

Planeación Estratégica y Toma de Decisiones en las PYMES: Enfoques Formales, Emergentes y Adaptativos en Escenarios de Incertidumbre

Strategic Planning and Decision-Making in SMEs: Formal, Emergent, and Adaptive Approaches under Uncertainty

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

Resumen. Este artículo analiza el papel de la planeación estratégica y la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), reconociendo su importancia en entornos marcados por la incertidumbre. Se examinan enfoques formales, emergentes y adaptativos, así como modelos clásicos como el FODA, la matriz de Ansoff o las cinco fuerzas de Porter. Asimismo, se incorporan perspectivas contemporáneas sobre decisiones bajo incertidumbre, como la teoría prospectiva, las heurísticas, el modelo de decisiones robustas y las decisiones escalonadas. A partir de una revisión crítica y contextualizada, se propone una visión estratégica integradora que articule análisis, experiencia y capacidad de adaptación como elementos clave para la sostenibilidad de las PYMES.

Palabras clave. PYMES; planeación estratégica; toma de decisiones; incertidumbre; estrategia adaptativa; análisis FODA; herramientas de gestión.

Abstract. This article examines the role of strategic planning and decision-making in small and medium-sized enterprises (SMEs), highlighting their importance in highly uncertain environments. It explores formal, emergent, and adaptive approaches, and reviews classical models such as SWOT analysis, Ansoff's matrix, and Porter's five forces. Additionally, contemporary perspectives on decision-making under uncertainty are incorporated, including prospect theory, heuristics, robust decision-making, and staged decisions. Through a critical and contextualized review, the article proposes an integrative strategic perspective that combines analysis, experience, and adaptability as key elements for SME sustainability.

Keywords. SMEs; strategic planning; decision-making; uncertainty; adaptive strategy; SWOT analysis; management tools.

Introducción

Según Saavedra (2021), una de las debilidades estructurales más comunes en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) latinoamericanas es la escasa cultura de planeación estratégica, muchas veces sustituida por la improvisación o el liderazgo intuitivo. Si bien estas formas de gestión han permitido cierta supervivencia en entornos inestables, también han limitado el potencial de crecimiento, innovación y sostenibilidad. Este dilema se intensifica en contextos donde la incertidumbre — económica, política o tecnológica— se convierte en el escenario habitual, exigiendo respuestas más estructuradas y a la vez flexibles.

Como proponen Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia no puede reducirse a planes estáticos ni a la mera extrapolación del pasado, sino que debe entenderse como un proceso dinámico de aprendizaje, ajuste y sentido compartido. En las PYMES, este proceso se ve tensionado por la falta de recursos, la concentración del poder decisorio y la alta exposición al cambio, lo que plantea una paradoja: planear es necesario, pero planear como lo haría una gran empresa puede resultar inviable. De allí la importancia de explorar modelos que integren la planificación formal con enfoques emergentes y adaptativos, capaces de traducirse en decisiones viables y efectivas.

Este artículo se propone analizar la función estratégica de la planeación y la toma de decisiones en las PYMES, desde una doble perspectiva: por un lado, recuperando las herramientas clásicas como el FODA, el análisis PESTEL o la matriz de Ansoff; y por otro, incorporando enfoques contemporáneos como el pensamiento adaptativo, los modelos de robustez ante la incertidumbre y la intuición como insumo válido para decidir en condiciones de ambigüedad (Gigerenzer, 2007; Lempert et al., 2006).

La finalidad es construir una mirada integradora que no idealice la formalidad ni desprece la práctica empírica, sino que reconozca que la estrategia en las PYMES exige articular conocimiento técnico, experiencia contextual y capacidad de respuesta oportuna. En un mundo donde los mapas caducan más rápido que las

rutas, planear estratégicamente es más que prever: es prepararse para decidir con sentido, incluso cuando no se tiene toda la información (Zavala, 2013).

Planeación Estratégica y Toma de Decisiones en las PYMES

Según Aguilar (2018), el peso que tienen las pequeñas y medianas empresas dentro del aparato productivo mexicano no solo es evidente, sino determinante: representan la inmensa mayoría del ecosistema empresarial y generan un volumen sustancial del empleo y del producto interno bruto nacional. No obstante, esta relevancia contrasta con un fenómeno persistente: la falta de formación adecuada, tanto en quienes dirigen como en quienes colaboran dentro de las organizaciones. Esta ausencia de capacitación se convierte en un freno para implementar procesos estratégicos coherentes, ya que muchos desconocen no solo las herramientas disponibles, sino su lógica operativa y su potencial transformador (Saavedra, 2021). La planeación estratégica, en ese contexto, no puede surgir espontáneamente ni por decreto; requiere de reflexión, claridad de objetivos y un entorno que permita pensar sin restricciones, imaginando diversos escenarios antes de tomar acción (Vintimilla & Arévalo, 2017).

