

EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES EN ALLENDE, NUEVO LEÓN

Karla Liliana Haro Zea, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Karla Saraí Basurto Gutiérrez, Universidad de Montemorelos

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito evaluar la Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Allende Nuevo León. Esta es una investigación de corte transversal en donde se aplicaron cuarenta y tres encuestas que se analizaron con pruebas descriptivas. Las empresas encuestadas no tienen más de diez años de haber iniciado su negocio, se encuentran ubicadas en una zona céntrica del municipio de Allende, Nuevo León con probabilidades de crecimiento y se caracterizan por su buen servicio pero es notorio que pese a dichas características, no están creciendo. El instrumento usado en esta investigación se enfoca en conocer las acciones estratégicas que están usando las PYMES, la cual contempla doce criterios de evaluación: Liderazgo, compromiso, comunicación, cultura y cambios estratégicos, filosofía empresarial, objetivos, análisis interno y externo de la estrategia, definición de estrategias, definición de recursos, administración de desempeño y ejecución de las estrategias. En el análisis descriptivo destaca que el promedio de empresas tienen un resultado "regular" en su Planeación Estratégica. Las tres dimensiones más altas fueron liderazgo, compromiso y comunicación que alcanzaron un resultado "muy estratégica". Las dimensiones con puntajes más bajos fueron análisis interno y externo, asignación de recursos, ejecución y administración del desempeño. Finalmente concluimos que la Evaluación de la Planificación Estratégica es necesaria para las organizaciones, de tal manera que ésta permita encontrar aquellas áreas que necesitan ser reforzadas, identificar lo que no se está haciendo y cuáles serían las líneas de acción a seguir. La Planeación Estratégica debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, además de estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

PALABRAS CLAVE: Planeación Estratégica, Evaluación, Pymes

STRATEGIC PLANNING EVALUATION OF SOME START-UP COMPANIES ON ALLENDE, NUEVO LEON

ABSTRACT

This research evaluates Strategic Planning for Small and Medium Companies (SMCs) in Allende, Nuevo León. This is cross-sectional research that involves descriptive testing. Forty three SMCs participated in the survey. These companies are located in a central area in Allende, Nuevo Leon and have not been opened for more than ten years and are not growing. The methods used focus on meaningful strategic actions that these companies should be utilizing. The twelve assessment criteria are: leadership, commitment, communication, cultural and strategic changes, business philosophy, objectives, internal and external analysis of the strategy, defining the strategies, defining the resources, performance management, and strategy implementation. The descriptive analysis revealed that the average company has "regular" results in its Strategic Planning approach. The three highest dimensions used were leadership, commitment and communication which reached a very strategic outcome. The dimensions not being utilized are internal and external analysis, resource allocation, implementation and performance

management. The evaluation of SP is necessary for organizations to find areas that need improvement. It identifies what is not being done and also what lines of action can be taken. Strategic Planning should start by questioning management expectations and assumptions, trigger a review of objectives and values, and stimulate creativity to generate alternatives and make evaluation criteria.

JEL: M19

KEYWORDS: Strategic Planning, Evaluation, SMEs

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo de investigación es evaluar la Planeación Estratégica de las PYMES en Allende Nuevo León para conocer las áreas en las que éstas deben trabajar para convertir las actividades de la empresa en planes de acciones que conlleven al logro de los objetivos organizacionales y por ende logren el crecimiento y desarrollo de las mismas. Muchos empresarios están cansados al no ver crecer su pequeña empresa, es posible que hayan intentado aplicar distintas acciones, sin embargo nada funciona y para esto Molina, García y Salas (2014) mencionan que las Pequeñas y Medianas (PYMES) empresas han sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos de investigación, no obstante, aún sigue necesitada de fundamentos estratégicos, operativos y de alianzas que de forma continua, le brinden oportunidades para mejorar su competitividad. Autores como Molina, Armenteros, Medina, Barquero y Espinoza (2011) mencionan que algunas de las debilidades señaladas en las investigaciones académicas son la falta de modelos y por consiguiente los procedimientos que desarrollan en su estrategia, lo que incrementa significativamente sus posibilidades de fracaso y por ende su baja sobrevivencia.

