

---

# MODELO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS DE SERVICIOS EN MEXICO\*

---

*Edwin Chofo Ortega de la Cruz<sup>1</sup>  
Liliana de Jesús Gordillo Benavente<sup>2</sup>  
Yamarú del Valle Chirinos Araque<sup>3</sup>*

\* DOI: <https://doi.org/10.18601/01245996.v26n51.09>. Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de agencias de financiación del sector público, comercial o sin fines de lucro. Recepción: 04-08-2023, aceptación: 31-05-2024. Sugerencia de citación: Chofo Ortega de la Cruz, E., Gordillo Benavente, L. de J., & Chirinos Araque, Y. del V. (2024). Modelo conceptual de planeación estratégica para el crecimiento de empresas de servicios en México. *Revista de Economía Institucional*, 26(51), 193-221.

<sup>1</sup> Maestro en Dirección de Organizaciones, Universidad Politécnica de Tulancingo. Docente Titular en Centro de trabajo: CBTIS 179 “David Mariano Uribe Pevedilla”. [edwinchofo.ortega.cb179@dgeti.sems] gob.mx

<sup>2</sup> Doctora en Dirección y Marketing, Universidad Politécnica de Tulancingo. Docente Investigadora de la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México. [liliana.gordillo@upt.edu.mx].

<sup>3</sup> Doctora en Gestión de la Innovación, Investigadora Asociada por Colciencias. Adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Católica Luis Amigó. [yamaru.chirinosar@amigo.edu.co]

### **Modelo estratégico para el crecimiento de empresas de servicios en México.**

*Resumen.* El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de planeación estratégica para el crecimiento de las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México. Se aplicó una metodología cuantitativa con un diseño de investigación de tipo no experimental transversal correlacional a una muestra de 174 directivos. Los hallazgos exponen nueve cargas factoriales asociadas débilmente con la literatura respectiva, mostrando una discrepancia entre la teoría y la realidad. Los principales hallazgos de esta investigación incluyen el desarrollo de un modelo conceptual integrado por varios componentes, como filosofía, objetivos a largo, mediano y corto plazo, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas y presupuestos. Estos componentes están vinculados mediante un sistema de control estratégico, táctico y operacional específico para las empresas objeto de estudio. En general, el artículo presenta una contribución al campo de la planeación estratégica para microempresas en México.

*Palabras clave:* Planeación estratégica, empresas, crecimiento, servicios profesionales científicos y técnicos.

---

### **Conceptual model of strategic planning for the growth of professional, scientific, and technical service companies in Mexico.**

*Abstract.* The objective of this research is to propose a strategic planning model for the growth of professional, scientific, and technical services microenterprises in Mexico. A methodology was applied under the quantitative paradigm with a non-experimental cross-correlational research design to a sample of 174 managers. The findings expose nine weakly associated factor loads in relation to what is stated in the literature, showing a configuration of the model that is different from being applied in practice. The main findings of this research is the development of a conceptual model integrated by: philosophy, long, medium, and short-term objectives, policies, strategies, rules, procedures, programs, and budgets, linked by strategic, tactical, and operational control to the companies under study.

*Keywords:* Strategic planning, microenterprises, growth, scientific and technical professional services. Código JEL: O15, M21

---

### **Modelo estratégico para o crescimento de empresas de serviços no México**

*Resumo.* O objetivo desta pesquisa é propor um modelo de planejamento estratégico para o crescimento das microempresas de serviços profissionais, científicos e técnicos no México. Aplicou-se uma metodologia quantitativa com um desenho de pesquisa do tipo não experimental transversal correlacional a uma amostra de 174 diretores. As descobertas expõem nove cargas fatoriais associadas fracamente com a literatura respectiva, mostrando uma discrepância entre a teoria e a realidade. As principais descobertas desta pesquisa incluem o desenvolvimento de um modelo conceitual integrado por vários componentes, como filosofia, objetivos a longo, médio e curto prazo, políticas, estratégias, regras, procedimentos, programas e orçamentos. Esses componentes estão vinculados por meio de um sistema de controle estratégico, tático e operacional específico para as empresas objeto de estudo. Em geral, o artigo apresenta uma contribuição ao campo do planejamento estratégico para microempresas no México.

*Palavras-chave:* Planejamento estratégico, empresas, crescimento, serviços profissionais científicos e técnicos.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la economía mexicana se encuentra en transición hacia una situación compleja, donde se interrelacionan factores externos e internos. Internamente, el cambio de gobierno ha planteado nuevas políticas públicas que impactan de forma directa o indirecta en el entorno y las proyecciones de inversión del empresariado. En el contexto internacional, se observa un retorno al nacionalismo, al proteccionismo y a una búsqueda de autosuficiencia en industrias estratégicas. Además, hay señales de recesión en economías de gran tamaño, como consecuencia del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, donde Estados Unidos y la Unión Europea juegan roles protagónicos (García, 2019).

