



*Aseorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

**Año: XI**

**Número: Edición Especial.**

**Artículo no.:44**

**Período: Diciembre, 2023**

**TÍTULO:** El papel de la planeación estratégica como factor de éxito en las organizaciones.

**AUTORES:**

1. Est. Ainara Valeria Ramos-Morales.
2. Dr. Carlos Mauricio Tosca-Vidal.
3. Dra. Elizabeth García Moreno.

**RESUMEN:** La Planeación estratégica funge como vital factor para la competitividad de las organizaciones, y a su vez, implementa sostenibilidad para su permanencia. El objetivo de la presente investigación es Determinar la importancia de la planeación estrategia en las empresas con el fin de permanecer en el mercado. La metodología empleada tiene un enfoque cualitativo a través de una técnica documental. Se concluye que la planeación estratégica es un medio que facilita, orienta y acelera la implementación y alineación de estrategias y tácticas operativas para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo de una empresa, contribuyendo además a plantear los probables escenarios de acción en el futuro para la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVES:** planeación estratégica, Mipymes, competitividad.

**TITLE:** The role of strategic planning as a success factor in organizations.

**AUTHORS:**

1. Stud. Ainara Valeria Ramos-Morales.
2. PhD. Carlos Mauricio Tosca-Vidal.
3. PhD. Elizabeth García Moreno.

**ABSTRACT:** Strategic Planning serves as a vital factor for the competitiveness of organizations, and in turn, implements sustainability for their permanence. The objective of this research is to determine the importance of strategic planning in companies in order to remain in the market. The methodology used has a qualitative approach through a documentary technique. It is concluded that strategic planning is a means that facilitates, guides, and accelerates the implementation and alignment of operational strategies and tactics to achieve short, medium and long-term objectives of a company, also contributing to proposing probable action scenarios in the future for decision making.

**KEY WORDS:** strategic planning, MSMEs, competitiveness.

## **INTRODUCCIÓN.**

La globalización, el avance tecnológico, los tratados de libre comercio, etc., hacen que las organizaciones se estén actualizando y renovando constantemente para mantenerse en el entorno empresarial y para poder seguir siendo competitivas; lo que les conlleva a hacer una estructuración o reestructuración de sus planeaciones estratégicas para lograr una sostenibilidad en el futuro.

Como punto de partida es fundamental definir la planeación estratégica, Goodstein et al. (2001) señalan que la planeación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo” (p.9). También se define como otorgar a la organización y a cada uno de sus elementos, directivas de largo plazo, en la que lleva a efecto una labor gerencial dentro de un estable diálogo entre la empresa y el medio ambiente que la rodea, precisando en aquella fortalezas y debilidades, y en este, las amenazas y oportunidades (FODA) para la empresa (Botero, 2010).

De igual importancia, Estrada et al. (2009) mencionan que la bibliografía asociada con estrategia empresarial sustenta que es deseable que cualquier organización, independiente de su actividad, tamaño o características particulares, elabore planes estratégicos.

Cada empresa cuenta con diferentes necesidades, obstáculos y requerimientos; por eso existen diferentes matrices o modelos de planeación estratégica para alcanzar los objetivos planteados, asimismo existen empresas que crean nuevos modelos de acuerdo con lo que necesita su organización. También, hay diversos factores que influyen en la planeación estratégica, como los son: la competitividad que se entrelaza con el equipo directivo, la creación de valor, etc.; cada uno de ellos requiere de constante actualización y capacidad para sobrellevar una adecuada implementación de la matriz creada para la empresa.

Es por lo anterior, que la planeación estratégica es un proceso continuo, en el que se determinan establecidos pasos, donde se hace uso de la información propia y no propia de la empresa, y puede estar adecuándose a los cambios acorde a los avances y exigencias de la empresa y la globalización. Esta información es seleccionada específicamente para llevar a cabo una buena planificación estratégica desde el presente planeado hasta el futuro deseado de la empresa. Macera (2018) menciona que “Harvey (2006) advertía que un plan mal diseñado, o uno bien diseñado, pero mal ejecutado tienen el mismo destino: la ruina”.