La reciente crisis financiera amenaza la sobrevivencia de miles de empresas de todo tamaño alrededor del mundo. Al parecer la falta de previsión y planeación ha fallado hasta en las empresas más grandes y prosperas del mundo. Las empresas grandes como medianas y microempresas, están perdidos en los procesos estratégicos, tácticas adecuadas de crecimiento, expansión y consolidación de operaciones debido a que los procesos de planeación estratégica en las empresas han sido desatendidos y en otros casos no se practica. Prueba de ello es que la crisis financiera y económica de los Estados Unidos tomó desprevenido a todo el mundo y las empresas en estos momentos están tratando de redireccionar el curso de sus acciones para no ceder su lugar en el mercado. Ante este contexto, es de orden imprescindible retomar la visión estratégica de los procesos en una empresa. Para poder tomar las decisiones correctas debemos de contar con información adecuada y diseñar un proceso de planeación que ayude a prever a la empresa las posibles situaciones que afecten tanto positiva como negativamente para anticiparse a estas. Derivado de esto último, las empresas deben de tener un proceso de planeación de su futuro y de sus operaciones de tal forma que le permita competir y crecer apoyado por información de calidad (Isaac, Flores, Hernández, Torres y García, 2009). Es pertinente señalar que la investigación está organizada de la siguiente manera: en primera instancia se aborda el estado del arte que ha permitido identificar las teorías existentes en temas de Planeación Estratégica, posteriormente se señala la forma en que se lleva a cabo la metodología, así también se retoman los modelos que sustentan el presente trabajo de investigación y finalmente se presentan los resultados y conclusiones.

ESTADO DEL ARTE

Estrategia es definir el futuro óptimo de un equipo u organización, especificando la ruta para conseguirlo y comunicándola claramente (McKean, 2011), pero plantear un estrategia no es una tarea fácil pues ésta debe tener objetivos claramente definidos, debe ser medible, alcanzables y plantear la forma correcta de comunicarla a la organización y justamente ésta se ha convertido en un talón de Aquiles para la PYMES en México y para este caso en particular las situadas en el Estado de Nuevo León. En este sentido

algunos autores se han dado la tarea de investigar cómo hacer que las PYMES sean exitosas. Valda (2009) menciona que hay tres factores que determinan el éxito en los negocios. El primer factor que ayuda a las pequeñas empresas es el que te conozcas a ti mismo y sepas de donde viene el deseo de tener un negocio. El conocer este deseo ayuda a pasar todas las pruebas que trae empezar una empresa. Es importante tomar clases que te ayudaran a saber cómo administrar una empresa. El segundo factor tiene que ver con la gente que trabaja en la empresa y el tercer factor es el desarrollo de un plan de negocios. Sin embargo, el plan de negocios no marca el éxito de la empresa, pero si la motivación del administrador. Batt (2002) se concentra en el reconocimiento a los empleados, el dejarlos participar en la toma de decisiones, trabajar en equipo, dar incentivos y seguridad del empleo ayuda a las pequeñas empresas a crecer. Rubio Baños (2002) coincide en los factores ya mencionados sobre la importancia del recurso humano y del trato que se le debe de dar, pero en su tercer factor habla de la importancia de las relacionadas con las capacidades de marketing orientado hacia el cliente.

Por el otro lado Aguilera, González y Rodríguez (2011) y Fernández y Nieto (2001) analizaron variables como tecnología de la información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología concluyendo que sola la innovación y los esfuerzos comerciales fueron los que marcaron la diferencia en las pequeñas empresa. Valda (2009), Batt (2002), Aguilera, González y Rodríguez (2011) y Fernández y Nieto (2001) coinciden en que el factor claves para la pequeña empresa es el recurso humano, innovación, el uso de tecnología, el liderazgo del líder son la clave de éxito de la empresa, pero esto no es algo que los dueños de las PYMES no sepan y además haciendo esto no tienes el 100% asegurado el éxito de tu empresa. Morris, Schindehutte y Allen (2005) afirman que las empresas fracasan a pesar de la presencia de las oportunidades de mercado, ideas de negocios nuevos, recursos adecuados y emprendedores con talento y también explica que una posible causa es el subyacente modelo de conducción de la empresa ya que sorprendentemente poca atención se ha dado a los modelos de negocios por parte de los investigadores y de las empresas.