Como advierten O'Regan y Ghobadian (2002), una de las principales razones por las cuales las PYMES no desarrollan estrategias claras se relaciona con la complejidad del entorno y la fragilidad de sus estructuras internas. Investigaciones posteriores han ampliado este diagnóstico: desde la falta de comprensión sobre los pasos que implica la planeación, hasta la ausencia de tiempo y de equipos con capacidad para discutir y formular estrategias de forma colectiva (Estrada et al., 2009; Klačmer, 2017). En muchos casos, el mismo propietario debe atender todas las operaciones cotidianas, dejando poco margen para el análisis estratégico, y además suele prevalecer una desconfianza hacia la idea de compartir información crítica con empleados o asesores (Esteban & Gómez, 2016). Esta situación genera no solo improvisación, sino una peligrosa vulnerabilidad ante los cambios del entorno (Cordeiro, 2013).

Tal como lo plantea Mejía (2021), planificar no es simplemente enumerar acciones o distribuir recursos: es también evaluar lo que se está haciendo, detectar fallos a tiempo y corregir el rumbo antes de que los errores se traduzcan en pérdidas significativas. Esta dimensión evaluativa es muchas veces omitida en las PYMES, lo que impide cerrar el ciclo de aprendizaje estratégico y retroalimentación organizacional (Masilo & Gómez, 2016).

A juicio de Johansen (1993), la toma de decisiones en las empresas pequeñas no es un detalle menor, sino el eje que define el destino del resto del quehacer administrativo. La calidad de estas decisiones afecta todos los niveles de la organización, y aunque existen numerosos modelos teóricos para guiar este proceso, no todos son adecuados para la estructura ágil y cambiante de las PYMES (Vázquez & Arredondo, 2013). Como indica Robles (2012), tomar decisiones implica analizar las opciones disponibles con base en datos financieros y seleccionar aquella que mejor se ajuste a los objetivos definidos, incluso en entornos de incertidumbre o conflicto. Sin embargo, los datos, por sí solos, no garantizan decisiones acertadas; también son necesarias la experiencia acumulada y la intuición del responsable de decidir (Bravo et al., 2007).

Desde la perspectiva de Ayuch (2020), la estrategia es el mapa que permite a la empresa orientarse en un terreno incierto, reconociendo tanto las oportunidades como los obstáculos, y delineando caminos posibles para avanzar. La planeación estratégica, cuando se la entiende como una herramienta viva y no como un ritual administrativo, ayuda a que los equipos se alineen, se comprometan y encuentren sentido en sus tareas cotidianas. En ese sentido, el marco estratégico se convierte en un espacio de coordinación y generación de valor (Rizzo & Castro, 2017).

Finalmente, Mintzberg y Quinn (1998) ofrecen una arquitectura conceptual clara para entender qué implica planear estratégicamente: se parte de una misión bien definida, se asientan valores compartidos, se establecen objetivos medibles, y se articulan políticas, programas y decisiones que guíen a la organización, tanto en escenarios previsibles como en contextos inesperados. Esta estructura, lejos de ser

una camisa de fuerza, permite a la organización actuar con coherencia y responder con agilidad a los desafíos del entorno (Mintzberg & Quinn, 1998).

Planeación formal, emergente y adaptativa

Reconceptualizar la planificación: un desafío semántico

Como reflexiona Goode (1978), definir un término de manera rigurosa dentro de las ciencias sociales nunca ha sido una empresa sencilla, en parte porque el mundo en que vivimos se encuentra en constante transformación. Aquello que significa una cosa en cierto contexto, puede adquirir matices distintos en otro. Las palabras, más que contenedores fijos de sentido, son mapas cambiantes que dependen del entorno, del tiempo y de los sujetos que las interpretan. “Planificación”, por ejemplo, no es una excepción: su uso varía según el campo profesional que la invoque, y frecuentemente se intercambia con conceptos como “planteamiento”, “programación” o “diseño”, aun cuando no sean del todo equivalentes (Goode, 1978). Este carácter polisémico obliga a repensar continuamente el vocabulario técnico que usamos, especialmente cuando se trata de construir marcos teóricos sólidos para el estudio organizacional.

La Planeación Formal y Financiera

Desde hace décadas, autores como Argenti (1976) han advertido que la falta de planeación es uno de los factores que más contribuyen al fracaso empresarial. Lejos de ser un lujo, planear es una necesidad vital en entornos cambiantes y competitivos. Para Welsh, Nunez y Petrosko (2005), tanto la planeación formal como la financiera constituyen herramientas clave para dirigir con claridad y eficiencia. Otros estudios, como el de Carleton, Dick y Downes (1973), enfatizan que la planificación financiera no debe posponerse: debe acompañar a la empresa desde su nacimiento. En palabras de Bak (2012), planificar equivale a decidir con antelación los objetivos y los caminos para alcanzarlos, mientras que Albach (1962) sugiere que se trata, esencialmente, de anticipar el futuro para afrontarlo con mayor preparación. La planeación financiera, en ese marco, permite trazar escenarios para

proyectar el flujo del capital y administrar los recursos con lógica de sostenibilidad (Bak, 2012; Albach, 1962).

