

Planeación estratégica como una herramienta clave para miPYMES

Strategic Planning as a Key Tool for SMEs.

Pérez C., Elena Gabriela¹

Valenzuela R., Fernando²

Barragán C., José Nicolás³

Resumen

La planeación estratégica es muy importante para que las miPYMES logren permanecer en el mercado más allá del promedio de vida nacional en México, para el país este tipo de negocios representan un motor importante para la economía. La planeación estratégica permite que las miPYMES al iniciar su negocio puedan tener una estructura clara encaminada al logro de los objetivos estratégicos. La presente es una investigación documental que pretende identificar los elementos que integran a la planeación estratégica para la correcta implementación en la miPYMES. El objetivo es reconocer que una de las principales causas de la corta esperanza de vida de miPYMES como lo es la ausencia de la planeación estratégica.

Palabras clave. Planeación estratégica, modelo, miPYMES.

Abstract

Strategic planning is crucial for MSMEs to remain in the market beyond Mexico's national average lifespan, as these businesses represent a key driver for the country's economy. Strategic planning enables MSMEs to establish a clear structure from the outset, aimed at achieving strategic objectives. This documentary research seeks to identify the elements that comprise strategic planning for proper implementation in MSMEs. The objective is to recognize that one of the main causes of MSMEs' short life expectancy is the absence of strategic planning.

Keywords: Strategic planning, model, MSMEs.

¹ Docente del Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo. elenagabriela.pc@nlaredo.tecnm.mx

² Docente del Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo. fernando.vr@nlaredo.tecnm.mx

³ Profesor Investigador FACPYA UANL. jose.barragancdn@uanl.edu.mx

Introducción

Las miPYMES promueven la generación de empleos, fomentan la innovación y tienen una importante aportación al Producto Interno Bruto (PIB), logrando así un impacto positivo en el desarrollo económico del país estimulando la competitividad nacional.

Para incrementar el período de vida de las miPYMES se requiere de la planeación estratégica para que dichas organizaciones puedan anticiparse a los efectos positivos o negativos del entorno altamente cambiante y así poderles hacer frente ya sea capitalizando las oportunidades y/o minimizando el impacto negativo de los sucesos o cambios futuros. Por ello es de suma importancia el análisis periódico de las cuestiones internas y externas del negocio para identificar el grado de influencia en su desempeño y el camino a seguir para lograr los propósitos de éstas.

Este escrito busca reconocer la importancia de la planeación estratégica en las miPYMES para lograr su sostenibilidad y posicionamiento estratégico en el mercado.

Orígenes de la planeación estratégica

Civilizaciones antiguas sentaron las bases de la planeación estratégica para la aplicación moderna en las miPYMES: en China, utilizaban estrategias y tácticas militares; en Grecia, Platón y Aristóteles se enfocaron en la planificación y toma de decisiones (Castro Agila & Cabrera Espinoza, 2024).

La historia reciente de la administración inicia con la Revolución Industrial, donde la mecanización modificó los modelos organizacionales del trabajo. La producción en serie y a gran escala transformó a campesinos y artesanos en trabajadores asalariados fabriles (Palacio Fierro et al., 2017).

La planeación estratégica formal surge a partir de 1950, pequeñas empresas aplicaban intuitivamente sus principios —análisis de mercado local y división del trabajo— para competir en entornos industriales emergentes (Business Coaching School, 2025).

La etapa que posiciona la estrategia como un proceso que integra a las áreas funcionales con el entorno competitivo, de acuerdo con las aportaciones de Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).

Estos autores destacan la integración dinámica entre el marketing, finanzas y operaciones con el análisis de mercado y competidores. Identifican las siguientes características: visión integral de la empresa, conocimiento del entorno competitivo y la integración de las áreas funcionales. (Tarziján, 2008, citado en Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).

Se destaca la importancia de que todas las unidades organizacionales se enfoquen en una perspectiva sistémica de la empresa y reconocer que ésta se desarrolla en un gran sistema que propicia la interacción con elementos externos como clientes, competidores, gobierno, sociedad,

etc., y como resultado de estas constantes interacciones surgen requisitos, necesidades y expectativas que las miPYMES deben atender para poder mantenerse en el mercado.