De otro lado, la crisis provocada por el COVID-19 reconfiguró estratégicamente los modelos de negocios afectando las ventas en canales tradicionales, estimulando un crecimiento superior al 10% en plataformas digitales (Claude, 2021). En esta dirección, los cierres intermitentes por largos periodos de tiempo, la división de unidades económicas en dos conjuntos (esencial y no esencial), las fuertes medidas de seguridad e higiene y un semáforo epidemiológico dirigido a regular su apertura, provocó que en México cerraran sus puertas más de un millón de organizaciones en un periodo menor a un año (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020).

En México, y principalmente en Hidalgo, debido al SARS-CoV-2, clausuraron sus actividades el 23.07% de Pymes en un tiempo de 17 meses, lo que equivale a 41.482 organizaciones (INEGI, 2020). Al enfocarse únicamente en Tulancingo de Bravo Hidalgo, el total de la población de empresas dedicadas a ofertar actividades económicas de servicios profesionales científicos y técnicos presentó una disminución del 4.01%, respecto al año 2020. Al examinar el estrato micro, este presenta una baja del 1.61%. Actualmente se mantienen vigentes 305 empresas sujetas a investigación, con lo cual, finalizó una década de tendencia al alza (Secretaría de Economía, 2020).

Además, una minoría de organizaciones brilló durante y después del confinamiento, principalmente transnacionales, que previeron la transición tecnológica y la progresiva aceptación de modelos de negocio digitales con un crecimiento exponencial, como resultado del confinamiento a causa de la pandemia. Es el caso de Amazon, Microsoft, Pay Pal, Netflix, Alfabet. En México, empresas como Evraz NA México, Shell México, FEMSA y BIMBO registraron ventas por casi 20.5 billones de pesos en 2021, un aumento del 14.2%

con respecto al primer año de la pandemia (Financial Times, 2020). Bajo ese contexto, pudieron adaptarse a cambios presentes y futuros durante largos periodos de tiempo e incluso, con sus acciones, dar forma a escenarios preordenados planteados por la alta gerencia, al estimar como indispensables sus servicios durante y después del confinamiento.

Así, las microempresas de servicios profesionales científicos y técnicos se establecen formalmente a partir de una idea empresarial a priori y un programa de actividades preestablecido, ya sea escrito o no. Al concretar esta fase, inmediatamente se inicia una búsqueda de información cualitativa y cuantitativa que combina recursos humanos, financieros y de tiempo de forma sinérgica para dar continuidad a los objetivos previamente establecidos y con ello alcanzar un crecimiento, como ocurre en los planes estratégicos (Mora, et al. 2015).

Estas dos etapas integran diversos procesos administrativos que se aplican e interrelacionan de forma explícita o implícita con el objetivo de obtener una acertada toma de decisiones que tendrá la capacidad de evaluarse y retroalimentarse en un rango de tiempo definido mediante estrategias, indicadores y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Lo planteado anteriormente parece lógico, sin embargo, el conjunto de variables que impactan el contexto interno y externo de estas organizaciones hace complejo tomar decisiones coherentes y observar las oportunidades existentes en el mercado, así como las amenazas que impactan en su crecimiento.

Específicamente, en una investigación aplicada al distrito de Tullancingo, Hidalgo, se encontraron cinco variables que influyen en el crecimiento de microempresas de diversos estratos, que incluyen al sector de servicios profesionales, científicos y técnicos. Entre ellos se posicionan factores financieros, de mercado, de capital humano y administración, elementos externos y tecnológicos (Domínguez, et al., 2017). De la misma forma, se han construido metodologías que comprenden dichas variables y permiten mitigar escenarios contrarios a los pensados por los administradores; este es el caso de la planeación estratégica que delimita la actual investigación. Su objetivo principal es realizar un diagnóstico integral de diversas variables externas e internas para hacer frente a un contexto adverso y sacar el mejor provecho de él (Chiavenato, 2017).

En esta dirección, es clave que las microempresas de servicios profesionales científicos y técnicos evalúen cuáles son los factores asociados al modelo estratégico que mejor se adaptan a la estructura y aplicación de su proceso administrativo. Esto les permitirá generar

un posicionamiento a largo plazo en un mercado agresivo, donde se prevén fisuras en las grandes cadenas de suministro, un cambio significativo en los canales de distribución y las necesidades de los consumidores, como resultado de la actual contingencia provocada por el SARS-CoV-2 y de un entorno internacional que avanza hacia un orden multipolar.