### **Antecedentes de la planeación estratégica.**

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960, la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Rodríguez (2010) menciona, que la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

En la década de 1980, este concepto dejó de emplearse, debido a que no se obtuvo los resultados esperados, sino que hasta la década de 1990, se reintegra este concepto y ha permanecido así hasta la actualidad en el ámbito empresarial.

### **PyMES y MiPyMES.**

Las PyMES son pequeñas y medianas empresas, y dentro del contexto de ellas, la Secretaría de Economía reconoce la existencia de las MiPyMES que son las micro, pequeñas y medianas empresas. Estas son consideradas como la principal fuente de economía en los países, y en términos de porcentaje, son las que proporcionan el mayor número de empleos a la población.

De acuerdo con la INEGI (2022), en México, las MiPymes figuran el 99.8% de los negocios del país. De mayo del 2019 a julio del 2021 se registró 1.2 millones de Pymes nuevas, y 1.6 millones de ellas cerraron en ese mismo lapso. Del 2020 al 2021, el estado que obtuvo la mayor cantidad de negocios cerrados definitivamente fue el de Quintana Roo con el 31.9% en el año 2020 y cifra que sobrepasó en el 2021 con un 46.6%. Oaxaca y Chiapas fueron los estados que tuvieron el más mínimo de establecimientos cerrados con 13.7 en el 2020, y en el 2021 con un 26.3%.

La planeación estratégica se ha visto muy predominante para la competitividad empresarial de las Pymes; esta se ha convertido fundamental en la base del crecimiento y la perseverancia de las empresas.

La importancia de tener un modelo de planeación estratégica es fundamental para perseverar en el ámbito y que tenga éxito la compañía. De acuerdo con un estudio realizado por Estrada et al. (2009), que trata de los factores internos determinantes de la competitividad en México, se encontró evidencia empírica sobre esto, en el que especifican que las Pymes altamente competitivas son aquellas que tienen una planeación estratégica en su gestión empresarial, y de igual forma, también son las que innovan en sus productos, procesos y gestión, y las que desarrollan un nivel tecnológico superior en comparación a su competencia.

Al respecto de la importancia de la planeación, se ha distinguido que un factor principal que repercute en el aprovechamiento estratégico es el equipo directivo (Edén & Ackermann, 2004). Aunque este factor principal puede ser uno de los puntos débiles de la gran mayoría de las empresas que se han extinguido o han tenido problemas de prevalecer, es debido a que no cuentan con un equipo directivo actualizado, dinámico, abierto a los cambios tecnológicos y organizacionales; por eso es primordial que se tenga en cuenta la importancia que tiene una gestión empresarial efectiva que pueda desarrollar una planeación estratégica adecuada, dependiendo las necesidades de la Pyme, para así la empresa pueda lograr ser competitiva (Leyva et al., 2018).

Los resultados de un estudio realizado por Leyva et al, (2018) declaran que las habilidades gerenciales como factor interno que distinguen los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora, impactan de forma relevante sobre la competitividad empresarial; por lo tanto, al tener una planeación estratégica, se traza el camino que se debe seguir o con el que te puedes guiar para llegar a los objetivos planteados.

La planeación estratégica tiene como naturaleza la investigación, que abarca la información acerca del diagnóstico de la empresa y el análisis tanto interno como externo, lo cual traza el rumbo de la empresa (Ballesteros et al., 2006).

### **Matrices de planeación estratégica.**

Las matrices o modelos de planeación estratégica son herramientas que se utilizan para la toma de decisiones de una empresa a través del análisis interno, externo y de todos los factores que influyen sobre ella.

Para lograr obtener una adecuada planeación estratégica, hay que tener en cuenta los elementos principales de la organización que ayudarán a realizar un diagnóstico más profundo y certero de la empresa, los cuales son: la misión; razón principal por la cual se identifica y emerge la compañía, es

la razón de ser de ella, esta se enlaza con la visión; esta define las metas, ambiciones, que quiere conseguir la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Otro elemento importante es la política que tiene la empresa; es decir, el marco que tiene son las reglas que están permitidas y no permitidas dentro de la organización; es importante que todo el personal las conozca desde su inicio. Los valores son fundamentales para la base de la cultura organizacional, son principios que deben estar inmersos en la empresa para que se logre un buen desempeño de esta; en términos para la organización, es la personalidad de la empresa.

