Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos 1(1), 38-57
https://doi.org/10.37354/reej.2023.1.1.004

Planeación estratégica percibida por los directivos y empleados en las PYMES de Montemorelos, Nuevo León, México

Strategic planning perceived by managers and entrepreneurs In Montemorelos SME's, Nuevo Leon, Mexico

Adriana Ruiz Berrio[1*], Kevin Jay Jiménez Coello[2], Pedro José Velueta Vidal[3]

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo conocer si existe diferencia significativa en el grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica entre los directivos y los empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León, México. La muestra estuvo conformada por 104 directivos y operarios de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León, México. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó un instrumento con 30 criterios cuyo rango va desde 1 *totalmente en desacuerdo* hasta 5 *totalmente de acuerdo*. La escala obtuvo un alfa de Cronbach de .907. No se encontró diferencia significativa entre directivos y empleados en cuanto al grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica en la población estudiada (p = .201). Se concluye que la variable demográfica directivos y operarios no hace una diferencia significativa en cuanto al grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica.

Código JEL: D90, D81, L19

Palabras clave: planeación estratégica, directivos, empleados, PYMES

Abstract

The present investigation had as objective to know if there is a significant difference in the degree of knowledge about the strategic planning processes between the managers and the employees of the PYMES of Montemorelos, Nuevo León, Mexico. The sample consisted of 104 managers and operators of SMEs in Montemorelos, Nuevo León, Mexico. Non-probabilistic convenience sampling was used. An

*Autor por correspondencia

[1] *Adriana Ruiz Berrío, Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas, Universidad de Montemorelos*, adriana.ruiz@um.edu.mx, Orcid: 0000-0001-8745-9284

[2] *Kevin Jay Jiménez Coello, estudiante de la Lic. en Administración y Negocios Internacionales, Universidad de Montemorelos*, 1170829@alumno.um.edu.mx, Orcid: 0009-0001-3022-1889

[3] *Pedro José Velueta Vidal, estudiante de la Lic. en Administración y Negocios Internacionales, Universidad de Montemorelos*, 1170192@alumno.um.edu.mx, Orcid: 0009-0003-4696-7823

instrument with 30 criteria was used, ranging from 1 totally disagree to 5 totally agree. The scale obtained a Cronbach's alpha of .907. No significant difference was found between managers and employees in terms of the degree of knowledge about strategic planning processes in the population studied (p = .201). It is concluded that the demographic variable managers and operators does not make a significant difference in terms of the degree of knowledge about the strategic planning processes.

JEL Code: D90, D81, L19
Keywords: strategic planning, managers, employees, SMEs

Introducción

El estudio de las pequeñas y medianas empresas cada vez es más importante para la ciencia y gerencia, ya que son entes que contribuyen con empleo, riqueza y bienestar social. Sin embargo, los ambientes complejos e inciertos afectan el desempeño de estas empresas y en muchas ocasiones las llevan a la quiebra.

La falta de planeación estratégica es una razón para que las PYMES no sobrevivan a largo plazo. Moreno et al. (2015) destacan que las PYMES enfrentan diversos problemas en su ciclo de vida. Entre los más significativos se encuentran la carencia de capacitación, los escasos conocimientos administrativos y financieros por parte de los emprendedores que inician este tipo de negocios, así como la falta de claridad en las funciones y obligaciones de los miembros del equipo. Por ello, es crucial que las pequeñas y medianas empresas realicen planes estratégicos bien elaborados y efectivos para el crecimiento y consolidación de ellas.

Martínez Martínez (2019) menciona que algunos de los beneficios de elaborar planes estratégicos, es mejorar la eficiencia y efectividad organizacional, entre otras acciones.

En la actualidad, se observa una tendencia donde las empresas buscan involucrar a más empleados en la planificación estratégica, ya que su conocimiento sobre la dirección estratégica conduce a mejores resultados. Sin embargo, en las micro, pequeñas y medianas empresas, a menudo no se llevan a cabo estos procesos o los empleados desconocen dichas prácticas.

Esta investigación corresponde a un estudio longitudinal donde se ha estado documentando el fenómeno en el transcurso de cinco años que pretende medir en el año 2023, si existe diferencia significativa en el grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica entre los directivos y los empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León, México.

La planificación estratégica sirve y es útil para definir y compartir la dirección que tomará una empresa en los siguientes tres a cinco años de trabajo. Siguiendo esta idea, Borrego et al. (2010) comentan que la planeación estratégica es un proceso analítico que facilita a la empresa la elección de

cursos de acción, a través de identificar los componentes del sector, exponer los valores directivos y trazar las oportunidades-riesgos, entre otros.