En este sentido, debido a que existen diversas representaciones mentales del proceso estratégico, se puede analizar su conceptualización de diferentes maneras, cada una con elementos afines o propios de dicha representación. Sin embargo, estas representaciones tienden a orientarse hacia organizaciones medianas y grandes (Choque, 2015), con lo cual se da pauta para plantear la problemática a tratar en la actual investigación: ¿Cuáles son los elementos contenidos en una planeación estratégica que integre un modelo para el crecimiento de las empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, México?

El objetivo general de esta investigación es proponer un modelo de planeación estratégica para el crecimiento de las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México. Se trata de realizar un diagnóstico holístico de las variables que integran el modelo de planeación estratégica (variable independiente), contrastando las dimensiones que las conforman con las relaciones expuestas por la literatura en las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos (variable dependiente). El resultado será un estudio de variables que permitirá tomar decisiones conscientes y coherentes en el acontecer diario, mediante el diseño de un modelo orientado a estas unidades económicas, abarcando factores que afectan con mayor profundidad y contribuyen a su crecimiento.

En este contexto, es fundamental establecer conexiones entre las diferentes dimensiones y variables, así como comprender el grado de interrelación en los modelos estratégicos aplicados. Esto permite establecer vínculos que pueden diferir de los expuestos en la literatura. Una incorrecta relación entre los factores puede resultar en la incapacidad de fundamentar los objetivos para los cuales fue implementado el modelo estratégico. Es crucial anticiparse y prepararse para los cambios futuros que pueden ocurrir o tienen una alta probabilidad de materializarse. Por lo tanto, es necesario contrastar estos aspectos y utilizarlos como base para diseñar un modelo que se adapte específicamente a las necesidades de estas organizaciones. Esto, a su vez, tendrá un efecto positivo en la creación y mantenimiento de empleos a nivel local (Ortega y Gordillo, 2021).

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México (ICEX, 2019) señala que las organizaciones de servicios profesionales científicos y técnicos son relevantes porque ofrecen conocimiento especializado para el desarrollo económico. Esto impulsa una economía basada en el conocimiento, fundamental para el crecimiento de países, estados y municipios. Su permanencia, desempeño y eficiencia son de interés público y privado. Por lo tanto, la investigación fortalecerá a las empresas mexicanas, generando crecimiento y nuevos empleos al contribuir al desarrollo de las organizaciones.

### **JERARQUÍA EN LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Desde una perspectiva general, la jerarquía en la administración sirve como base para configuraciones específicas que representan diversas dimensiones. Estas dimensiones se agrupan en niveles ordenados y objetivos para el cumplimiento de funciones específicas (Bernal, 2018).

Específicamente, los niveles jerárquicos organizacionales se dividen en estratégico, táctico y operativo (Luna, 2015). El nivel operativo está directamente relacionado con la ejecución de tareas específicas en diferentes áreas departamentales. Dado que estas operaciones internas suelen ser numerosas, el correcto funcionamiento a nivel administrativo es crucial. Esto asegura el cumplimiento de indicadores específicos que permiten evaluar los planes aplicados en las diversas áreas funcionales de la empresa (Moreno, 2017).

El nivel táctico transforma las directrices de la alta gerencia en planes especializados y los orienta hacia los diferentes departamentos para lograr objetivos estratégicos. La evaluación se realiza mediante políticas que determinan el éxito o fracaso de las acciones implementadas en esos planes. Este proceso administrativo se comunica al nivel operativo (Rivera, 2016).

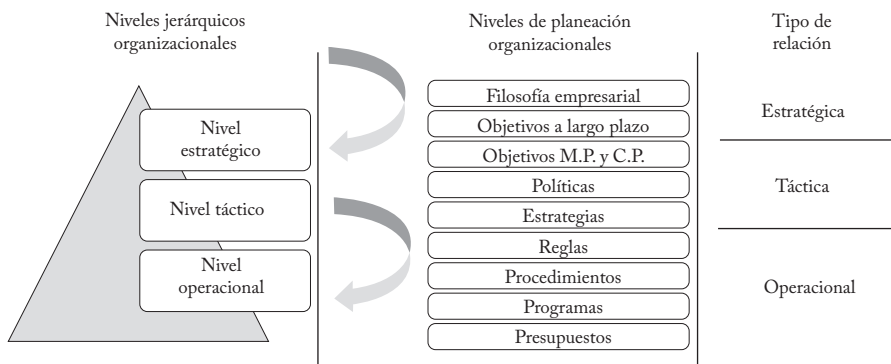
Por otro lado, el nivel estratégico diagnostica, dirige y controla utilizando diversas técnicas administrativas para lograr armonía y certeza interna en un entorno competitivo externo. Este nivel establece una filosofía, lineamientos y objetivos generales que guían toda la organización. En esencia, aplica el proceso administrativo en la estructura táctica con un fundamento empírico (Kaplan y Norton, 2016). Los niveles de gestión se relacionan con el horizonte de tiempo para el cual se planifican. La planeación puede ser integral para

toda la organización, un departamento específico o incluso un cargo particular (Ávalos, et al., 2017).

