

Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la Planeación Estratégica

Productivity and efficiency in SMEs through Strategic Planning

Borbón Palafox Juan Francisco,¹ Navarro Arvizu Elba Myriam,² Leyva Osuna Beatriz Alicia³

Dirección: 5 de Febrero 818 sur, Colonia Centro, Ciudad Obregón, Sonora.

¹Celular: 644-119-16-12 juan.borbon@potros.itson.edu.mx Instituto Tecnológico de Sonora

ORCID: 0009-0001-0224-3669

Dirección: 5 de Febrero 818 sur, Colonia Centro, Ciudad Obregón, Sonora.

²Celular: 644-122-00-22 Correo electrónico: elba.navarro@itson.edu.mx Instituto Tecnológico de

Sonora ORCID: 0000-0003-2695-0883

Dirección: 5 de Febrero 818 sur, Colonia Centro, Ciudad Obregón, Sonora.

³Celular: 644-141-34-48 Correo electrónico: beatriz.leyva@itson.edu.mx Instituto Tecnológico

de Sonora ORCID: 0000-0003-4935-6326

DOI: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.559>

Recibido: 29 de Marzo de 2023

Aceptado: 27 de Mayo de 2023

Publicado: 07 de Junio de 2023

Resumen

La presente investigación está enfocada en diseñar un modelo de planeación estratégica de manera empírica y documental que sirva como guía para una correcta implementación en las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora lo que les permitirá aumentar su eficiencia y productividad. Se realizó una investigación cuantitativa utilizando un instrumento para la recolección de datos primarios a las PyMEs. Como segunda fuente de información se utilizó una metodología de tipo documental la cual consiste en recopilar y seleccionar información mediante el uso de referencias

bibliográficas. El diseño del modelo nació de la falta de comprensión de la planeación estratégica dentro las PyMEs estudiadas, teniendo resultados negativos en el uso de los elementos que comprenden este tema y derivando en deficiencias en su implementación. Se concluye que para poder realizar su proceso de planeación estratégica toda empresa debe iniciar con la definición de su visión, misión y valores con los cuales se sienten identificados, siguiendo con el análisis y diagnóstico de su situación actual para detectar oportunidades y riesgos que se puedan presentar, y así, identificar y evaluar alternativas que ayuden a formular estrategias que les den solución a sus amenazas y potencialicen sus oportunidades. Se recomienda implementar por completo el modelo diseñado, dándole la formalidad, seriedad y con los principios que se requieren.

Palabras Clave: Planeación Estratégica, PyMEs, Modelo de Planeación Estratégica

Abstract

The present investigation is focused on designing a strategic planning model in an empirical and documentary way that serves as a guide for a correct implementation in the SMEs of Ciudad Obregón, Sonora, which will allow them to increase their efficiency and productivity. A quantitative research was carried out using an instrument for the collection of primary data from SMEs. As a second source of information, a documentary-type methodology was used, which consists of collecting and selecting information through the use of bibliographic references. The design of the model was born from the lack of understanding of strategic planning within the SMEs studied, having negative results in the use of the elements that comprise this topic and resulting in deficiencies in its implementation. It is concluded that in order to carry out its strategic planning process, every company must start with the definition of its vision, mission and values with which they feel identified, continuing with the analysis and diagnosis of their current situation to detect opportunities and risks that can be identified. present, and thus, identify and evaluate alternatives that help formulate strategies that provide solutions to their threats and potentiate their opportunities. It is recommended to fully implement the designed model, giving it the formality, seriousness and with the principles that are required.

Keywords: Strategic Planning, SMEs, Strategic Planning Model

Introducción

La planeación estratégica es un movimiento que ha tenido un importante avance en las últimas décadas, se tiene un conocimiento histórico de su utilización en las épocas de las grandes civilizaciones antiguas y con un gran desarrollo en el siglo XX. El término no es único, la diversidad y variedad en la ideología de la misma es extensa y con cambios constantes en el transcurso del tiempo.

Gallardo (2012) menciona que, aunque la planeación estratégica es un producto desarrollado y definido del siglo XX, se tiene registro de su impacto en las grandes civilizaciones antiguas que aplicaban este enfoque como una forma de desarrollar una ventaja competitiva. Los egipcios desarrollaron la construcción a gran escala, los fenicios desarrollaron el comercio marítimo y los chinos fueron grandes inventores, esto fue posible gracias a su enfoque estratégico y gran capacidad de desarrollo a fin de generar la ventaja competitiva deseada. Dicho lo anterior, en la actualidad la planeación estratégica es considerada como una herramienta aplicada a las organizaciones con el fin de tener un adelanto y mejora competitiva.

David (2013) indica que un principio básico que una empresa requiere es plantear estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Es por ello, que se ha determinado que es necesaria la implementación de una planeación estratégica adecuada dentro de las organizaciones debido a que esta define el rumbo de la organización con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas con la capacidad de reducir y tener respuesta a las debilidades y amenazas.

Un estudio realizado por Olsen (2007) y planteado en su libro *Strategic Planning For Dummies* menciona que en Estados Unidos el 95% de los empleados dentro de las organizaciones no conocen la estrategia de negocios que la empresa busca desarrollar. En ese mismo estudio, se arroja que el 90% de las organizaciones fracasan en la implementación de su estrategia de negocios o plan estratégico, y en su plan de mercadeo. Los puntos importantes de este estudio estadístico se contemplan en que la planeación estratégica de las actividades de la organización tiene un gran impacto en la vida del negocio.