Pese a su importancia teórica, la planeación formal no ha sido históricamente una práctica común. En los años setenta, Gershefski (1970) calculaba que solo una quinta parte de las empresas estadounidenses adoptaba alguna forma de planificación estructurada. Años después, Naylor y Schauland (1976), en un estudio más amplio, hallaron que más del 70% de las organizaciones ya aplicaban este tipo de herramientas, lo que sugiere una expansión significativa. Sin embargo, en otros contextos geográficos y culturales, la situación era distinta. Por ejemplo, Wijewardena y De Zoysa (2004) constataron que la mayoría de las pequeñas empresas industriales en Sri Lanka no contaban con esquemas de planeación financiera formal. Del mismo modo, Unni (1984) afirmaba que la mayoría de las microempresas carecían de planes de negocio estructurados. Perry (2001) reforzó esta perspectiva al señalar que, incluso en Estados Unidos, muchas pequeñas empresas operaban sin planes escritos, lo cual elevaba su tasa de fracaso (Wijewardena & De Zoysa, 2001; Perry, 2001).

En América Latina, las cifras muestran un panorama diverso. Leal (2009), con una muestra de empresas en Aguascalientes, México, estimó que el 55% aplicaba algún tipo de planeación financiera. Cardona (2010), en Colombia, reportó un 82% de empresas con procesos estratégicos y financieros, aunque no precisó si estos eran formales. López (2013), en Guadalajara, observó que el 63% de las PYMES sí planificaban, pero que más del 80% lo hacían de manera informal. Masilo (2015), en un estudio realizado en Morelia, indicó que apenas el 54% practicaba la planeación formal y solo un 65% contaba con esquemas financieros operativos (López, 2013; Masilo, 2015).

En cuanto al impacto de planificar formalmente, los resultados de la literatura empírica muestran correlaciones positivas, aunque no absolutas. Investigaciones como las de Wijewardena y De Zoysa (2001, 2004), y Gansel (2005), sostienen que existe una relación directa entre planificación financiera y desempeño exitoso.

Mazzarol (2005) apuntó que esta práctica es especialmente relevante en empresas con ambiciones de expansión o que requieren financiamiento público. En el mismo sentido, identificó que las firmas de mayor tamaño son más propensas a incorporar herramientas formales en sus procesos. No obstante, el metaanálisis de McIlquham-Schmidt (2010), basado en 88 estudios, reveló que aunque la planeación formal suele tener efectos positivos, estos no son tan contundentes como se ha creído. Boyd (1991), por su parte, mostró con base en 29 estudios que los resultados eran mixtos: mientras algunos destacaban beneficios importantes, otros no encontraban vínculos significativos entre planear y tener éxito (McIlquham-Schmidt, 2010; Boyd, 1991).

Ahora bien, si muchas empresas no adoptan estas prácticas, no es por simple desinterés. Varios estudios han identificado razones estructurales. Contreras (2006), Velázquez (2008) y Bolaños (2008) coinciden en que una de las causas más recurrentes es la carencia de formación básica en áreas claves como contabilidad, finanzas o economía. A esto se suma la falta de habilidades técnicas y gerenciales para gestionar procesos complejos. Según Scase y Goffee (1985), y también Posner (1985), muchas empresas no cuentan con la capacidad para prever variables críticas como los tipos de cambio, las tasas de interés o los precios del mercado. Foxley (1999) y Hull (2008) han señalado que, incluso cuando las herramientas están disponibles, hay un desfase entre su comprensión y su uso. Masilo (2014) resume este problema con claridad: cuando el conocimiento sobre planificación, valor, dinero y contabilidad es apenas parcial, las decisiones empresariales suelen ser deficientes, y la planeación se percibe más como una carga que como una ventaja (Masilo, 2014).

La Planeación Emergente

En palabras de Mintzberg, Brian y Voyer (1997), toda estrategia real debe entenderse como un patrón de acciones que se despliega a lo largo del tiempo. No es una declaración fija ni un documento inmutable, sino una construcción dinámica que responde a las tensiones del entorno. Cuando las condiciones son estables,

una organización puede establecer sus estrategias de manera deliberada, siguiendo un proceso ordenado de planeación. No obstante, en contextos de alta incertidumbre, es común que surjan formas de actuar que no fueron previstas desde el inicio (Mintzberg et al., 1997).