Chiavenato (2017) señala que la planeación se lleva a cabo mediante planes que pueden abarcar períodos largos o cortos, y pueden ser holísticos para la empresa, un departamento o una función específica. Aunque la planeación es un proceso presente en toda la organización, sus características varían según el nivel de gestión al que se aplica.

Los planes jerárquicos se clasifican en filosofía, objetivos a largo, mediano y corto plazo, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas y presupuestos (Gómez, 1994). Este vínculo entre la estructura jerárquica y los niveles de planeación se ilustra en la figura No. 1, que muestra los tipos de planes en relación con los niveles jerárquicos organizacionales.

Figura 1. Relación entre el nivel jerárquico organizacional y el nivel de planeación.



Fuente: elaboración propia a partir de *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (p.260), por I. Chiavenato, 2017.

Desde esta premisa, la planificación estratégica se mantiene activa constantemente y guía a toda la organización. A nivel institucional, se recopila la información necesaria para formular una estrategia. A nivel intermedio, actúa como un medio de comunicación al diseñar un plan táctico basado en esas directrices. A nivel operativo, se formalizan planes operacionales detallados, cada uno de ellos según su autoridad jerárquica y en consonancia con los objetivos del plan estratégico. Esta planificación establecerá una dirección y coherencia en las tareas, coordinando e integrando las unidades de la empresa para lograr sinergia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por los administradores (Chiavenato, 2017).

## **LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES A TRAVÉS DEL MÉTODO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

El administrador formaliza las ideas provenientes de la alta dirección en un entorno propicio, estableciendo una relación causa-efecto entre la planificación y los resultados. Esto se logra a través de procesos administrativos lógicos y secuenciados en los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Estos procesos transmiten los vínculos, ideas y tareas correspondientes a cada nivel organizacional, con el objetivo de lograr una gestión vertical descendente. En este proceso, se manejan reportes, informes, sugerencias, quejas, peticiones y solicitudes, comprendiendo las instrucciones, órdenes y políticas emitidas por la dirección general (Staton, et al., 2007).

Para alcanzar las metas establecidas por la administración, es indispensable jerarquizar los objetivos y planes, concebiéndolos de manera general y desagregándolos en otros específicos para cada extensión de la organización, departamento, área o función (Gallardo, 2016).

Esta jerarquización de principios administrativos comienza en la planeación estratégica, donde se estudian una serie de dimensiones externas e internas inherentes al proceso. Su objetivo permanente es adaptar a la organización a su entorno de la manera más adecuada (Arias, 2011). Por tanto, la planeación estratégica es un medio que contiene una metodología consistente y consensuada para dirigir los recursos temporales, financieros y humanos hacia un objetivo específico, partiendo de la filosofía empresarial y el diagnóstico de variables internas y externas. Aunque el análisis se basa en un método deductivo, la aplicación es inductiva.

## **LA FUNCIÓN DEL CONTROL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica aborda el establecimiento de objetivos institucionales y se apoya en mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación, es decir, en la herramienta administrativa del control (Lima, 2021).

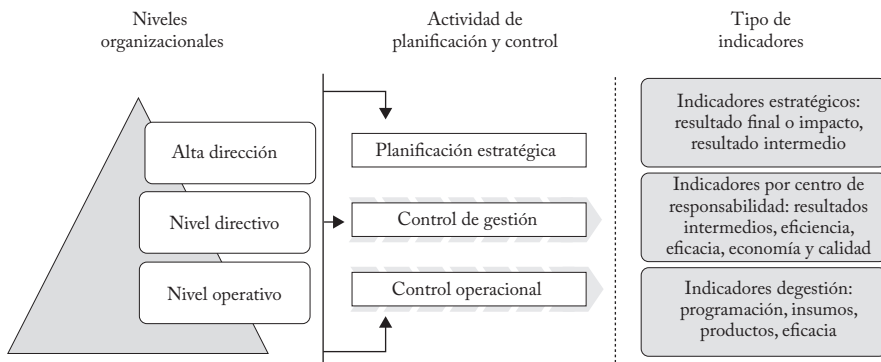
El control dentro de los tres niveles jerárquicos posee los mismos elementos entre sí. Se articula como un proceso de seis fases diferenciadas: establecimiento de normas y estándares de desempeño, medición del ejercicio real, comparación entre el estándar y el desempeño existente, identificación de desviaciones, análisis de causas y toma de medidas correctivas (Schmid, et al., 2018).