Puhakainen y Malinen (2009) señalan que los modelos de negocios pueden ser herramientas valiosas para la planificación y la comunicación de lo que el negocio trata, configurando las actividades y recursos clave, de tal manera que permitan la creación de valor. Pero un modelo de negocio es diferente a la planificación estratégica y es claro que el modelo es necesario como la planeación estratégica ya que las dos dependen una de la otra. Chesbrough y Rosenbloom (2002) explican las diferencias entre el modelo de negocios y la estrategia y dice que hay tres diferencias a resaltar, la primera es que la estrategia vas más allá del modelo ya que esta ayuda en la creación de valor y su sustentabilidad, la segunda es que la estrategia da valor a los inversionistas y la tercera es que la estrategia requiere un cuidadoso análisis para pronosticar y decidir qué información se debe usar para la creación del modelo de negocios.

La planeación estratégica es la llave como lo menciona Michael Porter en su libro ventaja competitiva donde muestra los conceptos y herramientas para crear y sostener la ventaja competitiva con base en el costo y la diferenciación. Porter describe la metodología para realizar análisis y diagnósticos a través de la cadena de valor, que permite al estratega reconocer y diferenciar las actividades donde surge la ventaja competitiva. Gracias al análisis de la cadena de valor, nos explica: cómo identificar aquello que produce valor para el cliente, cómo alcanzar el éxito implementando estrategias de diferenciación y cómo utilizar la tecnología como parte de una estrategia competitiva (Porter, 1985).

Por su parte Munuera y Rodríguez (2007) explican la estrategia como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y del entorno en el cual opera y que satisfaga los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. Porter (1982) considera la estrategia con un carácter multidisciplinario que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno. De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia trata

de servir de motor e impulsor de acciones. Así entonces Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (2004) definen la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Flores (2014) señalan que la administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro, le permite iniciar e influir en las actividades en lugar de limitarse a responder a ellas y por lo tanto ejercer control sobre su propio destino.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener de la implementación de la planificación estratégica son: se hace hincapié en las cosas importantes, se tiene el conocimiento de la evolución del entorno como base para el cambio necesario, se conoce la cultura empresarial interna y se evalúa su impacto en el rendimiento de la empresa, se reconoce el impacto que el entorno cambiante de los negocios está teniendo en la empresa y que afecta a los cambios necesarios en la dirección, se toma conciencia de los potenciales de la empresa en vista de sus fortalezas y debilidades, se identifican y analizan las oportunidades disponibles y las amenazas potenciales, se puede provocar un cambio necesario de la dirección de la empresa, es capaz de establecer objetivos más realistas que son exigentes pero alcanzables, se cuenta con mejor información para la toma de decisiones, el crecimiento puede acelerarse y mejorarse, se eliminan áreas de pobre desempeño, se controlan los problemas operativos, se desarrolla una mejor comunicación tanto dentro como fuera de la empresa, se proporciona una guía para mostrar hacia dónde se dirige la empresa y cómo llegar allí, se desarrolla una mejor coordinación interna de las actividades, se desarrolla un marco de referencia para los presupuestos y planes operativos de corto alcance y el tener una mejor comprensión del entorno cambiante de la compañía y la habilidad que tiene ésta para adaptarse; generará una mayor confianza en los empleados (EnTarga, 2014).

Porter (2011) enfatiza que la estrategia debe tener flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos del mercado. La flexibilidad que él menciona se encuentra en saber diferenciar entre eficiencia operativa y estrategia. La eficiencia operativa significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales y la estrategia competitiva consiste en ser diferente por medio de la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. También clasifica la estrategia de tres formas; posicionamiento estratégico basado en la variedad, posicionamiento basado en las necesidades de un grupo de clientes y posicionamiento basado en el acceso.

Flores (2014) menciona que para formular una estrategia es necesario formular la estrategia incluyendo el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo. Por consiguiente al implementar la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción, y para saber que la estrategia está funcionando hay que revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio. Steiner (1985) por su parte señala que la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control ya que este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos y formula indicadores de seguimiento sobre los resultados.

METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación se recopilaron de diferentes fuentes de información como son: libros, tesis y artículos en internet. Una vez recopilada la información sobre los modelos Planeación Estratégica se aplicó la encuesta del Meza Escobar (2014) y modificada por Haro Zea (2015). Dicho instrumento de investigación fue aplicado entre el 9 y 11 de marzo de 2015 en el Municipio de Allende Nuevo León. Cabe mencionar que dichos reactivos evalúan la Planeación Estratégica de 43 PYMES del Municipio antes mencionado. El municipio Allende se localiza en el sureste del Estado de Nuevo León, al pie de la Sierra Madre Oriental, cuenta con una superficie de 148.5 km², representando un 0.22% de la extensión total del Estado. La población total de dicho municipio, de acuerdo al censo realizado por el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI, 2010), es de 32,593, lo cual representa el 0.7% del Estado de Nuevo León, México. El tamaño promedio de los hogares es de 3.5 integrantes, mientras que en el Estado de Nuevo León es de 3.9 integrantes. El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en el municipio es de 8.2, frente al grado promedio de escolaridad de 9.8 en la entidad. Entre las principales actividades económicas se encuentran la agricultura, ganadería, apicultura (Allende es uno de los mayores productores de miel de abeja), avicultura y transporte, actividades que generan una gran cantidad de empleos en la región.