Estas respuestas no planificadas conforman lo que el propio Mintzberg denomina “estrategias emergentes”: prácticas o decisiones que toman forma sin haber sido diseñadas previamente, pero que permiten a la organización adaptarse a nuevas circunstancias. Como señalan Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), una estrategia no es solo el resultado de una planificación formal, sino también la manera en que una organización elige competir, crecer y mejorar su desempeño a partir de sus objetivos y misión. En este sentido, las estrategias emergentes no sustituyen a las formales, pero sí las complementan, especialmente cuando las condiciones hacen imposible seguir el curso trazado inicialmente (Sanz & Sabater, 2024).

Desde la visión crítica de Mintzberg (1994), las estrategias deliberadas —aquellas que se derivan del análisis de misión, visión, entorno y capacidades internas— no siempre se concretan en la práctica. Muchas veces, los planes fracasan por errores de cálculo o porque el entorno cambia de manera inesperada. En esos casos, lo que permite a la organización seguir avanzando no es lo planeado, sino lo aprendido. Así, el autor distingue dos tipos de estrategias fundamentales: las deliberadas y las emergentes. Las primeras se diseñan con antelación y se comunican como parte del plan organizacional; las segundas, en cambio, surgen como reacción creativa ante lo inesperado (Mintzberg, 1994).

Zavala (2013) subraya que este tipo de estrategia se construye a partir del análisis continuo del entorno, de la observación del día a día y de la capacidad de los líderes para reinterpretar la ruta institucional en función de las nuevas circunstancias. No se trata de improvisar, sino de mantener una actitud de aprendizaje activo y de escucha estratégica frente a los cambios que impone la realidad organizacional (Zavala, 2013).

La Planeación Adaptativa

De acuerdo con la perspectiva de Mintzberg y Quinn (1998), una estrategia bien concebida es aquella que no solo articula metas y políticas coherentes, sino que establece una secuencia racional de acciones capaz de guiar a la organización frente a sus desafíos. En este marco, la planeación adaptativa representa una evolución respecto de los enfoques tradicionales, ya que no concibe la estrategia como un plan rígido, sino como un proceso en constante transformación, que se moldea a partir del entorno, la experiencia acumulada y la reflexión crítica sobre los resultados (Mintzberg, 1993).

Este enfoque adaptativo parte de varias premisas esenciales. En primer lugar, la estrategia debe construirse mediante un proceso iterativo, donde cada ciclo de implementación brinda aprendizajes que permiten ajustar el rumbo. En segundo lugar, la intuición y la experiencia son reconocidas como fuentes válidas de conocimiento, junto con los datos técnicos. Por último, se enfatiza la capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes, considerando que el plan original rara vez permanece intacto cuando se enfrenta a la complejidad de la vida organizacional (Mintzberg, 1993; Mintzberg & Quinn, 1998).

En esta línea, Mintzberg identifica varias escuelas de pensamiento desde las cuales se puede comprender el proceso de formulación estratégica: desde la escuela de diseño y planificación, hasta las de poder, aprendizaje o configuración. Todas coinciden en un punto: planear no equivale a controlar el futuro, sino a estar preparado para enfrentarlo con creatividad y criterio (Mintzberg & Quinn, 1998).

La planeación adaptativa, por tanto, invita a pensar la estrategia como una pauta general de acción, más que como una secuencia cerrada de pasos. Esta visión reconoce que el entorno impone sorpresas, que los errores son inevitables y que la única forma de mantener la coherencia estratégica es aprendiendo continuamente, ajustando decisiones y replanteando objetivos si es necesario (Zavala, 2013).

Estrategias en contexto de alta incertidumbre

En el análisis pionero de Knight (1921), se estableció una distinción fundamental entre el riesgo y la incertidumbre: mientras el primero se refiere a escenarios en los que las probabilidades de los resultados son conocidas y cuantificables, la incertidumbre implica actuar sin esa claridad, en contextos donde es imposible prever con precisión qué sucederá. Esta diferencia no es menor, ya que implica que muchas decisiones relevantes —especialmente en entornos organizacionales y sociales complejos— se toman sin contar con todos los datos necesarios ni con la seguridad de las consecuencias (Knight, 1921). En esta lógica, se pueden identificar dos tipos de incertidumbre: una de orden objetivo, derivada de la ausencia de datos verificables, y otra de carácter subjetivo, ligada a las limitaciones cognitivas y emocionales del propio decisor.

De acuerdo con Neumann y Morgenstern (1944), uno de los modelos más influyentes para abordar este dilema ha sido la teoría de la utilidad esperada, la cual propone que las personas tienden a elegir entre distintas alternativas aquella que les ofrezca el mayor valor o beneficio esperado. Este enfoque parte de una lógica racional, donde los actores evalúan probabilidades y consecuencias, aunque su aplicabilidad real se reduce notablemente cuando no se puede estimar con certeza el comportamiento futuro de las variables implicadas (Neumann & Morgenstern, 1944). Por eso, en escenarios de incertidumbre genuina, esta teoría resulta insuficiente para explicar cómo se toman las decisiones.

