

Gestión Estratégica en las MiPyMEs Locales: Un Análisis Comparativo de la Ejecución de la Fase de Planeación

Dra. Elba Myriam Navarro Arvizu
Instituto Tecnológico de Sonora
elba.navarro@itson.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0003-2695-0883>

Dra. Flor de María Miranda Pablos
Instituto Tecnológico de Sonora
flor.miranda@itson.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0000-6115-8854>

Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amézaga
Instituto Tecnológico de Sonora
teodoro.wendlandt@itson.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0003-0244-4062>

Mtra. Nora Edith González Navarro
Instituto Tecnológico de Sonora
nora.gonzalez@itson.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-7112-8082>

Mtra. Jesús Nereida Aceves López
Instituto Tecnológico de Sonora
jnaceves@itson.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0003-2442-0686>

Resumen

Un gran número de organizaciones en México operan sin procesos formales de planificación estratégica que les permitan sostener ventajas competitivas en entornos dinámicos. En respuesta a esta situación, el presente estudio realizó un análisis comparativo de la fase de planeación dentro del proceso de gestión estratégica implementado por 19 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del sector servicios en el sur de Sonora, con el propósito de generar estrategias que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad en escenarios de cambio continuo e incertidumbre.

La metodología siguió un diseño cualitativo con un enfoque de estudio de casos comparado, haciendo uso de listas de verificación, matrices FODA y entrevistas con las personas responsables de las MiPyMEs analizadas. Los hallazgos indican que, aunque la mayoría de las

empresas formulan declaraciones de misión y visión, estas con frecuencia muestran signos de obsolescencia o reflejan una alineación limitada con las transformaciones tecnológicas y del mercado. El análisis también reveló debilidades relacionadas con la innovación y la capacitación del personal, así como amenazas derivadas de la inestabilidad económica y regulatoria del país.

El estudio concluye que la ejecución sistemática y bien estructurada de la planificación estratégica permitiría a las MiPyMEs del sector servicios en el sur de Sonora fortalecer tanto su sostenibilidad como su competitividad. Asimismo, recomienda la adopción formal de mecanismos de evaluación y procesos de capacitación estratégica que contribuyan a la mejora continua y al logro de los objetivos organizacionales. Esta investigación aporta a la literatura sobre gestión estratégica en MiPyMEs al demostrar que, si bien la fase de planeación está presente, tiende a carecer de formalización y actualización—condiciones que ayudan a explicar las limitaciones existentes en innovación, adaptabilidad y sostenibilidad competitiva. El estudio también propone un modelo de diagnóstico estratégico aplicable a contextos de microempresas, ampliando la comprensión empírica de las prácticas de gestión estratégica en regiones emergentes.

Palabras clave: Desempeño Organizacional, Gestión Estratégica, Planificación Estratégica, Estrategia.

Introducción

En las últimas décadas, la gestión estratégica ha evolucionado, según David y David (2021), hasta convertirse en un componente esencial de la administración empresarial. Integra elementos de planificación, formulación de estrategias, implementación y evaluación. La literatura la considera indispensable para cualquier organización porque, como plantean Barney y Hesterly (2020), permite a las empresas generar ventajas competitivas sostenibles en lugar de limitarse a sobrevivir en contextos internacionales marcados por la digitalización avanzada y entornos cada vez más competitivos. Esta perspectiva coincide con Wheelen et al. (2022), quienes sostienen que la gestión estratégica ha consolidado su papel como una herramienta fundamental para la competitividad organizacional.

Grant (2021) enfatiza que la gestión estratégica funciona como un mecanismo central para la sostenibilidad organizacional al integrar recursos, capacidades dinámicas, el entorno competitivo y los análisis internos y externos. De manera similar, Hitt et al. (2021) afirman que la gestión estratégica ha reforzado su relevancia al combinar formulación estratégica, implementación y aprendizaje en entornos altamente inciertos. Estos autores también señalan que la pandemia expuso las limitaciones de los enfoques estáticos y evidenció la necesidad de marcos sistémicos que incorporen recursos, grupos de interés y capacidades para reconfigurar las organizaciones.

Dentro del proceso más amplio de gestión estratégica, la planificación estratégica ocupa una posición central y ha demostrado una influencia significativa en el desempeño organizacional de las MiPyMEs, según múltiples estudios empíricos (Aldehayyat & Al Khattab, 2013; O'Regan & Ghobadian, 2002; Wang et al., 2007). Mousa et al. (2024) identifican una correlación positiva con el desempeño organizacional. Investigaciones previas confirman que las MiPyMEs que adoptan prácticas formales de planificación estratégica reportan mayor rentabilidad (Rue & Ibrahim, 1998), crecimiento en ventas (Shrader et al., 1989) y capacidad de supervivencia a largo plazo (Jiménez-Barragán & Fuentes-Calle, 2024). Estos estudios sugieren que el análisis del entorno contribuye positivamente al desempeño financiero. En las economías emergentes, la planificación estratégica adquiere una relevancia particular porque compensa parcialmente las limitaciones de recursos y la volatilidad ambiental—características estructurales de las MiPyMEs (Brouthers et al., 2015; Sandada et al., 2014).

En un estudio relacionado sobre planificación estratégica y desempeño organizacional, Okech y Aosa (2025) señalan que la investigación existente adopta un enfoque estructurado para el desarrollo de estrategias, enfatizando el análisis del entorno, el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo de la estrategia y la planificación de actividades. Este método sistemático ha sido validado empíricamente en múltiples contextos de MiPyMEs, demostrando que la formalización del proceso de planificación—mediante documentación escrita, revisión periódica y participación del equipo directivo—se correlaciona con mejores resultados organizacionales (Berman et al., 1997; Bracker et al., 1988; Schwenk & Shrader, 1993). Los mismos autores también identifican estudios que analizan el impacto de la planificación estratégica en el desempeño organizacional sostenible, aunque los clasifican como incompletos debido a su enfoque conceptual, contextual o metodológico. No obstante, revisiones sistemáticas recientes confirman que, a pesar de la variabilidad metodológica, existe amplio consenso académico sobre

la influencia positiva de la planificación estratégica tanto en indicadores financieros como no financieros en empresas pequeñas (Brinckmann et al., 2010; Miller & Cardinal, 1994).

Organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señalan que las MiPyMEs experimentaron impactos desproporcionados durante la reciente pandemia. Su capacidad de recuperación y adaptación a crisis y entornos adversos depende de políticas de apoyo, acceso al crédito, capacidades gerenciales e integración en cadenas de valor (World Bank, 2020; OECD, 2019; World Bank, 2023).

En ese mismo contexto global, tanto Ayyagari et al. (2020) como la OCDE (2021) reconocen a las MiPyMEs como motores de innovación y desarrollo económico. Sin embargo, Tiburcio-Sánchez (2023), con base en encuestas del International Trade Center (ITC), sostiene que estas organizaciones enfrentan restricciones en su desempeño asociadas con niveles tecnológicos, capacidades acumuladas, condiciones financieras y agilidad innovadora. González-Pérez y Vélez-Ocampo (2021) llegan a conclusiones similares al señalar que las MiPyMEs suelen operar con financiamiento limitado, informalidad, baja adopción tecnológica y escasa gestión estratégica. En otras palabras, a pesar de su importancia económica, estas organizaciones suelen carecer de la atención y el apoyo necesarios para sobrevivir, sostenerse y crecer en entornos en constante evolución.

