no compartida con la organización, la educación del personal o la falta de comunicación respecto a los efectos que tendrá la organización una vez alcanzado el cambio. A continuación (figura 23) se muestra un esquema para enfrentar la resistencia al cambio según el nivel en que se encuentre el personal.

Figura 23

*Esquema para enfrentar la resistencia al cambio*



#### 4.4.4 Propuesta para la implementación de un plan estratégico en pyme

Para efectos de esta tesis el modelo se adaptó según las características de las pymes de estudios, sin embargo, los modelos de alineación parten de la idea general de incluir toda la estructura organizacional, la cultura corporativa, el talento del personal y las habilidades que puedan aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se propone un modelo de alineación organizacional basado en un proceso de integración de recursos y sistemas en torno a un objetivo estratégico y cambio organizacional. La propuesta se apoya del modelo de las 7s de mckinsey de una manera más activa y 2 dimensiones una complementaria y una integrativa para formar un modelo de 9 dimensiones, ver figura #. Propósito estratégico, estructura organizacional, sistemas y procesos, liderazgo, recursos empresariales, valores compartidos, desempeño estratégico y factor P.

##### **Propósito estratégico**

La dimensión establece en qué medida y de qué forma la empresa apoyará a las estrategias desde la misión, la visión, las actividades de negocio y los mecanismos para el cumplimiento de las metas y objetivos. Los tres tipos de propósitos estratégicos son: de negocio, comerciales y de procesos.

- Propósitos estratégicos de negocio: El propósito definirá en que está o estará involucrada la empresa y cómo se llevará a cabo las operaciones de negocio.
- Propósitos estrategias comerciales: El propósito establecerá cómo la empresa logrará alcanzar y aplicar su ventaja competitiva sobre sus competidores directos o miembros del sector.
- Propósitos estratégicos de procesos: El propósito marcará la forma en que los procesos se integrarán de manera interfuncional para mejorar su eficacia y eficiencia en todo la empresa.

### **Dimensión estructura organizacional**

La dimensión abordará cuestiones relacionadas a los puestos de trabajo que existen o deberían existir en la empresa, los niveles de autoridad, la agrupación de áreas funcionales de trabajo, el control de los gerentes, así como las formas de administración y/o los mecanismos de coordinación.

### **Dimensión sistemas y procesos**

La dimensión determina los procedimientos necesarios, formales e informales, para el funcionamiento de la empresa en términos de operación, administración y organización de los sistemas de información, los sistemas de planificación, los sistemas de calidad, así como los sistemas de administración y control de recursos. El objetivo de la dimensión, en resumen, es permitir una ejecución de actividades de negocio de manera clara y ordenada para todas las personas.

### **Dimensión liderazgo**

La dimensión establece la forma en que los líderes ejecutarán su liderazgo junto con sus equipos de trabajo, compañeros y subordinados, es decir el estilo de gestión que tomará en diversas situaciones y personas, así como en qué y cómo centrará su atención.

### **Dimensión recursos empresariales**

La dimensión proporciona la forma en que la empresa, asegurará, suministrará y controlará el acceso a los recursos suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la estrategia. Los recursos deberán incluir, personas, dinero, tecnología, equipamiento, infraestructura, sistemas e inversiones.

### **Dimensión valores compartidos**

La dimensión valores compartidos establece qué elementos de la cultura organizacional regirán la toma de decisiones, la forma en que realizarán las funciones, los elementos que determinarán las acciones, la forma en que se resolverán los conflictos y todos los elementos relacionados al comportamiento del personal dentro de la empresa.

## Dimensión de personas

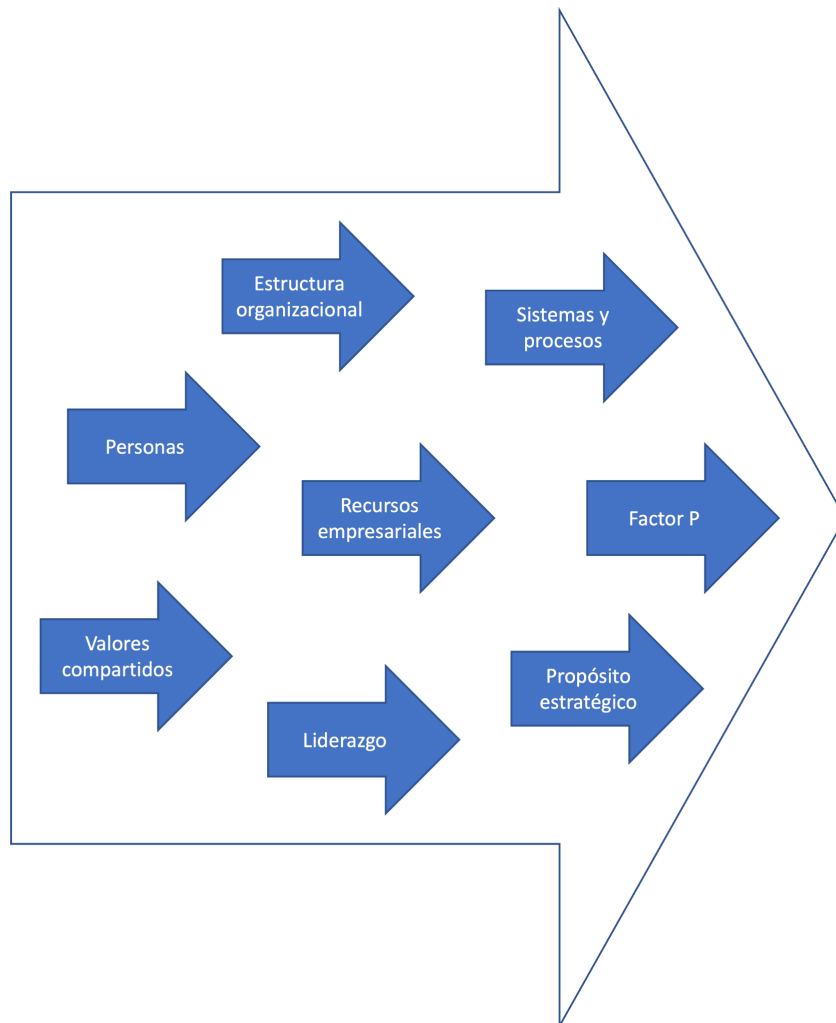
La dimensión personal establece la forma en que se realizan las formas de comunicación interna, la capacitación del personal, el clima laboral, la motivación y las recompensas al logro de los objetivos.