Como lo plantearon Kahneman y Tversky (1979), las personas no toman decisiones conforme a lo que se espera de ellas en modelos racionales. En cambio, tienden a valorar las pérdidas con mayor intensidad que las ganancias, lo que lleva a conductas marcadamente conservadoras. Esta observación dio lugar a la teoría prospectiva, una alternativa que reconoce la irracionalidad estructural del comportamiento humano frente a la incertidumbre. A ello se suma el uso frecuente de heurísticas, es decir, reglas mentales simplificadas que permiten decidir con

rapidez, pero que muchas veces introducen sesgos cognitivos, afectando la calidad del juicio (Tversky & Kahneman, 1974).

En respuesta a las limitaciones de estos enfoques, Lempert (2006) y su equipo en la RAND Corporation propusieron el modelo de decisión robusta o *Robust Decision Making* (RDM). Este marco abandona la idea de buscar una decisión óptima y se concentra en identificar estrategias que funcionen aceptablemente bien en una amplia gama de escenarios posibles. Desde esta perspectiva, lo más importante no es la precisión predictiva, sino la flexibilidad estratégica y la capacidad de adaptación a contextos cambiantes (Lempert, 2006). Así, la robustez se convierte en una cualidad más valiosa que la optimización.

Por otro lado, el modelo de decisiones escalonadas sugiere dividir las decisiones complejas en fases progresivas, permitiendo ajustar el rumbo en función de los resultados obtenidos en cada etapa. Esta aproximación incremental ofrece margen para corregir y redirigir, reduciendo los costos del error. En entornos donde la información es limitada, la intuición y la experiencia personal también cobran valor estratégico. Gigerenzer (2007) subraya que, en muchos contextos, las decisiones intuitivas pueden ser incluso más efectivas que las racionales, sobre todo cuando hay poca información y el entorno es volátil. En este tipo de situaciones, aceptar que no todo es controlable no es resignación, sino una forma inteligente de gestionar la ansiedad y tomar decisiones viables con los recursos disponibles (Gigerenzer, 2007).

La aplicación práctica de estas teorías trasciende el ámbito académico. En el terreno empresarial, las organizaciones enfrentan incertidumbre al lanzar nuevos productos, entrar en mercados desconocidos o reaccionar a crisis económicas. En la política pública, los gobiernos deben actuar ante desafíos como pandemias o el cambio climático, donde las consecuencias de decidir mal son profundas y a menudo irreversibles. Incluso en la vida cotidiana, elegir una carrera profesional, mudarse a otro país o iniciar una relación afectiva implica moverse entre sombras,

donde las decisiones no pueden apoyarse únicamente en datos objetivos (Kahneman & Tversky, 1979; Knight, 1921; Gigerenzer, 2007).

Herramientas de apoyo a la toma de decisiones estratégicas

Según Sanabria (2004), el surgimiento de herramientas orientadas a respaldar la toma de decisiones estratégicas se remonta a los años cincuenta, cuando la empresa DuPont introdujo métodos pioneros en la planeación a largo plazo. Esta innovación marcó un hito en la gestión empresarial, al punto que en la década siguiente muchas de las grandes compañías estadounidenses —las reconocidas Fortune 500— incorporaron dentro de su estructura un cargo específico: el gerente de planeación corporativa. Este profesional tenía como misión central articular los procesos de proyección a futuro y dirigir el rumbo estratégico de la empresa con base en información anticipada.

En el análisis de Humphrey (2005), con el paso del tiempo quedó en evidencia que mantener estructuras complejas de planeación no siempre garantizaba el éxito. A pesar de los recursos invertidos y de contar con modelos aparentemente robustos, muchas organizaciones continuaban enfrentando fracasos operativos. La razón principal era que los planes a largo plazo, por sí solos, no podían anticipar los cambios inesperados del corto plazo. En otras palabras, las herramientas eran válidas, pero la gestión del cambio —rápida, incierta y difícil de controlar— superaba la capacidad de predicción de aquellas metodologías que se pensaban lineales y estables (Sanabria, 2004; Humphrey, 2005).

Ante este escenario, el Instituto de Investigaciones de Stanford (SRI), con financiamiento de empresas del propio índice Fortune 500, emprendió un ambicioso proyecto de revisión crítica. Investigadores como Robert Stewart, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie y Albert Humphrey fueron convocados para diagnosticar qué estaba fallando en los sistemas de planeación corporativa. Su tarea no fue solo señalar los límites del modelo vigente, sino también proponer un nuevo enfoque capaz de responder a la volatilidad empresarial. Uno de los principios centrales de esta iniciativa era que ningún modelo, por sofisticado que fuera, podía funcionar si

no incorporaba la posibilidad del cambio a corto plazo como parte inherente del proceso (Humphrey, 2005).