Las miPYMES que buscan un posicionamiento estratégico con un crecimiento sostenible en mercados altamente cambiantes requieren de la planeación estratégica. Autores como Henry Mintzberg (familias estratégicas), Michael Porter (ventaja competitiva), Alfred Chandler (estructura sigue estrategia) y Brian Uzzi (redes colaborativas) han sentado las bases para la planeación estratégica (Calle Gómez, Gurumendi España & Calle Prado, 2020).

Concepto y beneficios de la planeación estratégica

La planeación estratégica es la integración de acciones sistemáticas para el logro de objetivos a través de la definición de aspectos críticos, designación de responsables, asignación recursos y la determinación de mecanismos de seguimiento periódico (Acle Tomasini & Caldera Mejía, 2012).

En la planeación estratégica es fundamental el compromiso de todas las personas que integran a la empresa y para ello es muy importante asegurar que desde los gerentes hasta los colaboradores comprendan qué es lo que hace la organización y cómo hacerlo de manera excepcional.

Millán (2019) cita a Caldera (2010) quien destaca que los beneficios puntuales de la planeación estratégica son; tener en claro el futuro del negocio, comprensión del entorno en el que se desarrolla, definir objetivos a largo plazo, identificación de factores internos y externos, el compromiso de toda la organización y la capacidad de responder ante un entorno altamente cambiante.

Kraus et al. (2008) reafirman que disponer de un plan de negocios escrito impacta significativamente al éxito de pequeñas empresas con estructuras flexibles, recomendando planificación a 3 años (Jiménez Barragán & Fuentes Calle, 2024).

Los factores estructurales de la planeación estratégica

Los 5 factores críticos de la planeación estratégica:

- Misión (a qué nos dedicamos)
- Visión (a dónde vamos a llegar)
- Diagnóstico situacional (factores internos y factores externos)
- Objetivos estratégicos (metas principales)
- Planes de acción (qué hacer y cuándo)
- Indicadores de control (cómo medir)

Para definir la misión de una empresa es necesario manifestar el propósito de ésta, declarando cuál es la “razón de ser de la organización” (David, 2008).

Cuando tenemos claro para qué está hecho el negocio, hay más certeza para poder determinar los objetivos y las estrategias a seguir.

"La visión empresarial es una proyección aspiracional que establece hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y qué pretende lograr en el futuro" (Calle García et al., 2025).

Tener un futuro trazado permite conocer el camino que la organización debe seguir, es una manera de tener el pleno conocimiento de cuál es la meta que se persigue y el plazo de tiempo que se tiene para alcanzarla.

La declaración de la misión y la visión son parte de la identidad del negocio y es la carta de presentación ante las partes interesadas de éste y muestra la diferenciación ante los competidores.

El diagnóstico de la situación actual del negocio aporta un marco de referencia para conocer cuestiones propias de éste y el entorno que lo rodea. La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis interno y externo de la organización (Gallardo, 2012).

A partir de este diagnóstico (Borbón Palafox et al., 2023) indica que se está en posibilidad de identificar los riesgos y oportunidades actuales del negocio, así como la capitalización de oportunidades y generar planes de acción para minimizar el impacto de las amenazas.

De acuerdo con Coronel (2018) los objetivos estratégicos son compromisos claros y razonables que el negocio pretende alcanzar a futuro, comprende un período de tiempo entre tres y cinco años y marcan la pauta de acción.

Los planes de acción transforman los objetivos estratégicos en acciones específicas que se deben realizar para alcanzar los objetivos estratégicos, estos planes incluyen al responsable de ejecución, plazo de cumplimiento, recursos necesarios e indicadores de rendimiento para medir su grado de cumplimiento (Román-Aguirre et al., 2022).

Es fundamental que las miPYMES dispongan de un mapa que les sirva de guía para recorrer un camino certero en el mundo de los negocios.

Un indicador se debe enfocar en medir factores críticos o claves que se requieren monitorear. Para ello se deben definir correctamente los objetivos estratégicos para identificar qué es lo que se debe medir y qué resultados se espera obtener (Armijo 2011).

El contar con indicadores permite contar con un sistema de control para medir el avance de cumplimiento con relación a los objetivos planteados, permitiendo realizar los ajustes necesarios cuando anticipadamente se detectan posibles desviaciones en los resultados.