Para Cendejas Valdéz (2014) y Delgado Morato (2012), planificación estratégica es el proceso que permite a los directivos la toma de decisiones en las empresas para que logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

Para Borrego et al. (2010) el planeamiento estratégico es un proceso analítico que facilita a la empresa la elección de cursos de acción. También los mismos autores (Borrego et al., 2010) afirman que la planeación estratégica, integra la técnica y herramientas descriptivas que permiten la previsión y la identificación de elementos de juicio para la toma de decisiones directivas.

Siguiendo la idea anterior, Cendejas Valdéz (2014) y Delgado Morato (2012) definen el plan estratégico como el proceso que permite a los directivos o a las personas encargadas de la toma de decisiones en las empresas el procesamiento y análisis de la información para que estas organizaciones logren altos niveles de competitividad.

De acuerdo con Moreno et al. (2015) la planeación estratégica es un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable.

De la misma forma, Castillo-Ruano y Banguera-Rojas (2018) mencionan que para realizar un plan estratégico, se necesita seguir un proceso por medio del cual se pueda analizar cada detalle, cada perspectiva de la idea, del proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos trazados desde el inicio.

Castillo-Ruano y Banguera-Rojas (2018) señalan que, para llevar a cabo un plan estratégico, se necesita seguir un proceso por medio del cual se pueda analizar cada detalle, cada perspectiva de la idea, del proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

Para echar andar un proyecto de esa magnitud es necesario realizar una observación general, con el propósito de implementar estrategias y elaborar un cronograma para lograr ver logros a mediano y corto plazo.

Ortiz Elias (2020) afirma que el modelo de las 7s permite ver cómo se puede elaborar un plan estratégico completo. El modelo cuenta con lo siguiente pasos: (a) estilo: que es la cultura de la organización; (b) personal: los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos; (c) sistemas: incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa; (d) estrategia: se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización; (e) estructura: es la manera en que se organizan; (f) habilidades: se refiere a las capacidades requeridas por los miembros de la organización y (g) valores compartidos: son el corazón de la empresa.

Fernández Hurtado et al. (2019) señalan algunas cosas que hacen que no se logre con efectividad una planeación estratégica: (a) falta de tiempo, (b) falta de experiencia, (c) insuficiente conocimiento, (d) renuencia a compartir ideas estratégicas, (e) incertidumbre o turbulencia del ambiente, (f) tamaño

de la empresa, (g) tipo de la industria, (h) barreras internas de ejecución e (i) ciclo de la vida/etapa negocio. Todo esto, por consiguiente, provoca bajos niveles de rendimiento y progreso.

Jiménez et al. (2021) afirma que el diagnóstico estratégico se realiza en todas las empresas, para saber evaluar la situación de la organización, lo cual incluye el análisis dentro y fuera de la organización, es decir, interno y externo.

Rivas (2014) menciona que las empresas que disponen de una declaración explícita compartida de su visión, misión y valores orientan mejor sus acciones y afrontan de forma óptima sus imprevistos. Carrión Pineda (2014) afirma que la planeación estratégica ayuda a definir el camino que debe seguir la empresa y hacia donde se direcciona. Para ello, se propuso una nueva misión, visión y estrategia corporativa.

Método

El fin de esta investigación fue conocer si existe diferencia significativa en el grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica entre los directivos y los empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León. Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, transversal y descriptivo. La población de este estudio estuvo conformada por el tejido empresarial de Montemorelos, Nuevo León. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para medir la variable planeación estratégica se utilizó un instrumento elaborado por Adriana Ruiz Berrio conformado por 30 criterios, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, cuyo rango va desde *totalmente en desacuerdo* hasta *totalmente de acuerdo*. La escala obtuvo un alfa de Cronbach de .907.

La pregunta de investigación fue: ¿existe diferencia significativa en el grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica entre los directivos y los empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León? y el objetivo de este estudio fue identificar si existe diferencia significativa en el grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica entre los directivos y los empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León.

La variable dependiente fue la planeación estratégica y los variables demográficos fueron directivos y empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León, México.

La hipótesis de investigación fue referente a si existe diferencia significativa en el grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica entre los directivos y los empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León.

