

Componentes Estratégicos Esenciales para la Competitividad de las PYMES: Diagnóstico, Dirección y Acción

Essential Strategic Components for SME Competitiveness: Diagnosis, Direction, and Action

Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Resumen. Este artículo examina los elementos esenciales que componen la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), reconociendo su naturaleza particular frente a los modelos corporativos tradicionales. A través de tres ejes —identidad estratégica (misión, visión, objetivos), diagnóstico del entorno (FODA, PESTEL, 5 Fuerzas) y gestión del proceso estratégico (formulación, implementación y control)— se analiza cómo estas organizaciones construyen estrategias situadas, muchas veces más prácticas que formales. Se destaca la relevancia del pensamiento estratégico contextualizado, que se apoya tanto en herramientas técnicas como en la experiencia empírica. Lejos de representar una debilidad, esta lógica permite a las PYMES operar con agilidad, adaptar sus decisiones y sostener ventajas competitivas incluso en entornos inciertos.

Palabras clave. Gestión estratégica; PYMES; diagnóstico organizacional; misión y visión; implementación de estrategias; herramientas analíticas.

Abstract. This article examines the core components of strategic management in small and medium-sized enterprises (SMEs), acknowledging their distinctive nature compared to conventional corporate models. Through three interdependent pillars—strategic identity (mission, vision, goals), environmental diagnosis (SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces), and strategy process management (formulation, implementation, and control)—the paper analyzes how SMEs design context-driven strategies that combine formal tools with practical experience. Rather than being a limitation, this approach allows SMEs to operate with agility, respond effectively to uncertainty, and build sustainable competitive advantages by aligning decision-making with real organizational capacities.

Keywords. Strategic management; SMEs; organizational diagnosis; mission and vision; strategy implementation; analytical tools.

Introducción

Según Llorens-Montes y Molina (2016), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan desafíos estratégicos que no pueden abordarse simplemente replicando modelos diseñados para grandes corporaciones. La singularidad de estas organizaciones radica en su tamaño, estructura y dinámica interna, pero también en la manera en que enfrentan la toma de decisiones estratégicas, muchas veces basándose más en la intuición y la experiencia del fundador que en diagnósticos formales o herramientas complejas. Este contraste no debe entenderse como una debilidad, sino como una expresión genuina de racionalidad situada.

Como advierten González-Casimiro et al. (2021), el pensamiento estratégico en las PYMES se caracteriza por su agilidad, su vínculo con la cultura organizacional y su capacidad para adaptarse a contextos de alta incertidumbre. En este tipo de organizaciones, la misión, visión y objetivos no siempre están formalizados, pero muchas veces están profundamente interiorizados en las prácticas diarias. Así, la estrategia no se planifica solamente en un documento: se vive, se discute y se transforma desde la operación cotidiana.

Este artículo se propone analizar los componentes esenciales que configuran la gestión estratégica en las PYMES, organizándolos en tres ejes interdependientes: la definición clara de identidad organizacional (misión, visión y objetivos), el uso contextualizado de herramientas de diagnóstico estratégico (como el FODA, PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter), y el proceso articulado de formulación, implementación y control de estrategias. En cada uno de estos ejes se observa cómo las pequeñas empresas, incluso con recursos limitados, pueden construir ventajas competitivas sostenibles si logran alinear su pensamiento estratégico con sus capacidades reales (García-Villaverde et al., 2020).

Desde esta perspectiva, el presente estudio no busca ofrecer un modelo idealizado, sino una lectura comprensiva de cómo las PYMES diseñan y ejecutan su estrategia en condiciones reales. La clave está en reconocer que lo estratégico no siempre es

sinónimo de lo formal, y que en estas organizaciones, pensar estratégicamente implica combinar análisis, intuición y acción inmediata (Vargas-Hernández et al., 2021).

Componentes Clave de la Gestión Estratégica en las PYMES

La gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas no puede concebirse como una simple adaptación reducida de los modelos corporativos tradicionales. En realidad, su eficacia radica en identificar, comprender y activar ciertos componentes clave que articulan el pensamiento estratégico con la acción concreta dentro de contextos organizativos más ágiles, pero también más vulnerables. Esta sección se propone desentrañar esos elementos esenciales que constituyen el núcleo operativo de la estrategia en las PYMES: desde la formulación de su misión, visión y objetivos, hasta el uso contextualizado de herramientas analíticas, pasando por la ejecución y control efectivo de sus estrategias.