## Dimensión factor P

La dimensión factor P está asociado a la naturaleza y características de las empresas pequeñas y medianas en relación a los mecanismos de gestión interna, a la forma en que se tomarán las decisiones, los procesos de mejora continua, la sucesión generacional en la empresa y la evaluación de su desempeño

Figura 24

Modelo de integración de dimensiones organizacionales



El modelo se basa en un sistema integrativo de 8 dimensiones para una alineación vertical en todos los niveles jerárquicos (figura 25). El modelo permitirá visualizar desde varios enfoques a la empresa con relación a los elementos necesarios para una alineación organizacional que permita apoyar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Figura 25

*Modelo de integración de dimensiones organizacionales*



Este modelo busca apoyar a que todos los involucrados tengan el conocimiento y la noción del impacto de sus actividades y/o responsabilidad para el logro de las metas. También busca integrar de manera sistémica a las estrategias, procesos y personas para lograr de manera productiva y colaborativa una sinergia de trabajo común. Por último, apoyar de manera significativa la ejecución de la estrategia mediante la sensibilización a los tomadores de decisiones o responsables de la empresa.

#### 4.4.5 Definición de gestores de implementación

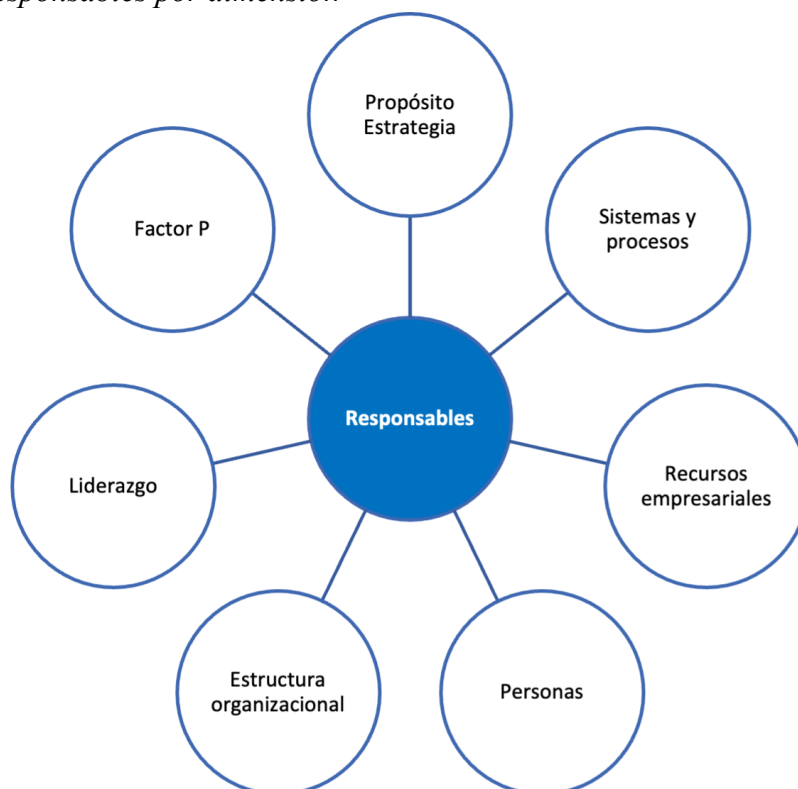
Una vez concluido el modelo de alineación y la evaluación de la gestión del cambio en la organización se iniciará con la etapa del modelo de implementación y ejecución de la estrategia, es importante mencionar que la ejecución es la etapa más crítica y compleja en todo el proceso de la planeación estratégica.

Más allá de contar con el planteamiento o diseño de la planeación estratégica, lo más importante es asegurar que todas las personas de la organización adopten el plan en sus actividades diarias para formar parte de los hacedores y no solo de los observadores del proceso.