Resultados

Descripción demográfica

Respecto de la edad, se observó que la mayor frecuencia fue de entre 46 y 55 años de edad; en cuanto al género, el 59.6% son hombres. En cuanto al sector de la empresa, La mayor frecuencia es de

comercio, que representa el 26.6%, en la categoría de la empresa, la mayoría es del sector privado (67%), el tipo de contrato, la mayor frecuencia fue de tipo indeterminado (45.7%) y en cuanto al cargo, la mayor frecuencia fue de operativo (27.7%). En el Anexo están todas las salidas estadísticas.

Planeación estratégica

Para medir la variable planeación estratégica se usó un instrumento de treinta ítems. La variable estuvo conformada por cuatro dimensiones, que después de realizar el proceso de validación utilizando la técnica estadística denominada análisis factorial quedó de la siguiente manera: la primera dimensión, naturaleza de la planeación estratégica, con cuatro ítems (1, 2, 3 y 4); la segunda dimensión, visión y misión con cuatro ítems (5, 6, 7, 8 y 9); la tercera dimensión, diagnóstico estratégico con ocho ítems (10, 12, 15, 16 17, 18, 19 y 20) y la cuarta dimensión matrices y análisis, con cinco ítems (11, 13, 14, 21 y 22).

Para responder el instrumento se usó una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos.

Para calcular la variable y sus dimensiones se usó la media aritmética y para su análisis se definieron los siguientes baremos:

1 a 1.8 muy baja percepción sobre los procesos de planeación estratégica.
1.9 a 2.6 baja percepción sobre los procesos de planeación estratégica.
2.7 a 3.4 regular percepción sobre los procesos de planeación estratégica.
3.5 a 4.2 alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica.
4.3 a 5 muy alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica.

Se encontró que los participantes usaron un rango de 2.20 puntos que van de 2.80 a 5, es decir, de regular percepción sobre los procesos de planeación estratégica a muy alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica. La media aritmética fue de 4,03 (DE = ,50731), es decir, se ubicó en una alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica. La mediana y la moda también se ubicaron en alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica (ver Tabla 1).

Tabla 1

Análisis univariado planeación estratégica

Estadísticos planeación estratégica	
Válido	94
Perdidos	0
Media	4.0377
Mediana	4.0000
Moda	4.00a

Estadísticos planeación estratégica	
Desv. Estándar	.50731
Varianza	.257
Rango	2.20
Mínimo	2.80
Máximo	5.00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Se realizó un análisis complementario y se encontró que solo el 13.1% de los participantes en el estudio dijeron tener una regular percepción sobre los procesos de planeación estratégica; el 54.3% dijo tener una alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica; y el 32.6% dijo tener una muy alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica.

Dimensión naturaleza de la planeación estratégica

Se encontró que los participantes usaron un rango de 2.25 puntos que van de 2.75 a 5, es decir, de regular percepción sobre la naturaleza de la planeación estratégica a muy alta percepción sobre la naturaleza de la planeación estratégica. La media aritmética fue de 4,02 (DE = ,60420), es decir, se ubicó en una alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica. La mediana también se ubicó en alta percepción sobre los procesos de planeación estratégica y la moda se ubicó en muy alta percepción sobre la naturaleza de planeación estratégica (ver Tabla 2).

Se realizó un análisis complementario y se encontró que solo el 6.4% de los participantes en el estudio dijeron tener una regular percepción sobre la naturaleza de la planeación estratégica; el 46.7% dijo tener una alta percepción sobre la naturaleza de la planeación estratégica; y el 46.9% dijo tener una muy alta percepción sobre la naturaleza de la planeación estratégica.

Tabla 2

Análisis univariado naturaleza de la planeación estratégica

Estadísticos Naturaleza de la planeación estratégica	
Válido	94
Perdidos	0
Media	4.2012
Mediana	4.0000
Moda	5.00

Estadísticos Naturaleza de la planeación estratégica	
Desv. Estándar	.60420
Varianza	.365
Rango	2.25
Mínimo	2.75
Máximo	5.00

Dimensión visión y misión

Se encontró que los participantes usaron un rango de 4.00 puntos que van de 1 a 5, es decir, de muy baja percepción sobre la visión y misión a muy alta percepción sobre la visión y misión. La media aritmética fue de 4,09 (DE = ,76350), es decir, se ubicó en una alta percepción sobre la visión y misión. La mediana y la moda también se ubicó en alta percepción sobre visión y misión (ver Tabla 3).