Sin embargo, los elementos del proceso en cada uno de los tres niveles organizacionales establecen normas, miden desempeños, comparan estándares, identifican desviaciones, analizan y retroalimentan resultados distintos. Por lo tanto, el control se clasifica en niveles (estratégico, de gestión y operacional) interrelacionados directamente con la planeación estratégica (Schmid, et al., 2018).

La relación anterior se señala en la figura No. 2, donde se establece el vínculo de los niveles organizacionales, las actividades de planeación, control y los tipos de indicadores estudiados en el libro “Sistemas de Control de Gestión” de Robert Anthony. A partir de esto, el control estratégico le otorga el carácter dinámico al concepto de planeación estratégica al contar con la capacidad de retroalimentar al sistema de información con el cual se establecen las directrices de la organización (Kotler y Armstrong, 2017).

Figura 2.  
Relación entre los niveles organizacionales, actividad estratégica y los distintos niveles de control



Fuente: elaboración propia a partir de *Sistemas de Control de Gestión* (p.749), de R. Anthony, 2008, McGraw Hill

El control de gestión dentro del modelo estratégico alinea los resultados de las estrategias, políticas e indicadores por centro de responsabilidad administrados por el nivel intermedio. Por su parte, el control operacional instituye la relación de supervisión, evaluación y retroalimentación de tareas, actividades, reglas, procedimientos y programas ejercidos por el primer nivel y los vincula a los planes especializados del nivel táctico en función de la directriz emitida (filosofía y objetivos estratégicos) por la alta dirección (Schmid, et al., 2018).

## **MODELOS ESTRATÉGICOS**

Los modelos son abstracciones teóricas de la realidad y buscan dar explicación a fenómenos empíricos. La planeación estratégica es representada mediante esta metodología y los diversos planteamientos existentes permiten analizar su conceptualización desde diversos ángulos, permitiendo conocer elementos comunes o disyuntos y su aplicación adecuada en las organizaciones (D'Alessio, 2015).

### **MODELO SISTEMÁTICO DE STEINER**

El modelo de planeación sistemática, formulado por Steiner (1979), divide a la primera parte del proceso administrativo en tres fragmentos: largo plazo, mediano plazo y corto plazo, anexando un proceso de retroalimentación al que denomina, revisión y evaluación de planes. El método de dividir el proceso de planeación se utiliza actualmente. Identifica sistemáticamente oportunidades y amenazas, establece metas, define estrategias e implementa actividades para su cumplimiento (Steiner, 1979). Centra una idea general de análisis externo e interno y la enfoca en la representación operativa, donde se lleva a cabo la ejecución de una planificación completa y efectiva, permitiendo homogenizar patrones estandarizados con los que interactúan diversas organizaciones (Steiner, 1979).

### **MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral es una herramienta administrativa centrada en el control estratégico. Su objetivo primario es mostrar en intervalos de tiempo continuos los resultados reales de una unidad económica y contrastarlos con los definidos en el plan estratégico (Kaplan y Norton, 1992).

La premisa central es la evaluación de la organización más allá de la perspectiva financiera al contemplar activos intangibles dejados de lado para medir actividades que aportan al cumplimiento de la visión empresarial (Kaplan y Norton, 1992).

Esta herramienta administrativa realiza un análisis integral de variables y dimensiones cuantitativas y cualitativas, transformándolas en un agregado de indicadores direccionados a la filosofía de la organización. Su implementación va más allá de seguir un orden secuenciado de actividades; busca estructurar y alimentar un sistema de información-comunicación que permita soportar los objetivos definidos en el plan estratégico. Para ello se basa en cuatro perspectivas:

financieras, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y clientes (Kaplan y Norton, 1992).

### **MODELO DE RED ESTRATÉGICA DE JAIMES Y COLABORADORES**

Parte de dos elementos administrativos: la gestión estratégica y el logro de una ventaja competitiva mediante competencias centrales (Jaimes et al., 2009). La proposición de la red estratégica señala que toda empresa tiene elementos internos heterogéneos que la diferencian de otras. El conjunto inherente de actividades, conocimientos, cultura e historia, posibilita una posición ventajosa y sostenida en el tiempo ante fenómenos futuros inciertos (Jaimes et al., 2009).

