

Matrices Cuantitativas de Planeación Estratégica y su Impacto en el Desempeño de las PYMES: Herramientas para una Gestión Estratégica Efectiva en Contextos Cambiantes

Quantitative Strategic Planning Matrices and Their Impact on SME Performance: Tools for Effective Strategic Management in Changing Environments

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

Resumen. El presente artículo examina el papel que juegan las matrices cuantitativas de planeación estratégica en el fortalecimiento del desempeño organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). A través de una revisión crítica de herramientas como la matriz EFE, EFI, IE, MPC, PEEA y la MPEC, se demuestra su utilidad práctica para formular, evaluar y seleccionar estrategias adaptadas a entornos volátiles y de alta competencia. Asimismo, se analizan los mecanismos de medición del desempeño estratégico y los factores críticos que inciden en la efectividad de las decisiones dentro de las PYMES. El trabajo concluye que estas herramientas, cuando son adaptadas con criterio al contexto específico de cada organización, no solo profesionalizan la gestión sino que fortalecen la capacidad de aprendizaje organizacional y la sostenibilidad estratégica.

Palabras clave. Planeación estratégica, matrices cuantitativas, PYMES, desempeño organizacional, estrategia empresarial, medición estratégica, toma de decisiones.

Abstract. This article analyzes the role of quantitative strategic planning matrices in enhancing the organizational performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). Through a critical review of tools such as the EFE, IFE, IE, MPC, PEEA, and QSPM matrices, their practical usefulness in formulating, evaluating, and selecting strategies adapted to volatile and competitive environments is demonstrated. The study also explores performance measurement mechanisms and the key factors that affect the success of strategic decisions in SMEs. The findings indicate that when appropriately adapted to the specific context of each organization, these tools not only professionalize management but also strengthen organizational learning and strategic sustainability.

Keywords. Strategic planning, quantitative matrices, SMEs, organizational performance, business strategy, strategic measurement, decision-making.

Introducción

En el entorno empresarial actual, marcado por la volatilidad de los mercados, la aceleración tecnológica y la incertidumbre estructural, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan desafíos estratégicos que exigen respuestas ágiles, informadas y sostenibles. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES operan con recursos limitados, estructuras organizacionales menos formalizadas y una alta dependencia de decisiones tácticas que, muchas veces, se toman de manera intuitiva o reactiva. Esta realidad plantea una interrogante crucial: ¿cómo puede una PYME planear estratégicamente sin perder su flexibilidad ni comprometer su capacidad de adaptación?

En este contexto, el uso de herramientas cuantitativas de planeación estratégica se convierte en una oportunidad para profesionalizar la gestión sin renunciar a la esencia operativa de estas organizaciones. Lejos de tratarse de instrumentos reservados para grandes empresas, las matrices desarrolladas por autores como Weihrich (1982) y Fred R. David (2001) ofrecen una metodología clara, estructurada y adaptable que permite a las PYMES identificar sus fortalezas, evaluar amenazas, priorizar decisiones y alinear sus capacidades con las exigencias del entorno competitivo.

Este artículo tiene como objetivo analizar el impacto de las principales matrices cuantitativas de planeación estratégica en el desempeño de las PYMES, con énfasis en su utilidad como herramientas prácticas para la formulación, evaluación y selección de estrategias. Asimismo, se discuten los mecanismos de medición del desempeño estratégico y los factores críticos que condicionan el éxito de estas iniciativas en organizaciones de menor escala. A través de una revisión crítica y aplicada, se propone una visión integradora en la que la estrategia no se reduce a un plan estático, sino que se concibe como un proceso vivo, adaptativo y orientado al aprendizaje continuo.

Matrices Cuantitativas de Planeación Estratégica

A partir del impacto que generó el análisis SWOT al ser transformado en una matriz de doble entrada, Weihrich (1982) abrió la puerta al desarrollo de una serie de herramientas que facilitaron el proceso de formulación estratégica desde un enfoque estructurado. Este avance metodológico, al combinar teoría con aplicabilidad práctica, fue retomado y ampliado por Fred R. David, quien sintetizó los principales desarrollos en torno a las matrices estratégicas, inicialmente en su artículo *The Strategic Planning Matrix – A Quantitative Approach* (1986), y más tarde en su obra consolidada *Strategic Management Concepts* (2001). Así se consolidó una batería de instrumentos que, más allá de ofrecer un diagnóstico, permiten formular, evaluar y seleccionar estrategias concretas en función del entorno y la estructura interna de la organización (David, 2001).