Tabla 3

Análisis univariado visión y misión

Estadísticos Misión Visión	
Válido	94
Perdidos	0
Media	4.0915
Mediana	4.0000
Moda	4.00a
Desv. Estándar	.76350
Varianza	.583
Rango	4.00
Mínimo	1.00
Máximo	5.00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Se realiza un análisis complementario y se encontró que solo el 2.1% de los participantes en el estudio dijeron tener una muy baja percepción sobre la visión y misión; el 14.9% de los participantes en el estudio dijeron tener una regular percepción sobre la visión y misión; el 45.9% dijo tener una alta percepción sobre visión y misión; y el 37.1% dijo tener una muy alta percepción sobre la visión y misión.

Dimensión diagnóstico estratégico

Se encontró que los participantes usaron un rango de 2.0 puntos que van de 3 a 5, es decir, de regular percepción sobre el diagnóstico estratégico a muy alta percepción sobre el diagnóstico estratégico. La media aritmética fue de 4,15 (DE = ,55272), es decir, se ubicó en una alta percepción sobre el diagnóstico estratégico. La mediana y la moda también se ubicaron en alta percepción sobre el diagnóstico estratégico (ver Tabla 4).

Tabla 4

Análisis univariado diagnóstico estratégico

Estadísticos diagnóstico estratégico	
Válido	93
Perdidos	1
Media	4.1507
Mediana	4.0000
Moda	4.00a
Desv. Estándar	.55272
Varianza	.306
Rango	2.00
Mínimo	3.00
Máximo	5.00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Se realizó un análisis complementario y se encontró que solo el 10.9% de los participantes en el estudio dijeron tener una regular percepción sobre el diagnóstico estratégico; el 47% dijo tener una alta percepción sobre el diagnóstico estratégico; y el 42.1% dijo tener una muy alta percepción sobre el diagnóstico estratégico.

Dimensión matrices y análisis

Se encontró que los participantes usaron un rango de 3,60 puntos que van de 1.40 a 5, es decir, de muy baja percepción sobre las matrices y análisis a muy alta percepción sobre las matrices y análisis. La media aritmética fue de 3.72 (DE = ,87820) se ubicó en una alta percepción sobre las matrices y análisis. La mediana y la moda se ubicaron también, en alta percepción sobre las matrices y análisis (ver Tabla 5).

Tabla 5

Análisis univariado matrices y análisis

Estadísticos matrices y análisis	
Válido	93
Perdidos	1
Media	3.7247
Mediana	4.0000
Moda	4.00
Desv. Estándar	.87820
Varianza	.771
Rango	3.60
Mínimo	1.40
Máximo	5.00

Se realizó un análisis complementario y se encontró que solo el 5.4% de los participantes en el estudio dijeron tener una muy baja percepción sobre las matrices y análisis; el 6.6% de los participantes en el estudio dijeron tener una baja percepción sobre las matrices y análisis; el 25.5% de los participantes en el estudio dijeron tener una regular percepción sobre las matrices y análisis el 32.3% dijo tener una alta percepción sobre las matrices y análisis; y el 30.2% dijo tener una muy alta percepción sobre las matrices y análisis.

Descriptivos de los criterios

En la Tabla 6 se muestra la media aritmética y la desviación estándar de los criterios del constructo planeación estratégica constructos utilizados en el estudio.

Se observa que los criterios con la media aritmética más alta fueron: "NAPAES2 Aporta al desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa" (M=4.41) y "EVAICO11 Considera que el realizar la evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades) es importante para el éxito" (M=4.37).

Los criterios con la media aritmética más baja fueron: "MAANA29 La empresa elabora matrices complementarias como la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del grupo consultor de Boston (BCG) y la matriz externa interna (IE) para la elaboración de estrategias alternativa" (3.46) y "MAANA28 La etapa inicial de la formulación de estrategias contempló el uso de las matrices de factor externo (EFE), de factor interno (EFI) y de la competencia (MPC) para realizar una matriz FODA" (M=3.56).