El modelo propuesto pretende sistematizar todas las actividades y decisiones requeridas para apoyar en el proceso de implementación de la planeación estratégica a través de la organización, dirección y control como parte esencial de la administración estratégica. Para iniciar el modelo es importante identificar quiénes serán las personas que ejecutarán el plan estratégico, para eso nos apoyaremos de la siguiente herramienta:

Figura 26

*Esquema de responsables por dimensión*



La intención de tener un responsable por cada perspectiva estratégica es tener a un integrante que sepa qué debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva visión que se busca alcanzar, de qué forma cada personas hará sus actividades para alcanzar los objetivos deseados de manera individual y en conjunto, por último cuáles serán los resultados esperados por cada perspectiva apoyada para la implementación.

Es importante mencionar que el modelo busca impulsar la sistematización de todos los elementos importantes para el proceso de implementación tomando como primer elemento la cúpula de la organización como líderes estratégicos impulsores del cambio y conductores de la nueva visión estratégica. Por otra parte, la conformación de un equipo sólido estratégico que apoye, ayude y oriente a todos las personas involucradas en las tareas de la planeación estratégica desde una perspectiva de liderazgo situacional donde la alta dirección y el personal clave conduzcan la estrategia a una meta cumplida.

El modelo busca ofrecer un mecanismo de comunicación y orientación para toda la organización, desde transmitir información clave hasta cómo convertir la planeación estratégica diseñada en una realidad perdurable y sostenible con el tiempo mediante la ejecución de planes de acciones, desarrollo de actividades y asignación de recursos clave para el proceso. Por otra parte se busca asegurar que la estructura organizacional soporte la visión de la implementación de la planeación estratégica, así como, sí puede transformarse para conseguir el cambio necesario en un efecto sinérgico en el logro de objetivos. En resumen, la estructura organizacional debe servir como un impulsor de la conectividad e integración de todo el sistema para el éxito de la implementación estratégica.

Tomando como base lo anteriormente mencionado, los valores y el personal facilitarán y motivarán las relaciones, así como la forma en que las personas guiarán sus decisiones, la preocupación por sus actividades y el enfoque de las metas personales e individuales para establecer un compromiso personal basado en la motivación, estimulación, seguimiento y el reconocimiento adecuado.

#### 4.4.6 Diseño de objetivos generales por perspectiva

Los gestores administrativos, con ayuda de su equipo, establecerán objetivos para cada dimensión del modelo partiendo del objetivo estratégico principal que marcará la pauta para discriminar o priorizar los elementos importantes en cada dimensión. La figura 26 muestra una organización de las perspectivas para elaborar un objetivo general a partir de una serie de elementos que debe contener el objetivo, tales como ser específico, medible, alcanzable, realista y oportuno para la empresa.

Figura 27

*Cuadro de diseño de objetivos por dimensión*

<b>Objetivo estratégico principal:</b>					
Perspectiva	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Oportuno
Propósito estratégico	El objetivo debe ser redactado de manera específica y positiva.  Debe contestar el qué, cuándo y cómo, así como, el alcance	Los resultados de los objetivos deben poder medirse, es decir que puedan cuantificarse	El objetivo debe ser posible para realizar por el equipo.  Debe permitir el poder asignar un responsable	El objetivo debe ser realista con respecto al presupuesto y los recursos con los que se cuenta.	El objetivo debe tener un marco de tiempo establecido y oportuno para completarse
Sistemas y procesos					
Recursos empresariales					
Personas					
Estructura organizacional					
Liderazgo					
Factor P					

#### 4.4.7 Diseño de supuestos por objetivo

El líder de cada dimensión, junto con su equipo, establecerán los supuestos a alcanzar con respecto al objetivo establecido por cada dimensión, es decir, se plantearán situaciones futuras deseadas a alcanzar en periodos de tiempo establecido, esto con la intención de que todos los involucrados en el proceso de implementación sepan los resultados esperados a obtener por el esfuerzo realizado, siempre en relación al proceso de implementación de la planeación estratégica. En la figura 27 se muestra un cuadro de diseño de supuestos por cada dimensión, tomando como punto de partida un supuesto a seis meses y un supuesto a un año una vez iniciado el proceso, sin embargo se pueden poner supuestos a mayor tiempo si así lo requiere el proceso.

Figura 28

*Cuadro de diseño de supuestos por dimensión*

<b>Objetivo estratégico principal:</b>				
Perspectiva	Objetivo	Responsables	Meta	
			6 meses	1 año
Propósito estratégico				
Sistemas y procesos				

Recursos empresariales				
Personas				
Estructura organizacional				
Liderazgo				
Factor P				

#### 4.4.8 Diseño de objetivos particulares por dimensión

Una vez vislumbrados los supuestos esperados, el grupo relacionada a cada dimensión construirán los objetivos particulares para cumplir con el objetivo principal de la perspectiva y a las metas esperadas, todas las acciones deberán ir encaminadas en apoyar el proceso de implementación estratégica desde una visión sistémica, entendiendo que cada objetivo, plan, acción o actividad que realicen puede tener un efecto sinérgico para otra perspectiva. En la figura 28 se muestra un cuadro para el diseño de objetivos particulares por perspectiva, se propone un objetivo particular como mínimo y tres objetivos particulares como máximo.