Como señalan González-Casimiro et al. (2021), en las PYMES estos componentes adquieren particularidades únicas: la misión y visión no siempre están formalizadas, pero sí encarnadas en la figura del fundador; el análisis estratégico suele depender más de la experiencia empírica que de diagnósticos técnicos; y la implementación estratégica enfrenta resistencias propias de culturas organizacionales menos estructuradas. Pese a ello, estas empresas tienen la capacidad de movilizar sus recursos de forma creativa, haciendo del enfoque estratégico una práctica accesible y útil incluso en entornos de alta incertidumbre (García-Villaverde et al., 2020).

Este apartado examina tres ejes fundamentales del proceso estratégico: la claridad identitaria (misión, visión y objetivos), el diagnóstico del entorno (FODA, PESTEL y 5 Fuerzas de Porter), y la capacidad para formular, implementar y controlar decisiones estratégicas en coherencia con la realidad interna y externa. Comprender cómo operan estos elementos en las PYMES es vital para fortalecer

su desempeño, profesionalizar su toma de decisiones y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Definición de misión, visión y objetivos

Tal como lo explican González-Casimiro et al. (2021), la formulación de misión, visión y objetivos constituye un punto de partida indispensable en la gestión estratégica, pues define el rumbo que la organización pretende seguir y alinea los esfuerzos colectivos hacia una dirección compartida. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esta definición adquiere un matiz particular, dado que muchas de ellas no formalizan estos elementos, aunque los practican de forma implícita en su cultura y operaciones cotidianas.

La misión representa la razón de ser de la organización: es una declaración de propósito que orienta sus decisiones actuales y explica el valor que ofrece a sus clientes y a la sociedad. En contraste, la visión proyecta un futuro deseado; es la imagen aspiracional que moviliza a la empresa hacia metas de largo plazo. De acuerdo con lo desarrollado por García-Villaverde et al. (2020), estos dos elementos no deben entenderse como piezas decorativas o slogans, sino como guías estratégicas activas que inciden directamente en la construcción de ventaja competitiva y sentido de pertenencia interna.

Por su parte, los objetivos estratégicos permiten operacionalizar la misión y la visión en metas concretas, medibles y alcanzables, estableciendo prioridades y facilitando la evaluación del desempeño organizacional. Como lo plantean Llorens-Montes y Molina (2016), la claridad y coherencia en estos objetivos es esencial para evitar la dispersión de esfuerzos y fortalecer la toma de decisiones en entornos de alta complejidad. En el contexto de las PYMES, donde los recursos suelen ser escasos y las decisiones se toman con rapidez, contar con una misión clara, una visión motivadora y objetivos realistas puede marcar la diferencia entre la supervivencia reactiva y el crecimiento sostenido.

Establecer una misión inspiradora, una visión estratégica y objetivos bien definidos no solo aporta claridad interna, sino que también proyecta una identidad sólida hacia el entorno, generando confianza y posicionamiento. Este ejercicio de alineación estratégica, cuando es auténtico y coherente, se convierte en una brújula que guía las decisiones en medio de la incertidumbre (García-Villaverde et al., 2020; González-Casimiro et al., 2021).

Herramientas de análisis estratégico: FODA, PESTEL y 5 Fuerzas de Porter

González-Casimiro et al. (2021) afirman que el análisis estratégico es una fase clave en la formulación de estrategias, pues permite comprender tanto las condiciones internas como las presiones del entorno que afectan a las organizaciones. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el uso de herramientas como el FODA, el análisis PESTEL y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter se ha convertido en una práctica extendida para tomar decisiones informadas, aun cuando su aplicación no siempre sea formal o sistemática. Estas metodologías permiten estructurar información dispersa, identificar áreas críticas y visualizar oportunidades que de otro modo pasarían desapercibidas.

El análisis FODA —acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas— integra la evaluación interna y externa de la organización. Según García-Villaverde et al. (2020), esta herramienta ayuda a las PYMES a reconocer sus capacidades distintivas, así como a anticipar riesgos provenientes del entorno competitivo. Si bien es comúnmente utilizada, su eficacia depende de la honestidad en la autodiagnos y de la voluntad de traducir los hallazgos en acciones estratégicas concretas.