Tabla 6

Estadísticos descriptivos de los criterios

Criterios	M	D
NPECO1 Considera importante el desarrollo de un plan estratégico que le dé prioridad al análisis y la intuición.	4,19	1,109
NAPAES2 Aporta al desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa.	4,41	,716
NAPAES3 Está desarrollada teniendo en cuenta los valores de la empresa.	4,09	,985
NAPAES4 Se ha llevado a cabo en los últimos cinco años.	3,93	1,013
NAPAES5 Ha evaluado su desarrollo considerando como guía el plan estratégico.	4,02	1,015
MIVIC6 Cuenta con una declaración de misión formal y escrita.	3,88	1,183
MIVIC7 La misión cumple por lo menos con 7 de los criterios técnicos de una misión (clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, interés por los objetivos económicos, interés por la imagen pública, filosofía, ventaja competitiva).	3,95	1,129
MIVIC8 La declaración de misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?	3,98	1,153
MIVIC9 Las estrategias y el actuar de la empresa están alineadas con la misión institucional.	3,84	1,221
MIVIC10 El personal conoce y considera importante la visión y la misión.	3,86	1,180
EVAICO11 Considera que el realizar la evaluación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) es importante para el éxito.	4,37	,766
EVAIOB12 Observas que la coordinación y el entendimiento entre los gerentes funcionales influyen en el proceso de planeación estratégica.	4,37	,696
EVAISE13 Se han llevado a cabo actividades de evaluación interna (de gerencia, marketing, producción y operaciones, finanzas, talento humano en los últimos cinco años).	4,06	,982
DIEST14 Se utilizan los resultados de la evaluación interna para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.	4,08	,948
MAANA15 La empresa cuenta con una matriz de evaluación del factor interno (EFI) desarrollada mediante un proceso técnico.	3,53	1,386

Criterios	M	D
EVAELA16 La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave a las que la empresa se enfrenta.	4,16	,970
DIEST17 El impacto de las amenazas y de las oportunidades, que provienen de las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográfico-ambientales, políticas, gubernamentales y legales; se consideran en la planeación estratégica.	3,94	,988
MAANA18 Ha desarrollado un sistema de información que le permite recabar datos relevantes sobre la competencia, e información respecto a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales	3,75	1,140
EVAEEV19 Evalúa la información de sus competidores para formular estrategias.	4,16	1,100
MAANA20 Ha desarrollado la matriz que identificando las oportunidades, las amenazas (EFE), y la matriz de posición con respecto a la competencia (MPC).	3,52	1,408
DIEST21 Conoce las estrategias de planeación definidas desde la teoría, como son: de integración, intensivas, diversificación, defensivas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	4,02	1,102
DIEST22 Ha decidido implementar alguna de esas estrategias.	4,18	,966
DIEST23 Ha comunicado con claridad a todo el personal las estrategias a utilizar y los objetivos a lograr para el crecimiento de la misma.	4,23	,783
ESTRALA24 La empresa cuenta con las herramientas necesarias, recursos financieros y capital humano para realizar sus estrategias.	4,27	,729
DIEST25 Aplica una evaluación constante de los resultados después de implementar las estrategias.	4,14	,930
DIEST26 El proceso de selección de la estrategia consideró la ventaja, desventajas, costos y beneficios de las mismas.	4,11	,918
DIEST27 La formulación de las estrategias involucró a directivos, operativos y personal de apoyo de la compañía.	4,09	1,036
MAANA28 La etapa inicial de la formulación de estrategias contempló el uso de las matrices de factor externo (EFE), de factor interno (EFI) y de la competencia (MPC) para realizar una matriz FODA.	3,50	1,341

Criterios	M	D
MAANA29 La empresa elabora matrices complementarias como la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del grupo consultor de Boston (BCG) y la matriz externa interna (IE) para la elaboración de estrategias alternativa	3,46	1,386
ANAELA30 Las situaciones políticas y culturales dentro y fuera de la empresa son determinantes en la efectividad de las estrategias.	3,94	1,049

Prueba de hipótesis

La hipótesis planteada en el presente estudio fue la siguiente: existe diferencia significativa en el grado de conocimiento sobre los procesos de planeación estratégica entre los directivos y los empleados de las PYMES de Montemorelos, Nuevo León.

Como la distribución no es normal, se utilizó el estadístico de Mann-Whitney para muestras independientes. Se observó que *U* es igual a 919,000 y *p* igual a .201, como el valor de probabilidad fue mayor a .05 se retiene la hipótesis nula. Esto significa que no existen diferencias significativas entre directivos y empleados en cuanto al grado de conocimiento de la planeación estratégica.

Discusión

En esta investigación se encontró que no existe una diferencia significa entre los directivos y los empleados en cuanto al grado de percepción de los procesos de la planeación estratégica. Al respecto, López-Lemus y De La Garza Carranza (2019) y Vidal Flores y Domenge Muñoz, (2017) destacan la importancia de la planeación estratégica como una herramienta que permite modelar el futuro de la empresa mediante la construcción de las directrices organizativas que deben ser desarrolladas por los directivos y los empleados quienes al tener pleno conocimiento de la empresa y el entorno pueden tomar decisiones adecuadas y asertivas que conlleven a marcar prioridades en la innovación y en la mejora de la calidad en el corto, mediano y largo plazo.