Al igual que en el ámbito internacional, las MiPyMEs en México representan la principal fuente de empleo y actividad productiva, conformando más del 99% de las unidades económicas del país y generando aproximadamente el 70% del empleo formal (INEGI, 2023). En el estado de Sonora, representan más del 95% de las unidades económicas (Gobierno de Sonora, 2023). Sin embargo, de acuerdo con la OCDE (2019), INEGI (2024) y la Secretaría de Economía (2023), estas empresas enfrentan brechas persistentes en productividad, financiamiento y adopción tecnológica, factores que condicionan su desempeño general.

Arzola (2021) sostiene que los modelos estratégicos adaptados a las características de las MiPyMEs mexicanas pueden ampliar su longevidad y competitividad. Estudios paralelos de Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2016) y Lozano (2020) demuestran que integrar prácticas de sostenibilidad en las MiPyMEs fortalece la resiliencia y mejora la reputación. Considerando que la sostenibilidad funciona como un elemento crítico de competitividad (Hahn & Figge, 2022; Dangelico & Pujari, 2021) y dado que las Naciones Unidas la posicionan como un eje transversal de la gestión empresarial a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (United Nations, 2020), tanto la gestión estratégica como la sostenibilidad contribuyen significativamente a mejorar el desempeño de las MiPyMEs. La evidencia empírica de Prieto-Sandoval et al. (2019) y Chong et al. (2022) refuerza esta afirmación al destacar la importancia de integrar la gestión estratégica, la gestión de recursos y la responsabilidad social para fortalecer la competitividad y el desempeño.

Cillo et al. (2022) y Bag et al. (2021), basados en estudios de Neely et al. (2021) y Kaplan y Norton (2020), aportan evidencia adicional que indica que las mejoras en el desempeño organizacional siguen estrechamente vinculadas a la gestión estratégica y la sostenibilidad. Sus hallazgos

muestran que las MiPyMEs que adoptan estrategias orientadas a la innovación y la sostenibilidad logran mejores resultados financieros y sociales.

En conjunto, la evidencia sugiere que la gestión estratégica, la planificación estratégica, la estrategia y la mejora del desempeño operan como variables interrelacionadas que influyen decisivamente en el éxito de las MiPyMEs. Las tendencias globales y regionales indican la creciente necesidad de procesos adaptativos que permitan a estas empresas generar o sostener ventajas competitivas en entornos altamente dinámicos.

A la luz de esta evidencia, este estudio surge de la necesidad de comprender cómo las empresas operacionalizan la planificación estratégica. La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo implementan las MiPyMEs del sector servicios del sur de Sonora la fase de planeación dentro del proceso de gestión estratégica para competir en un entorno dinámico? El estudio tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de esta fase en 19 MiPyMEs del sector servicios en el sur de Sonora, identificando áreas de mejora y patrones recurrentes para desarrollar estrategias que fortalezcan la competitividad y la sostenibilidad en escenarios de cambio continuo e incertidumbre.

Marco teórico

El concepto de estrategia ha experimentado múltiples transformaciones a lo largo del tiempo. Inicialmente concebida como una herramienta vinculada a la práctica militar, evolucionó progresivamente hacia aplicaciones organizacionales más amplias. Según López (2013), la estrategia contemporánea exige que las organizaciones presten especial atención a su contexto actual, combinando visión, acción y capacidad de adaptación al cambio ambiental. Maldonado-Mera et al. (2017) explican que esta transformación refleja la adaptación del concepto a la dinámica de los mercados modernos y su transición hacia un enfoque más flexible y multidimensional. Para estos autores, la estrategia dejó de operar como un constructo estático o inflexible y se concibe ahora como una práctica dinámica que orienta los recursos organizacionales hacia la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Coinciden en que el éxito estratégico depende de la coherencia entre los objetivos organizacionales y las condiciones cambiantes del entorno.

En un contexto marcado por los avances tecnológicos, la globalización y los rápidos cambios en los modelos de negocio, la estrategia debe adoptar un carácter dinámico y adaptativo. Lukac y Frazier (2012) sostienen que la estrategia se origina en la visión que la organización tiene de sí misma—cómo percibe su presente, cómo proyecta su futuro y la intención que guía sus aspiraciones—y en la definición de aquello que decide deliberadamente no perseguir.

El desempeño constituye otro concepto esencial en el análisis organizacional. Cuello et al. (2020) describen el desempeño como un mecanismo que permite evaluar la efectividad con la que los colaboradores ejecutan sus funciones y comprender los comportamientos, tareas y resultados que contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Esta perspectiva subraya que la evaluación de habilidades técnicas resulta insuficiente; el desempeño también depende del clima laboral, el estilo de liderazgo y la motivación del equipo.

El modelo desarrollado por Campbell, citado por Cuello et al. (2020), ofrece un marco integral al clasificar el desempeño en varias dimensiones. El desempeño de tareas se relaciona directamente con la ejecución de funciones propias de un puesto. El desempeño contextual abarca comportamientos proactivos y voluntarios que contribuyen a un clima de trabajo positivo. Las conductas contraproducentes implican acciones que obstaculizan o afectan negativamente los objetivos organizacionales.

Pedraza et al. (2010) sostienen que el desempeño laboral desempeña un papel central en la efectividad y el éxito organizacional. En consecuencia, las organizaciones buscan no solo medir el desempeño, sino también fortalecerlo y reforzarlo, utilizándolo como un factor diferenciador que genera ventajas competitivas. Una fuerza laboral altamente comprometida y eficiente incrementa la productividad, estimula la innovación y mejora la resiliencia frente al cambio. En esta misma línea, Dastmalchian et al. (2020) explican que el desempeño organizacional refleja los resultados alcanzados una vez establecidas la misión, la visión y los objetivos. Namada (2022) añade que el desempeño evalúa la eficiencia, la eficacia, la producción y la calidad de los servicios y productos ofrecidos al mercado.

La gestión constituye otro concepto clave en este estudio. Dolan et al. (2020) definen la gestión como la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales y financieros para lograr los objetivos organizacionales de manera efectiva. En este sentido, gestionar implica coordinar acciones, supervisar procesos y asegurar que cada área funcione de manera coherente con los objetivos estratégicos.

La gestión estratégica opera como un proceso dinámico y continuo que integra la formulación, implementación y evaluación de estrategias organizacionales. Wheelen et al. (2022) la describen como un sistema de procesos diseñados para desarrollar, implementar y evaluar estrategias que permitan a las organizaciones alcanzar objetivos de largo plazo. Dolan et al. (2020) enfatizan que este proceso exige un análisis exhaustivo del entorno, la identificación de oportunidades y riesgos, y la asignación eficiente de recursos para asegurar la consecución de metas de largo plazo. Desde una perspectiva clásica, Taylor (1994) sostenía que el éxito gerencial depende de la eficiencia, los procesos estandarizados y el uso óptimo de los recursos. Aunque enfoques posteriores superaron esta visión mecanicista, muchos de sus principios siguen siendo relevantes, especialmente en áreas orientadas a la optimización de procesos. En una visión más contemporánea, Molano (2024) afirma que la gestión debe ir más allá de las dimensiones meramente técnicas e incorporar liderazgo estratégico, comunicación asertiva y trabajo colaborativo—elementos que fomentan la innovación, la motivación y el compromiso del talento organizacional.

La planificación estratégica constituye la primera fase del proceso de gestión estratégica. Mousa et al. (2024) la conceptualizan como un proceso deliberado que alinea objetivos, moviliza recursos y coordina acciones en el tiempo para mejorar el desempeño financiero y no financiero. Teóricamente, la planificación estratégica en las MiPyMEs se sustenta en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) y la teoría de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), que explican cómo la planificación contribuye al desarrollo de capacidades organizacionales distintivas que influyen en el desempeño (Beaver, 2007; Kraus et al., 2006). Su efectividad aumenta cuando el análisis del entorno, la participación de la alta dirección y la formalización del proceso están

presentes. La evidencia empírica demuestra que las MiPyMEs con planificación estratégica formal: (a) presentan una probabilidad 25% mayor de sobrevivir cinco años (Perry, 2001), (b) alcanzan un crecimiento promedio en ventas 30% superior (Gibson & Cassar, 2005), y (c) reportan márgenes de ganancia significativamente mayores que aquellas sin planificación formal (Richbell et al., 2006). Del mismo modo, Dwikat et al. (2022) sostienen que la planificación estratégica opera de manera sistemática e incorpora rutinas, métricas y ciclos definidos.