El modelo de planeación estratégica de Fred David

El modelo de planeación estratégica de Fred David como se muestra en la Figura 1, ilustra las 3 fases que identifica como lo son: la formulación, implementación y evaluación.

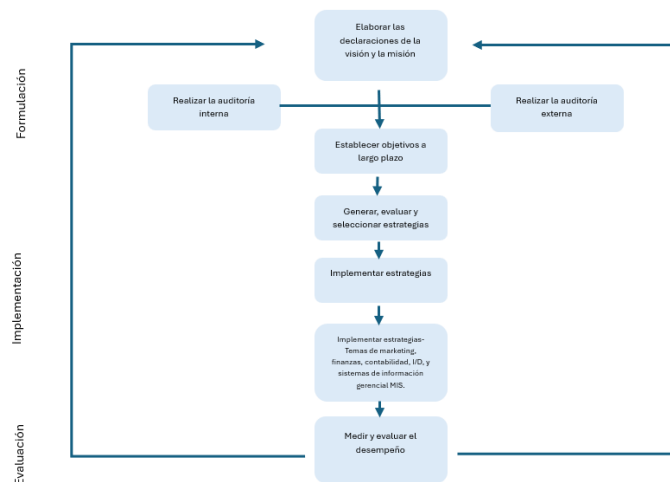
En la primera fase de formulación se distingue la revisión de la misión y visión, el análisis de los factores internos y externos para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la definición de los objetivos a largo plazo y el diseño de las estrategias a seguir.

La segunda fase que es la implementación se caracteriza por la ejecución y destaca la importancia de la participación de todos los elementos que integran la estructura organizacional a través de un alto grado de compromiso, liderazgo, motivación y los cambios o ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y el apoyo a la estrategia.

La tercer y última fase que es la evaluación es de suma importancia ya que el monitoreo continuo permite conocer el grado de avance hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y ofrece la posibilidad de detectar posibles desviaciones para poder implementar las acciones correctivas pertinentes.

FIGURA 1

Modelo de planeación estratégica de Fred David (adaptación)



Fuente: Adaptado de David, F.R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica.

Las miPYMES en México

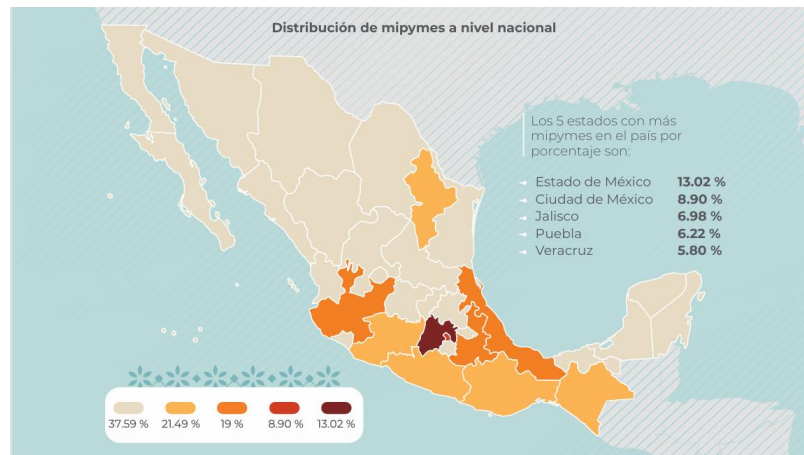
En México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan un pilar importante en el país, representan 4.5 millones de establecimientos que aportan el 52% de los ingresos y proporcionan empleo a 27 millones de personas —el 68.4% del total de la planta laboral en el sector empresarial— (BBVA México, 2025).

Las microempresas están representadas por 4.5 millones de negocios y generan aproximadamente de 1 a 10 personas en su mayoría sus actividades se enfocan en el sector del comercio. Las empresas pequeñas son 190 000 mil establecimientos se dedican principalmente al rubro de comercio y servicios y brindan empleo de 11 a 50 personas. Las medianas empresas cuentan con 38 000 mil organizaciones que son fuente de empleo de 51 a 250 personas y se distribuyen entre el sector comercio, servicios y manufactura, respectivamente.