A su vez, Orozco Huitron (2018) resalta la importancia de la planeación estratégica en el desarrollo de la empresa y la participación de los directivos y empleados, ya que es crucial por el compromiso con la ejecución y con la retroalimentación del plan.

En este mismo sentido, Borrego et al. (2010) afirman que con la planeación estratégica identifican elementos de juicio para la toma de decisiones directivas.

De la misma forma, Castillo-Ruano y Banguera-Rojas (2018) mencionan que para la planeación estratégica se necesita seguir un proceso por medio del cual se pueda analizar cada detalle, el conocimiento profundo del mercado, de la competencia, de la empresa son vitales para diseñar estrategias que permitan

alcanzar los objetivos trazados desde el inicio. Al respecto esta investigación mostró que la percepción sobre los procesos de diagnóstico estratégico, tanto interno como externo, también es alta con una media aritmética de 4.15 (DE = ,55272).

Sin embargo, cuando se realizan preguntas sobre las herramientas utilizadas por la planeación estratégica para realizar de una manera técnica el diagnóstico estratégico, se encuentra que aunque la percepción es alta, la media aritmética fue de 3.72 (DE = ,87820) y ésta se encuentra en la parte inferior del baremo, más cercana a la percepción media.

Se puede observar que la pregunta "(MAANA29) La empresa elabora matrices complementarias como la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del grupo consultor de Boston (BCG) y la matriz externa interna (IE) para la elaboración de estrategias alternativas)" tiene la calificación más baja del instrumento con una media de 3.46 y una DE (1,386), seguida de la pregunta: "(MAANA28) La etapa inicial de la formulación de estrategias contempló el uso de las matrices de factor externo (EFE), de factor interno (EFI) y de la competencia (MPC) para realizar una matriz FODA)" con una media de 3.50 y una DE de 1,3419.

Esto llama la atención, pues es importante que directivos y empleados puedan desarrollar este tipo de herramientas para lograr un entendimiento técnico de la empresa y su entorno. Al respecto, Lagos Verde (2015), López-Lemus y De La Garza Carranza (2019) y Mendoza Martínez (2021) enfatizan la importancia del desarrollo de matrices como FODA porque aporta información vital para la definición de estrategias y acciones que contribuyen a la creación de valor en las organizaciones.

Finalmente, Martínez Martínez (2019) menciona que la planeación estratégica en diferentes contextos empresariales tiene la necesidad de adaptar estrategias a las características específicas de cada organización. Además, subraya la importancia de factores como la educación, la innovación y la participación de los directivos y empleados en el éxito de las estrategias empresariales. La discusión sugiere la necesidad de considerar la diversidad de enfoques y prácticas en la planificación estratégica para abordar eficazmente los desafíos empresariales.

Conclusión

Tanto directivos como empleados manifestaron una percepción alta sobre el conocimiento e implementación de los procesos de la planeación estratégica que es una herramienta vital para establecer una dirección clara, adaptarse al entorno cambiante, utilizar recursos de manera eficiente y tomar decisiones oportunas.

Referencias

Borrego, A. A., Barrantes, C. L. y Boza, O. C. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Industrial Data, 13*(1), 9-17.

Carrión Pineda, M. A. (2014). Planeación estratégica y táctica de la empresa Tractolitoral, Cía. Ltda [Tesis de maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional. https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4224

Castillo-Ruano, G. R. y Banguera-Rojas, D. E. (2018). Plan estratégico de la empresa Decor Muebles. *Polo del Conocimiento, 3*(7), 3. https://doi.org/10.23857/pc.v3i7.526

Cendejas Valdéz, J. L. (2014). *Implementación del modelo integral colaborativo (mdsic) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro -occidente en México*. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm

Delgado Morato, I. (2012). Historia de la planeación estratégica. http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html

Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á., Ngono Fouda, R. A., Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. A. y Ngono Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias, 20*(1), 254-279. https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108

Jiménez, V. A., Borrero, Y. E. C., De la Cruz Lara, L. M. y Cadena, D. M. L. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC, 42*(2), 243-254.