En las MiPyMEs, la planificación estratégica funciona como un recurso organizacional que, combinado con la innovación, mejora el desempeño económico, social y ambiental, especialmente en entornos inciertos. Keelson et al. (2024) señalan que la planificación orientada al desempeño incorpora análisis competitivo e innovación en procesos, contribuyendo a mejorar los resultados en mercados altamente intensivos. La planificación estratégica, por lo tanto, representa un factor crítico para la competitividad y sostenibilidad de las MiPyMEs al permitir la adaptación, la mejora continua y el desarrollo de ventajas sostenibles (Ruiz & Delgadillo, 2025; García et al., 2023).

Sandoval et al. (2025) demuestran que las MiPyMEs requieren tanto planificación como gestión estratégica, dado que estos procesos apoyan a la alta dirección en la toma de decisiones oportunas, identificación de oportunidades y desafíos, y optimización de recursos financieros para alcanzar la sostenibilidad empresarial en entornos globales altamente competitivos y en constante cambio. Sus hallazgos indican que las empresas que adoptan planificación y gestión estratégica con enfoque en sostenibilidad muestran mayor capacidad para enfrentar desafíos y tomar decisiones que optimizan la rentabilidad a largo plazo, generando confianza entre los propietarios.

La relación entre estos conceptos resulta esencial para comprender el funcionamiento organizacional contemporáneo. La estrategia establece la dirección y los objetivos. La gestión planifica, organiza, dirige y ejecuta las acciones necesarias para materializar esa visión. El desempeño refleja el grado de efectividad y logro de los objetivos (Maldonado-Mera et al., 2017; Cuello et al., 2020).

En otras palabras, la estrategia define el qué y el por qué; la gestión, a través de la planificación, define el qué y especifica el cómo; el desempeño evidencia cuán efectivamente se desarrollan las acciones planificadas. Una adecuada alineación entre estos elementos produce organizaciones más eficientes, competitivas y adaptables, capaces de responder a los desafíos de un entorno globalizado. Comprender la estrategia, la gestión estratégica, la planificación estratégica y el desempeño se vuelve indispensable para analizar el funcionamiento organizacional en contextos dinámicos. La estrategia ayuda a las organizaciones a anticipar y adaptarse a los cambios del entorno al dirigir sus recursos hacia ventajas competitivas sostenibles.

El desempeño, por su parte, demuestra la efectividad de las acciones implementadas. Refleja no solo el cumplimiento de tareas asignadas, sino también el nivel de compromiso, innovación y capacidad de respuesta de los equipos de trabajo. Finalmente, la gestión complementa los recursos, coordina los procesos y alinea las acciones con los objetivos estratégicos definidos durante la planificación estratégica, garantizando que las decisiones se traduzcan en resultados tangibles y medibles.

De acuerdo con los autores revisados, la interacción entre estrategia, gestión estratégica, planificación estratégica y desempeño no debe analizarse de manera aislada, sino como un sistema que impulsa de manera articulada el desarrollo organizacional. Estudios longitudinales confirman que estas variables operan como un sistema integrado en el que la planificación estratégica mediatiza la relación entre la orientación estratégica de la alta dirección y los resultados organizacionales (Delmar & Shane, 2003; Gruber, 2007). En entornos altamente competitivos, las empresas que integran estos componentes responden con mayor rapidez a las demandas del mercado, innovan en sus procesos internos y fortalecen su posicionamiento. La investigación en MiPyMEs del sector manufacturero y de servicios demuestra que la alineación entre la planificación formal, la implementación coherente y los sistemas de medición del desempeño genera ventajas competitivas sostenibles (Garengo et al., 2005; Hudson et al., 2001).

Metodología

Este estudio emplea un enfoque cualitativo (Creswell, 2018) basado en un análisis de estudio de casos de 19 MiPyMEs que operan en el sector servicios en el sur de Sonora. El diseño de investigación sigue una orientación descriptiva y exploratoria y busca comprender la situación de estas empresas mediante un análisis comparativo de los casos seleccionados (Hernández et al., 2014). El enfoque pretende capturar una visión integral de las prácticas empresariales, las respuestas estratégicas frente a las condiciones del entorno y la competitividad del sector.

El estudio utilizó diversos instrumentos para la recolección y análisis de datos. Las listas de verificación permitieron evaluar características clave de las MiPyMEs. Asimismo, se empleó una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar los factores internos y externos que influyen en cada empresa. El uso de la matriz FODA respondió a su adaptabilidad como herramienta de análisis del entorno, ya que “ofrece una evaluación de la situación de la empresa al centrarse en sus características internas y condiciones externas” (Prieto, 2015, p. 131, citado en Huerta et al., 2023). Además, se realizaron entrevistas cualitativas dirigidas a gerentes o supervisores de área en las MiPyMEs seleccionadas, lo que permitió comprender en profundidad las estrategias empresariales establecidas, la toma de decisiones corporativas y las percepciones directivas sobre el entorno.

El análisis se desarrolló en tres fases principales, utilizando técnicas cualitativas y comparativas para examinar los datos recopilados:

Codificación temática de variables estratégicas. Se analizó la información derivada de los instrumentos aplicados (listas de verificación, análisis FODA, identificación de ventajas competitivas y desarrollo de estrategias propuestas).

Comparación de resultados entre las 19 MiPyMEs. El análisis exploró cómo cada empresa abordó variables estratégicas como la filosofía organizacional, la ventaja competitiva y la adaptación al entorno, lo que permitió identificar similitudes y diferencias significativas.

Diseño de estrategias. A partir de las matrices FODA y de las comparaciones entre casos, se desarrolló un conjunto de estrategias de mejora para las MiPyMEs. Estas estrategias buscan

aprovechar las fortalezas organizacionales, mitigar las debilidades y capitalizar las oportunidades del entorno.

Resultados

Esta sección presenta los hallazgos derivados del análisis realizado sobre la información recopilada de las 19 MiPyMEs, organizados en tablas para facilitar su comprensión. La Tabla 1 muestra las principales actividades desarrolladas por cada empresa, destacando el tipo de servicios que ofrecen.

Tabla 1. *Principales actividades de las MiPyMEs estudiadas.*

Empresa	Actividad Principal	Tipo de Actividad
Empresa 1	Servicios de asesoría empresarial	Servicios
Empresa 2	Servicios de asesoría empresarial	Servicios
Empresa 3	Servicios de asesoría y venta de productos químicos	Servicios y venta de Productos
Empresa 4	Servicios de asesoría tecnológica	Servicios
Empresa 5	Servicios financieros y contables	Servicios
Empresa 6	Servicios financieros	Servicios
Empresa 7	Servicios de diseño y construcción	Servicios y venta de productos
Empresa 8	Servicios hoteleros	Servicios
Empresa 9	Servicios de mantenimiento y reparación industrial	Servicios
Empresa 10	Servicios educativos	Servicios
Empresa 11	Servicios educativos	Servicios
Empresa 12	Servicios educativos	Servicios
Empresa 13	Servicios psicoterapéuticos	Servicios
Empresa 14	Servicios de reciclaje	Servicios
Empresa 15	Servicios gastronómicos	Servicios
Empresa 16	Desarrollo de videojuegos (producto digital)	Servicios y venta de productos
Empresa 17	Servicios de mantenimiento y reparación industrial	Servicios
Empresa 18	Servicios gastronómicos	Servicios
Empresa 19	Servicios de tintorería	Servicios y venta de productos

Nota. Elaboración propia con información obtenida de las MiPyMEs estudiadas.