Figura 29.

Cuadro para el diseño de objetivos particulares por perspectiva

Perspectiva	Objetivo general	Objetivos particulares	
Propósito estratégico		PE1:	
		PE2:	
		PE3:	
Sistemas y procesos		SP1:	
		SP2:	
		SP3:	
Recursos empresariales		RE1:	

		RE2:	
		RE3:	
Personas		P1:	
		P2:	
		P3:	
Estructura organizacional		E1:	
		E2:	
		E3:	
Liderazgo		L1:	
		L2:	
		L3:	
Factor P		FP1:	
		FP2:	
		FP3:	

#### 4.4.9 Diseño del plan de acción por perspectiva

El diseño del plan de acción por perspectiva busca establecer de manera lógica y ordenada una serie de acciones relacionadas al cumplimiento de los objetivos en donde pueden involucrar a una o varias personas o departamentos dentro de la organización, sin embargo el responsable de cada perspectiva dará seguimiento al cumplimiento de dichas acciones. En la figura 29 se presenta un cuadro de diseño de plan de acción por perspectiva, en donde se establece la acción a realizar con una fecha de inicio y una fecha de término para apoyar al control de los esfuerzos realizados por la organización.

Figura 30

*Cuadro de diseño del plan de acción por dimensión*

Perspectiva	Acciones	Fecha de inicio	Fecha de fin	Duración en días
Propósito estratégico				
Sistemas y procesos				
Recursos empresariales				

Personas				
Estructura organizacional				
Liderazgo				
Factor P				

#### 4.4.10 Medio de evaluación de objetivos y planes de acción

Los medios de evaluación de objetivos están relacionados al diseño de indicadores de desempeño por perspectiva, dichos indicadores buscan medir el rendimiento obtenido por las acciones planteadas en cada dimensión. Es importante recalcar que los indicadores deben ser medibles y alcanzables. En la figura 30 se muestra un cuadro de medios de evaluación y desempeño para cada perspectiva donde debe describirse de manera clara y objetiva el indicador, la forma de su cálculo, la meta esperada, la frecuencia de evaluación y los medios o documentos de verificación.

Figura 30

*Cuadro de medio de evaluación y desempeño*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Forma de cálculo	Meta	Frecuencia	Medio de verificación
Propósito estratégico						
Sistemas y procesos						
Recursos empresariales						

Personas						
Estructura organizacional						
Liderazgo						
Factor P						

#### 4.4.11 Cuadro de seguimiento a los resultados

El cuadro de seguimiento a los resultados busca mostrar de manera gráfica, similar a un diagrama de gantt, los tiempos en los cuales se alcanzarán los objetivos particulares que deberían, al concluirlos, cumplir el objetivo general de la perspectiva. En la figura 31 se muestra un cuadro de seguimiento a resultados con una línea de acción a un semestre dividido por mes, sin embargo la línea de acción podría ser mayor, para ejemplificar los tiempos necesarios para el cumplimiento de los objetivos basta solo con rellenar los meses destinados a cada perspectiva.

Figura 31

*Cuadro de seguimiento a resultados por perspectiva*

Perspectiva	Objetivo particular	Línea de acción primer semestre					
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Propósito estratégico	PE1:						
	PE2:						
	PE3:						
Sistemas y procesos	SP1:						
	SP2:						
	SP3:						
Recursos empresariales	RE1:						

	RE2:						
	RE3:						
Personas	P1:						
	P2:						
	P3:						
Estructura organizacional	E1:						
	E2:						
	E3:						
Liderazgo	L1:						
	L2:						
	L3:						
Factor P	FP1:						
	FP2:						
	FP3:						

#### 4.5 Monitoreo y evaluación de los objetivos

Debido a la diferencia que puede existir entre el proceso de planeación contra el proceso de ejecutado, es importante realizar tres actividades clave que permiten asegurar en todo momento el seguimiento al plan de ejecución para el logro de los objetivos; el monitoreo, la evaluación y la recalibración de objetivos.

El monitoreo y evaluación de los objetivos es un procedimiento sistemático apoyado en la idea de comprobar la medida de la eficiencia y eficacia de los procesos de implementación. Para el proceso de monitoreo en la implementación de la planeación estratégica se establece el siguiente cuadro de monitoreo que busca analizar, en momentos perfectamente definidos, el progreso en la ejecución de las acciones realizadas, una retroalimentación de la ejecución y la determinación de acciones correctivas en caso de desviación.

Figura 33

*Cuadro de monitoreo de progreso, realimentación y acciones correctivas*

<b>Dimensión</b>	<b>Progreso en la ejecución</b>	<b>Realimentación de la ejecución</b>	<b>Acciones correctivas</b>
Propósito estratégico			
Sistemas y procesos			
Recursos empresariales			
Personas			
Estructura organizacional			
Liderazgo			

Factor P			
----------	--	--	--

El modelo busca establecer el progreso en el proceso del modelo de ejecución e implementación de la planeación estratégica contrastando los avances en las actividades preponderantes de cada dimensión en relación al cumplimiento de los tiempos y las formas, así como los recursos utilizados durante la ejecución. Por otra parte, el modelo busca asegurar la realimentación de cada dimensión a su líder para comunicarlo a su equipo. Por último, establecer las recomendaciones y/o acciones correctivas encontradas en el monitoreo para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad del logro de los objetivos planteados por la empresa.