Lagos Verde, S. E. (2015). *La planeación estratégica como herramienta para mejorar la administración y control interno de la empresa lc&s corporativo constructor s.a. de c.v.* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional. https://repositorio.unam.mx/contenidos/la-planeacion-estrategica-como-herramienta-para-mejorar-la-administracion-y-control-interno-de-la-empresa-lcys-corpo-3442906

López-Lemus, J. A. y De La Garza Carranza, M. T. (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración, 65*(3), 185. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312

Martínez Martínez, M. R. (2019). *Planeación estratégica aplicada al marketing verde para las pequeñas y mediana empresas en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Mendoza Martínez, J. (2021). *La planeación estratégica para la mejora de la calidad en una MIPYME de la Cd. De México* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional. https://repositorio.unam.mx/contenidos/la-planeacion-estrategica-para-la-mejora-de-la-calidad-en-una-mipyme-de-la-cd-de-mexico-3594233

Moreno, F. M., Moreno, S. M. y Dávalos, C. G. (2015). *Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación*. https://www.researchgate.net/profile/Cuauhtemoc-Guerrero-Davalos

Ortiz Elias, A. N. (2020). *El modelo de las 7s de Mckinsey en la gestión administrativa en el local central de la UPLA - Huancayo.* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional. http://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2498

Orozco Huitron, M. C. (2018). *La planeación estratégica como método y herramienta para el desarrollo organizacional* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional. https://repositorio.unam.mx/contenidos/la-planeacion-estrategica-como-metodo-y-herramienta-para-el-desarrollo-organizacional-265360

Rivas, M. R. (2014, 2 de julio). *Visión, misión y valores: esencia de la empresa familiar.* Forbes México. https://www.forbes.com.mx/vision-mision-y-valores-esencia-de-la-empresa-familiar/

Vidal Flores, D. y Domenge Muñoz, R. (2017). Executive flight simulator as a learning tool in new companies' resource planning based on the balanced scorecard. *Contaduría y Administración, 62*(2), 577–599. https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.02.005

ANEXO

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
GENERO	,392	100	<,001	,622	100	<,00
SECTOR DE LA EMPRESA	,239	100	<,00	,862	100	<,00
CATEGORIA DE EMPRESA	,402	100	<,00	,615	100	<,00
TIPO DE CONTRATO	,300	100	<,00	,798	100	<,00
CARGO	,181	100	<,00	,862	100	<,00
MISION VISION	,169	100	<,00	,816	100	<,00
DIAGNOS ESTRATEGICO	,113	100	,003	,871	100	<,00
MATRICES Y ANALISIS	,140	100	<,00	,934	100	<,00
NATUPLANEAESTRA	,146	100	<,00	,891	100	<,00

a. Corrección de significación de Lilliefors

Estadísticos

	GENERO	SECTOR DE LA EMPRESA	CATEGORÍA DE EMPRESA	TIPO DE CONTRATO	CARGO
Válido	101	102	102	102	102
Perdidos	1	0	0	0	0

GÉNERO

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		F	40	39,2	39,6	39,6
		M	61	59,8	60,4	100,0
	Total		101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema		1	1,0		
Total			102	100,0		

SECTOR DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EDUCACIÓN	22	21,6	21,6	21,6
	SALUD	19	18,6	18,6	40,2
	SERVICIOS	13	12,7	12,7	52,9
	FINANCIERO	5	4,9	4,9	57,8
	COMERCIO	32	31,4	31,4	89,2
	INDUSTRIAL	11	10,8	10,8	100,0
Total		**102**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

CATEGORIA DE EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PÚBLICA	38	37,3	37,3	37,3
	PRIVADA	64	62,7	62,7	100,0
Total		**102**	**100,0**	**100,0**	

TIPO DE CONTRATO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TIEMPO DETERMINADO	25	24,5	24,5	24,5
	POR TEMPORADA	26	25,5	25,5	50,0
	TIEMPO INDETERMINADO	49	48,0	48,0	98,0
	OTRO	2	2,0	2,0	100,0
Total		**102**	**100,0**	**100,0**	

CARGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	OPERATIVO	30	29,4	29,4	29,4
	SUPERVISOR	24	23,5	23,5	52,9
	DIRECTIVO	23	22,5	22,5	75,5
	DOCENTE	24	23,5	23,5	99,0
	OTRO	1	1,0	1,0	100,0
Total		**102**	**100,0**	**100,0**	**100,00**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,907	30