Entre las herramientas más relevantes figura la **Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**, la cual permite identificar aquellos factores del entorno —como los aspectos políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos o competitivos— que influyen en el desempeño organizacional. Este análisis requiere una auditoría externa rigurosa para distinguir cuáles elementos representan amenazas y cuáles constituyen oportunidades reales para la empresa (David, 2001).

En paralelo, la **Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)** tiene como objetivo detectar las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de la organización. Este proceso se realiza a través de una auditoría interna, evaluando áreas funcionales clave como finanzas, producción, recursos humanos y marketing. David (2001) advierte que, aunque es un proceso técnico, requiere también de juicios informados e intuitivos por parte del equipo que construye el diagnóstico.

La **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**, por su parte, busca establecer el posicionamiento de una organización frente a sus competidores dentro del mismo sector. Se analiza el cumplimiento de factores clave de éxito —como calidad, participación de mercado, servicio al cliente o innovación— en comparación con otras empresas del entorno. Esta herramienta proporciona una fotografía clara de

dónde se encuentra la empresa respecto de sus rivales y dónde debe concentrar esfuerzos para mejorar (David, 2001).

Otra herramienta de gran valor es la **Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**. Esta matriz clasifica el tipo de estrategia más adecuado para la empresa tras analizar cuatro dimensiones fundamentales: dos internas (la solidez financiera y la ventaja competitiva) y dos externas (la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial). A través de esta cuadrícula se determina si la organización debe adoptar estrategias conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas (David, 2001).

En complemento, la **Matriz de la Estrategia Principal** permite seleccionar entre distintas alternativas estratégicas con base en el posicionamiento de la empresa dentro de su mercado. Cada cuadrante de esta matriz ofrece un conjunto de opciones viables que se ajustan al contexto particular de la organización, facilitando así una formulación estratégica ajustada a la realidad competitiva (David, 2001).

La **Matriz Interna y Externa (IE)**, por otro lado, combina la información derivada de las matrices EFE y EFI para ubicar a la empresa en uno de sus nueve cuadrantes estratégicos. Esta matriz sintetiza el posicionamiento estratégico de la organización, lo que permite identificar si la empresa se encuentra en una fase de crecimiento, conservación o desinversión (David, 2001).

Finalmente, la **Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)** cierra el proceso como herramienta decisional. En esta etapa se comparan las distintas estrategias formuladas en función de los datos obtenidos previamente, con el objetivo de elegir aquellas que representen la mejor combinación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Esta matriz no solo prioriza opciones, sino que lo hace desde una lógica cuantitativa y objetiva, fortaleciendo la coherencia del plan estratégico final (David, 2001).

A partir del recorrido trazado en esta sección, queda claro que las herramientas de planeación estratégica no surgieron de manera aislada, sino como expresión de un

pensamiento organizacional en evolución. Su desarrollo responde a una secuencia histórica en la que puede identificarse una transición conceptual: desde un pensamiento analítico centrado en la linealidad y la predicción, pasando por enfoques sistémicos más holísticos, hasta llegar al pensamiento complejo que predomina en la actualidad (David, 2001).

Las matrices y esquemas de análisis que dominaron la teoría estratégica hasta mediados de los años ochenta —muchas de ellas limitadas a cuatro variables fundamentales— reflejan esa primera etapa. Estas herramientas buscaban identificar causas directas, reducir la incertidumbre y proponer generalizaciones que permitieran anticipar escenarios futuros. Sin embargo, su aplicabilidad tenía un alcance limitado frente a la realidad cambiante y multidimensional de las organizaciones (Weihrich, 1982).

Durante las décadas de los ochenta y noventa, y gracias al influjo de pensadores como Senge (1990) y Hamel (2000), comenzó a tomar fuerza una nueva forma de entender la estrategia. En lugar de operar sobre certezas, estas nuevas herramientas asumieron que el entorno es inestable y, por tanto, que la estrategia debe ser adaptativa. De ahí que muchas de las metodologías desarrolladas en ese período se alejaron del análisis rígido y comenzaron a explorar dinámicas más abiertas, participativas y orientadas a la transformación (Senge, 1990; Hamel, 2000).