En suma, el seguimiento debe realizarse durante todo el proceso de implementación para identificar logros y debilidades en el planteamiento o la ejecución de las actividades establecidas para el logro de los objetivos. En caso de que la desviación comprometa o imposibilite el logro de las metas, debe considerarse la idea de replantear los objetivos que comprometen en mayor medida al proceso, sin dejar a un lado el aprendizaje que de ello haya resultado.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para cualquier país, este tipo de empresas son grandes generadores de empleos y riqueza que benefician a las sociedades. La continuidad, desarrollo y crecimiento de las empresas sigue siendo un gran desafío, para lo cual, la planeación estratégica ha jugado un papel fundamental en la conceptualización y creación de estrategias en modelo de negocios o bien como premisas estratégicas de las que parten emprendedores y empresarios todos los días.

En la presente investigación se hizo un recorrido por los diferentes modelos de planeación estratégica haciendo énfasis en sus beneficios e impactos que tienen en las organizaciones, sin embargo, es importante destacar que todos los modelos parten de la responsabilidad de la alta dirección como precursores fundamental hacia la planeación estratégica, así como de tener la responsabilidad de tener una visión sistémica de toda la organización para no perder de vista los objetivos estratégicos que se buscan alcanzar. Sumando a lo anterior, las empresas deben ser conscientes sobre sus capacidades, debilidades, amenazas y oportunidades para entender su desempeño con relación a la planeación estratégica. En este sentido esta investigación se diseñó con un enfoque cualitativo, tomando en cuenta las variables: estrategias, estructura, sistema, valores compartidos, habilidades, estilo y personal. Se eligieron a tres empresas de distintos sectores; manufacturero, comercial y de servicios, con la finalidad de tener una perspectiva completa de las distintas dinámicas empresariales de las empresas, pero un mismo sentido, que es el ejercicio de la planeación estratégica para su desarrollo crecimiento y fortalecimiento de su ventaja competitiva. En cuanto a los puntos más destacados que presentaron las empresas en los casos fueron los siguientes:

Caso de estudio 1: Súper comercial San Miguel , se trata de una empresa comercial de tipo gestión familiar, de los factores más relevantes identificados están con respecto al estilo, la percepción de los empleados sobre los directivos con relación a la escucha e interés sobre sus ideas, lo cual genera una dinámica de trabajo de equipo que beneficia

directamente en el desempeño para el cumplimiento de metas y objetivos, en el caso del factor habilidades no existen procesos concretos para asegurar el intercambio de habilidades y conocimientos entre el personal, lo cual expone a la empresa a una franca desventaja competitiva. La estructura de la empresa en ocasiones dificulta el flujo de información hacia arriba, hacia abajo y a través de las líneas organizativas debilitando la toma de decisiones de manera adecuada y eficiente. El factor sistemas, los controles y las regulaciones implementadas por la organización son adecuados y necesarios para el control de las operaciones, sin embargo existe una seria oportunidad en el monitoreo de la satisfacción del cliente. La estrategia de la empresa es pertinente y alineada con los objetivos de la empresa, sin embargo, los objetivos estratégicos no son evaluados ni alineados periódicamente.

Caso de estudio 2: Talleres especializados en metales, se trata de una empresa de manufactura de tipo de gestión familiar, de los factores relevantes de evaluación de esta empresa son, el factor de valores se ve reflejado en los empleados, ya que muestran un reconocimiento y aceptación de los valores y el reglamento interno de trabajo, con lo que le permite un margen de disciplina interna constante, en cuanto al factor estilo está presente el trabajo en equipo, reflejado en un clima de confianza, visto como que los errores son tratados como oportunidades así como los problemas, sugerencias o ideas son escuchadas por la organización. Con respecto al factor de habilidades su principal impacto se centra en que existen pocos programas de formación y de los que existen son pocos los evaluados para garantizar su eficacia y/o correcto objetivo de capacitación, en ocasiones la empresa no percibe los beneficios de la capacitación. En cuanto al factor personal, el tema de los indicadores no tiene el efecto esperado ya que ciertos empleados consideran a los indicadores como mecanismos que no aportan un valor significativo al desempeño de la empresa. Para el factor de estructura impacta no tener un proceso formal dirigido a la gestión del cambio ni un protocolo generacional en la empresa, como resultado de lo anterior, la empresa tiene incertidumbre sobre el seguimiento y la continuidad de las metas buscadas. Por último, para el factor estrategia se encontró la oportunidad de realizar evaluaciones o realineaciones de las estrategias en un periodo de tiempo más reducido, así

como en el planteamiento de planes de acción encaminadas a corregir el rumbo de la empresa cuando los resultados planeados no van contra los reales.