Derivado de lo anterior, el instrumento de investigación se enfoca en conocer las acciones estratégicas que están usando las PYMES, el cual contempla los siguientes criterios de evaluación: liderazgo, compromiso, comunicación, cultura y cambios estratégicos, filosofía empresarial, objetivos, análisis interno y externo de la estrategia, definición de estrategias, definición de recursos, administración de desempeño y ejecución de las estrategias. El presente instrumento de investigación es aplicado a una muestra no probabilística del tipo intencional a 43 personas (Hernández, 1991) las cuales cumplen con las siguientes características: no tienen más de 10 años de haber empezado su negocio, se encuentran en una zona céntrica del Municipio de Allende, Nuevo León con buenas probabilidades de crecimiento y se caracterizan por su buen servicio pero no se percibe que estén creciendo. A continuación se muestran las variables aplicables a la presente investigación.

Tabla 1: Definición Operacional de las Variables de Investigación

Variables	Definición	Ítem	Unidad de Medición	
Dependiente	Pensamiento Estratégico	Filosofía Empresarial	Instrumento de Evaluación de la Estrategia que contempla 70 ítems y 12 dimensiones	
	Proceso estratégico definido Adhesión a la estrategia Comunicación	Liderazgo		
		Objetivos		
		Compromiso		
		Comunicación		
		Cultura y cambios estratégicos		
		Análisis Interno		
		Análisis Externo		
		Estrategias		
		Alineación de la estrategia a los objetivos organizacionales		Asignación de Recursos
Medición de resultados	Ejecución de estrategias			
Independiente	Planeación Estratégica como herramienta de crecimiento de las PYMES de Allende Nuevo León	Administración de desempeño		
		Evaluación de la Planeación Estratégica de las PYMES		