Las metas son el siguiente elemento fundamental, y está enlazado con la visión; este determina lo que se va a lograr y cuándo sucederá, pero no especifica el cómo lograrlas. Los programas son los que establecen los pasos necesarios para lograr y poder alcanzar las metas, y por último, la estrategia, la cual es un procedimiento preestablecido para la toma de decisiones, el cual crea diferencias, obteniendo ventajas competitivas ante su oponente.

Cada empresa tiene diferente contenido en sus elementos principales; por consiguiente, cada una emplea diferentes modelos de planes estratégicos; esto se debe, a que cada una estudia su situación y se plantea cuál es el modelo más adecuado que requiere la organización. Ospina y Roldán (2015) señalan, que el modelo de planeación estratégica “es una herramienta útil para las organizaciones, ya que les brinda múltiples beneficios si es utilizada en la forma adecuada, y su funcionamiento solo depende del compromiso que la empresa adquiera” (p.164).

En la actualidad, existen diferentes modelos para desarrollar una competente planeación estratégica, que les garantiza a las empresas su estabilidad en los mercados. Estos modelos son el Análisis FODA o DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Este análisis trata de hacer una recopilación y evaluación de la información interna (Debilidades y Fortalezas) y externa (Oportunidades y Amenazas) de la empresa (Khan & Al-Buraki, 1992).

Menéndez Ramírez & Becerril Sánchez (2005) mencionan que Goodstein, Noland y Pfeiffer en su trabajo *Planeación Estratégica Aplicada* implantan el modelo de planeación del mismo nombre en el que contemplan nueve etapas, con la que llegan a una auténtica aplicación de la planeación estratégica:

1. Planeación para planear.
2. Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación.
3. Búsqueda de valores.
4. Formulación de la misión.
5. Diseño de la estrategia.
6. Auditoria del desempeño y análisis de brechas.
7. Integración de los planes de acción.
8. Planeación de contingencias.
9. Implementación.

El Cuadro de Mando Integral o también llamado *Balanced Scorecard* es una herramienta para medir la gestión y mantiene los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones. Este se ha aplicado eficientemente en las organizaciones sin fines de lucro como son las del sector público (Ospina & Roldán 2015).

Los Mapas Estratégicos son igual una herramienta para medir la gestión. Estos mapas permiten que las empresas vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática, y gracias a esto, puede trazarse una estrategia corporativa con mayor eficacia (Ospina & Roldán, 2015).

El Análisis Financiero consiste en distinguir los componentes que influyen en la actividad de la organización y en su proyección financiera (Khan & Al-Buraki, 1992).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) ayuda a la empresa a seleccionar y distinguir cuáles son los factores internos que influyen positiva y negativamente dentro de ella, al igual de cómo es el comportamiento y grado de impacto en la gestión de estos; es decir, debe hacerse un diagnóstico

interno exhaustivo. Estos factores internos son la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano (Ballesteros et al., 2006).

El Perfil de Capacidad Interna (PIC), según Humberto Serna, para la elaboración del PIC es disponer de toda la información preliminar, para después procesar la información primaria o secundaria sobre las capacidades como directiva, tecnología, talento humano, competitiva y financiera. Con estas capacidades se elaboran grupos estratégicos y se identifican las fortalezas y debilidades, para luego puntuar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en un rango de alta, media o baja. Al momento de puntuar el impacto que tiene cada una de ellas en el éxito de la compañía, se podrá interpretar la matriz en el cual se identificaran las fortalezas y debilidades, que impactan a la empresa (Ospina & Roldán, 2015).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite identificar y evaluar los factores externos de la empresa con mayor facilidad, en las cuales se enlistarán los factores externos claves, que son afectados por fuerzas que no pueden controlar las empresas, los cuales son el entorno social, económico, tecnológico, geográfico, político y cultural (Rodríguez, 2010).