Caso de estudio 3: Hoteles Royal, se trata de una empresa de servicios de hospedaje, liderada por una persona y el involucramiento de manera parcial de sus hijos en la gestión de la empresa, también empresa familiar. Con respecto a su situación, el factor valores se ve impactado por el comportamiento de la alta dirección en donde en ocasiones no es congruente en lo que dicen y hacen, causa por la cual los empleados pueden verse desmotivados o decepcionados con las acciones implementadas. En cuanto al factor estilo se presenta carencia del liderazgo por parte de los altos mandos lo que dificulta el trabajo en equipo, también faltan procesos formales para que los empleados puedan plantear problemas sobre las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, por lo anterior, se ha generando un clima laboral tenso dentro de la empresa, esto se ve reflejado en el factor personal ya que los empleados se consideran poco motivados con las iniciativas propuestas por la dirección, el cumplimiento a objetivos y la forma en que son medidos en relación a su desempeño. El factor estructura se ve reflejado en la deficiente calidad de las relaciones entre los jefes, subordinados y las actividades que desempeñan. En el factor de sistemas no se cuentan con procedimientos adecuados para prevenir los sobornos o la corrupción dentro de la empresa y no se cuenta con un sistema de monitoreo financiero para conocer el estado de la empresa. Por último, en la estrategia existe divergencia entre los resultados planeados y los resultados obtenidos, no se hace ninguna evaluación del impacto a futuro o se realiza una acción para subsanar y seguir con los planes originales. Con respecto a los hallazgos encontrados, es necesario trabajar mucho en la profesionalización de su estructura organizacional, así como en temas específicos de capacitación y liderazgo.

En estos tres casos se pueden observar muchas coincidencias en la forma de tratar de gestionar la estrategia básica como son los objetivos, planes, indicadores y metas. El evaluar a las empresas a través de estos factores como los valores, estilo, personal, estructura, sistemas, valores y estrategia permite conocer de manera integral a la empresa para así poder identificar hallazgos puntuales en términos de gestión estratégica, por otra

parte permite tener una aproximación de las posibles soluciones para implementar la planeación estratégica y así lograr los propósitos fundamentalmente planteados. Cabe mencionar que en los tres casos las empresas expresaron sus deseos de mejorar y hacer diferentes las cosas con tal de lograr su permanencia, competitividad y crecimiento en el mercado donde se encuentran inmersas.

Sumado a lo anterior, sigue siendo un gran desafío para las empresas la implementación de las estrategias y en este sentido es necesario generar un cambio en la forma en que llevan a cabo sus procesos de ejecución para cumplir de manera integral y sistémica cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Como parte de una propuesta metodológica para la implementación de la planeación estratégica en las empresas de estudio, se propone como primer etapa identificar y establecer una alineación organizacional que refleje la realidad de la empresa según su naturaleza, capacidades, recursos y metas establecidas, de tal forma que toda la organización sepa cómo debe converger en apoyo y soporte de todos los responsables e involucrados, de manera integrativa y consciente, las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos estratégicos.

Como segunda etapa se propone una evaluación de la gestión del cambio para la implementación, en este sentido se pretende que las empresas hagan un acto de conciencia entre sus colaboradores de cara a la implementación de las estrategias para identificar en qué medida las personas contribuirán al cumplimiento de los objetivos. Las dimensiones que se proponen son: identificación relacionada a la forma en que la organización está consciente acerca de la importancia de cambiar, los mecanismos asociados a los esfuerzos que se pueden y deben hacerse, temporalidad es decir qué aspectos deberá ocurrir primero y cuáles después, ritmo relacionado a la velocidad a que se deberán llevar los cambios, capacidades acerca de lo necesario para el cumplimiento de los objetivos estratégicos hablando del recurso humano, administración relacionada a la gestión eficiente de los involucrados en la estrategia en términos de importancia así como de responsabilidad y por último evaluación asociada a dar un significado al estado actual y la calidad del esfuerzo y la consecuencia que esto pueda tener para la organización.

Con esto la empresa debe estar consciente de en qué medida la organización está resistente al cambio y cómo podría enfrentarla, no olvidando que la estrategia es un medio y una decisión de una organización. Por lo anterior, se espera que las personas participen de manera activa, facilitando y apoyando las iniciativas en todos los niveles o bien que la organización sepa abordar, cooptar e incluso coaccionar el nivel mayor de resistencia al cambio en la organización.

El siguiente paso es un proceso sistémico basado en un modelo de integración de recursos y sistemas en torno a un objetivo estratégico. La propuesta se apoya del modelo de las 7s de mckinsey de una manera más activa y 2 dimensiones una complementaria y una integrativa para formar un modelo de 9 dimensiones: propósito estratégico, estructura organizacional, sistemas y procesos, liderazgo, recursos empresariales, valores compartidos, desempeño estratégico y factor P. El modelo busca impulsar la sistematización de todos los elementos importantes para el proceso de implementación tomando como primer elemento la cúpula de la organización como líderes estratégicos impulsores del cambio y conductores de la nueva visión estratégica.

Tomando como base los objetivos estratégicos base con el cuadro de diseño de objetivos por dimensión se pretende que las empresas establezcan objetivos específicos a través del método SMART para cada dimensión del modelo, lo cual permitirá visualizar de manera sistémica el objetivo estratégico principal y cómo las otras dimensiones apoyarán e impactarán los esfuerzos relacionados al cumplimiento de las metas, tal como se evaluó en los casos de las empresas.