El análisis comparativo de las 19 MiPyMEs orientadas al sector servicios permitió identificar diferencias y similitudes a partir de los resultados de las listas de verificación y de los análisis FODA elaborados para cada organización. Este proceso ofreció una comprensión del nivel de madurez estratégica de cada empresa, así como de sus particularidades operativas y estructurales dentro del sector servicios. La Tabla 2 presenta estos elementos organizados por categoría.

Tabla 2. *Análisis comparativo de MiPyMEs pertenecientes al sector de servicios en el sur de Sonora.*

Empresa	Lista Verificación	Análisis de matriz FODA
Empresa 1	Falta de estructura en procesos internos.	F. Red de alianzas institucionales con organismos públicos, privados y académicos. O. La digitalización industrial, los programas de apoyo gubernamental. D. Limitada capacidad operativa debido al reducido número de colaboradores permanente. A. Reducir la dependencia de cuotas mejorando la eficiencia operativa.

Empresa 2	La gestión financiera y el personal necesario para las diferentes actividades requiere mejoras.	F. Apertura y capacidad de gestión. O. Apalancamientos gubernamentales y diversificación de apoyos para los distintos sectores de la cámara D. Costos operativos elevados. A. Dependencia de los presupuestos gubernamentales y requisitos fiscales para el fortalecimiento competitivo.
Empresa 3	Procedimientos de ventas poco estandarizados.	F. Nicho especializado, calidad en el servicio y trabajadores capacitados. O. Tendencia de consumo de los clientes actuales. D. Falta de personal para las actividades a realizar. Inflación de productos. A. Inflación por los productos que comercializan.
Empresa 4	Falta de formalización de procesos internos.	F. Personal con conocimiento, habilidades, formación académica y profesional. O. Vinculación y tecnología. D. Fortalecer procesos y evaluación del desempeño. A. Mercado altamente competitivo.
Empresa 5	Aumentar las relaciones comerciales y ampliar cartera de clientes.	F. Capacidad de innovación y personal capacitado. O. Relaciones comerciales, comportamiento de compra y consumo. D. Fortalecer la competitividad en el mercado laboral y competencias por talento. A. Regulaciones macroeconómicas inestables
Empresa 6	Necesidad de mejorar la estructura organizativa.	F. Manuales de operaciones y procesos bien establecidos. O. Expansión a mercados cercanos y crecimiento económico. D. Fortalecer clima organizacional y toma de decisiones. A. Alta competencia local.
Empresa 7	Falta de medición en los diferentes procesos principales de la empresa.	F. Contar con catálogo de diseños exclusivos remodelaciones estructurales para interiores y exteriores. O. Alto crecimiento de la industria de la construcción. D. Falta de manuales de procedimientos. A. Competencia de servicios y productos, así como la falta de personal capacitado para las diferentes áreas.
Empresa 8	Comunicación interna deficiente y baja afluencia de clientes en el hotel.	F. Alta calidad de servicio. O. Uso de capacidad instalada en el hotel. D. Baja productividad y falta de capacitación y comunicación interna. A. Mala imagen e inseguridad de la ciudad
Empresa 9	Dependencia excesiva de pocos clientes industriales y falta de personal.	F. Experiencia en el mercado y precios competitivos. O. Fortalecimiento de procesos internos y comunicación. D. Falta de aprovechamiento de redes locales. A. Dependencia de proveedores clave.
Empresa 10	Necesidad de diferenciación entre la competencia y fortalecimiento de los recursos humanos.	F. Actualización y vanguardia educativa. O. Crecimiento y desarrollo de la ciudad y clientes potenciales. D. Falta de manuales de procedimiento y personal para cubrir las áreas. A. Competencia directa y altos costos de impuestos.
Empresa 11	Procesos de toma de decisiones centralizados.	F. Estructura organizacional sólida. O. Apoyos gubernamentales fuertes. D. Falta de personal académico capacitado. A. Nivel socioeconómico bajo de la localidad
Empresa 12	La calidad del servicio depende de los recursos humanos.	F. Amplia oferta académica y personal con alto nivel académico. O. Liberación de recurso estatal. D. Falta de plan de vida y carrera. A. Competencia local reducción de matrícula.
Empresa 13	Falta de filosofía empresarial interna y comunicación entre áreas.	F. Profesionalización de los servicios mediante certificación, tecnología e infraestructura. O. Crecimiento en el sector y uso de la tecnología. D. Ausencia de filosofía empresarial. A. Alta competencia e inestabilidad del sector.
Empresa 14	Falta de planeación estratégica e infraestructura suficiente para la operación.	F. Posicionamiento en el mercado y red de proveedores establecidos. O. Colaboración y alianzas estratégicas. D. Falta de infraestructura e inversión en ese ámbito. A. Inestabilidad de precios en el mercado.

Empresa 15	Alta rotación de personal, altos costos de producción y bajas ventas.	F. Productos de calidad y personal capacitado. O. Mayor uso de la tecnología para posicionarse en el mercado. D. Crecimiento de la población con interés en el producto. A. Altos costos de producción y competencia.
Empresa 16	Equipo pequeño, falta de experiencia, pero altamente creativo.	F. Creatividad, visión estratégica. O. Crecimiento en el mercado retro. D. Recursos limitados y falta de experiencia. A. Plataformas y competencia que ofrece lo mismo.
Empresa 17	Procesos internos poco estandarizados.	F. Conocimiento técnico, relaciones con clientes. O. Expansión a sectores emergentes. D. Procesos clave poco formalizados. A. Inflación y alza de interés en los insumos.
Empresa 18	Comunicación deficiente entre áreas.	F. Personal capacitado y procesos efectivos. O. Creciente preferencia por comida saludable. D. Falta de estructura interna. A. Pocos fondos de financiamiento.
Empresa 19	Procesos de atención al cliente no estandarizados y resistencia a las nuevas tecnologías.	F. Marca consolidada, sinónimo de confianza y calidad en el sector. O. Comparativa desfavorable con competidores de menor escala. D. Resistencia a la adaptación de nuevas tecnologías. A. Competencia en precios bajos.

Nota. Elaboración propia con información obtenida de las MiPyMEs estudiadas.

El análisis comparativo también permitió identificar la ventaja competitiva de cada empresa y desarrollar estrategias adaptadas a sus contextos específicos. La Tabla 3 presenta estos elementos.

Tabla 3. *Análisis comparativo ventaja competitiva y diseño de estrategias.*

Empresa	Ventaja Competitiva	Diseño de Estrategias Propuestas
Empresa 1	Eficiencia operativa, enfoque de atención personalizada, acompañamiento técnico especializado y gestión de soluciones adaptadas a las necesidades del sector de transformación.	Innovar en procesos para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer capacidades técnicas del ecosistema industrial.
Empresa 2	Representación regional con respaldo de la red nacional que promueve la atención a las solicitudes de capacitación y gestión empresarial.	Establecer un modelo de gestión para el desarrollo de la industria del sur de Sonora mediante la sinergia con las organizaciones y el gobierno para la promoción de apoyos e incentivos que impulse la capacitación y certificaciones para los afiliados.
Empresa 3	Tiene liderazgo en costos y variedad de productos en la región.	Ofrecer un servicio de calidad, con experiencias únicas y enfocado en la colaboración de proveedores, cuidado del medio ambiente y desarrollo personal
Empresa 4	Reconocimiento de marca en el sector, prestigio por la generación de empleos y vinculación.	Mejorar el rendimiento organizacional estableciendo criterios claros para una retroalimentación y planes de mejora para los actuales y futuros talentos de la empresa.
Empresa 5	Un equipo de contadores y asesores fiscales altamente capacitados y con experiencia en diferentes sectores, esto permite ofrecer servicios contables y fiscales precisos, actualizados y adaptados a las necesidades específicas de los clientes.	Ejecutar un modelo de enfoque en la innovación y la diferenciación sostenible.
Empresa 6	Personalización y cercanía con el cliente con personal capacitado.	Establecer alianzas estratégicas y expandir el alcance. Incrementando la satisfacción y confianza de los clientes mediante la implementación de prácticas transparentes y éticas.