En este contexto, las herramientas de planeación estratégica pasaron de ser simplemente estructuras de diagnóstico a convertirse en instrumentos vivos, capaces de interpretar la complejidad del entorno y apoyar la toma de decisiones en escenarios inciertos. Su valor actual no radica tanto en su capacidad para predecir el futuro, sino en su utilidad para orientar la acción, promover la reflexión colectiva y facilitar procesos de cambio sostenible dentro de las organizaciones (David, 2001).

Medición del desempeño estratégico en PYMES

Según David (2001), toda estrategia requiere mecanismos de retroalimentación que permitan evaluar su avance, corregir desviaciones y tomar decisiones con base en información confiable. En el contexto de las PYMES, esta medición adquiere una relevancia particular, ya que estas organizaciones suelen operar con recursos limitados y estructuras menos formales, lo que aumenta el riesgo de decisiones intuitivas o no fundamentadas. Medir el desempeño estratégico no se reduce a contabilizar resultados, sino que exige vincular las acciones emprendidas con los objetivos planteados en la planeación, asegurando así la coherencia entre el hacer y el rumbo definido (David, 2001).

Como explican Mintzberg y Quinn (1998), no existe un único modelo universal de evaluación estratégica que se aplique a todo tipo de empresa. Las PYMES, debido a su tamaño y flexibilidad, requieren un enfoque específico que considere su realidad operativa y sus capacidades reales de gestión. En este sentido, los indicadores deben ser seleccionados con criterio estratégico, es decir, con base en las metas clave de la organización y su entorno. Por ejemplo, más allá de la utilidad neta o el crecimiento en ventas, pueden incluirse indicadores como la velocidad de respuesta al cliente, la tasa de retención de talento, la adaptabilidad frente al cambio tecnológico o la satisfacción del consumidor (Mintzberg & Quinn, 1998).

En opinión de Hamel (2000), la evaluación estratégica no debe limitarse a los resultados del pasado, sino que debe servir como herramienta de proyección hacia el futuro. Es un proceso vivo que alimenta el aprendizaje organizacional y la capacidad de reinversión. Las PYMES que adoptan una lógica evaluativa constante no solo detectan errores, sino que identifican oportunidades de mejora continua. Este enfoque transforma la medición en una práctica de liderazgo: no se trata de controlar, sino de inspirar mejoras sostenidas y adaptabilidad frente a escenarios inciertos (Hamel, 2000; Senge, 1990).

Senge (1990) destaca que es necesario romper con la visión de la evaluación como una auditoría estática para dar paso a un enfoque sistémico, donde los indicadores interactúan entre sí y permiten comprender la organización como un todo. La medición estratégica eficaz debe combinar datos cuantitativos (indicadores financieros, niveles de productividad, participación de mercado) con variables cualitativas (innovación, compromiso del personal, cultura organizacional). Este equilibrio es especialmente útil en las PYMES, donde el impacto de decisiones pequeñas puede ser significativo y donde los valores y la visión del fundador suelen impregnar el rumbo estratégico.

Instrumentos como el Balanced Scorecard —aunque inicialmente diseñado para grandes corporaciones— pueden ser adaptados a la realidad de las PYMES si se simplifican y se alinean con sus objetivos concretos. Al incorporar perspectivas como la financiera, la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional, este enfoque permite medir no solo los resultados, sino también los factores que los provocan. Esto ayuda a prevenir una visión cortoplacista y a consolidar una cultura de evaluación vinculada al desempeño estratégico integral (David, 2001).

Se hace necesario considerar que en muchas PYMES la medición estratégica es percibida como una tarea secundaria o innecesaria, debido a la urgencia operativa del día a día. Sin embargo, esta visión es contraproducente. La falta de evaluación impide aprender de la experiencia, anticipar riesgos o validar el rumbo tomado. Incluso un sistema simple de indicadores puede marcar la diferencia si se utiliza con constancia y está alineado con la estrategia general de la empresa. En consecuencia, la medición estratégica no debe verse como un lujo corporativo, sino como una necesidad organizacional, una brújula que ayuda a navegar en mercados cada vez más complejos (Hamel, 2000; Senge, 1990; David, 2001).