Por su parte, el análisis PESTEL se enfoca en los factores del macroentorno: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Aunque menos habitual en las PYMES que el FODA, su valor reside en ampliar la mirada de los tomadores de decisión hacia variables externas que afectan indirectamente a la organización. Como indican Vargas-Hernández et al. (2021), este tipo de análisis resulta

especialmente útil para anticipar cambios regulatorios o tendencias sociales que podrían alterar la demanda o los costos operativos.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva del sector y el poder relativo de los actores clave: proveedores, clientes, nuevos entrantes, productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Este enfoque, como explican Llorens-Montes y Molina (2016), puede ayudar a las PYMES a tomar conciencia de su posición en el mercado y diseñar estrategias de diferenciación, enfoque o liderazgo en costos, aunque requiere adaptación a sus capacidades analíticas y recursos limitados.

A continuación, se examinan las principales herramientas de análisis estratégico aplicables a las PYMES, considerando su fundamento teórico, alcance y utilidad práctica en la formulación de estrategias.

El cuadro de mando integral (Balance Scorecard, BSC)

El Balance Scorecard es una metodología de Planeación Estratégica que permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Además, organiza la Planeación Estratégica en términos de objetivos, indicadores e iniciativas.

Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. El mapa estratégico es muy importante para el Balance Scorecard, sin embargo, no es exclusivo para esta metodología. A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.

El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, en ese entonces surgió inicialmente como una herramienta destinada a la medición del desempeño organizacional. Con el tiempo, específicamente en 1996, evolucionó hasta convertirse en un instrumento

integral para la implementación de estrategias. En la actualidad, el BSC se ha consolidado como un sistema de gestión del desempeño que permite alinear y enfocar los recursos y esfuerzos de una organización, utilizando indicadores clave para guiar la ejecución estratégica y generar valor sostenible a largo plazo. Este enfoque resulta especialmente útil dentro del marco de la Gestión Estratégica Integral en las organizaciones modernas (Bollet-Ramírez, et al., 2024).

Análisis de FODA

También conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y fortalezas) y sus características externas (Amenazas y oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis FODA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura.

El análisis FODA, en sus orígenes conocido como enfoque SOFT (por sus siglas en inglés: satisfactory, opportunity, fault, threat), fue desarrollado como parte de uno de los primeros modelos de planificación estratégica, denominado Sistema de Planes (Stewart et al., 1963, citado por Puyt et al., 2023). Esta herramienta fue propuesta inicialmente por Stewart y colaboradores en 1965 (citado por Puyt et al., 2023). Más adelante, en 1974, Albert S. Humphrey publicó *Getting Management Commitment to Planning*, donde introdujo el concepto de Planificación Participativa. Al igual que Stewart, destacó la importancia de la implicación activa de la alta dirección en el proceso, el cual debía comenzar con la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la organización (citado por Puyt et al., 2023).

Análisis PEST

Por sus siglas en inglés PEST (política, económica, sociocultural, tecnológica) pretende analizar el entorno industrial o empresarial de una organización a partir de estos cuatro factores, así, pretende determinar cómo ese entorno podría afectar a

la organización. Usualmente el Análisis PEST se usa dentro de las características externas del Análisis DOFA.

El análisis PEST adquiere mayor utilidad y relevancia a medida que el negocio o la propuesta se vuelven más complejos. Sin embargo, incluso en el caso de una empresa pequeña y local, esta herramienta puede revelar uno o más factores clave que, de otro modo, podrían haber sido ignorados.

El análisis PEST fue desarrollado en 1967 por Francis Aguilar, cuando Francis Aguilar, profesor de Harvard, desarrolló este marco de análisis para ayudar a las empresas a identificar amenazas y oportunidades en el entorno empresarial y se convirtiera en una herramienta de planeación estratégica (Haughey, 2021).

Análisis PESTEL

Este análisis es una variante del análisis PEST. Es utilizado para identificar las fuerzas macroeconómicas que pueden influir en una organización. Y en este modelo se agregan dos dimensiones adicionales y son la ecología y la legislativa. Estas dimensiones tienen en cuenta los aspectos legales de las regiones, así como los factores ambientales y climáticos.

Análisis de brechas (gap análisis)

Este modelo pretende comparar dónde está una organización actualmente y a dónde pretende llegar. Una vez existe esta comparación, se busca establecer cómo cerrar esta brecha.

El análisis de brechas fue desarrollado por J. Michael Scott, de la Universidad de Idaho en los años ochenta, que utilizó para evaluar la situación de las aves en peligro en Hawái.