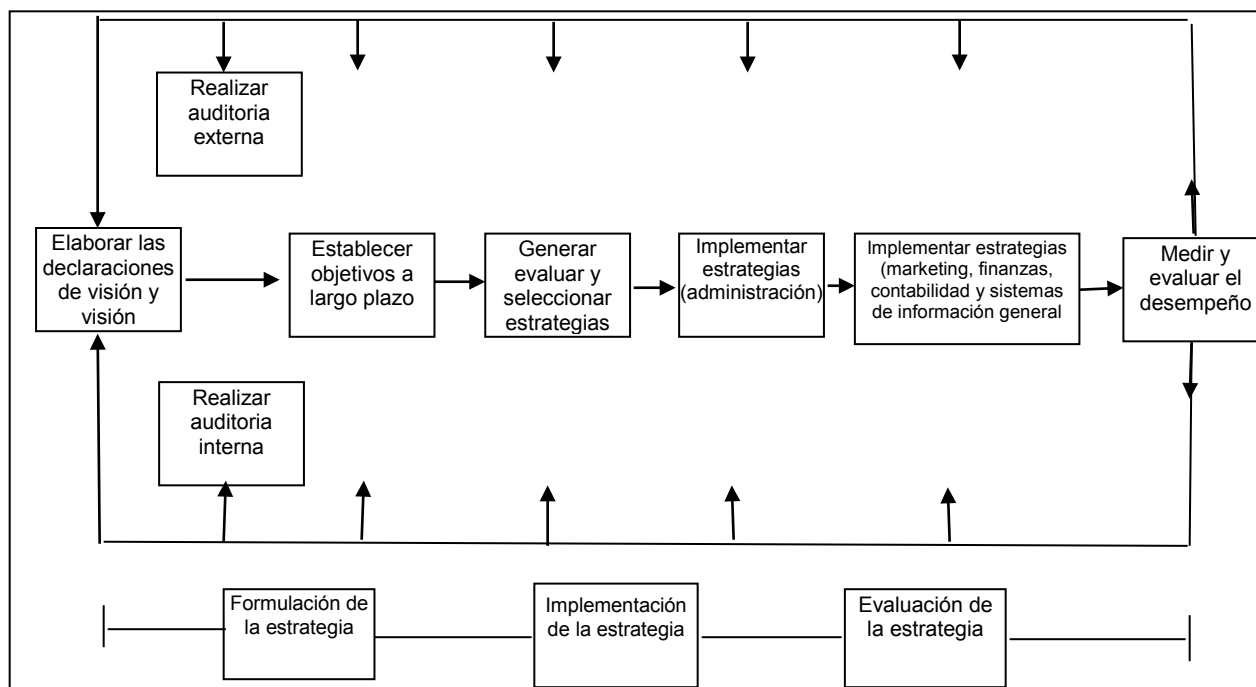
Fuente: Elaboración propia

Derivado de lo anterior es pertinente abordar la importancia de un modelo de planeación estrategia, toda vez que representa el sustento del presente trabajo de investigación.

Modelos de Planeación Estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica es utilizando un modelo. David (2008) creó un modelo completo de la administración estratégica y precisa que el modelo no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación en donde la buena comunicación y la retroalimentación son esenciales (figura 1). Por su parte Steiner (1985) precisa que existen cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico en diversos tamaños de empresas. Existen modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para hacer la planeación, aunque a sus vez también son operacionales, ya que las empresas pueden y en verdad siguen estos pasos en la práctica. Cada grupo de pasos acentúa en forma un poco diferente algunos de los elementos en el proceso de planeación, pero son similares en cuanto a su esencia.

Figura 1: Modelo Completo de la Administración Estratégica



Fuente: David, 2008

Así entonces, en palabras de Mintzberg (1979) la estrategia como pauta es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento, de ahí la importancia de la evaluar la planeación estratégica de las PYMES. La evaluación tiene como base tres variables principales: los objetivos, los programas destinados a alcanzarlos y el presupuesto. En este contexto, la evaluación mide los aspectos siguientes: la contribución efectiva al cumplimiento de objetivos, el apego a los programas establecidos, el uso óptimo de los recursos (humanos, financieros materiales y tecnológicos) y la existencia y operatividad de instrumentos administrativos que posibiliten acción de la dirección superior. La acción de evaluar debe realizarse dentro del contexto del plan estratégico completo, lo cual incluye desde el pensamiento estratégico (la articulación de la misión, la visión) y las demás etapas del proceso de planeación estratégica, a continuación se muestran de acuerdo a Rodríguez (2005) algunos aspectos que nos indican la importancia de realizar una revisión y evaluación del plan estratégico:

Mantener en la mente la declaración de la misión y la determinación de la visión

Asegurarse de que las actividades cotidianas sean consistentes y apoyen la misión y la visión.

Recordar que la planeación estratégica es un proceso continuo y no un evento.

Enfocarse en aspectos del plan estratégico a largo plazo que necesiten abordarse inmediatamente o en el futuro cercano.

Asegurarse de que las disposiciones de la planeación táctica estén relacionadas directamente con la planeación estratégica y se estén cumpliendo de manera oportuna y con eficiencia.

Identificar circunstancias (como un cambio de tecnología) que puedan requerir revalorar y posiblemente cambiar el rumbo estratégico.

Identificar información nueva que necesite incluirse en el análisis de aspectos críticos, en especial información que puede originar modificaciones en algunos de los planes de acción y de los objetivos estratégicos.

RESULTADOS

En el análisis descriptivo encontramos que el 51.2% de las empresas eran empresas familiares y el 48% no eran familiares, el 81.4% de las PYMES eran empresas con menos de 5 años de su apertura y el 86% de los que contestaron la encuesta eran los encargados del negocio y solo encontramos al 6% de los dueños en la PYME. En las Tablas siguientes presentamos los datos más representativos del trabajo de investigación. En la Tabla 1 se observa el resultado de la evaluación estratégica de acuerdo a las dimensiones estudiadas. En el promedio total; las empresas salieron evaluadas como “Regulares” en su Planeación Estratégica. Las tres dimensiones más estratégicas fueron liderazgo, compromiso y comunicación que alcanzaron un promedio de “Muy estratégicas”. Las dimensiones con puntajes más bajos fueron análisis interno y externo, asignación de recursos, ejecución y administración del desempeño.