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) tiene el mismo significado que una EFE, solo que los factores críticos de éxito del perfil competitivo influyen en aspectos internos como externos de la organización. Esta permite medir la situación de la empresa con su competencia en el mismo mercado, para determinar la competitividad de las empresas, donde influyen indicadores como la participación en el mercado, los precios, la calidad, la fidelidad de los clientes, entre otros (Ospina & Roldán, 2015).

Entre todos esos modelos, de acuerdo con los estudios llevados a cabo por Khan y Al-Buraki (1992), el análisis financiero es uno de los modelos más utilizados por las empresas, y en segundo lugar queda el análisis DOFA o FODA; no obstante, no quiere decir que las empresas solo se basan en los

anteriores modelos, también hay empresas que crean sus propios modelos, dependiendo de la situación en la que se encuentren.

### **La planeación estratégica y la creación de valor en el mundo actual.**

Uno de los factores primordiales para que se posicionen las MiPymes en el mercado, es la creación de valor por medio de los productos y servicios que proporcionen; este factor figuraría como un diferenciador ante la competencia (López-Lemus & Garza Carranza, 2020); siendo así, las empresas actualmente se enfrentan con un medio que tienen que rivalizar, en donde la creación de valor se genera por medio de la capitalización de los activos intangibles que tiene la empresa; esto se refiere a los recursos que son complicados de sustituir o plagiar, y que conllevan a ser duraderos y ser una ventaja competitiva para la organización (Sánchez & Cerdán, 2002).

La generación actual que emprende, aunque no sea la más preparada en términos de conocimiento sobre cómo llevar un negocio, sino que actúan y lo hacen más de forma impulsiva, tienen una capacidad y agilidad para generar ese valor a los productos y servicios que exige el mercado, lo que conlleva a que tengan una ventaja competitiva y les sea fácil acceder y ubicarse en el mercado competitivo, manteniendo una sostenibilidad financiera (Kim, 2018), en comparación con las generaciones pasadas, que se les dificulta adaptarse a los nuevos avances y cambios de la capitalización y globalización.

El nivel educativo del empresario no determina el éxito del negocio, pero al menos ofrece herramientas que permiten minimizar o amortiguar los errores que se pueden cometer en el proceso: reducción del riesgo; es por eso, por lo que la experiencia que tienen los empresarios del conocimiento del mercado y negocio los conlleva a prevenir los riesgos que se van dando en el camino del éxito y crecimiento de las empresas (De la O Cordero & Monge-González, 2019).

En relación con lo anterior, de acuerdo con la investigación realizada por De la O Cordero & Monge-González (2019), se obtiene la siguiente experiencia de empresarios costarricenses, representantes de PYMEs, que en el primer caso es del segmento de empresas que prevalecieron, y en el segundo caso de empresas que cerraron: “a mi papá se le presentó la oportunidad de comprar un back hoe, según los números que él había hecho la deuda se pagaba sola con los trabajos que estábamos teniendo en ese momento, y era correcto, pero yo me tiré más atrás a revisar los números y vi que habíamos tenido meses muy bajos, y al final nos dimos cuenta que lo mejor era seguir alquilándolo... meses después se vino una crisis y si hubiéramos comprado ese back hoe, probablemente nos hubiéramos hundido en la deuda... esas son las oportunidades que a veces uno tiene que pensar muy bien, porque al final más bien pueden perjudicar (p. 101).

Otra respuesta por un representante PYMEs del segmento de empresas que cerraron fue que: “Parte de lo que le pasa a una persona que se tira solo al mercado y que no tiene alguna formación, es que va a terminar en una garrotera y de ahí no va a salir” (p. 102). En estos dos casos anteriores, se realiza y factibiliza esta reducción de riesgo que se obtiene por tener una comprensión y dominio sobre una educación de los negocios.

Las tendencias evolutivas y la innovación llevan a las organizaciones que obtengan una capacidad para poder ajustar y adaptar regularmente las estrategias, para que puedan mantener y fortalecer su valor como empresa; es por eso, por lo que el factor de la planeación estratégica está relacionado con la creación de valor (Oliva & Kotabe, 2019).