Desarrollar competencias centrales es equivalente a desarrollar ventajas competitivas necesarias para la supervivencia y posterior crecimiento (Jaimes et al., 2009). La construcción de la red se basa en un análisis interno exhaustivo mediante encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación directa y documentos internos de las diferentes áreas de la empresa que identifiquen con claridad las capacidades centrales con las que cuenta la organización (Jaimes et al., 2009). A través de este agregado validado por los gerentes, se construye un plan estratégico.

### **MODELO ESTRATÉGICO DE SHARMA Y COLABORADORES**

Sobre la base de una revisión profunda en la literatura y marco contextual de la administración estratégica, se diseñó un modelo estratégico orientado a empresas familiares, concluyendo que siguen un patrón similar a su contraparte no familiar en la formulación, implementación y control de planes en dirección hacia el cumplimiento de objetivos. El proceso parte del análisis de variables internas y externas que influyen en la organización, como los intereses y valores inherentes a la familia (Sharma et al., 1997).

Posterior al estudio, se formulan objetivos familiares y organizacionales, estrategias incluyentes, los medios para su implementación y la evaluación del desempeño organizacional, a través del cumplimiento de metas financieras, de mercado, de crecimiento, sociales y familiares (Sharma et al., 1997).

Finalmente, existe un proceso de retroalimentación que complementa la etapa de evaluación (Sharma et al., 1997).

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COGNITIVA DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)**

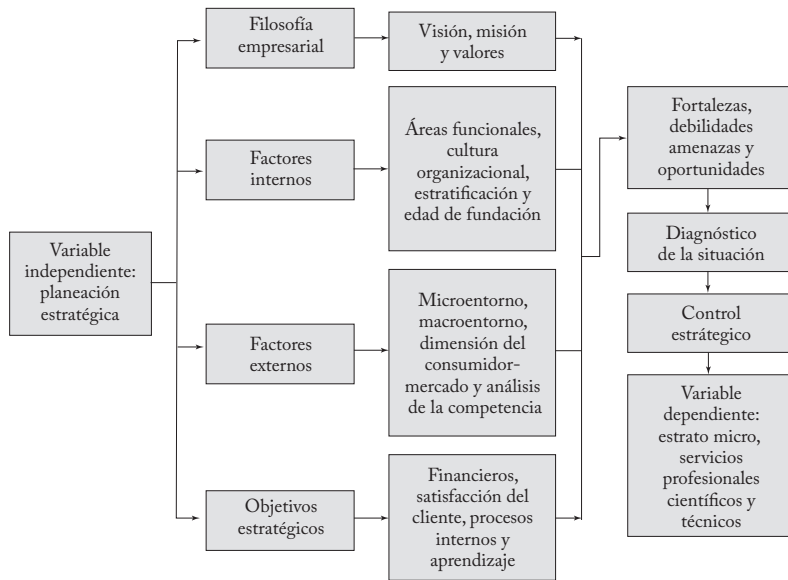
El modelo del BID consta de cuatro etapas. En la primera, se delimitan los aspectos previos al proceso estratégico, identificando los actores involucrados en la administración interna y analizando los estilos de liderazgo y dirección, elementos esenciales de la estructura estratégica (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2002). La segunda etapa establece la línea general de acciones estratégicas mediante un diagnóstico situacional y la elaboración primaria de informes que sistematizaran los datos para facilitar la comprensión de las variables estudiadas (BID, 2002). En la tercera etapa, se formulan los objetivos y las estrategias que dan soporte a los planes de acción, guiando los objetivos operacionales e iniciando el proceso de evaluación. Por último, la etapa cuarta incluye la estructura formal de gestión, vigilancia y retroalimentación del plan de acción (BID, 2002).

### **METODOLOGÍA**

Esta investigación se enmarca dentro del paradigma positivista cuantitativo, con un diseño de tipo no experimental transaccional descriptivo y correlacional. El objetivo es establecer la existencia de una relación teórica-práctica en el conjunto de dimensiones que conforman la variable independiente (planeación estratégica) en el estrato de microempresas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos ubicadas en Tulancingo, Hidalgo, México (variable dependiente). Con ello, se busca diseñar un modelo de planeación estratégica que contribuya a su crecimiento. En consecuencia, la investigación adopta un enfoque correlacional causal.