Tabla 2: Evaluación Estratégica de Acuerdo a la Dimensión

Dimensión	Resultado
Liderazgo	Muy estratégicas
Compromiso	Muy estratégicas
Comunicación	Muy estratégicas
Cultura	Algo estratégicas
Filosofía Visión	Regular
Filosofía Misión	Algo estratégicas
Objetivos	Algo estratégicas
Análisis interno	Regular
Análisis externo	Regular
Estrategia	Poco estratégica
Asignación recursos	Regular
Ejecución	Regular
Administración del desempeño	Regular
Total	Regular

En la Tabla 1 se observa el resultado de la evaluación estratégica de acuerdo a las dimensiones estudiadas. Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se encuentra la evaluación de las PYMES con respecto a la Planeación Estratégica. El 23% de las PYMES se autoevalúan como algo estratégicas, el 18.6% dicen ser regular y 16.3 % son poco estratégicas, sumando estos porcentajes podemos resaltar que el 57.9% de las PYMES no cuenta con una Planeación Estratégica aplicada a todos los aspectos de la organización.

La Tabla 3 muestra que El 23% de las PYMES se autoevalúan como algo estratégicas, el 18.6% dicen ser regular y 16.3 % son poco estratégicas, sumando estos porcentajes podemos resaltar que el 57.9% de las

PYMES no cuenta con una Planeación Estratégica aplicada a todos los aspectos de la organización. Fuente: Elaboración propia En la Tabla 4 se observa a las empresas familiares y no familiares según su evaluación en la Planeación, destaca que la mayoría de las empresas familiares se encuentran entre “Regular” y “Algo estratégicas” sumando el 45.4% y las empresas no familiares se evaluaron entre “Algo estratégicas”, “Totalmente estratégicas” y “Poco estratégicas” sumando el 61.8%.

Tabla 3: Evaluación General de la Estrategia En las PYMES de Allende, Nuevo León

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada estratégica	2	4.7	4.7
Muy poco estratégica	5	11.6	16.3
Poco estratégica	7	16.3	32.6
Regular	8	18.6	51.2
Algo estratégica	10	23.3	74.4
Muy estratégica	6	14.0	88.4
Totalmente estratégica	5	11.6	100.0
Total	43	100.0	

El 23% de las PYMES se autoevalúan como algo estratégicas, el 18.6% dicen ser regular y 16.3 % son poco estratégicas, sumando estos porcentajes podemos resaltar que el 57.9% de las PYMES no cuenta con una Planeación Estratégica aplicada a todos los aspectos de la organización. Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Tipo de Empresa y Autoevaluación de la Planeación Estratégica

	Nada Estratégica	Muy Poco Estratégica	Poco Estratégica	Regular	Algo Estratégica	Muy Estratégica	Totalmente Estratégica	Total
Empresa Familiar	2	3	3	5	5	3	1	22
	9.10%	13.60%	13.60%	22.70%	22.70%	13.60%	4.50%	100.00%
No Familiar	0	2	4	3	5	3	4	21
	0.00%	9.50%	19.00%	14.30%	23.80%	14.30%	19.00%	100.00%
Total	2	5	7	8	10	6	5	43
	4.70%	11.60%	16.30%	18.60%	23.30%	14.00%	11.60%	100.00%

las empresas familiares y no familiares según su evaluación en la Planeación, destaca que la mayoría de las empresas familiares se encuentran entre “Regular” y “Algo estratégicas” sumando el 45.4% y las empresas no familiares se evaluaron entre “Algo estratégicas”, “Totalmente estratégicas” y “Poco estratégicas” sumando el 61.8%. Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones. Esta debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores además de estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Los gerentes y empleados deben darse cuenta continuamente del progreso que se hace hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores esenciales para el éxito cambian, los miembros de la organización deberían participar en determinar las acciones correctivas apropiadas. Sin duda alguna la planeación estratégica es baja en las PYMES que participaron en esta investigación ya que elementos clave para el crecimiento como la filosofía (misión y visión), análisis interno, análisis externo, administración del desempeño, ejecución y asignación de recursos fueron dimensiones evaluadas con bajo puntaje. Un ejemplo de ello es que en la dimensión de filosofía las empresas participantes resultaron con una evaluación “Algo estratégica” en la misión pero en la visión que es el sueño de a dónde quieren llegar la empresa tienen una evaluación “Regular”. Saber lo que estamos haciendo en el presente no nos ayuda a crecer para el futuro. Otro ejemplo es la falta de análisis interno y externo que nos ayudan a entender el mercado y la competencia para poder crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera como lo menciona (Munuera y Rodríguez, 2007). En la autoevaluación las empresas se califican como “Algo estratégicas” notándose que hay falta de conocimiento sobre una buena planeación estratégica ya que en promedio las PYMES tienen una Planeación Estratégica “Regular” y esto repercute al tomar decisiones correctas ya que debemos contar con información adecuada y diseñar