Estrategia océano azul

En 1990, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de la Escuela de Negocios de INSEAD, introdujeron un enfoque transformador en el ámbito empresarial: la estrategia del océano azul. Esta propuesta invitaba a las organizaciones a dejar de centrarse en la competencia directa y, en cambio, enfocarse en expandir los mercados mediante ideas innovadoras.

Para explicar su enfoque, los autores contrastaron dos conceptos: océano rojo y océano azul. El primero, el océano rojo, representa un entorno de fuerte competencia, donde las empresas compiten intensamente en precios y en diferenciación para destacar frente a otras opciones ya existentes.

En cambio, el océano azul promueve que las empresas exploren nuevas oportunidades de mercado, haciendo que la competencia pierda relevancia. A través de la innovación, esta estrategia busca generar demanda inédita, al mismo tiempo que se reducen los costos y se incrementa el valor que se ofrece al cliente.

La estrategia Océano Azul, propone que las organizaciones se desarrollen dentro de un mercado no disputado (mercado de océano azul), en lugar de un mercado desarrollado o saturado (mercado de océano rojo). Este tipo de estrategia pretende generar valor a partir de que una organización logre ubicarse en un océano azul.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Durante las décadas de 1970 y 1980, la gestión estratégica experimentó una transformación significativa al orientarse hacia la creación de ventajas competitivas sostenibles. Michael Porter fue un referente central en esta evolución al introducir el análisis estructural de la industria y la dinámica competitiva como ejes fundamentales del pensamiento estratégico. Su modelo de las “Cinco Fuerzas” se consolidó como una herramienta analítica para evaluar el atractivo de los sectores y posicionar estratégicamente a las organizaciones (Porter, 2020 citado por García

et al, 2025). En este contexto, surgieron dos enfoques clave: la diferenciación y el liderazgo en costos como rutas para lograr una ventaja competitiva sostenida.

Es un modelo estratégico que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para este análisis se articulan cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria. Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores o clientes (F1)
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores (F2)
- Amenaza de nuevos competidores entrantes (F3)
- Amenaza de productos sustitutos (F4)
- Rivalidad entre competidores (F5)

Análisis de capacidades VRIO

Para elegir qué estrategia competitiva seguir es muy importante conocer las capacidades que tiene una organización. El análisis VRIO ayuda a identificar con qué armas competir, cuáles es necesario desarrollar y cuáles son críticas. VRIO, por sus siglas en inglés (Value, Rarity, Imitability, Organization), tiene la finalidad de proporcionar una ventaja competitiva en el mercado a las organizaciones. En el análisis VRIO se listan todos los recursos de una organización que son relevantes para competir en el mercado y se va puntuando hasta qué punto son de valor (V), raros (R), la capacidad de ser imitados (I) y su integración en la estructura organizativa (O).

Este análisis fue creado por Jay B. Barney en 1991. El modelo VRIO es una herramienta que permite a las organizaciones reconocer y fortalecer aquellos recursos y capacidades internas que pueden transformarse en ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. De este modo, facilita la identificación de oportunidades estratégicas y respalda la toma de decisiones clave para el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

En conjunto, estas herramientas no solo fortalecen la toma de decisiones estratégicas, sino que también fomentan una cultura organizacional orientada al análisis y la anticipación. Su aplicación coherente y contextualizada permite a las PYMES navegar con mayor claridad en entornos volátiles y altamente competitivos (González-Casimiro et al., 2021; García-Villaverde et al., 2020).

Formulación, implementación y control de estrategias

González-Casimiro et al. (2021) sostienen que la gestión estratégica en las PYMES no puede entenderse como una mera formulación de planes, sino como un proceso continuo y articulado que abarca el diseño, ejecución y evaluación de las acciones organizacionales. La formulación estratégica implica analizar el entorno, definir objetivos y seleccionar cursos de acción que maximicen las capacidades internas. Aunque muchas PYMES carecen de estructuras formales para este proceso, los estudios señalan que incluso en contextos informales puede desarrollarse una lógica estratégica si existe claridad sobre el propósito y la dirección a seguir.

La implementación de estrategias representa el paso crítico entre la intención y la acción. Según lo explicado por García-Villaverde et al. (2020), este momento requiere traducir las decisiones estratégicas en acciones operativas concretas, lo cual demanda liderazgo, coordinación y recursos adecuados. En las PYMES, donde suele haber una concentración del poder decisorio en una o pocas personas, la implementación enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la falta de personal capacitado o la ambigüedad en la comunicación organizacional.