Las relaciones expuestas se resumen en la Figura No. 3, basándose en las variables como la filosofía empresarial, los factores clave internos y externos, el análisis FODA, el diagnóstico de la situación y el control estratégico. Estas variables se encuentran en los modelos estratégicos propuestos por Steiner (1986), Kaplan y Norton (1992), Jaimes et al. (2009), Sharma et al. (1997) y BID (2002). Cada uno de estos elementos se adapta a la jerarquía organizacional de tercer nivel y de orden estratégico en el nivel de planeación. A partir de esta premisa, se desarrolla la técnica de investigación que guiará el análisis de los resultados.

Figura 3.  
Esquema de relación causal multivariada con una variable dependiente



Fuente: elaboración propia a partir de *Metodología de la investigación*, por R. Hernández, C. Fernández y M. P. Baptista. 2014, McGraw Hill Education.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo conformada por 305 microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos, seleccionadas mediante una muestra aleatoria simple (DENUE, 2022). El tamaño de la muestra fue calculado con un nivel de confianza del 95% para una población finita menor a cien mil elementos, obteniendo un tamaño de 173 cuestionarios aplicados mediante muestreo estadístico simple, como se sugiere en Malhotra (2016). Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional hacen referencia al estrato micro, incluyendo clientes internos existentes en un rango de cero a diez trabajadores dedicados al sector servicios profesionales, científicos y técnicos en Tulancingo, Hidalgo, México.

## INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Durante la etapa de recolección de datos, se utilizó una técnica de investigación Likert de cinco escalas, donde 5 representada “totalmente de acuerdo” y valor 1 “totalmente en desacuerdo”. En la primera parte

del cuestionario se incluyeron preguntas de identificación. Posteriormente, se utilizaron afirmaciones en los ítems en lugar de preguntas, evaluando siete conceptos interrelacionados y fuertemente vinculados: filosofía empresarial, factores clave internos y externos, análisis FODA, diagnóstico de la situación, objetivos y control estratégico. Estos conceptos fueron utilizados para construir el instrumento de medición.

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Al aplicarse el instrumento de investigación se verificó su confiabilidad, como se observa en la tabla No. 2, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de .912, sinónimo de una consistencia interna entre los ítems abordados.

Tabla 2.  
Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.912	73

Fuente: Elaboración propia a partir de Statistical Package for Social Sciences, 2023.

## RESULTADOS.

### PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se empleó el Análisis Factorial Exploratorio, centrándose principalmente en el análisis de componentes principales. El objetivo al aplicar este tipo de estadística, según Abdi & Williams (2010) y Jolliffe (2002), fue extraer la información más relevante de un conjunto de datos multivariantes. En este caso se buscó extraer las dimensiones de la planeación estratégica para conformar el modelo. Se comprimió un conjunto de datos multivariantes, manteniendo únicamente la información que se consideró relevante (reduciendo así la dimensionalidad de los datos), con el fin de simplificar la descripción del conjunto de información y analizar la estructura de las observaciones y las variables.

### PRUEBA KMO

Como primer paso, se realizó la prueba KMO (Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo) y la prueba de esfericidad de Bartlett necesaria para determinar si las variables originales están correlacionadas y para analizar la viabilidad de la técnica estadística

de componentes principales (Hair et al., 1999). Los resultados de la prueba KMO y la prueba de la esfericidad de Bartlett se presentan en la Tabla 3.

Tabla No. 3.  
Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	703	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	8121.181
	Gl	2701
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia a partir de Statistical Package for Social Sciences, 2023.

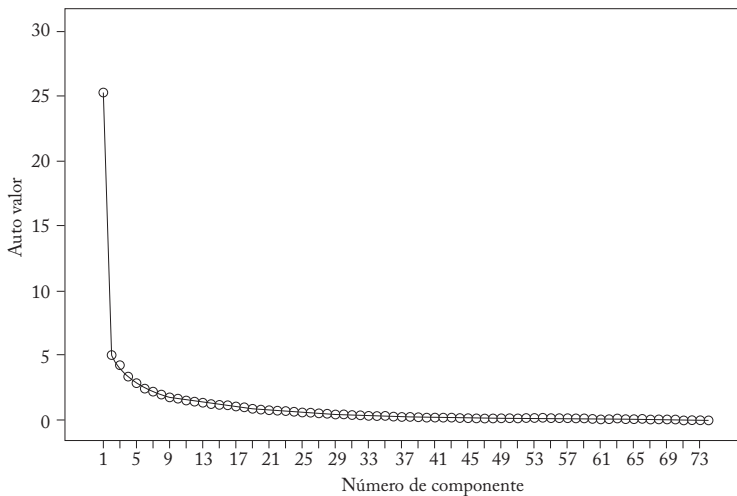
En la tabla No. 3 se muestran los resultados de la prueba de KMO y Bartlett. La puntuación obtenida en la prueba de KMO es de 0.703, lo que indica un ajuste aceptable del modelo de análisis de componentes principales, según lo expuesto por Hair y colaboradores. Respecto a la prueba de esfericidad de Bartlett, se obtiene una significancia estadística de 0.000, lo que conduce al rechazo de la hipótesis alternativa, que sugiere una correlación significativa entre las variables.