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
NPECO1 Considera importante el desarrollo de un plan estratégico que le dé prioridad al análisis y la intuición.	4,1939	1,10908	98
NAPAES2 Aporta al desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa.	4,4184	,71686	9
NAPAES3 Esta desarrollada teniendo en cuenta los valores de la empresa.	4,0918	,98532	98
NAPAES4 Se ha llevado a cabo en los últimos cinco años.	3,9388	1,01348	98
NAPAES5 Ha evaluado su desarrollo considerando como guía el plan estratégico.	4,0204	1,01514	98
MIVIC6 Cuenta con una declaración de misión formal y escrita.	3,8878	1,18306	98
MIVIC7 La misión cumple por lo menos con 7 de los criterios técnicos de una misión (clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, interés por los objetivos económicos, interés por la imagen pública, filosofía, ventaja competitiva e in	3,9592	1,12990	98
MIVIC8 La declaración de misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?	3,9898	1,15317	98

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
MIVIC9 Las estrategias y el actuar de la empresa están alineadas con la misión institucional.	3,8469	1,22139	98
MIVIC10 El personal conoce y considera importante la visión y la misión.	3,8673	1,18093	98
EVAICO11 Considera que el realizar la evaluación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) es importante para el éxito.	4,3776	,76678	98
EVAIOB12 Observas que la coordinación y el entendimiento entre los gerentes funcionales influye en el proceso de planeación estratégica.	4,3776	,69631	98
EVAISE13 Se han llevado a cabo actividades de evaluación interna (de gerencia, marketing, producción y operaciones, finanzas, talento humano en los últimos cinco años).	4,0612	,98249	98
DIEST14 Se utilizan los resultados de la evaluación interna para determinar las fortalezas y debilidades de la organización	4,0816	,94894	98
MAANA15 La empresa cuenta con una matriz de evaluación del factor interno (EFI) desarrollada mediante un proceso técnico.	3,5306	1,38627	98
EVAELA16 La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave a las que la empresa se enfrenta.	4,1633	,97064	98
DIEST17 El impacto de las amenazas y de las oportunidades, que provienen de las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográfico-ambientales, políticas, gubernamentales y legales; se consideran en la planeación estratégica.	3,9490	,98831	98
MAANA18 Ha desarrollado un sistema de información que le permite recabar datos relevantes sobre la competencia, e información respecto a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales	3,7551	1,14028	98
EVAEEV19 Evalúa la información de sus competidores para formular estrategias.	4,1633	1,10008	98
MAANA20 Ha desarrollado la matriz que identificando las oportunidades, las amenazas (EFE), y la matriz de posición con respecto a la competencia (MPC).	3,5204	1,40859	98
DIEST21 Conoce las estrategias de planeación definidas desde la teoría, como son: de integración, intensivas, diversificación, defensivas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	4,0204	1,10276	98

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
DIEST22 Ha decidido implementar alguna de esas estrategias.	4,1837	,96695	98
DIEST23 Ha comunicado con claridad a todo el personal las estrategias a utilizar y los objetivos a lograr para el crecimiento de la misma.	4,2347	,78387	98
ESTRALA24 La empresa cuenta con las herramientas necesarias, recursos financieros y capital humano para realizar sus estrategias.	4,2755	,72908	98
DIEST25 Aplica una evaluación constante de los resultados después de implementar las estrategias.	4,1429	,93058	98
DIEST26 El proceso de selección de la estrategia consideró la ventaja, desventajas, costos y beneficios de las mismas.	4,1122	,91812	98
DIEST27 La formulación de las estrategias involucró a directivos, operativos y personal de apoyo de la compañía.	4,0918	1,03632	98
MAANA28 La etapa inicial de la formulación de estrategias contempló el uso de las matrices de factor externo (EFE), de factor interno (EFI) y de la competencia (MPC) para realizar una matriz FODA.	3,5000	1,34126	98
MAANA29 La empresa elabora matrices complementarias como la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del grupo consultor de Boston (BCG) y la matriz externa interna (IE) para la elaboración de estrategias alternativas	3,4694	1,38627	98
ANAELA30 Las situaciones políticas y culturales dentro y fuera de la empresa son determinantes en la efectividad de las estrategias.	3,9490	1,04903	98

Rangos

	Cargo	N	Rango promedio	Suma de rangos
PLANEAESTRATEGICA	OPERATIVO	41	43,41	**1780,00**
	SUPERVISOR	53	50,66	**2685,00**
Total		94		

Estadísticos de prueba[a]

	PLANEAESTRATEGICA
U de Mann-Whitney	919,000
W de Wilcoxon	1780,000
Z	-1,277
Sig. asin. (bilateral)	,201

a. Variable de agrupación: CARGO