Factores críticos para el éxito estratégico

De acuerdo con David (2001), alcanzar el éxito estratégico no depende únicamente de formular un buen plan, sino de identificar y gestionar adecuadamente los factores que determinan la viabilidad y la efectividad de ese plan en la práctica. En el caso de las PYMES, estos factores críticos son aún más sensibles, pues operan con márgenes de maniobra reducidos, alta dependencia del entorno y una estructura organizacional más expuesta a errores de ejecución. Por ello, la identificación oportuna de estos elementos resulta clave no solo para la implementación eficaz de las estrategias, sino para la supervivencia misma de la organización (David, 2001).

Uno de los factores más decisivos es la alineación entre la estrategia y la cultura organizacional. Como plantea Senge (1990), si las personas dentro de la empresa no comprenden, no comparten o no se identifican con los objetivos estratégicos, será muy difícil lograr avances sostenibles. Esta coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace representa una de las condiciones invisibles del éxito, especialmente en estructuras pequeñas donde la cultura suele estar muy marcada por el estilo de liderazgo. Además, como bien lo advierte Hamel (2000), las organizaciones que triunfan estratégicamente no son aquellas que solo repiten fórmulas, sino las que generan una ventaja creativa sobre sus competidores a partir de su capacidad de reinventarse.

Mintzberg y Quinn (1998) explican que otro factor crítico radica en la capacidad de ejecutar con disciplina lo planeado. No basta con definir el rumbo: es necesario contar con mecanismos claros de seguimiento, responsables designados y recursos asignados para llevar las estrategias a la práctica. En las PYMES, donde los roles suelen estar solapados y el tiempo es escaso, esta etapa suele ser la más débil. Por eso, las empresas exitosas en términos estratégicos son aquellas que desarrollan rutinas internas de evaluación, ajuste y corrección continua, sin perder de vista los objetivos de largo plazo.

El entorno competitivo representa una variable externa que puede convertirse en una fuente de ventaja o en un obstáculo crítico. Como recuerda Porter (1987, citado por Serna, 2000), conocer con profundidad la industria, los clientes, los proveedores y los competidores es fundamental para anticipar movimientos estratégicos y posicionarse con ventaja. Las PYMES que logran identificar con precisión su segmento objetivo y ajustar su propuesta de valor a sus necesidades concretas tienen mayor probabilidad de construir ventajas sostenibles. Esto también implica asumir que la flexibilidad y la velocidad de respuesta son recursos estratégicos en sí mismos, y que deben ser gestionados con igual rigurosidad que los recursos financieros o tecnológicos.

Los factores críticos para el éxito estratégico en las PYMES no son estáticos ni universales. Varían según el contexto, el momento de la organización y el tipo de industria. Sin embargo, existe un patrón común: el éxito estratégico se construye cuando hay claridad en el rumbo, cohesión en el equipo, agilidad en la acción y voluntad de aprender en el camino (Hamel, 2000; David, 2001; Senge, 1990).

Conclusiones

El presente artículo ha evidenciado que las matrices cuantitativas de planeación estratégica constituyen herramientas esenciales para mejorar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en entornos complejos y cambiantes. A través de un recorrido crítico por las principales metodologías desarrolladas por Weihrich (1982) y David (2001), se ha demostrado que dichas herramientas no solo permiten diagnosticar con mayor precisión la situación interna y externa de una organización, sino que también ofrecen un marco técnico y estructurado para formular, evaluar y seleccionar estrategias con fundamento cuantitativo y objetividad decisional.

Asimismo, se confirma que la implementación de matrices como la EFE, EFI, MPC, IE, PEEA o MPEC proporciona a las PYMES una guía estratégica flexible y

contextualizada que favorece la toma de decisiones más racionales, competitivas y sostenibles. No obstante, su eficacia depende de dos elementos clave: por un lado, de la adecuada adaptación al tamaño, recursos y realidad operativa de la empresa; y por otro, de la capacidad del equipo directivo para interpretar los resultados no como fórmulas mecánicas, sino como insumos para la reflexión estratégica colectiva.

Por otro lado, se ha argumentado que la medición del desempeño estratégico es una dimensión inseparable del proceso de planificación. En el contexto de las PYMES, donde los recursos son limitados y la informalidad aún persiste, adoptar mecanismos de retroalimentación permanentes se convierte en una ventaja competitiva por derecho propio. Modelos como el Balanced Scorecard — debidamente adaptado— pueden contribuir a fortalecer esta lógica evaluativa, siempre que se integren indicadores tanto cuantitativos como cualitativos.