Teniendo en cuenta el factor de la creación de valor, un estudio realizado por López-Lemus & Garza Carranza (2020) en microempresas de la región del bajío del estado de Guanajuato, México, se demostró que la planeación estratégica es un factor que interviene positiva y significativamente sobre la creación de valor y que están fuertemente relacionadas entre sí; por otro lado, Ooi (2014) señala que la planeación estratégica empresarial colabora a la mejora continua de diferentes indicadores

esenciales como la reducción de los costos de producción, el sistema de calidad, seguido de la investigación y el desarrollo en nuevas materias primas, productos y servicios, y la atención a las quejas de los clientes, siendo estos últimos fundamental dentro de los conjuntos de interés.

De igual manera, Castaño (2011) afirma, que la planeación estratégica implementa patrones de comportamiento en relación con el ciclo de desarrollo de la empresa: consiste en un ciclo de emprendedor informal a una planeación formal, que impacta directamente la identidad de la empresa. También menciona, que en el ámbito internacional, las características de la planeación estratégica son procesos informales de carácter intuitivo, de multifuncionalidad del emprendedor y planeador, de carácter altamente emocional, dependiente de la personalidad de emprendedor y vinculado a redes familiares. A nivel nacional se encuentra que también son procesos informales la polivalencia y la multifuncionalidad del emprendedor y planeador de carácter altamente emocional con preponderancia de la figura del emprendedor, y vinculado a redes familiares.

### **Metodología.**

La metodología usada para desarrollar la presente investigación es un estudio de enfoque cualitativo con técnica documental a través de un análisis de documentos en bases de datos científicas sobre la planeación estratégica, los factores que influyen en ella, y la influencia e importancia que tiene en el éxito de las MiPymes.

Las etapas que se siguieron fueron: a) recolección, revisión y análisis de la documentación sobre planeación estratégica y las MiPymes; b) estructuración y redacción del documento de trabajo de grado, y c) escritura del artículo del trabajo de grado. Luego de una profunda revisión y comparación de la literatura, el planteamiento cualitativo de esta investigación se enfoca en profundizar y realzar el conocimiento sobre la importancia de llevar una planeación estratégica desde el comienzo de la empresa, y en especial en las MiPymes, para obtener los beneficios futuros que ofrece al instante de su aplicación en la organización.

## CONCLUSIONES.

En el mundo actual, cada día hay cambios, innovaciones, creaciones, etc., y esto hace que las empresas se reinventen para poder seguir siendo competitivas; las macroempresas no son tan afectadas a comparación con las MiPymes, debido a que estas tienen liquidez, una muy buena planeación, tienen trayectoria, correcta administración, conocimiento en el mercado, etc., y en el caso contrario de las MiPymes, estas se caracterizan por la falta de recursos, la mala administración, el poco conocimiento del mercado, la planeación deficiente o en la mayoría de casos sin planeación; por lo tanto, es complicado que este tipo de empresas subsistan tanto tiempo.

La importancia de la planificación estratégica es que proporciona información necesaria para identificar las condiciones actuales de la empresa y utiliza el pensamiento estratégico para fijar metas; es decir, determina un rumbo claro para su futuro, en el cual se especifican los objetivos, las estrategias y acciones que se tomarán.

Aunque la planeación estratégica es un proceso que requiere tiempo, esfuerzo y dedicación, los beneficios de aplicarla desde el comienzo para las empresas, y sobre toda para las MiPymes, son abundantes, y de los que sobresalen más son la mejora y facilita la toma de decisiones, se incrementa la innovación, mejora la eficacia y eficiencia, y aumenta la competitividad y rentabilidad.

En relación con lo anterior, implementar la planeación estratégica le corresponde a la alta gerencia y así en consecutivo al resto de la compañía; por eso, es importante y recomendable contar con un equipo directivo comprometido y con las herramientas necesarias para obtener todos los beneficios; se puede decir, que en el caso de las MiPymes, la planeación estratégica es fundamental desde el inicio de la creación de la empresa, debido a que les ayuda a enfrentar los desafíos competitivos y de crecimientos a los que se enfrentará.