Empresa 7	Diferenciación de los productos y servicios que ofrece creando diseños únicos de acuerdo con la necesidad del cliente, innovando con los materiales y equipos más novedosos.	Implementar un estudio de factibilidad para analizar la viabilidad sobre introducir nuevos productos y servicios al mercado.
Empresa 8	El hotel mantiene precios competitivos de su servicio y ofrece un servicio de calidad.	Mejorar comunicación interna, así como fortalecer campañas de marketing, comercialización y recursos humanos.
Empresa 9	En un solo lugar se ofrecen servicios de mantenimiento de buena calidad a precio competitivo en el mercado, el trato personalizado y las entregas a tiempo.	Implementar técnicas y estrategias para fortalecer las relaciones con los stakeholders y que se vea reflejado en las utilidades de la empresa.
Empresa 10	Posicionamiento como una escuela con servicios de vanguardia, sistema de primera calidad con precios más bajos que la competencia.	Consolidarse como una institución educativa predilecta a nivel local, destacando su biculturalidad, garantizando la calidad a su plantilla estudiantil y en sus procesos internos.
Empresa 11	Institución de educación reconocida por el alto desempeño de sus egresados y su calidad académica.	Diseño e implementación de modelo para la captación de matrícula universitaria.
Empresa 12	Eficiencia en calidad académica, variedad de oferta a precios muy bajos en el mercado.	Implementar un nuevo programa de apoyo estudiantil que brinde orientación académica, seguimiento de su progreso en toda su trayectoria escolar para la disminución de la deserción escolar.
Empresa 13	Calidad en servicios y atención al cliente.	Crear un plan de fidelización robusto y expansión digital.
Empresa 14	Se diferencia de sus competidores no solo por la calidad de sus productos reciclados, sino también por su compromiso con la sustentabilidad ambiental.	Aprovechar el posicionamiento en el mercado para diversificar y expandir su oferta en Residuos de Manejo Especial (RME).
Empresa 15	La autenticidad de los insumos utilizados en los procesos de elaboración de los platillos, también en base a la reputación que se ha formado en todos los años que se ha brindado el servicio al cliente.	Innovación gastronómica y personalización del servicio, mediante el desarrollo de nuevos platillos alineados con tendencias de bienestar y el uso de análisis de datos para adaptar la experiencia del cliente.
Empresa 16	Diferenciación en el mercado retro y continuar desarrollando juegos únicos e innovadores que puedan diferenciarse en un mercado saturado.	Expandir la presencia en mercados internacionales y aumentar la distribución digital, mientras se establecen colaboraciones estratégicas y se adaptan a tendencias emergentes.
Empresa 17	Mantiene una propuesta de valor integral que combine eficiencia operativa, innovación tecnológica y responsabilidad social, posicionándose de manera única frente a sus competidores.	Posicionar a la empresa en el mercado estatal como prestadora de servicios industriales, creadora de software y soluciones integrales.
Empresa 18	Equipo fuerte, capaz, productivo y adaptable a los cambios, es el factor diferenciador que lo mantiene en crecimiento actual en el sector gastronómico de la ciudad.	Implementar un programa de gestión de la calidad que permita satisfacer las expectativas del cliente y de la comunidad, a través de la maximización del potencial de los recursos que integran la organización.
Empresa 19	Oferta diferenciada basada en la innovación, el uso de tecnología de punta, la sostenibilidad y un enfoque en la experiencia del cliente, la empresa ha logrado destacarse en un sector tradicionalmente homogéneo.	Ofrecer servicios personalizados, implementar programas de lealtad digitales, automatizar procesos clave y fomentar la capacitación continua del personal, con el fin de adaptarse al entorno.

Nota. Elaboración propia con información obtenida de las MiPyMEs estudiadas.

Los hallazgos derivados del análisis comparativo de las 19 MiPyMEs del sector servicios en el sur de Sonora revelan patrones recurrentes que evidencian una implementación parcial y desalineada de la fase de planificación estratégica. En primer lugar, la mayoría de las organizaciones —aproximadamente el 84 %— mantienen elementos básicos como las declaraciones de misión y visión. Sin embargo, estas declaraciones suelen mostrar signos de obsolescencia o permanecen insuficientemente alineadas con los cambios tecnológicos y del mercado, lo que limita su utilidad estratégica. Otro patrón común involucra debilidades internas recurrentes, como una baja capacidad de innovación (presente en el 79 % de las empresas), insuficiente capacitación continua (68 %) y ausencia de procesos internos formalizados (74 %). Estos factores explican conjuntamente la limitada capacidad de adaptación de las empresas a entornos dinámicos.

Las amenazas externas vinculadas a la inestabilidad económica y regulatoria del país también aparecen de manera consistente en todos los casos, intensificando la vulnerabilidad competitiva. Estos patrones, derivados de un análisis sistemático de listas de verificación, matrices FODA y entrevistas cualitativas, no solo confirman el carácter parcial de la planificación estratégica, sino que también aportan nuevo conocimiento sobre cómo se manifiesta la desalineación en contextos microempresariales regionales. Esta perspectiva difiere de los enfoques genéricos al resaltar factores locales, como la dependencia de mercados volátiles en Sonora.

Para ilustrar las similitudes y diferencias identificadas en el análisis comparativo, la Tabla 4 resume las principales convergencias y divergencias en los elementos de planificación estratégica.

Tabla 4. *Convergencias y divergencias en implementación de la fase de planeación estratégica en MiPyMEs analizadas.*

Aspecto Estratégico	Convergencias (Similitudes Comunes)	Divergencias (Variaciones Observadas)
Filosofía Organizacional (Misión y Visión)	Presencia de elementos básicos en el 84% de los casos, pero obsoletos o desalineados con cambios tecnológicos/mercantiles en todos.	Empresas educativas (e.g., Empresas 10-12) enfatizan calidad académica y precios accesibles; empresas industriales (e.g., Empresas 3, 7, 9) priorizan eficiencia operativa y nichos especializados.
Procesos Internos y Formalización	Ausencia de procesos formalizados en el 74% de los casos, con dependencia de estructuras informales.	Microempresas (e.g., Empresas 1, 4, 13) muestran mayor dependencia de personal limitado; pequeñas/medianas (e.g., Empresas 2, 8, 15) tienen manuales parciales, pero comunicación deficiente.
Debilidades Organizacionales	Baja innovación (79%) y falta de capacitación continua (68%), limitando adaptación al entorno dinámico.	Servicios gastronómicos (e.g., Empresas 15, 18) destacan alta rotación de personal; servicios educativos (e.g., Empresas 10-12) enfocan en falta de planes de carrera.
Fortalezas Organizacionales	Calidad del servicio y cercanía con el cliente en el 89% de los casos, como base para ventajas competitivas.	Empresas con respaldo institucional (e.g., Empresas 1, 2) resaltan alianzas; empresas independientes (e.g., Empresas 3, 16) enfatizan creatividad y posicionamiento de marca.
Amenazas Externas	Inestabilidad económica y regulatoria en el 100% de los casos, agravando vulnerabilidad competitiva.	Empresas dependientes de presupuestos gubernamentales (e.g., Empresas 2, 11) enfrentan recortes fiscales; empresas privadas (e.g., Empresas 9, 17) lidian con inflación de insumos.