Dentro del contexto de los empleados en México, Mendoza (2010) presenta un marco de referencia o modelo mental de trabajadores en organizaciones mexicanas, menciona que los

trabajadores mexicanos no se sienten tan apegados a su organización debido a que su interés es el adquirir dinero para el sustento de sus familias, esto repercute en que desconozcan las estrategias de negocio y que sólo se limiten a realizar sus actividades laborales para recibir su remuneración. Lo antes mencionado provoca que el rendimiento y el desempeño laboral se vean afectados de manera negativa, disminuyendo la productividad de la organización.

Así también en una investigación realizada a 50 organizaciones pertenecientes de varios países y diferentes sectores, Chiavenato (2017) menciona que en los resultados obtenidos, la planeación estratégica tiene como principales beneficios 1) la claridad de la visión estratégica de la organización; se puede resaltar que sirve como guía para el personal y permite la unión de un todo para velar por el mismo camino; 2) permite comprender un entorno completamente cambiante y competitivo; 3) le da prioridad y dirige el enfoque mediante los objetivos a largo plazo con el fin de priorizar la estratégica de la organización en el futuro; 4) mediante el conocimiento del ambiente en que se encuentra la organización se toma un comportamiento proactivo para hacer frente a los elementos que componen el entorno externo y de un modo independiente permite ejercer sus fuerzas a los elementos del entorno interno; 5) ejerce un comportamiento sistemático y holístico que implique a la organización por completo; y 6) el entorno externo experimenta fuerzas fuera del alcance de la organización, pero con la planeación estratégica se puede afrontar independientemente de la misma.

Tabla 1. Concepto de planeación estratégica.

Planeación estratégica	
Autor	Concepto
David (2013)	La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos.
Koontz et al. (2012)	La planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar

	factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.
Münch (2011)	Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.
Chiavenato (2017)	La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.
Rodríguez (2017)	Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo, es decir, a cinco años o más. Los proactivistas son proclives a preferir la planeación estratégica, pues tienen un horizonte más amplio que los reactivistas y los inactivistas.
Contreras y Matos (2015)	El planeamiento estratégico estudia y analiza la forma en que los cambios internos y externos influyen en el comportamiento y funcionamiento de la organización y como poder enfrentarlos con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales.
Goodstein et al. (1998)	El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores citados.

En base a las definiciones de la tabla 1, los autores relacionados con el tema definen a la planeación estratégica como el proceso sistemático que, mediante el estudio de las fuerzas interna y externas de la organización, permite la formulación, implementación y evaluación de estrategias que sirven de lineamiento en la ejecución de las actividades para el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta la misión y visión de negocio, y previniendo el futuro.

Araya (2017) plantea que existen diferentes modelos de planeación estratégica para las empresas, por lo tanto, las empresas se deben dar la tarea de elegir el modelo que más se adapte a sus necesidades y así lograr su sobrevivencia, su crecimiento y aumento en sus ganancias.

Orsi (2011) menciona que el uso de modelos puede permitir una rápida visualización del funcionamiento de un sistema o proceso de diferentes situaciones, el mismo autor menciona que un modelo permite diseñar, dar validación y mejorar los procesos mediante la predicciones del curso y los resultados de ciertas acciones comunicando y demostrando la factibilidad y conveniencias de las mismas; así mismo confirman las relaciones entre causa efecto de ciertos eventos, utilizando la exploración en el efecto de cambio en el sistema (variable controlable) o en el entorno (variable no controlable); y por último, permite estimular un pensamiento creativo en las personas que diseñan dichos modelos.

La pregunta de investigación a resolver en este estudio es ¿Cuáles son los elementos que se deben de considerar en un modelo de planeación estratégica para las Pymes de Ciudad Obregón, Sonora? Y por lo tanto el objetivo de la investigación es: Diseñar un modelo de Planeación Estratégica de manera empírica y documental que sirva como guía para una correcta implementación en las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora, el cual les permitirá aumentar su eficiencia y productividad.

Método

La presente investigación se desarrolla mediante un alcance de tipo descriptivo ya que, según Hernández, et al., (2014), éste busca detallar los componentes y características importantes de un fenómeno mediante la aplicación de un análisis y así describir su tendencia. Esta investigación contiene un diseño no experimental el cual es el estudio que observa los fenómenos para su análisis y no son manipuladas por medio deliberado de variables (Hernández et al., 2014). Conllevado a esto, la investigación tiene un corte transversal que el autor Bernal (2010) explica que el diseño transversal es cuando la información recabada para el objeto de estudio se logra en un momento único y dado. Por último, la investigación es de tipo cuantitativo el cual utiliza la recolección de datos mediante la medición numérica y análisis estadístico para probar hipótesis, esto con el fin de establecer pautas que expliquen el comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2014).

Los objetos de estudio involucrados en la investigación son las PyMEs ubicadas en Ciudad Obregón de los sectores de comercio, servicio e industrial, siguiendo la estratificación del Diario Oficial de la Federación para la función número de empleados. Hernández et al. (2014) menciona que la selección de los participantes, objetos y sujetos de estudio dependen del alcance de la investigación realizada. Con base a lo anterior, los objetos de estudio como los participantes de la investigación pueden ser grupo de personas, organizaciones, eventos y comunidades, dándole la definición de objetos a las PyMEs.

Dicho la anterior, los objetos de estudio de la investigación son una población finita y con un total de 16,492 PyMEs ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI (2021).

Muestra. Con un tamaño de población de 16,492 PyMEs, una heterogeneidad del 50%, es decir, una mezcla equitativa de dos partes en un todo, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, desarrollando la fórmula anterior para determinar el tamaño de la muestra de la población finita establecida, se obtuvo un resultado de 376 PyMEs como tamaño de muestra.