Por lo que se refiere a las matrices de la planeación estratégica, estas están diseñadas para ofrecer un soporte o guía al grupo directivo que se encargará de tomar las decisiones, ofreciéndoles una

orientación de manera eficiente y estructurada con la cual podrán identificar y evaluar las mejores opciones para la toma de decisión en el momento que se necesite.

Las MiPymes comienzan con una matriz de planeación estratégica informal, pero con el paso del tiempo, esta planeación se puede volver formal con una buena gerencia y que esta tenga la capacidad para enfrentar cada reto que se le presente. De acuerdo con la investigación realizada, se puede decir, que la MiPymes altamente competitivas son las que se innovan y aplican una correcta planeación estratégica.

Al tener un modelo de planeación estratégica a seguir, se hace más fácil el proceso de la toma decisiones y acciones dentro de la compañía para llegar a los objetivos deseados. Con referencia al aplicar un modelo adecuado de acuerdo con las necesidades de la organización, estudiar el panorama interno y externo de la empresa, le facilita a la empresa a prevenir los cambios y futuros desafíos a los que se enfrentará para poder seguir siendo competitivas y conservándose, al igual que le ayudan a mantener esas ventajas que le proporcionan tener una creación de valor en el sector y ser un diferenciador.

La implementación de la tecnología en los negocios también es fundamental para tener éxito en el ámbito empresarial, en el cual hay demasiada competitividad. Para obtener una competitividad fortalecida ante los oponentes, igual se debe tener en cuenta que obtener una gerencia dinámica, con habilidades diferenciadoras y que este actualizada, debe ser capaz de enfrentar cualquier desafío, al igual que debe estar abierta a los cambios tecnológicos y organizativos que se enfrentará la empresa. En esta investigación únicamente se estudió e investigó el factor de planeación estratégica; cabe destacar, que existen múltiples factores para el éxito de las MiPymes.

Aunque la planeación estratégica es una de los más fundamentales que se deben aplicar desde el inicio de la creación de la empresa para poder lograr los objetivos que se plantearon desde el inicio;

es decir, es el pilar para conseguir ese éxito por el cual quisieron emprender y obtener desde el principio.

La planificación estratégica comienza con la creación de una abertura entre la realidad actual y la visualización de futuro fructífero, y se concentra detalladamente en torno a una visión de la planificación que fomenta la adaptabilidad y seguridad hacia el futuro incierto.

Se concluye, que la planeación estratégica es un medio que facilita, orienta y acelera la implementación y la alineación de las estrategias tácticas y operativas para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una empresa, al igual que contribuye a plantear los probables escenarios de acción en el futuro, en las cuales se convierten la base para tomar decisiones próximas.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Aguilera Enríquez, L., González Adame, M., & Rodríguez Camacho, R. (2010). Factores que impactan la competitividad de las pymes. *Mercados y Negocios*, 11(1), 116-136.
2. Ansoff, H. I. (1980). *La estrategia de empresa*. España: Universidad de Navarra.
3. Araya Leandro, A. (2017). Models of strategic planning in the family business. *Tec Empresarial*, 11(1), pág 23–34. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
4. Arias Osorio, J., (2006). Hacia la Planeación Estratégica en Tecnologías de Información: Definiciones y Modelos. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (17).
5. Ballesteros Silva, P. P., Ballesteros Riveros, D. P., & Bernal Loaiza, M. E. (2006). Una forma práctica para hacer planeación estratégica logística. *Scientia Et Technica*, XII (30), 279-284.
6. Botero Uribe, J. E. (2010). *Planeación Estratégica*.
7. Castaño Ramírez, Alejandro. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.