El valor de estas herramientas estratégicas, por tanto, no reside únicamente en su capacidad para proyectar el futuro, sino en su aptitud para adaptarse en tiempo real. Así, la evolución de la planeación dejó de centrarse en la exactitud del pronóstico para enfocarse en la flexibilidad y en la habilidad organizacional para modificar su rumbo cuando el contexto lo exige (Sanabria, 2004).

Luego de los esfuerzos iniciales por replantear los modelos tradicionales de planeación corporativa, surgió una herramienta que integraba la visión de corto y largo plazo en un mismo esquema: el análisis S-O-F-T. Como señala Humphrey (2005), esta metodología emergió a partir del trabajo colaborativo impulsado por el SRI, y planteaba un enfoque integrador basado en cuatro componentes esenciales. Sin embargo, en 1964, durante un seminario en Suiza, Ulrick y Orr introdujeron una modificación clave: reemplazaron el componente “F” por una “W”, transformando así la herramienta en lo que hoy se conoce como análisis SWOT. Con ello, se pasó de una mirada temporal a un enfoque centrado en factores internos y externos de la organización, lo que permitió a las empresas diagnosticar su situación estratégica en relación con el entorno y consigo mismas.

Como detalla Weihrich (1982), el avance más significativo de esta herramienta se logró al estructurarla en una matriz de doble entrada que permitía visualizar con claridad la interacción entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta reformulación no solo facilitó su comprensión, sino que amplificó su aplicabilidad, convirtiendo al análisis SWOT en una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial dentro del campo de la administración estratégica (Weihrich, 1982).

Por su parte, Michael Porter contribuyó con una de las herramientas más influyentes para el análisis del entorno competitivo: el modelo de las cinco fuerzas. En él se explica que todo sector industrial está compuesto por empresas que ofrecen productos similares o sustitutos, lo que genera una competencia directa por captar

y mantener clientes. En este tipo de entorno, cada movimiento estratégico de una empresa incide en el comportamiento de las demás, por lo que resulta indispensable identificar cuáles son las fuerzas que determinan el nivel de rivalidad dentro del sector (Porter, 1987). La utilidad de este modelo radica en que permite diseñar estrategias que ayuden a construir ventajas competitivas sostenibles, no solo desde la empresa en sí misma, sino también desde las condiciones estructurales del mercado.

Además del análisis SWOT y el modelo de Porter, existen otras herramientas que apoyan la formulación estratégica desde perspectivas complementarias. Como señala Serna (2000), estas metodologías buscan representar escenarios de actuación posibles en marcos de referencia bien definidos, facilitando así la toma de decisiones. Entre ellas destacan las estrategias genéricas de Porter (costos, diferenciación, enfoque), las disciplinas de valor propuestas por Treacy y Wiersema (1993), la matriz producto-mercado de Ansoff (1957) y la matriz de crecimiento BCG. Cada una de estas propuestas ofrece un marco de análisis que permite identificar el tipo de posicionamiento estratégico más apropiado para cada organización.

En el caso particular de las estrategias genéricas, Porter (1982) las presentó inicialmente como mecanismos para responder eficazmente a la intensidad de las fuerzas competitivas y maximizar el rendimiento a largo plazo. Posteriormente, su enfoque evolucionó hacia el concepto de ventaja competitiva, subrayando que el éxito estratégico no depende únicamente de lo que una empresa es, sino de cómo compite dentro de su sector. En otras palabras, no basta con tener capacidades internas; es necesario saber cómo utilizarlas frente a los demás actores del mercado (Porter, 1982).

Entre las propuestas más influyentes sobre posicionamiento competitivo se encuentran las tres estrategias genéricas de Michael Porter. Según este autor, las organizaciones pueden seguir uno de tres caminos para alcanzar un desempeño superior en su sector: diferenciación, liderazgo en costos o enfoque (Porter, 1982).

Estas rutas estratégicas no se excluyen mutuamente, pero sí demandan una elección consciente y una ejecución coherente en todos los niveles de la empresa.

La primera opción —la diferenciación— se basa en ofrecer al cliente atributos únicos que, aunque puedan ser intangibles o difíciles de imitar, sean percibidos como valiosos. Esta percepción genera una disposición del consumidor a pagar un precio superior, ya sea por el diseño, la calidad, el servicio o la marca. El reto de esta estrategia está en definir claramente esos atributos diferenciales y en mantenerlos relevantes a lo largo del tiempo. Por su parte, el liderazgo en costos implica dominar los procesos productivos y operativos para lograr el menor costo posible dentro de la industria, lo cual permite competir eficazmente por precio sin comprometer la rentabilidad. Finalmente, la estrategia de enfoque se basa en atender un segmento específico del mercado, ya sea geográfico, demográfico o funcional, y construir ventajas competitivas concentrando esfuerzos y recursos en ese nicho específico (Porter, 1982; Serna, 2000).