Instrumento. La metodología planteada en la presente investigación es de tipo documental la cual consiste en recopilar y seleccionar información mediante el uso de referencias bibliográficas como lo son artículos, libros, revistas, etcétera. Por otro lado, la herramienta para recolectar información de las PyMEs fue un cuestionario que consta de un total de sesenta reactivos dividido en ocho secciones distribuido de la siguiente manera en la tabla 2, el cual se elaboró basándose en la información de Alva (2015), Sánchez (2005), David (2013) y Chiavenato (2017):

Tabla 2. Distribución de preguntas dentro del cuestionario de Planeación estratégica.

DISTRIBUCIÓN DEL CUESTIONARIO	
SECCIÓN	No. DE REACTIVOS
Descripción de la organización	4
Misión	7
Visión	6
Valores	5
Objetivos	27
Factores externos	3
Factores internos	3

Retroalimentación	5
TOTAL:	60

Fuente: Elaboración propia.

El diseño del cuestionario tiene un formato mixto, contando con cincuenta y seis preguntas cerradas y cuatro abiertas. Las opciones de respuesta de las preguntas cerradas son dicotómicas.

Procedimiento. Para el procedimiento de la presente investigación fue adaptado con base a los propuestos por los autores Hernández et al. (2014) y Bernal (2010), quedando de la siguiente manera:

El primer paso es la búsqueda de la información el cual según Bernal (2010) consiste en la relación de la información obtenida con la confiabilidad y validez de la investigación. Para este punto se puede obtener información de dos fuentes; las fuentes primarias que el mismo autor la define como la información que se obtiene directamente en donde se origina la información; y las fuentes secundarias que ofrece información para el tema de investigación, pero no es la causante de la misma.

El segundo paso y, como seguimiento del párrafo anterior, se encuentra la elaboración del instrumento para la recolección de la información que se encuentra prevista. Hernández et al. (2014) menciona que esta etapa implica “la generación de todos los ítems o reactivos, indicadores y/o categorías del instrumento, así como determinar sus niveles de medición, codificación e interpretación” (p. 210). Este instrumento tiene una elaboración propia con el objeto de recolectar información precisa de los elementos de la planeación estratégica, siendo estructurada con preguntas de opción múltiple y su extensión es con base a las respuestas proporcionadas por los objetos de estudio.

El tercer paso se trata de la aplicación del instrumento a los participantes u objetos de la investigación para así proceder al cuarto paso. Dicha recolección será de manera remota, utilizando medios electrónicos para su obtención y priorizando el número establecido con la fórmula finita y los limitantes encontrados.

El cuarto paso es la recolección datos o también conocido como trabajo de campo, Bernal (2010) menciona que “estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del

cual se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación” (p. 191).

Teniendo los datos se procede al quinto paso que es el análisis de los datos el cual consiste en el procesamiento de la información obtenida para sí obtener los resultados de la investigación. Para esto se debe tomar la información que no se encuentra uniforme y darle una estructura que sirva de resultados de la investigación.

Por último, el sexto paso, se encuentra la generación de resultados y el análisis de la misma en donde Bernal (2010) indica que “el análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas” (p. 220).

Resultados

Los resultados descriptivos contemplan un número de 75 respuestas equivalente al 20% de las 376 PyMEs arrojadas por la muestra, esto teniendo en cuenta las limitaciones provocadas por pandemia. En el siguiente apartado se presentan la descripción de los datos existentes relacionados con los objetos que dieron respuesta al instrumento de recolección de datos. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Resultados descriptivos del cuestionario de Planeación Estratégica.

		No. de respuestas	%
Tiempo de actividad	0-5 años	42	56
	6-10 años	21	28
	11-20 años	8	10.7
	21-30 años	3	4
	31-50 años	1	1.3
	+50 años	0	0
Número de empleados	De 1 a 10 empleados	42	56
	De 11 a 50 empleados	29	38.7
	De 51 a 100 empleados	4	5.7

Fuente: Elaboración propia.

En la totalidad de los resultados se puede observar que la mayor parte de las PyMEs participantes se encuentra en las etapas de nacimiento y crecimiento, siendo el 56% de empresas que tienen un periodo de vida entre 0 y 5 años de su establecimiento. Consiguientemente las empresas restantes son empresas que se encuentran en la etapa de madurez donde ya son organizaciones que compiten en el mercado para ser los líderes del mismo.

De las 75 PyMEs en su mayor parte de su totalidad se dividen en un 56% en microempresas de un número de 1 a 10 empleados, siendo la mayoría empresa familiares. El restante se distribuye en pequeñas y medianas empresas, no superando los 100 empleados en su cartera de trabajo.

Los resultados estadísticos contemplan los temas principales del cuestionario y los cuales se desarrollan dependientemente de las respuestas de los encuestados.

La relación estadística se describe mediante un enfoque de comparación utilizando un sistema de promedios de los resultados obtenidos, manejando como herramienta hojas de cálculo para poder obtener las medias y así tener la capacidad de compararse.

Tabla 4. Resultados estadísticos del cuestionario de Planeación Estratégica.

		No. de respuestas	%
Misión	Si	28	37.3
	No	47	62.7
Visión	Si	28	37.3
	No	47	62.7
Valores	Si	21	28
	No	54	72
Entorno interno	Si	17	22.7
	No	58	77.3
Entorno externo	Si	17	22.7
	No	58	77.3
		No. de respuestas	%
Objetivos a corto plazo	Si	22	29.3
	No	53	70.7

Planes operativos	Si	20	90.9
	No	2	9.1
Objetivos a mediano plazo	Si	22	29.3
	No	53	70.7
Planes tácticos	Si	22	100
	No	0	0
Objetivos a largo plazo	Si	17	22.7
	No	58	77.3
Planes estratégicos	Si	16	94.1
	No	1	5.9
Evaluación	Si	17	22.7
	No	58	77.3
Retroalimentación	Si	17	22.7
	No	58	77.3
Planes contingencias contra	Si	11	14.7
	No	64	85.3

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados estadísticos de la tabla 4, cabe recalcar las principales características de los objetos de estudio participantes en la presente investigación. Las PyMEs están englobadas principalmente al área comercial, siguiendo con el área de servicios y, por último, de manera menor las empresas que tienen un enfoque manufacturero.