Finalmente, se reconoce que el éxito estratégico de las PYMES no puede entenderse de manera aislada del entorno, de la cultura organizacional y del estilo de liderazgo. La alineación entre estrategia y valores internos, la disciplina en la ejecución y la capacidad de adaptación ante escenarios de incertidumbre representan factores críticos que determinan si una estrategia trasciende del papel a la práctica. En consecuencia, las herramientas de planeación deben verse no solo como marcos técnicos, sino como catalizadores del aprendizaje organizacional y del desarrollo estratégico integral.

Implicaciones prácticas y recomendaciones

A partir del análisis realizado, surgen diversas implicaciones prácticas para los líderes, directivos y asesores de pequeñas y medianas empresas que buscan fortalecer su gestión estratégica en escenarios de alta competencia e incertidumbre:

Adopción gradual de herramientas estratégicas cuantitativas.

Las PYMES no necesitan implementar todas las matrices al mismo tiempo; lo recomendable es iniciar con herramientas básicas como el análisis FODA, las matrices EFE y EFI, e ir incorporando progresivamente modelos más integrados como la MPEC o el IE, según el grado de madurez de la organización.

Adaptación a la escala y cultura de la empresa.

Las matrices y esquemas propuestos deben ser ajustados al contexto operativo, financiero y humano de la PYME. No se trata de copiar modelos de grandes corporaciones, sino de traducir sus principios a prácticas ágiles, realistas y sostenibles.

Capacitación interna y liderazgo estratégico.

La efectividad de estas herramientas depende, en gran medida, de la capacidad del equipo directivo para entenderlas, aplicarlas y convertirlas en procesos cotidianos. Se recomienda invertir en formación básica en estrategia, planificación y evaluación para todos los actores clave de la organización.

Medición estratégica como cultura y no como control.

Implementar indicadores no debe ser percibido como una fiscalización, sino como una práctica de mejora continua. Medir, aprender y corregir debe formar parte de una cultura de liderazgo consciente, especialmente en empresas donde el contacto con el entorno es directo y dinámico.

Fortalecimiento de la intuición con datos.

Si bien muchas decisiones en las PYMES se toman con base en la experiencia del empresario, las herramientas estratégicas permiten enriquecer esa intuición con información estructurada. Esta combinación de conocimiento tácito y analítico mejora la calidad de las decisiones.

Enfoque sistémico e integrador.

La estrategia no puede aislarse de otras funciones como finanzas, operaciones, marketing o talento humano. Por ello, se recomienda abordar la planeación estratégica desde una visión transversal, que involucre diversas áreas de la empresa y promueva el trabajo colaborativo.

Evaluar, ajustar y reaprender constantemente.

La planificación no es un evento único, sino un proceso cíclico. Las estrategias deben ser evaluadas periódicamente, y los aprendizajes, capitalizados en nuevas decisiones. Esto es particularmente relevante en contextos de volatilidad donde la capacidad de adaptación marca la diferencia entre subsistir o desaparecer.

Referencias

- Aguilar, M. (2018). *Guía metodológica de planificación estratégica en microempresas del sector comercio basada en Balanced Scorecard*. Instituto Tecnológico de Matamoros. <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/1343>
- Ayón Ponce, G. I., Alvarez Indacochea, A. A., Macias Villacreses, T. L., & Salazar Moran, A. L. (2023). El rol de la gestión estratégica en el éxito organizacional de las PYMES familiares. *RECIAMUC*, 7(2), 525–532.
- Boyd, B. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353–374.
- Cordeiro, W. (2013). Small businesses ignore strategic planning at their peril. *Academy of Business Research Journal*, III. <https://ssrn.com/abstract=2519720>
- David, F. R. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (9th ed.). Prentice Hall.

Dorantes Benavidez, H., Gutiérrez Lugo, L. M., Dorantes Benavidez, F. de J., & Acosta Mendizábal, M. A. (2023). Factores de responsabilidad social empresarial en la planificación estratégica de las PYMES mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 734–750. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.18>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, 3(2), 1–24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>

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>

Mintzberg, H. (1994). Repensando la planeación estratégica. *Gestión y Estrategia*, 12–21.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *El proceso estratégico: conceptos y casos*. Prentice Hall.

Rizzo, G., & Castro, A. (2017). Planeación estratégica: la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/588/pdf_431

Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. análisis estratégico: Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una

institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*, (36), 276–290.

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.