Treacy y Wiersema (1993) complementaron este enfoque con un modelo centrado en la generación de valor como eje estratégico. A través de su propuesta sobre disciplinas de valor, plantearon tres formas en que una empresa puede dominar su mercado: mediante la excelencia operacional (eficiencia, procesos optimizados, costos bajos); el liderazgo de producto (innovación y calidad superior); o la intimidad con el cliente (adaptación personalizada y relación cercana). Esta visión fue desarrollada más ampliamente en su libro *The Discipline of Market Leaders* (1995), el cual se convirtió en una obra de referencia en la gestión empresarial. La clave de su propuesta es que una organización debe elegir una disciplina como eje rector y desarrollar capacidades superiores en ella, sin descuidar las otras dos (Treacy & Wiersema, 1995).

Dentro de las herramientas clásicas, también destaca la matriz de Ansoff, una de las más utilizadas en planificación estratégica. En su obra *Strategies for Diversification* (1957), Ansoff propuso cuatro caminos esenciales para el crecimiento empresarial: la penetración del mercado, el desarrollo de nuevos

mercados, el desarrollo de nuevos productos y la diversificación. Esta matriz no solo facilita la elección de una estrategia de crecimiento, sino que también obliga a reflexionar sobre el nivel de riesgo implícito en cada alternativa. Para Ansoff, solo aquellas empresas que se atreven a innovar, cambiar y expandirse más allá de lo convencional tienen posibilidades reales de mantenerse competitivas (Ansoff, 1957).

Por último, la matriz del Boston Consulting Group (BCG), introducida en 1968, permitió a las empresas analizar el desempeño de sus unidades estratégicas de negocio (UEN) y productos en función de dos variables clave: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa en dicho mercado. A partir de estas dimensiones, los productos o UEN pueden clasificarse como “estrellas”, “vacas lecheras”, “interrogantes” o “perros”, lo que facilita decisiones sobre inversión, mantenimiento o retiro. Esta herramienta, ampliamente difundida, permitió vincular el análisis financiero con la planeación estratégica de forma sencilla y visual (BCG, 2011).

Conclusiones

Tal como advierte Mejía (2021), la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas no puede entenderse como un ejercicio exclusivamente técnico ni como una formalidad administrativa; más bien, constituye un proceso vital para orientar, coordinar y sostener la acción organizacional en entornos complejos. A lo largo del artículo, se ha demostrado que los enfoques tradicionales —como la planeación formal y financiera— siguen siendo relevantes, pero deben combinarse con esquemas más flexibles y adaptativos que respondan a las condiciones reales de las PYMES, donde la incertidumbre es la norma y no la excepción.

Como señalan Mintzberg y Quinn (1998), pensar estratégicamente implica integrar tanto la dimensión deliberada como la emergente de la acción organizacional. Las estrategias más eficaces no son necesariamente las más estructuradas, sino

aquellas que logran conectar objetivos, capacidades internas y aprendizajes continuos en un proceso dinámico de toma de decisiones. En este sentido, las PYMES necesitan desarrollar marcos de planificación que no solo proyecten el futuro, sino que también dialoguen con él, permitiendo ajustes oportunos y respuestas creativas a medida que el entorno cambia (Zavala, 2013; Mintzberg, 1994).

La gestión estratégica en escenarios de alta incertidumbre requiere modelos de decisión más realistas, que reconozcan la limitación de la información, los sesgos cognitivos del decisor y la necesidad de actuar con criterios de robustez más que de optimización. Como lo plantean Gigerenzer (2007) y Lempert (2006), la clave no está en elegir lo ideal, sino en adoptar decisiones viables que funcionen suficientemente bien en una amplia variedad de contextos. Este principio es especialmente valioso para las PYMES, donde la intuición, la experiencia acumulada y la flexibilidad organizativa muchas veces superan a los algoritmos y modelos teóricos.

Finalmente, herramientas como el análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de Ansoff o las estrategias genéricas no pierden vigencia, pero solo adquieren sentido estratégico si se contextualizan adecuadamente y se utilizan como guías para la reflexión, no como fórmulas cerradas. La estrategia, entonces, no es una receta, sino un proceso de construcción colectiva que articula conocimiento, intuición, análisis y propósito. Las PYMES que comprenden esta lógica estarán mejor preparadas para transformar la incertidumbre en oportunidad (Porter, 1982; Treacy & Wiersema, 1995; Ansoff, 1957).