El 37.3% de las empresas que contestaron el instrumento señalaron que cuentan con Misión establecida por escrito. Dentro de ese porcentaje, se menciona que la Misión es conocida por todos los empleados de la organización y señalan que contienen los siguientes elementos representados en la Tabla 5.

Tabla 5. Resultados de los elementos de la Misión.

Elementos	%	
	Sí	No

Describe el propósito de la empresa y el porqué de su existencia.	96.4	3.6
Menciona los productos o servicios ofrecidos.	89.3	10.7
Menciona a los clientes de la empresa.	60.7	39.3
Describe su ventaja competitiva y/o su valor agregado.	60.7	39.3

Fuente: Elaboración propia.

El 84% de las empresas que tienen Misión establecido por escrito resaltan que se hacen o se hicieron reuniones para la elaboración, actualización o modificación de la misma.

El 37.3% de las empresas que contestaron el instrumento señalaron que cuentan con Visión establecida por escrito. Dentro de ese porcentaje, se menciona que la Misión es conocida por todos los empleados de la organización y señalan que contienen los siguientes elementos representados en la Tabla 6.

Tabla 6. Resultados de los elementos de la Visión.

Elementos	%	
	Sí	No
Menciona hacia dónde se quiere dirigir la empresa.	100	0
Está redactada de forma breve.	92.9	7.1
Es coherente con la situación de empresa.	100	0

Fuente: Elaboración propia.

El 84% de las empresas que tienen Visión establecido por escrito resaltan que se hacen o se hicieron reuniones para la elaboración, actualización o modificación de la misma.

El 28% de las empresas que respondieron el instrumento señalaron que tienen identificado y establecido por escrito los Valores que refleja. Dentro de ese porcentaje, se menciona que los Valores son conocidos por todos los empleados de la organización y señalan que contienen los siguientes elementos representados en la Tabla 7.

Tabla 7. Resultados de los elementos de los Valores

Elementos	%
-----------	---

	Sí	No
Son coherentes con la empresa.	100	0
Son aceptados y cumplidos por todos los empleados de la empresa.	92.9	7.1

Fuente: Elaboración propia.

El 95.2% de las empresas que tienen los Valores identificados y establecidos por escrito resaltan que se hacen o se hicieron reuniones para la elaboración, actualización o modificación de la misma.

El 22.7% equivalente a ocho de las sesenta y dos empresas que respondieron el instrumento señalaron que tienen un diagnóstico actual de los factores internos de la empresa. Dentro de este porcentaje se desglosan los siguientes elementos. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Resultados de los elementos de los Factores internos.

Elementos		%
Periodo de diagnóstico	Cada 3 meses	0
	Cada 6 meses	0
	Cada 12 meses	82.4
	Mayos a 12 meses	17.6
Factores internos estudiados	Administración	100
	Mercadotecnia	82.4
	Producción y operación	47.1
	Finanzas	100
	Recursos Humanos	41.2
	Investigación y desarrollo	11.8

Fuente: Elaboración propia.

El 22.7% de las empresas que respondieron el instrumento señalaron que tienen un diagnóstico actual de los factores externos de la empresa. Dentro de este porcentaje se desglosan los siguientes elementos. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Resultados de los elementos de los Factores externos.

Elementos	%
-----------	---

Periodo de diagnóstico	Cada 3 meses	0
	Cada 6 meses	0
	Cada 12 meses	82.4
	Mayos a 12 meses	17.6
Factores externos estudiados	Político, gubernamentales y legales	100
	Económicos	100
	Sociales y culturales	76.5
	Ambientales y ecológicos	29.4
	Tecnológicos	58.8
	Demográficos	100
	Competencia	100

Fuente: Elaboración propia.

El 29.3% de las empresas que contestaron el instrumento señalaron que cuentan Objetivos a corto plazo establecidos por escrito. Dentro de ese porcentaje, se menciona que los Objetivos a corto plazo son conocida por todos los empleados de la organización y están comprometidos a su realización. Con base a los principales elementos que debe contener la redacción de los objetivos, se obtuvo los siguientes resultados representados en la Tabla 10.

Tabla 10. Resultados de los elementos de los Objetivos a corto plazo.

Elementos	%	
	Sí	No
Inicia con verbo en infinitivo.	95.5	4.5
Se puede medir cuantitativamente.	81.8	18.2
Establece un tiempo específico para su realización.	63.6	36.4
Se redacta de manera específica.	81.8	18.2
Son realistas y alcanzables.	100	0

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de las empresas que tienen Objetivos a corto plazo establecido por escrito resaltan que se hacen o se hicieron reuniones para la elaboración, actualización o modificación de los mismo. Por otra parte, el 90.9% de dichas empresas cuentan con planes operativos para el cumplimiento de los Objetivos a corto plazo.

El 29.3% de las empresas que contestaron el instrumento señalaron que cuentan Objetivos a mediano plazo establecida por escrito. Dentro de ese porcentaje, se menciona que los Objetivos a mediano plazo son conocida por todos los empleados de la organización y están comprometidos a su realización. Con base a los principales elementos que debe contener la redacción de los objetivos, se obtuvo los siguientes resultados representados en la Tabla 11.

Tabla 11. Resultados de los elementos de los Objetivos a mediano plazo.