8. Crittenden, W. F., & Crittenden, V. L. (2000). Relationships Between Organizational Characteristics and Strategic Planning Processes In Nonprofit Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 150–168.
9. De la O Cordero, D., & Monge-González, R. (2019). Factores que influyen en el desempeño de las pymes: una perspectiva cualitativa de los empresarios costarricenses. *Revista Academia & Negocios*, 4(2), 95-106.
10. Edén, C., & Ackermann, F. (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 615–630. Doi:10.1016/s0377-2217(03)00061-4
11. Estrada B., Roberto, García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
12. Gómez Martínez, A., & López Mejía, M. R. (2016). Diferencias de género en la aprobación de créditos comerciales a la PYME mexicana. *Contaduría y Administración*, 61(4), 777-793.
13. Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. & William Pfeiffer, J. (2001). *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia: MCGRAW-HILL.
14. Harvey, J. (2006). *Managing Services Delivery Processes*. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
15. INEGI. (2022, 23 de junio). Demografía de los establecimientos MiPyme en el contexto de la pandemia por COVID-19 [Comunicado de prensa]. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)

16. Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213.
17. Khan, G. & Al-Buraki, E. (1992). Strategic planning in Bahrain. *Management Decision*, 30 (6): pp. 3-9. Doi: 10.1108/00251749210015599.
18. Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, 61(2), 261–270. Doi: 10.1016/j.bushor.2017.11.007
19. Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 17-3. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
20. López Lemus, J. A., & Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-23. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
21. López López, J. D., & Vargas Hernández, J. G. (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Revista de administração faces journal*, 11(2), 44-67.
22. Macera, D. (2018). La planeación estratégica: la responsabilidad del futuro. *Review of Global Management*, 2(1), 40–41. <https://doi.org/10.19083/rgm.v2i1.679>
23. Menéndez Ramírez, J. J., & Becerril Sánchez, T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*, 7(2), 160-178.
24. Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & Contreras Soto, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72.

25. Neis, D. F., Fernandes Pereira, M., & Maccari, E. A. (2017). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *BBR - Brazilian Business Review*, 14(5), 479-492.
26. Oliva, F. & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*. Doi: 10.1108/JKM-06-2018-0361
27. Ooi, K.-B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5167–5179. Doi: 10.1016/j.eswa.2014.03.013
28. Ospina, M. & Roldán, D. R. (2015). La planeación estratégica, un modelo de permanencia o supervivencia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/2822>.
29. Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520-530. Doi: 10.1108/00251740010352811
30. Pérez Camino, N. E. (2019). El libro de las Pymes. *Rince*, 10 (20), 1-8. <https://doi.org/10.54789/rince.20.7>
31. Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel. *Ingeniería industrial*, XXXI (3), 1-6.
32. Sánchez Preciado, D. J., & Álvarez, R. (2005). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica. "La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global". *El Hombre y la Máquina*, (24), 34-45.
33. Sánchez, R. & Cerdán, A. (2002). Creación de valor empresarial a través del Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento. *Revista Gestión*. 21. Pp. 18-24
34. Vargas Vallecilla, R., (2008). Herramientas para la planeación estratégica en microempresas. *PANORAMA*, 2(4), 13-17.

35. What is strategic planning? (1982). *Research in Higher Education*, 16(4), 373–376.  
Doi:10.1007/bf00973620
36. Wu, W., & Yu, B. (2008). Strategic planning for management of technology of China's high-tech enterprises. PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology. Doi:10.1109/picmet.2008.4599613

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

- 1. Ainara Valeria Ramos Morales.** Estudiante de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. Correo electrónico: [ainaramoralesr18@gmail.com](mailto:ainaramoralesr18@gmail.com) ORCID: 0009-0005-6815-5169.
- 2. Carlos Mauricio Tosca Vidal.** Doctor en Estudios Económicos Administrativos, Profesor Investigador del Departamento Académico de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Guadalajara, campus Tabasco, México. Correo electrónico: [Carlos.tosca@edu.uag.mx](mailto:Carlos.tosca@edu.uag.mx) ORCID: 0000-0002-1546-8832.
- 3. Elizabeth García Moreno.** Doctor en estudios Económicos Administrativos, Profesor Investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. Correo electrónico: [elizabeth.garcia@ujat.mx](mailto:elizabeth.garcia@ujat.mx) ORCID: 0000-0003-1666-5157.

**RECIBIDO:** 15 de septiembre del 2023.

**APROBADO:** 21 de octubre del 2023.