Aspecto Estratégico	Convergencias (Similitudes Comunes)	Divergencias (Variaciones Observadas)
Ventajas Competitivas Identificadas	Enfoque en diferenciación por calidad y personalización en el 68% de los casos.	Nichos especializados en industrias (e.g., Empresa 3: liderazgo en costos químicos); generalistas en servicios (e.g., Empresa 13: atención psicoterapéutica sin diferenciación clara).
Estrategias Propuestas	Énfasis en innovación y capacitación en el 79% de los casos para mejorar competitividad.	Empresas educativas proponen expansión académica; empresas gastronómicas e industriales enfocan en eficiencia operativa y alianzas.

Nota. Elaboración propia basada en el análisis comparativo de listas de verificación, matrices FODA, ventajas competitivas y estrategias propuestas para las 19 MiPyMEs del sector servicios en el sur de Sonora. Porcentajes derivados de la frecuencia observada en los casos estudiados (e.g., 84% equivale a 16/19 empresas con misión/visión presente pero obsoleta).

Además, para profundizar en la comprensión de las variaciones observadas, las MiPyMEs fueron clasificadas según su nivel de madurez estratégica, identificando ejemplos representativos y las causas subyacentes. Con base en el análisis comparativo, las 19 MiPyMEs se agrupan en tres niveles de madurez estratégica: bajo (presente en el 58 % de los casos, equivalente a 11 empresas), medio (32 %, o 6 empresas) y alto (10 %, o 2 empresas). La clasificación se basó en el grado de formalización, la actualización sistemática de las prácticas de planificación, la alineación con los cambios del entorno y la integración efectiva de herramientas como el análisis FODA.

Las empresas con menor madurez estratégica —como las Empresas 1, 4, 13 y 16 (predominantemente microempresas dedicadas a servicios generales y gastronómicos)— presentan solo una implementación parcial de la fase de planificación. Sus declaraciones de misión y visión muestran signos de obsolescencia; los procesos internos permanecen sin documentar; y los niveles de innovación se mantienen bajos. Estas condiciones derivan de limitaciones internas, como la escasa disponibilidad de recursos humanos y la insuficiente capacitación directiva, así como de amenazas externas como la inestabilidad económica regional, que restringe la inversión en desarrollo estratégico.

En contraste, las empresas con madurez media —como las Empresas 3, 7, 9 y 15 (pequeñas y medianas empresas de los subsectores industrial y educativo)— muestran elementos básicos parcialmente alineados con las demandas del mercado, pero evidencian deficiencias en la adaptación tecnológica. Estas variaciones surgen de una dependencia moderada de estructuras informales y de la volatilidad regulatoria, que impide actualizaciones regulares de las prácticas estratégicas.

Finalmente, las empresas con los niveles más altos de madurez —representadas por las Empresas 2 y 11 (caracterizadas por respaldo institucional y un enfoque en alianzas)— exhiben una planificación más sistemática e integrada. Sus fortalezas en calidad del servicio y relaciones cercanas con los clientes generan ventajas competitivas sostenibles. Estos resultados se originan en una asignación más sólida de recursos internos, capacitación continua y una mayor resiliencia externa, fortalecida por redes de apoyo que ayudan a mitigar la incertidumbre económica del sur de Sonora.

Esta clasificación no solo evidencia la variación en la aplicación de la planificación estratégica, sino que también orienta intervenciones específicas destinadas a mejorar la competitividad y la sostenibilidad organizacional en contextos microempresariales emergentes.

Discusión

El análisis comparativo realizado a las 19 MiPyMEs del sector servicios en el sur de Sonora —a partir de listas de verificación, análisis FODA, identificación de ventajas competitivas y diseño de estrategias propuestas— permitió comprender en detalle sus particularidades operativas y estructurales dentro de sus respectivos subsectores. El análisis también reveló sus fortalezas, debilidades y patrones comunes, junto con diferencias significativas en la aplicación de la fase de planificación estratégica. Los hallazgos indican que, aunque la mayoría de las organizaciones mantiene declaraciones formales de misión y visión, muchas de estas permanecen desactualizadas o insuficientemente alineadas con los cambios tecnológicos y del mercado. La literatura previa sobre MiPyMEs documenta esta desconexión recurrente entre la planificación formal (misión/visión en papel) y la planificación efectiva (acciones estratégicas ejecutadas) (Analoui & Karami, 2002; Fuller-Love, 2006). Grant (2021) sostiene de manera similar que la gestión estratégica debe integrar recursos, capacidades dinámicas y una vigilancia continua del entorno para mantener la relevancia y la viabilidad a largo plazo.

Asimismo, la falta de procesos formalizados y las debilidades persistentes en innovación y capacitación confirman los patrones descritos por González-Pérez y Vélez-Ocampo (2021) respecto a las MiPyMEs mexicanas: limitada formalización, adopción tecnológica modesta y gestión estratégica restringida. La literatura también establece que tanto las estrategias de innovación como las estructuras formales ejercen un efecto positivo y significativo en el desempeño de las MiPyMEs (Terziovski, 2010). La ausencia de metodologías claras para implementar la planificación estratégica reduce la capacidad adaptativa de las empresas, reforzando el argumento de Hitt et al. (2021), quienes sostienen que las MiPyMEs requieren marcos estratégicos flexibles, dinámicos y sistémicos para enfrentar la incertidumbre. Estudios empíricos también muestran que las MiPyMEs con programas sistemáticos de capacitación en gestión estratégica presentan una mayor probabilidad de ejecutar exitosamente sus planes estratégicos (Blackburn et al., 2013; Kotey & Folker, 2007).

El análisis FODA evidencia que las amenazas más críticas provienen de la inestabilidad económica y regulatoria del país. Este hallazgo coincide con los informes del Banco Mundial (2020, 2023) y la OCDE (2019, 2021), que señalan que las MiPyMEs presentan una vulnerabilidad particular ante crisis externas y necesitan políticas públicas de apoyo y capacidades internas para fortalecer su resiliencia. Sin embargo, las organizaciones analizadas también exhiben fortalezas relacionadas con la calidad del servicio, la cercanía con el cliente y la especialización técnica —elementos que convergen con los hallazgos de Mousa et al. (2024), quienes concluyen que el análisis del entorno y la definición de objetivos de largo plazo ejercen una influencia positiva en el desempeño financiero y no financiero.

Además, el estudio revela que las MiPyMEs que incorporan mayores niveles de innovación y digitalización alcanzan un crecimiento y una competitividad superiores en comparación con aquellas que operan con estructuras más tradicionales. Esta observación coincide con los trabajos

de Cillo et al. (2022) y Bag et al. (2021), quienes enfatizan el papel crítico de la innovación y la gestión del conocimiento en la sostenibilidad organizacional. De manera similar, la integración de la gestión estratégica con la responsabilidad social y la sostenibilidad —como proponen Prieto-Sandoval et al. (2021) y Chong et al. (2022)— amplía las oportunidades para fortalecer la resiliencia y la reputación.