Elementos	%	
	Sí	No
Inicia con verbo en infinitivo.	95.5	4.5
Se puede medir cuantitativamente.	68.2	31.8
Establece un tiempo específico para su realización.	59.1	40.9
Se redacta de manera específica.	81.8	18.2
Son realistas y alcanzables.	100	0

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de las empresas que tienen Objetivos a mediano plazo establecido por escrito resaltan que se hacen o se hicieron reuniones para la elaboración, actualización o modificación de los mismo. Por otra parte, el 100% de dichas empresas cuentan con planes tácticos para el cumplimiento de los Objetivos a mediano plazo.

El 22.7% de las empresas que contestaron el instrumento señalaron que cuentan Objetivos a largo plazo establecida por escrito. Dentro de ese porcentaje, se menciona que los Objetivos a largo plazo son conocida por todos los empleados de la organización y están comprometidos a su realización. Con base a los principales elementos que debe contener la redacción de los objetivos, se obtuvo los siguientes resultados representados en la Tabla 12.

Tabla 12. Resultados de los elementos de los Objetivos a largo plazo.

Elementos	%	
	Sí	No
Inicia con verbo en infinitivo.	100	0
Se puede medir cuantitativamente.	58.8	41.2
Establece un tiempo específico para su realización.	47.1	52.9

Se redacta de manera específica.	100	0
Son realistas y alcanzables.	100	0

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de las empresas que tienen Objetivos a largo plazo establecido por escrito resaltan que se hacen o se hicieron reuniones para la elaboración, actualización o modificación de los mismo. Por otra parte, el 94.1% de dichas empresas cuentan con planes estratégicos para el cumplimiento de los Objetivos a largo plazo.

El 22.7% de las empresas encuestadas respondieron que se miden y evalúan los cumplimientos de los objetivos; su principal forma de evaluación es mediante informes mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales, dependiente del tiempo de duración a la cual los objetivos están previstos. Este mismo grupo de empresas mencionan que la evaluación de los objetivos les permite realizar retroalimentación de sus actividades para mejorar sus actividades y dando eficiencia a sus recursos.

Por último, el 14.7% de las empresas encuestadas cuentan con planes contra contingencias relacionadas a poder adquisitivo, financiamientos y endeudamientos, baja demanda, baja producción, desastres naturales y cualquier contingencia índole a las actividades de la organización.

Modelo de planeación estratégica. Con base en los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos y la información documental recolectada de las diferentes fuentes y autores, se puede diseñar el siguiente modelo de planeación estratégica para las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora para cumplir con el objetivo y contestar la pregunta de investigación sobre ¿Cuáles son los elementos que se deben de considerar en un modelo de planeación estratégica para las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora?

Este modelo nació por la falta de comprensión de planeación estratégica dentro de las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora, teniendo resultados negativos en el uso de los elementos que lo comprende y teniendo deficiencias en su implementación. La información obtenida reveló que estadísticamente los objetos de estudio no contemplan en su totalidad todo lo relacionado a este

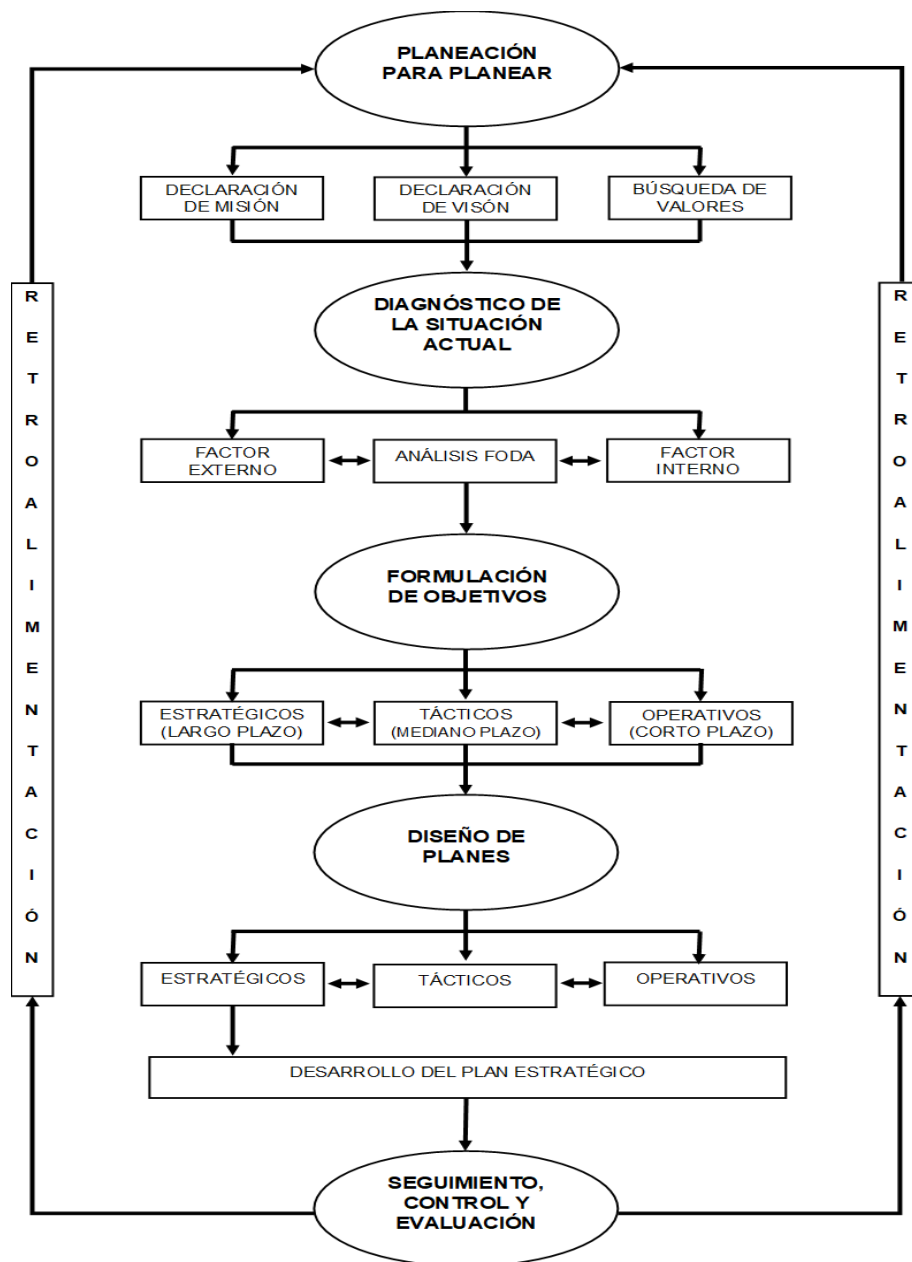
enfoque, se puede llegar a concluir que las empresas desconocen y no desarrollan la planeación estratégica; y si implementan este enfoque lo utilizan inadecuadamente.