El siguiente paso es el cuadro de diseño de supuesto por dimensión, en este sentido se busca identificar a los responsables por dimensión y objetivo para establecer, de manera aspiracional, una meta a alcanzar en un periodo de seis a doce meses, la intención de los tiempos es establecer metas cortas para mantener motivados a los involucrados pero lo suficientemente largas para permitir alcanzar a vislumbrar una meta significativa para el proceso.

La siguiente etapa es el cuadro de diseño de objetivos particulares por perspectiva, el cual tiene el propósito de correlacionar los objetivos generales con los específicos en función de las dimensiones, esto apoyará a centrar, de manera segregada, los esfuerzos individuales que la empresa deberá realizar para alcanzar los supuestos previamente establecidos. Para poder establecer un plan de acción basado en un sistema de gestión estructurado e integrativo, se apoyará con el cuadro de diseño del plan de acción por dimensión, el cual permite establecer de manera lógica y ordenada la secuencia de acciones individuales por cada dimensión, estableciendo un inicio y fin que permita visualizar el tiempo que podrá llevar la implementación de las estrategias.

Posterior al plan de acción, se pretende establecer los medios de evaluación de cada una de las perspectivas para conocer, de manera cualitativa, el rendimiento de todos los esfuerzos realizados por la empresa en términos de eficiencia y eficacia. Para ello se establece un cuadro de medios de evaluación y desempeño para el diseño de indicadores por perspectiva, tomando en cuenta la forma de cálculo, la meta a alcanzar, la frecuencia de revisión y los medios de verificación para cada indicador. Más allá de establecer una forma de medición es poder comparar el avance que se tiene en función de las acciones propuestas para el proceso de implementación, sin dejar de perseguir los objetivos estratégicos base obtenidos en la formulación de la planeación estratégica.

Por último, se propone un monitoreo y evaluación de los objetivos debido a la diferencias que puede existir entre los procesos de planeación contra los procesos de ejecución. La forma de monitoreo se basa principalmente en tres ejes: progreso de la ejecución donde la empresa plasma todo el avance que ha tenido con respecto a las acciones planificadas para el desarrollo de la dimensión, así como para el apoyo al proceso de implementación de las estrategias. La realimentación de la ejecución cuando son expuestas en las sesiones de evaluación, mismas que pueden existir o no dependiendo de los resultados alcanzados o de la poca o nula necesidad de realimentar. Por último, la enunciación de las acciones correctivas que puedan presentarse debido a una gran desviación de lo planeado contra lo real. Es importante mencionar que el monitoreo y evaluación son parte de un proceso de mejora continua y que por cada perspectiva que

avance las demás irán desarrollando y aportando un efecto sinérgico para toda la empresa. La suma de todo ello permite evaluar el desempeño del equipo de trabajo y poder, recalibrar en algún momento, la implementación de las acciones y objetivos con base a las dimensiones.

En suma, esta propuesta está basada en las necesidades e inquietudes que tienen las pequeñas y medianas empresas para lograr hacer estrategia, está clara la necesidad de cambiar la forma en que han intentado implementar la planeación estratégica, es decir desaprender las formas de gestión estratégica para llevar a la empresa a otro nivel. Finalmente, se requiere un compromiso de todos los actores de la empresa, un acto de voluntad para mover su estatus quo y ser realistas con los objetivos estratégico que se plantean, de tal manera que permita a las organizaciones hacer un ciclo completo de planeación para poder evaluar lo aprendido y con este aprendizaje hacer otro planteamiento que permita un ejercicio virtuoso de cambios estratégico constantes en toda la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro, Z. (2014). Pymes en México. Universidad de las Américas Puebla.
- Amestoy, L. (2009). Políticas para las MIPYMES frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa. Organización Internacional del Trabajo, EuropeAid.
- Balasundaram, N. (2009). Incidence of Strategic Planning in Small Business: an Overview. Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series, 11-17.
- Bateman y Snell. (2005). “Administración un nuevo panorama competitivo”. MacGraw Hill, 6ª Edición, México.
- Beer, M. y Eisenstat, R. A. (2000): “The silent killers of strategy implementation and learning”, Sloan Management Review, vol. 41, no. 4, pp. 29-41.
- Bracken, J. y Pearson, J. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. Strategic Management Journal. vol. 9, pp. 591-603.
- Chiatchoua, C. y Porcayo, A. (2017). Las MIPyMEs en el mundo: elementos para una redefinición. Debate Económico, 6(17), 1-4. <https://www.laes.org.mx/debate-economico-no-17/las-mypimes-en-el-mundo-elementos-para-una-redefinicion/>
- Crittenden, L. y Crittenden, F. (2008): “Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation”, Business Horizons, vol. 51, pp. 301-309.
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2005). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas. Universidad Autónoma de México.
- Fred, R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Pearson Educación.
- Fred R. (2007). “Marco Teórico Sobre Planeación Estratégica.” *La Gerencia Estrategica*. [http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7480/5/658.4-P438e-CAPITULO II.pdf](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7480/5/658.4-P438e-CAPITULO%20II.pdf).