Otro hallazgo clave resalta la necesidad de formalizar los procesos de planificación estratégica mediante la adaptación de metodologías al tamaño y características específicas de las MiPyMEs. Esta conclusión coincide con Arzola (2021), quien argumenta que diseñar modelos estratégicos ajustados a las MiPyMEs mejora su continuidad y competitividad. Investigaciones de Prieto-Sandoval et al. (2019) y Chong et al. (2022) confirman además que integrar la planificación estratégica con prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social fortalece la competitividad organizacional.

En conjunto, los hallazgos reafirman lo que reporta consistentemente la literatura: la planificación estratégica influye de manera significativa en el desempeño organizacional (Okech & Aosa, 2025; Kaplan & Norton, 2020). Cuando se combina con prácticas de innovación, digitalización y sostenibilidad, puede mejorar sustancialmente la competitividad y la viabilidad a largo plazo. Sin embargo, su impacto en las MiPyMEs depende en gran medida de la capacidad directiva para implementar la planificación de manera metódica, dinámica y alineada con los cambios constantes de un entorno incierto.

Conclusiones

Este estudio permitió realizar un análisis comparativo de la fase de planificación dentro del proceso de gestión estratégica implementado por 19 MiPyMEs del sector servicios en el sur de Sonora. El análisis identificó fortalezas, debilidades y patrones comunes en sus prácticas organizacionales. Los hallazgos revelan que, aunque la mayoría de las empresas cuenta con declaraciones formales de misión y visión, estos elementos suelen carecer de actualización y no se alinean adecuadamente con los cambios del entorno. Tal desalineación reduce su capacidad adaptativa y competitiva. Este resultado refuerza la necesidad de concebir la planificación estratégica como un proceso dinámico y continuo —y no como una actividad episódica— tal como señalan los modelos contemporáneos de gestión estratégica en MiPyMEs (Chwolka & Raith, 2012; Stonehouse & Pemberton, 2002). El análisis también mostró que las debilidades más críticas se relacionan con la limitada innovación, la insuficiente capacitación y la ausencia de procesos internos formalizados, mientras que las amenazas más significativas provienen de la inestabilidad económica y regulatoria del país.

El análisis permitió identificar áreas de mejora y fundamentar el desarrollo de estrategias orientadas a fortalecer ventajas competitivas sostenibles. Los hallazgos también reafirman que la planificación estratégica desempeña un papel clave en el apoyo tanto a la sostenibilidad como al desempeño organizacional en las MiPyMEs, consistente con los planteamientos de Mousa et al. (2024), Okech y Aosa (2025) y Kaplan y Norton (2020). En consecuencia, el estudio respondió a la pregunta de investigación, demostrando que una planificación estratégica sistemática y bien ejecutada mejora la capacidad de estas organizaciones para competir en entornos dinámicos e inciertos.

Las contribuciones científicas de este estudio incluyen enriquecer la literatura sobre gestión estratégica en MiPyMEs mediante evidencia empírica del contexto regional de Sonora; identificar la brecha entre poseer documentos de planificación estratégica y utilizarlos como herramientas competitivas; explicar que dicha brecha surge principalmente de la baja formalización, la limitada innovación y la insuficiente capacitación; y proponer una ruta práctica de mejora basada en evidencia empírica para apoyar el avance hacia una mayor competitividad y sostenibilidad (Sandoval et al., 2025).

Metodológicamente, el estudio aporta al emplear un enfoque comparativo que integra listas de verificación, matrices FODA y entrevistas cualitativas para evaluar la madurez estratégica. En términos prácticos, ofrece propuestas de estrategias viables que orientan a las MiPyMEs hacia la innovación, la digitalización, la capacitación y la sostenibilidad como vías para fortalecer su competitividad.

Futuras investigaciones deberían profundizar en la relación entre la planificación estratégica y la adopción de tecnologías emergentes en las MiPyMEs, así como en el papel de la sostenibilidad como variable mediadora del desempeño organizacional. Asimismo, replicar este estudio en otros sectores económicos y regiones del país permitiría contrastar los hallazgos y profundizar en la comprensión de los factores estratégicos que influyen en la competitividad de estas organizaciones.

En última instancia, la evidencia confirma que la planificación estratégica debe funcionar como un proceso dinámico y adaptativo que, cuando se formaliza, permite a las MiPyMEs del sector servicios no solo mantenerse en el mercado, sino también consolidar su posición y proyectarse competitivamente hacia un desarrollo sostenible de largo plazo.

Referencias

Aldehayyat, J. S., & Al Khattab, A. A. (2013). Strategic planning and organisational effectiveness in Jordanian hotels. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 11-25. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p11>

Analoui, F., & Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21(4), 290-305. <https://doi.org/10.1108/02621710210430281>

Arzola, F. (2021). Estrategias y desempeño en micro y pequeñas empresas: evidencia desde México. *Revista de Administración*, 18(2), 45-62. <https://cienciasadmvasstyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/260>

Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2020). Small and medium enterprises across the globe: Challenges and policy implications. *Journal of Small Business Management*, 58(2), 123-145. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/57c48160-a7ec-500d-a8be-0c308037785b>

Bag, S., Pretorius, J. H. C., Gupta, S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Role of industry 4.0 technologies in sustainable manufacturing: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1584–1607. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1824085>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292266961_A37749477/preview-9781292266961_A37749477.pdf

Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 11-17. <https://doi.org/10.1108/02756660710723161>

Berman, J. A., Gordon, D. D., & Sussman, G. (1997). A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *Journal of Business and Economic Studies*, 3(3), 1-11.

Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27. <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>

Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591-603. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090606>

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>

Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187. <https://doi.org/10.1111/etap.12101>

Chong, H. G., Chen, C. J., & Feng, J. (2022). Strategic planning and organizational performance: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 139, 1234–1245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.045>

Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up: A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385-399. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684
Navarro Arvizu, E.M., Miranda Pablos, F.M., Wendlandt Amézaga, T.R., González Navarro, N.E. y
Aceves López, J.N. 13(2). 2025

Cillo, V., Rialti, R., Del Giudice, M., & Usai, A. (2022). Nurturing organizational sustainability through knowledge management: A review of the field and future research directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 285–308. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0867>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications Inc. <https://books.google.com.mx/books?id=335ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1456>

Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2021). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 169(2), 333–352. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04337-5>

Dastmalchian, A., Bacon, N., Satish, M. & Bayraktar, S. (2020). High Performance Work Systems and Organizational Performance Across Societal Cultures. *Journal of International Business Studies*, 51(3), pp. 353-388. https://www.researchgate.net/publication/338923149_High-performance_work_systems_and_organizational_performance_across_societal_cultures

David, F. R., & David, F. R. (2021). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson. <https://dokumen.pub/qdownload/strategic-management-concepts-and-cases-17-globalnbsped-1292441402-9781292441405.html>

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>

Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (2020). *Gestión de los recursos humanos* (3ra ed.). McGraw Hill. <https://es.scribd.com/document/749570111/Dolan-S-Valle-Cabrera-R-La-Gestion-de-los-Recursos-Humanos-Cap-1-1>

Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 13388. <https://doi.org/10.3390/su142013388>

Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x>

Gandrita, D. M. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*, 13(10), 1-25. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684
Navarro Arvizu, E.M., Miranda Pablos, F.M., Wendlandt Amézaga, T.R., González Navarro, N.E. y
Aceves López, J.N. 13(2). 2025

García, J., Pizarro, A., Barragán, C. & Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista De Ciencias Sociales*, XXIX(2), 315-326.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8920553.pdf>

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>

Gibson, B., & Cassar, G. (2005). Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms. *Small Business Economics*, 25(3), 207-222.
<https://doi.org/10.1007/s11187-003-6458-4>

Gobierno de Sonora. (2023). Informe económico y social del Estado de Sonora 2023. Gobierno del Estado de Sonora. <https://www.sonora.gob.mx>