Estas razones son relevantes para la creación y diseño de un modelo de planeación estratégica que contemple los aspectos importantes de obras anteriores de diferentes autores, adaptándose a las necesidades, deficiencia y trabajo de las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora. Este diseño se toma en base a modelos anteriores, estableciendo criterios que ayudarán a las organizaciones a crecer eficientemente, utilizando una visión estratégica y aumento en su productividad con el objetivo de diferenciarse de sus competidores en la industria y aumentar las posibilidades de crecimiento. Es novedoso debido a que toma elementos de diferentes fuentes y autores para el diseño y adaptación. Su comprensión resulta sencilla, pudiéndose entender con conocimientos básicos y con la capacidad de crecer complejamente, permitiendo una diferenciación y un mayor alcance dentro de la organización con el paso del tiempo, aumentando el número de principios, de recursos, de actividades y de información referente a la planeación estratégica.

Su aportación en las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora, radica en su implementación como esquema base en la creación de nuevas organizaciones o el mejoramiento de la ya en existencia, pudiendo competir en la industria y en contra de organismos de mayor tamaño. El desarrollo eficiente, el análisis de las pautas e implementación de este modelo son elementos importantes que ayudarán en su éxito, teniendo una guía invisible para el buen aprovechamiento de las capacidades de las PyMEs, brindando un salvavidas que efectuará para la sobrevivencia.

El Modelo de Planeación Estratégica diseñado para las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora se divide en seis etapas con subprocesos dentro de ellas. A continuación, se tiene una descripción de cada elemento para abordar las etapas y subprocesos del presente modelo, resaltando los conceptos, importancia y beneficios que tendrán dentro de la organización la aplicación de esta herramienta de trabajo (Ver figura 1).

Figura 1. Modelo de planeación estratégica para las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora.



Fuente: Elaboración propia.

Primera etapa: Planeación para planear. Para comenzar con una planeación estratégica con éxito dentro de las empresas se debe desarrollar y ejercer la primera etapa llamada Planeación para planear, en este punto de partida Sánchez (2009), señala que la planeación se deriva del

proceso de la capacidad humana en crear y construir modelos que ayuden a entender nuevos escenarios a futuro y el camino a seguir para orientar y regular la actuación humana dentro de las organizaciones.

Segunda etapa: Diagnóstico de la Situación actual. Antes de empezar con el desarrollo de objetivos e implementación de los planes de acción, se debe de conocer la situación que está pasando dentro y fuera de la empresa mediante un diagnóstico del entorno actual. Hoy en día en el mundo de los negocios las empresas se enfrentan a un dinámico, diverso y complejo entorno con tendencias globales, por este motivo, se debe de realizar una constante vigilancia y examinación de su ambiente, con el objetivo de anticipar afectaciones que esta misma puede ocasionar y generar estrategias que permita obtener una ventaja competitiva dentro del mercado donde labora (Arano et al., 2012).

Tercera etapa. Formulación de objetivos. En lenguaje empresarial se puede definir a los objetivos como los resultados a los que la empresa desea llegar. Amaru (2009), en su libro Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo, define a los objetivos como “los fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos”. De manera explícita, los objetivos son parte fundamental en los planes y algunos autores en el tema afirman que sin objetivos no existe administración.

Cuarta etapa: Diseño de planes. Los planes se convierten determinantes para tomar el curso de acción, las alternativas más apropiadas para el logro de objetivos y la misión de una empresa. Estos mismos contemplan una serie de estrategias, objetivos, recursos e información relacionada con los factores externos e internos constituyendo a la base para la generación evaluación de alternativas factibles dentro de los planes.

David (2013) pone en posición un modelo de para el proceso de generación y selección de estrategias para la elaboración de planes. Este modelo tiene el fin de generar las alternativas para la ejecución de planes y mediante un análisis optar por la que mejor beneficie a la empresa. Durante este proceso tanto directivos, representantes de cada departamento y operativos inferiores deben estar completamente involucrados.

Dentro de la primera etapa, considerada etapa de insumos, se toman en cuenta todas las herramientas para la recolección de insumos. Aquí se debe de tener un conocimiento amplio de con lo que cuenta la empresa para la ejecución de sus planes, todo lo que se necesario para la ejecución y cumplimiento de objetivos es considera como insumo.

Consiguiente a esta, la etapa dos conlleva a la adecuación de los objetivos, estrategias y todos los insumos de la organización para poner en marcha los planes y así cumplir con sus objetivos y su misión empresarial. Aquí se convierte todo en uno solo.