De estas, el 95% son microempresas, 4% pequeñas y solo 0.08% medianas, con mayor concentración en el Estado de México (13.02%), Ciudad de México (8.90%) y Jalisco (6.98%). (BBVA México, 2025).

FIGURA 2

Distribución de miPYMES a nivel nacional



Fuente: Secretaría de Economía (2024). Dossier MIPYMES 2024.

De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), de cada 100 miPYMES, 52 mueren antes de completar dos años de operación (Secretaría de Economía, 2024).

Lo anterior describe la realidad de los negocios de nueva creación que, ante la falta de una visión a largo plazo, terminan por cerrar sus a tan sólo dos años de iniciar sus operaciones, lo que impide que lleguen al punto de madurez y crecimiento sostenido en el mercado.

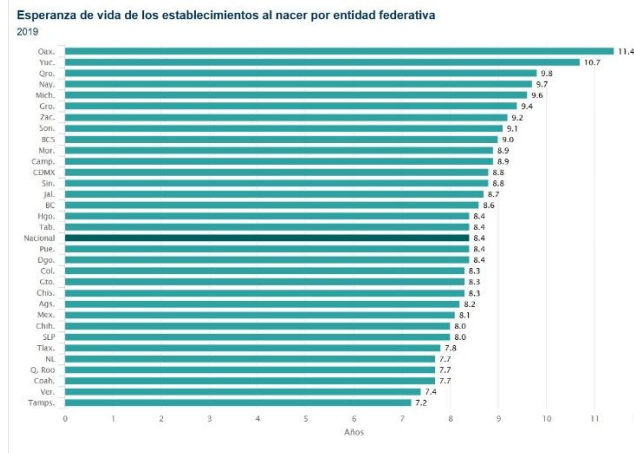
FIGURA 3
Mortalidad de las miPYMES



Fuente: Secretaría de Economía (2024). Dossier MIPYMES 2024.

La demografía de los negocios del INEGI tiene como objetivo el describir aquellos cambios en la población de los establecimientos y empresas (INEGI, 2019). Los datos del año 2019 muestran que en Tamaulipas la esperanza de vida de los establecimientos al nacer es de 7.2 años el período más corto del país, en contraste con Oaxaca que es líder del país con una esperanza de vida de 11.4 años (INEGI, 2019).

FIGURA 4
Esperanza de vida



Fuente: Inegi (2019). Demografía de los negocios

Es muy importante destacar que el promedio nacional de la esperanza de vida de los establecimientos es de 8.4 años, donde el estado de Oaxaca ocupa la posición líder en el país con 3 años más por encima de la media, en contraste el estado de Tamaulipas ocupa la posición más baja con una esperanza de vida de tan sólo 7.2 años.

Coincidiendo con Nuño (2012, citado en Solís & Robalino, 2019), los desafíos centrales a los que se enfrentan las miPYMES son: la alta concentración de competidores resultado de la globalización, mercados cambiantes, la carga tributaria y regulatoria. (Nuño, 2012, citado en Solís y Robalino, 2019)

“El empresario y el gerente de una PYME suelen ser intuitivos y usan poca información. Es más, normalmente no desean pagar el costo de la información (lo ven como la compra de un intangible de utilidad dudosa)” (Biasca 2013).

Las causas de mortalidad de las miPYMES principalmente son la ausencia de planeación estratégica, falta de customer centricity, capacitación continua limitada, planes de trabajo desestructurados, dificultades para atraer y retener talento, falta de planificación financiera, resistencia a nuevas tendencias y escasa asesoría legal (EGADE Business School, 2024).

La planeación estratégica en las miPYMES permite reconocer las oportunidades del entorno que pueden capitalizar, la disponibilidad de información necesaria para tomar decisiones estratégicas y así responder a los actuales desafíos del cambiante entorno.

Conclusiones

Las miPYMES requieren implementar la planeación estratégica como una herramienta clave que les permita disponer de un panorama completo del entorno en el que se desarrollan, identificar los principales desafíos a los que se pueden enfrentar y capitalizar de las oportunidades del mercado a través del diseño y desarrollo de estrategias de alto impacto para la sostenibilidad del negocio.