El control estratégico, por su parte, permite verificar si la ejecución avanza según lo previsto y si los resultados obtenidos se alinean con los objetivos formulados. Como puntualizan Llorens-Montes y Molina (2016), en las pequeñas empresas este control suele ser más intuitivo que formal, basado en observación directa y relaciones personales más que en indicadores cuantitativos. No obstante, la incorporación de sistemas básicos de monitoreo puede marcar una diferencia sustancial en la capacidad de aprendizaje y ajuste de la estrategia.

El ciclo estratégico en las PYMES —formulación, implementación y control— requiere un equilibrio entre flexibilidad y disciplina. Cuando estos tres elementos se articulan de forma coherente, incluso organizaciones con estructuras informales y recursos limitados pueden alcanzar niveles altos de desempeño y adaptación en entornos cambiantes (González-Casimiro et al., 2021; García-Villaverde et al., 2020).

Conclusiones

Según González-Casimiro et al. (2021), comprender la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas exige abandonar los modelos convencionales que privilegian la planificación formal y estandarizada. En su lugar, se requiere un enfoque sensible a las dinámicas específicas de las PYMES, donde la estrategia no se escribe en documentos estáticos, sino que se practica en el día a día, en decisiones que combinan intuición, conocimiento contextual y sentido de urgencia. Este artículo ha evidenciado que los componentes estratégicos fundamentales —misión, visión, objetivos, análisis del entorno, y ciclo de formulación, implementación y control— operan de manera singular en este tipo de organizaciones, exigiendo una lectura situada y flexible.

Como indican García-Villaverde et al. (2020), aunque muchas PYMES no formalizan su misión o visión, sí las viven y comunican a través de la cultura organizacional, las prácticas cotidianas y el liderazgo del fundador. Lo mismo ocurre con el diagnóstico estratégico: herramientas como el FODA o las 5 Fuerzas de Porter son adaptadas, simplificadas o reinterpretadas según las capacidades y necesidades reales del negocio. Este pragmatismo no debe entenderse como una carencia metodológica, sino como una expresión legítima de gestión estratégica situada, que logra sostener el rumbo incluso en condiciones de escasez o incertidumbre.

El fortalecimiento estratégico de las PYMES no pasa exclusivamente por incorporar modelos importados, sino por profesionalizar lo que ya existe, estructurar lo que

funciona empíricamente, y abrir espacios para el análisis sin perder la agilidad. En este sentido, la articulación entre dirección estratégica, diagnóstico inteligente y capacidad de ejecución no solo mejora el desempeño organizacional, sino que consolida una cultura estratégica que permite aprender, adaptarse y crecer de forma sostenible (Llorens-Montes & Molina, 2016; Vargas-Hernández et al., 2021).

Referencias

García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2020). *La gestión estratégica en las PYMES familiares: una revisión desde la perspectiva de capacidades dinámicas*. Revista Iberoamericana de Estrategia, 19(3), 95–113.

<https://doi.org/10.48102/riae.2020.19.3.399>

González-Casimiro, P., Jiménez-García, J. S., & Vargas-Hernández, J. G. (2021). *Análisis estratégico en PYMES: integración del enfoque RBV y capacidades dinámicas*. Revista GEON, 8(2), 33–49. <https://doi.org/10.47666/geon.v8i2.272>

Llorens-Montes, F. J., & Molina, L. M. (2016). *Gestión estratégica e innovación organizativa en pequeñas empresas*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 25(2), 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.reddee.2015.11.002>

Miladi, R. (2014). *La gestión estratégica y el cambio organizacional: del modelo de racionalidad limitada a la complejidad*. Revista Universidad & Empresa, 16(26), 11–36. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.01>

Porter, M. E. (2020, citado por García et al., 2025). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (cita secundaria).

Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). *The origins of SWOT analysis*. Long Range Planning, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>

Vargas-Hernández, J. G., González-Casimiro, P., & Jiménez-García, J. S. (2021). *Gestión estratégica en las pymes: Un enfoque desde la teoría basada en los recursos y capacidades dinámicas*. Revista GEON, 8(2), 65–85.

<https://doi.org/10.47666/geon.v8i2.271>

Bollet-Ramírez, F., et al. (2024). *Gestión estratégica y balanced scorecard para mejorar el desempeño empresarial* [recurso electrónico]. Curitiba: Appris. ISBN 978-65-250-5598-5

Haughey, D. (2021, 18 de octubre). *Herramientas. Análisis PEST*. ProjectSmart.
<https://www.projectsmart.co.uk/tools/pest-analysis.php>