un proceso de Planeación que ayude a prever posibles situaciones que afecten tanto positiva como negativamente para anticiparse a estas. Derivado de esto último, las empresas deben de tener un proceso de planeación de su futuro y de sus operaciones de tal forma que le permita competir en los mercados Sin duda alguna para las PYMES de Allende Nuevo León, la Planeación Estratégica es su talón de Aquiles ya que la falta de Planeación Estratégica es notoria y las consecuencias también serán evidentes porque las PYMES en México en promedio el 80% fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años de acuerdo a Soriano (2005). A pesar del alcance se tiene de información; las PYMES no están buscando formas para seguir en el mercado, están muy entretenidas en las problemáticas cotidianas que se han olvidado de planear para el futuro y es aquí donde radica importancia de la presente investigación, que ha permitido evaluar a la PYMES de Allende Nuevo León en condiciones que aparentemente le permitirían crecer, sin embargo dicho crecimiento no es perceptible, y como resultado de esta investigación es posible afirmar que la ausencia de Planeación Estratégica es un determinante en el estancamiento de las PYMES sujeto de estudio, es por ello imprescindible tomar acciones contundentes que involucren acciones en todos los aspectos de la organización que aunados a las condiciones del Municipio de Allende, Nuevo León permitan el crecimiento y desarrollo de las mismas.

REFERENCIAS

Aguilera Enríquez, L., Gonzalez Adame, M. y Rodríguez Camacho, R. (2011) Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 53, 39-48.

Batt, R. (2002). Managing Customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 587-597.

Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson.

EnTarga Consulting. Benefits of Strategic Planning: Recuperado de: <http://www.entarga.com/stratplan/plngbenefits.htm> [acceso 8 de febrero de 2015]

Fernández, Z. y Nieto, J. M. (2001). Estrategias y estructura de las pymes: ¿puede ser el pequeño tamaño una fuente de ventajas competitiva?. *Papeles de Economía Española*, 89 (90) 256-271.

Flores, Martínez, G. (2014). Evaluación del plan estratégico del departamento de proyectos de una empresa de la industria automotriz. Tesis.

Goodstein Leonardo, Nolan Timothy, Pfeiffer William (2004). *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill.

Hernández, R. (1991). *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill.

Isaac, J. F., Flores, O., Hernández, F., Torres, C. Z. L., & García, C. I. (2009). La Rentabilidad Económica (ROA) en las Pymes Exportadoras de Monterrey Nuevo León, México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 63.

McKean D. (2011). *Estrategia*, Editorial Trillas.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization: a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Molina Morejón, V. M., García Hernández, L. J., & Salas Jaramillo, V. V. (2014). Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros. *Panorama Administrativo*, 7(13), 69-82.
- Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J. y Espinoza, F. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYME en el Estado de Coahuila, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 1(4), 47-67.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Munuera, J. L. & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Ed. CECSA.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89 (11), 100-117.
- Puhakainen, J., & Malinen, P. (2009). *Business Models in SME context-Research, Implications*.
- Rodríguez J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, CENGAGE Learning.
- Rubio Baños, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1) 49-63.
- Soriano C. (2005). El 80% de las pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años ¿Por qué? Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochoentapy.htm> [acceso 15 de marzo del 2015].
- Steiner G. (1985). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*, Grupo editorial Patria.
- Valda, J. C. (2009). Quiero ser empresario. Recuperado de: <http://jcvvalda.wordpress.com/2009/09/26/quiero-ser-empresario> [acceso 01 de enero de 2015].

BIOGRAFÍA

Haro Zea Karla Liliana, es Doctora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Estudiante del Posdoctorado en Desarrollo Sostenible. Profesora Investigadora adscrita al área de Administración, colaboradora del Cuerpo Académico Desarrollo Institucional y se puede contactar en la Facultad de Contaduría Pública de BUAP, correo electrónico kharozea@gmail.com

Karla Saraí Basurto Gutiérrez puede ser contactada en la Universidad de Montemorelos.