Es aquí donde la planeación estratégica entra con un rol importante del negocio para poder tener la certeza de dónde se encuentra hoy por hoy la empresa (diagnóstico del entorno), a dónde quiere llegar (visión), que hay que hacer para llegar y cómo lograrlo (estrategias y planes de acción).

La falta de visión estratégica en las miPYMES, obedece a la inexistencia de indicadores del desempeño, lo que provoca que el negocio destine la mayor parte del tiempo a solucionar errores o situaciones del corto plazo propios de la operación diaria.

Algunos de las principales limitaciones de las miPYMES es que los responsables de éstas carecen de información como el desconocimiento del contexto en el que se desarrolla el negocio, decisiones operativas carentes de estrategias base para la toma de correcta de decisiones y la falta de referencia acerca de su posicionamiento en el mercado.

La planeación estratégica permite a las miPYMES la optimización de sus recursos y capacidades para que dichos esfuerzos estén encaminados a lograr una posición estratégica en el mercado. Lo anterior gracias a que la planeación brinda una estructura lógica, racional acerca del rumbo que deben tomar los negocios.

En las miPYMES implementar la planeación estratégica es vital para garantizar la ventaja competitiva de los negocios y a su vez, mejores beneficios económicos.

Referencias

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL/ILPES.
https://planeacion.durango.gob.mx/s/pdf/Documentos_de_Consulta/Documentos%20de%20Planeaci%C3%B3n%20y%20Evaluaci%C3%B3n/Planeacion%20estrategica%20e%20indicadores.pdf
- BBVA México. (2025). Conoce el porcentaje de pymes en México. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/credito-pyme/credito-pyme-porcentaje-pymes-en-mexico.html>
- Biasca, R. E. (2013). PYMES más competitivas. Experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina: (ed.). Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/nlaredo/36177?page=19>.
- Borbón Palafox, J. F., Navarro Arvizu, E. M., & Leyva Osuna, B. A. (2023). Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la planeación estratégica. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 16(39). <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx>
- Business Coaching School. (2025). La evolución de la planificación estratégica. <https://www.businesscoachingschool.org/post/la-evolucion-de-la-planificacion-estrategica>
- Caldera Mejía, R. (2012). Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría: (ed.). S.I, Argentina: B - EUMED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/nlaredo/51569?page=4>.
- Calle García, J. S., Bozada Licoa, B. F., Aguilera Martínez, Y. G., & Ramírez Rebolledo, N. D. (2025). La alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial: Un enfoque basado en resultados. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. **Universidad y Sociedad*, 12*(3), 83-89.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. **REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo)*, 1*(3), 45-62. <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/>
- Castro Agila, A. B., & Cabrera Espinoza, C. L. (2024). Consideraciones históricas de la planificación estratégica en los modelos de gestión institucional del Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 1-20. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12489
- Coronel, I. C. (2018). Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral: (1 ed.). Cuenca, Universidad del Azuay. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/nlaredo/233570?page=88>.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). Pearson.
- EGADE Business School. (2024). Planeación estratégica, un proceso clave en la competitividad de las MyPymes. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/planeacion-estrategica-un-proceso-clave-en-la-competitividad-de-las-mypymes>
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*: (1ª ed.). Alfaomega Grupo Editor.

INEGI. (2019). Demografía de los negocios. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>

Jiménez Barragán, A., & Fuentes Calle, G. (2024). Planificación estratégica de las PYMES como determinante del éxito: Una revisión de la literatura. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, (36), 95-112. ISSN: 0212-7237

Palacio Fierro, A., Mantilla Garcés, D., Arévalo Chávez, P., Lan, J. G., & Cevallos Bravo, M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *Universidad Tecnológica Indoamérica*. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/78/64>

Millán, J. J. G. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Román-Aguirre, R. D., Hernández-Altamirano, H. E., & Gallardo-Chiluisa, N. N. (2022). *Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación*. Editorial Grupo AEA.

Secretaría de Economía. (2024, 26 de junio). Dossier MIPYMES 2024. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Solís, A., & Robalino, S. (2019). Mipymes en México: Relevancia, retos y potencialidades. *Revista Iberoamericana de Investigación en Educación*. <https://www.riied.org/index.php/v1/article/view/14/26>