- Fuentes, T. (2011). Dialnet-análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Redip, Unexpo, VRB, 1(2), 1. <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- Garza, R. (2002). Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor. Ingenierías, 3 (9), 54-58.
- Gibbons, P. y O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish smes. Journal of Small Business Management, vol. 43. núm. 2, pp. 170-186.
- Gibson, B. y Casser, G. (2005): "Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms", Small Business Economics, 25 (3), pp. 207-222.
- Gómez, A. (2005). "Gestión Del Cambio y Planificación Estratégica," 1–18.
- Goodstein, L., Nolan, M. y Pfeiffer, J. (2001). Planeación estratégica aplicada. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2.
- Herrera Alvarado, C. y Olguil Ramírez, M. (2015). Planeación Estratégica: ¿La Clave Para La Sustentabilidad De Las Pymes? Vincula Tégica, 1(1), 62–78.
- Hitt, M. (2006). The Blackwell handbook of strategic management. black- well publishing, oxford, 123-135.
- Huber, C. (2011). Effective strategy implementation. Conceptualizing firm's strategy implementation capabilities and assessing their impact on firm performance. gabler Verlag, Wiesbaden, 4
- INEGI/SE. (2019). Comunicado De Prensa Num . 448 / 19 2 De Septiembre De 2019 Inegi Presenta Resultados De La Encuesta Nacional Sobre Productividad Y Competitividad De Las Micro , Pequeñas. Comunicado de Prensa, (448/19), 1–3. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAP-ROCE2018.pdf>

- INEGI. (2014). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Jerch, M. (2012). La promoción de las pequeñas y medianas empresas en los países del mediterráneo y la cooperación financiera. Cooperación financiera en España.
- Kantis, H. (2004). Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. Banco interamericano de desarrollo. Washington.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage: Harvard Business Press
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kaplan, S. y Orlikowski, W. (2014). “Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives.” MIT Sloan Management Review 56 (1): 23–28.
- Larrañaga, M. (2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México. Universidad Politécnica del Estado de Morelos. Link: [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculatégica\\_2/42%20LARRA+æAGA\\_ORTEGA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculatégica_2/42%20LARRA+æAGA_ORTEGA.pdf)
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica, EconoQuantum, Vol. 2, pp. 141 -164
- Mintzberg, A. (1998). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Gránica.
- Montoya, L. (2008). De la noción de la competitividad a las ventajas de la integración empresarial.
- Morgan, M. (2007). Executing your strategy how to break it down and get it done. harvard business school press.
- Moreno, M. (2016). Las Pequeñas y Medianas Empresas ( PYMES ) desde el Enfoque de Sistemas Adaptativos Complejos. 83–87.

- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2002): "Effective strategic planning in small and medium sized firms", *Management Decisión*, vol. 40, no. 7, pp. 663-671.
- Pérez, R, y Beltán, R. (2020). Situación actual de las MIPYMES y su adaptación durante la pandemia. *Ava Cient.* 5(2), 81-88.
- Powell, T. (2004). strategy, execution and idle rationality. *Journal of Management*
- Quintal, A. (2005). *Desarrollo Estratégico de la Pequeña empresa Impulso a la economía de Yucatán.* Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Radomska, J. (2014). Model of Successful Strategy Execution : revising the concept. *Problems of Management in the 21 St Century*, 9(3), 213–222.
- Robbins y Coulter. (2006). "Administración". Prentice Hall, 8ª Edición, México.
- Roper, A. y Hodari, D. (2015). *Strategy Tools: Contextual Factors Impacting Use and Usefulness*
- Ruiz Mercader, J. (1999). "Modelo Para La Gestión Del Cambio Organizacional En Las PYMES." Universidad de Murcia, 1–25. <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO PARA LA GESTION DEL CAMBIO.pdf>.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93–124.
- Sampieri, R., Mendoza, C. y De la Mora, P. (2009). *Estudios de caso en la investigación educativa.*
- Sánchez, S. (2003). *¿Por qué mueren las empresas?.* Universidad Iberoamericana
- Sánchez, J. (2001). "La administración pública como ciencia. Su objeto y estudio". México. 40-44.

- Sexton, D. y Van Auken, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, vol. 23, núm. 1, pp. 7-15.
- Shrader, C., Mulford, C. y Blackburn, V. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 27, núm. 4, pp. 45-60.
- Siddique, M. (2015). A comparative study of strategic planning practices of SMEs and large-sized business organizations in emerging economies. *Strategic Change*, 553-567.
- SMEA. (2015). White Paper on Small Enterprises in Japan. Small And Medium Enterprise Agency.
- Stake, R. (2006). Investigación con estudio de casos. Madrid, Morata.
- Stoner, Freeman, y Gilbert. (1996). "Administración". Prentice - Hall, 6a Edición., México
- Steiner, G. (2007). "Planeación estratégica". CECSA. México.
- Tello, M. (2018). Contexto competitivo de la pyme en Puebla. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad en las MIPYMES. *Criterio Libre*. No. 1, 145-165.
- Yu, Z. (2011). Pymes y desarrollo económico en China. SMEs and economic development in china. XIII Reunión de economía mundial.