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>

Albach, H. (1962). Financial planning in the firm. *Management International*, 2(6), 78–88.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Ayuch, A. (2020). *La estrategia en las pequeñas empresas como herramienta de gestión adaptativa*. Editorial Universitaria.

Bak, P. (2012). Selected aspects of financial planning at mining companies. *AGH Journal of Mining and Geoengineering*, 36(3), 49–54.

BCG (2011). *The Star, the Dog, the Cow and the Question Mark*.
http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx

Bolaños, R. (2008). *La pyme, motor de desarrollo*. Editorial Trillas.

Boyd, B. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353–374.

Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras: Caso de Antioquia. *AD-MINISTER*, 16, 50–74.

Carleton, W., Dick, C., & Downes, D. (1973). Financial policy models: Theory and practice. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 8(5), 691–709.

Contreras, R. (2006). Una aproximación a los problemas de las microempresas en México.

Cordeiro, W. (2013). Small Businesses Ignore Strategic Planning at Their Peril. *Academy of Business Research Journal*, III. <https://ssrn.com/abstract=2519720>

Esteban, A., & Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. *Revista CIMEXUS*, XI(2), 73–106.

- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planeación estratégica en la PYME. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(8), 164–184.
- Foxley, R. (1999). Limitantes al financiamiento de las empresas de menor tamaño. <http://juanfoxley.cl/PYME-BANCOS-Estudio%20en%20terreno.pdf>
- Gansel, B. (2005). Toward a framework of financial planning in new venture creation. *Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg*.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. Penguin Books.
- Goode, H. D. (1978). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Trillas.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *The SRI Alumni Newsletter*.
- Johansen, O. (1993). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_\(Oscar_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Klačmer, C. (2017). Business owner and manager's attitudes towards financial decision-making and strategic planning: Evidence from Croatian SMEs. *Management*, 22(1), 103–116.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin.
- Leal, F. (2009). El impacto de la planeación financiera en PYMES del sector industrial en Aguascalientes. *Sinnco*.

- Lempert, R. J. (2006). Robust decision making for climate policy. *RAND Corporation*.
- López, C. (2013). El presupuesto como base de la planeación financiera en mipymes. *Revista Panorama Administrativo*, 7(12), 5–22.
- Masilo, A. (2014). Estudios sobre conocimiento y uso de la planeación formal y financiera. *Revista CIMEXUS*, X(1), 55–70.
- Masilo, A., & Gómez, A. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. *Revista CIMEXUS*, XI(2), 74–106.
- Mazzarol, T. (2005). Planning and growth characteristics of small business owner-managers. *35th EISB Conference*.
- McIlquham-Schmidt, A. (2010). A meta-analytical review of the relationship between strategic planning and corporate performance. *Aarhus University*.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico: conceptos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericano.
- 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.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson.
- Naylor, T., & Schauland, H. (1976). Survey of users of corporate planning models. *Management Science*, 22(9), 927–937.
- Neumann, J. von, & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium-sized firms. *Management Decision*, 40(7), 663–671.

<https://doi.org/10.1108/00251740210438490>

Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201–208.

Porter, M. E. (1982). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.

Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (1a ed.). Red Tercer Milenio.

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

Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Revista Innovar*, 24, 59–81.

Saavedra, E. (2021). *Planeación estratégica en PYMES latinoamericanas: dilemas y oportunidades*. Fondo Editorial Andino.

Sanz Valle, R., & Sabater Sánchez, R. (s.f.). *Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos*. Universidad de Murcia.

Scase, R., & Goffee, R. (1985). Proprietorial control in family firms. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53–68.

Serna, M. (2000). *Administración estratégica: enfoque por competencias*. Trillas.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Basic Books.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

Unni, V. (1984). An analysis of entrepreneurial planning. *Managerial Planning*, 33(1), 51–54.

Vázquez, J., & Arredondo, F. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a07.pdf>

Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*, IV(13).

Vintimilla, J., & Arévalo, F. (2017). *Planificación estratégica. Guía de unidad didáctica*. Universidad Central del Ecuador.

<http://fca.uce.edu.ec/GUIAS/Unidad%20Did%C3%A1ctica%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20AE.pdf>

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

Welsh, J., Nunez, W., & Petrosko, J. (2005). Faculty and administrative support for strategic planning. *Community College Review*, 32, 20–22.

Wijewardena, H., & De Zoysa, A. (2001). The impact of financial planning and control on performance. *Journal of Enterprising Culture*, 9(4).

Wijewardena, H., & De Zoysa, A. (2004). Planning and control sophistication and performance of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 42(2).

Zavala Ramírez, N. (2013). *Formulación de estrategias emergentes en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos* (Tesis de maestría). Temixco, Morelos.