Por último, la tercera etapa se reconoce como la etapa de decisión en donde el análisis y la intuición de lo antes mencionado ofrece la oportunidad de tomar decisiones relacionadas a los planes que se desean abordar. La buena adecuación de los insumos genera planes factibles y alinean a la buena organización tanto los más altos como lo son niveles directivos y los niveles con menos nivel jerárquico como lo son los niveles operativos.

Quinta etapa: Seguimiento, control y evaluación. Durante el desarrollo del Plan estratégico se debe de tener un seguimiento, control y evaluación recurrente con el fin de tener un panorama general durante la ejecución de la misma. Esto permite tomar medidas preventivas y realizar cambios pertinentes para el logro de objetivos y todo el camino para cumplir con los planes.

Reyes (2012), en su libro Planeación estratégica para alta dirección propone cuatro aspectos dentro de la estrategia que requieren su evaluación recurrente.

Sexta etapa: Retroalimentación. Al hablar de retroalimentación nos indica que la planeación estratégica es un circuito continuo, en otras palabras, es un proceso de nunca acabar. Hill y Jones (2011) expresan que, al implementar una estrategia, durante su ejecución se debe supervisar para determinar el grado en que los objetivos estratégicos mediante una medición de la realidad se están logrando y qué impacto se crea y se conserva la ventaja competitiva.

Discusión

Los resultados obtenidos están representados en un modelo de planeación estratégica que fue diseñado con particularidades especiales, orientadas a las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora.

Toda organización, de cualquier giro y tamaño, presentan dificultades para tener una continuidad estable en el largo plazo. Por este motivo, las organizaciones deben estar dispuestas a enfrentar el cambio que, comúnmente, son generadas por el entorno o por su ciclo de vida (Carlock y Ward, 2003).

La estrategia trata de elegir el futuro de la organización y el cómo se debe de alcanzar, este proceso se facilita con un esquema que brinde la coherencia necesaria para integrar y unificar las decisiones (Araya, 2017). Es por ello, que el modelo de planeación estratégica se convierte en ese esquema que brinda la estabilidad en la integración de los elementos y permita ser guía en la toma de decisiones.

Esta coherencia de equilibrar las actividades se deduce a la necesidad de la elaboración e integración en la forma de trabajo un modelo de planeación empresarial orientado al futuro, con visión estratégica y objetiva pudiendo beneficiar en 1) el mejoramiento de la actuación de la organización; 2) la atención a la expectativa de negocio; y 3) el mantenimiento entre los individuos y la organización para generar confianza y compromiso (Carlock y Ward, 2003).

Estos mismos autores dejan en claro que la planeación estratégica se convierte en un instrumento que favorece al desarrollo de las capacidades que presentan dentro de la organización, esto es debido a que los modelos existentes se concentran en desarrollar variables relativamente a un nivel empresarial completa.

Jaimes et al (2009), menciona que la viabilidad de las empresas está determinada por todas las habilidades que tenga para la evaluación y reacción de sus resultados inmediatos mirados desde sus objetivos estratégicos. Los modelos de planeación estratégica tratan de resolver los problemas que la organización presenta, sin embargo, la cultura gerencial de las PyMEs no ha adoptado todavía este enfoque y se limitan a sólo obtener resultados a corto plazo, descuidando su visión a largo plazo. Por este motivo, el uso de esta herramienta ayuda a la gestión y dirección de las mismas organizaciones, ampliando su panorama y creando una cultura gerencial abierta y con visión a futuro.

Un modelo de planeación estratégica debe ser una herramienta sencilla y fácil de usar, se debe de evitar la carga de trabajo y no se tiene que caer a un estorbo para la organización (Amaya, 2018).

Dicho lo anterior, el desarrollo del modelo de planeación estratégica para las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora tiene un enfoque sencillo y de fácil comprensión, permitiendo cumplir con las premisas que son requeridas para el éxito de su implementación.

Vargas (2020) comenta que, al nacer una PyME, su objetivo principal es mantenerse en el tiempo deseado de manera competitiva; por este motivo, la mayoría de estas organizaciones deben de trazar su ciclo de vida a través de la planeación estratégica dentro de la cual se debe de aplicar de manera formal e informal para el logro de sus objetivos, Dicho lo anterior, un modelo de planeación estratégica se convierte en ese enfoque formal que cualquier empresa necesita.

En base a lo anterior, Castaño (2011) menciona que el futuro de las pymes está ocupado por los emprendedores a través de las denominadas actividades informales de planeación estratégica, donde se le da formalidad mediante documentos escritos, pero a su vez, tiene la flexibilidad y la adaptación de la misma planeación con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

Dentro de este entorno desafiante que plantea la globalización, el cual conlleva un ambiente competitivo, la labor de un modelo orientado a la estrategia potencializa el desarrollo y la productividad, estableciendo un compromiso real con lo que la empresa quiere lograr.

En ese sentido, las PyMEs necesitan tomar decisiones inteligentes que le permita favorecerse de valor perdurable dentro de sus objetivos mediante una planeación estratégica. Dicho lo anterior, para lograr su cometido se debe de contar con el apoyo de un modelo que pueda servir de guía para la formulación de estrategias y orientadas a la “nueva normalidad” que las empresas se encuentran actualmente orientadas, teniendo una mejor organización, mejores estrategias de ventas, mejor pertenencia de los empleados, mayor sentido de responsabilidad y mejor apego a los objetivos (Vargas, 2020).

En base a lo anterior, Castaño (2011) menciona que el futuro de las pymes está ocupado por los emprendedores a través de las denominadas actividades informales de planeación

estratégica, donde se le da formalidad mediante documentos escritos, pero a su vez, tiene la flexibilidad y la adaptación de la misma planeación con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

En el mundo empresarial actual, es primordial realizar una adecuada planeación estratégica con el fin de determinar con una mayor exactitud cuál es la situación actual de la organización, a dónde se desea llegar y, por ende, que se necesita hacer para lograrlo (Valdez et al, 2008). Dicho lo anterior, la eficiente utilización del presente modelo logra que las PyMEs puedan tener una competitividad y les permite ejercer un mejor desempeño de sus funciones y poder cumplir con su visión, teniendo en cuenta su misión, respetando sus valores y creencias.