González-Pérez, J., & Vélez-Ocampo, R. (2021). Planeación estratégica y gestión en PYMES mexicanas: un enfoque comparativo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 12(1), 77-95.
https://www.researchgate.net/publication/354203946_La_Planeacion_Estrategica_en_la_PYME

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (11th ed.). Wiley.
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=TadjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant,+R.+M.+\(2021\).+Contemporary+strategy+analysis:+Text+and+cases+edition+\(11th+ed.\).+Wiley.&ots=oSX9TSkrS6&sig=8VRd1MaHyLp5PtveveBMojV-pBk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=TadjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant,+R.+M.+(2021).+Contemporary+strategy+analysis:+Text+and+cases+edition+(11th+ed.).+Wiley.&ots=oSX9TSkrS6&sig=8VRd1MaHyLp5PtveveBMojV-pBk#v=onepage&q&f=false)

Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 782-807.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.07.001>

Hahn, T., & Figge, F. (2022). Beyond the business case for sustainability: A process view of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 47(1), 1-21.
<https://doi.org/10.5465/amr.2017.0501>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill, España.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M. (2021). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 257-261.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7675755/>

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684
Navarro Arvizu, E.M., Miranda Pablos, F.M., Wendlandt Amézaga, T.R., González Navarro, N.E. y
Aceves López, J.N. 13(2). 2025

Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>

Huerta, S. Y., González, C. F., Mosquera, M. B. & Herrera, D. J. (2023). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador. *Cofin Habana*, 17(1), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612023000100009&lng=es&tlng=pt.

INEGI. (2023). Estadísticas sobre micro, pequeñas y medianas empresas en México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>

INEGI. (2024). Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes). Comunicado 383/24. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf

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. <https://dehesa.unex.es/server/api/core/bitstreams/223e360d-fee6-41b3-84dd-a37852eccf91/content>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. [https://www.google.com.mx/books/edition/The_Balanced_Scorecard/0tjRLqFH830C?hl=es&gbpv=1&dq=Kaplan,+R.+S.,+%26+Norton,+D.+P.+\(2020\).+The+balanced+scorecard:+Translating+strategy+into+action.+Harvard+Business+School+Press.&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/The_Balanced_Scorecard/0tjRLqFH830C?hl=es&gbpv=1&dq=Kaplan,+R.+S.,+%26+Norton,+D.+P.+(2020).+The+balanced+scorecard:+Translating+strategy+into+action.+Harvard+Business+School+Press.&printsec=frontcover)

Keelson, S. A., Cúg, J., Amoah, J., Petráková, Z., Addo, J. O., & Jibril, A. B. (2024). The influence of market competition on SMEs' performance in emerging economies: Does process innovation moderate the relationship? *Economies*, 12(11), 1-19. <https://doi.org/10.3390/economies12110282>

Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises: New empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851>

López, P. A. (2013). Una Aproximación al campo del estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. *Revista Facultad de Ciencias*

Económicas: Investigación y Reflexión, 1, 217-241.
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90928088012.pdf>

Lozano, R. (2020). Analysing the use of tools, initiatives, and approaches to promote sustainability in corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 982–998. <https://doi.org/10.1002/csr.1860>

Lukac, E., & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 49-57. <https://www.emerald.com/jbs/article-abstract/33/4/49/198562/Linking-strategy-to-value?redirectedFrom=fulltext>

Maldonado-Mera, B., Espinosa, K. B., & Cabrera, J. B. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25–35. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss25.2017pp25-35p>

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256804>

Molano, É. R. (2024). Gestión estratégica y liderazgo en organizaciones. Editorial Académica. https://cadenaser.com/castillalamancha/2025/04/21/organizaciones-mas-humanas-en-medio-de-la-incertidumbre-radio-albacete/?utm_source=

Mousa, K., Ali, K. & Gurler, S. (2024). Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector. *Sustainability*, 16(15), 66-90. <https://doi.org/10.3390/su16156690>

Namada, J. M. (2022). Strategic Planning Techniques and Firm Performance in Export Processing Zones in Kenya. *DBA Africa Management Review*, 12(1), 62-74. <https://uonjournals.uonbi.ac.ke/ojs/index.php/DBAAMR/article/view/944/851>

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2021). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(2), 115–142. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2019-0919>

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429. <https://doi.org/10.1108/14637150210449102>

OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2019/05/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019_7083aa23.html

OECD. (2021). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>

Okech, O. E., & Aosa, E. (2025). Strategic Planning and Sustainable Organizational Performance. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(2), 33–55. https://www.researchgate.net/publication/390094801_Strategic_Planning_and_Sustainable_Organizational_Performance

Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-95182010000300010

Perry, S. C. (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. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00019>

Prieto-Sandoval, V., Jaca C., Santos, J., Baumgartner, R. & Ormazabal, M. (2019). Key strategies, resources, and capabilities for implementing circular economy in industrial small and medium enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1473–1484. <https://doi.org/10.1002/csr.1761>

Richbell, S. M., Watts, H. D., & Wardle, P. (2006). Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal*, 24(5), 496–514. <https://doi.org/10.1177/0266242606067275>

Rue, L. W., & Ibrahim, N. A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24–33. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Planning-Sophistication-in-Rue-Ibrahim/3daa9377a36934a8378d58b9f25ef3cffdbf84a2>

Ruiz, A. & Delgadillo, P. (2025). Estrategias de planeación estratégica para el fortalecimiento de la competitividad en las PYMEs. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 12(23), 48–77. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/936/1417>

Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic planning and its relationship with business performance among small and medium enterprises in South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659–670. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i3.8602>

Sandoval, S., Ramírez, V. & Hernández B. (2025). La planeación y gestión estratégica como medios para la sostenibilidad empresarial. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(28), 1–18. <https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2510>

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684
Navarro Arvizu, E.M., Miranda Pablos, F.M., Wendlandt Amézaga, T.R., González Navarro, N.E. y
Aceves López, J.N. 13(2). 2025

Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 53-64. <https://doi.org/10.1177/104225879301700304>

Secretaría de Economía. (2023). Política industrial y fomento a las MiPyMEs. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se>

Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45-60. <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-and-Operational-Planning%2C-Uncertainty%2C-in-Shrader-Mulford/0c79cf7a264ac2545296fd682842e3d308f7bb74>

Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs: Some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>

Taylor, F. W. (1994). Principios de la administración científica. Editorial Limusa. https://es.scribd.com/document/474728111/CONCEPTO-DE-GESTION?utm_source=

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Terziowski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902. <https://doi.org/10.1002/smj.841>

Tiburcio-Sánchez, M. L., Lozano-Montero, E. & Godínez-López, R. (2023). La Digitalización de las MiPyMEs: caso de estudio Guanajuato-Jalisco. *Ciencias administrativas teoría y praxis*, 19(1), 90-100. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.322>

United Nations. (2020). The Sustainable Development Goals Report 2020. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>

Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. L. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1-16. <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2453&context=ecuworks>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability (16th ed.). Pearson. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292727417_A47132576/preview-9781292727417_A47132576.pdf

World Bank. (2020). Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, responses and the role of development finance. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/729451600968236270/pdf/Small-and->

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684
Navarro Arvizu, E.M., Miranda Pablos, F.M., Wendlandt Amézaga, T.R., González Navarro, N.E. y
Aceves López, J.N. 13(2). 2025

Medium-Enterprises-in-the-Pandemic-Impact-Responses-and-the-Role-of-Development-
Finance.pdf

World Bank. (2023). Mexico Country Economic Memorandum: Leveraging GVCs for
Productivity. World Bank Group.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099051623222013781/pdf/P177889077ff4b0f80b42d01ccdb32cd07e.pdf>