En palabras de Valdez et al. (2008), la planeación estratégica no es la solución absoluta de todos los problemas que puede enfrentar una empresa, sin embargo, y con una eficiente implementación, se convierte en una herramienta útil que puede ofrecer beneficios múltiples si se utiliza en el momento justo y en la forma requerida. En los resultados se describirán los principales hallazgos encontrados, cuantitativos (estadísticos) y/o cualitativos que responden al planteamiento del problema, propósito de investigación y objetivo(s); se presentarán parámetros estadísticos, así como explicaciones y argumentaciones de los resultados obtenidos en el estudio, incluyendo tablas o cuadros y figuras, con la finalidad de mostrar lo más claro posible estos resultados.

Conclusión

Toda empresa para realizar su proceso de planeación estratégica debe de definir su visión, misión y valores, analizar y diagnosticar su situación actual para analizar las oportunidades y riesgos que pueda tener la empresa luego los identifica y evalúa las alternativas, formular objetivos para seleccionar una estrategia que le dé una solución a la amenaza, riesgo o problema que pueda tener la empresa.

Las estrategias detectadas a lo largo del trabajo, servirán de guía para vincularlas con un cambio estratégico dentro de la empresa, pues la búsqueda de una relación entre la estrategia de la organización, su estructura y los sistemas de recursos humanos, permitirán no solo un nuevo

enfoque del cambio estratégico de la empresa, pero también un ajuste entre ellos y su adecuación organizacional.

Las PyMEs pertenecientes a Ciudad Obregón, Sonora tienen un bajo uso de planeación estratégica dentro de su organización, limitando así su operación y la ventaja competitiva hacia sus competidores, así mismo, los empleados desconocen el plan de negocios.

Actualmente, no se ha resuelto esta deficiencia que se presenta en la falta de organización formal y establecimiento de planes para alcanzar el logro de los objetivos que cada organización tiene; por el contrario, representa una etapa de inicio a un proceso que se irá adecuando conforme a las exigencias de la participación en el desarrollo social.

No contienen planes contra contingencias que ayuden a reaccionar rápido a eventos inesperados. La formulación de planes contra contingencias cumple un papel importante para las PyMEs y para la vida de operación.

Se desarrolló el modelo de plan de negocio con base a los resultados obtenidos y de una forma sencilla, entendible y comprensible.

Referecias bibliograficas

- Alva, A. (2015). Planeamiento estratégico y gestión institucional en la Institución Educativa Pública N° 34 - Chancay - 2014. [Tesis de Magister en Administración de la Educación]. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5092/Alva_MAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Pearson Educación. México.
- Amaya, J. (2018). *Gerencia: Planeación Estratégica. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. (4ta. Ed.). Recursos de Gerencia. La Vid.
https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA6&dq=modelos+planeación+estratégica&ots=g7fySOWKKz&sig=hRLRFt5OFaG6RpPtYqzae9YGnc&redir_esc=y#v=onepage&q=modelos%20planeación%20estratégica&f=false

- Arano, R., Cano, M. y Olivera, D. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa* (2), 62-65.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial* . 11(1), 23-24.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592017000100023
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresarial*. Ediciones Deusto.
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000300008&lng=es&tlng=es
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Contreras, F. y Matos, F. (2015). *Gestión Estratégica en unidades de información: Planeamiento*. Oscar Ricardo Retamozo Ramos.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. PEARSON Educación.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Alfaomega.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.
- Hernández, S., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jaimes, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C. y Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&tlng=es.

- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Mendoza, J. (2010). Permanencia y evolución de la cultura laboral en México. El marco de referencia o modelo mental de trabajadores en organizaciones mexicanas. *Innovaciones de Negocios*. 7 (1). 105.137. <http://eprints.uanl.mx/12532/1/A6.pdf>
- Münch, L. (2011). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. Editorial Trillas.
- Olsen, E. (2007). *Planificación estratégica para tontos (Strategic Planning For Dummies)*. Wiley Publishing.
- Orsi, G. (2011). Beneficios de la Modelización y Simulación de Procesos.[PDF]. http://consultoralogistica.com/fs_files/user_img/Publicaciones/Publicacion%20-%20Beneficios%20de%20la%20modelizacion%20y%20simulacion%20de%20procesos.pdf
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Palibrio.
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. Cengage Learning.
- Sánchez, J. (2005). *Administración y Planeación: Prospectiva, Estratégica y Logística*. Sic Editorial.
<https://jairosanchezquintero.com/media/documento/12a9bc26a6794ff58420882c14a95abc.pdf>
- Sánchez, J. (2009). Un concepto emergente de planeación. Colombia: *Clío América*, 3(5), 39–59.
<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliouamerica/article/view/381>
- Valdez, S., Zerón, M. y Morales, J. (05 de mayo de 2008). *El Porqué De La Planeación Estratégica En Las Pyme*. IDEAS. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2008i2008-058.html>
- Vargas, F. (25 de agosto de 2020). *Planificación Estratégica y el Efecto Pandemia. Las Pymes como foco de atención*. Crowe. <https://www.crowe.com/ve/insights/planificacion-estrategica-y-el-efecto-pandemia>

CÓMO CITAR

Borbon Palafox, J. F., Navarro Arvizu, E. M., & Leyva Osuna, B. A. (2023). Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la Planeación Estratégica . *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (39). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.559>



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