### CRITERIOS PARA EL CÁLCULO DEL NÚMERO DE FACTORES EN COMPONENTES PRINCIPALES

En relación con el cálculo del número de factores en Componentes Principales, la gráfica de sedimentación proporciona una visualización del número de componentes principales frente al total de ítems analizados en la técnica de investigación. Esta gráfica ordena los valores de mayor a menor contribución a la varianza total, reflejando la similitud de los valores con la varianza de los componentes principales, como señala Coutiño (2014).

En la Figura No. 3 se indica que el instrumento de investigación está compuesto por 73 factores. De éstos, nueve componentes tienen valores propios de extracción mayores que uno, mientras que los restantes forman una línea recta en el gráfico de sedimentación. Específicamente, el primer componente explica el 34.085% de la varianza, el segundo el 6.755%, el tercero el 5.749%, el cuarto el 4.539%, seguido por el quinto, sexto y séptimo componentes, cada uno con un 3% respectivamente. Finalmente, el octavo y noveno componente explican simultáneamente el 2% de la varianza. La suma acumulada de estos componentes explica en conjunto el 66.771% de la variación total de los datos.

Figura 3.  
Sedimentación formulada a partir de la variable planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de Statistical Package for Social Sciences, 2023.

## VARIANZA EXPLICADA DE LOS FACTORES.

El investigador debe observar la comunalidad de cada variable para evaluar si alcanza niveles aceptables de explicación. Por ejemplo, es necesario que cada factor especifique, al menos, la mitad de la varianza de cada variable. (...) Al tomar en consideración el 50% de varianza explicada por ítem se tienen elementos para identificar todas las variables con comunalidades menores a 0.5 como carentes de explicación suficiente (Hair et al., 1999, p. 101).

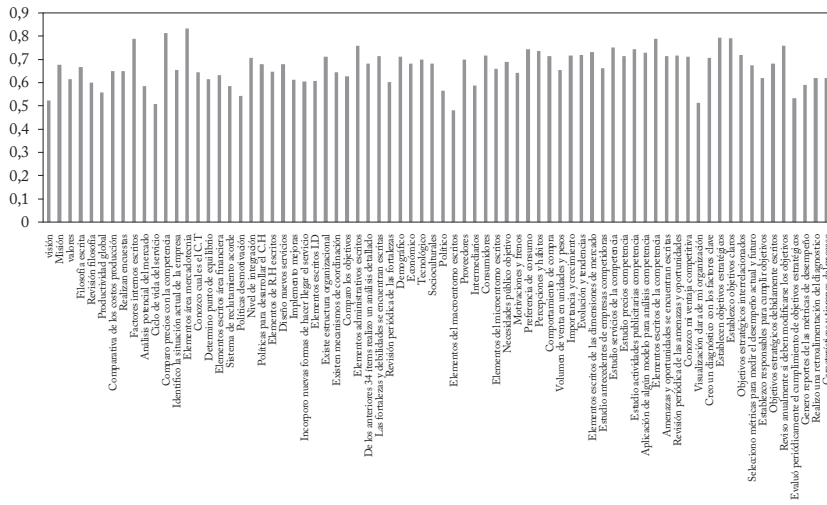
En un ejemplo similar, la figura 4 muestra el factor de visión empresarial, el cual comparte un porcentaje del 52% de varianza común con el resto de los ítems analizados. Además, la varianza explicada restante (48%), que no guarda relación con los factores mencionados, se encuentra en la matriz de componentes. En esta matriz, los ítems se agrupan por cargas factoriales y su suma con respecto a la tabla de comunalidades da como resultado el total de la variancia (100%). La tabla de componentes rotados establece las cargas finales de los componentes.

En este contexto, la Figura No. 4, presenta un resumen en la tabla de comunalidades, la cual indica la proporción de varianza común dentro de una variable. Destaca que el ítem “tengo un resumen escrito del análisis de los elementos del macroentorno” es el único factor con



una varianza explicada menor al 50%, lo que sugiere información insuficiente para justificar su inclusión en las cargas finales de los componentes, según lo afirmado por Hair y colaboradores.

Figura 4. Gráfico de comunalidades de la variable planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Statistical Package for Social Sciences*, 2023.

## INTERPRETACIÓN DE LOS FACTORES

Para interpretar la carga factorial, se utilizó la rotación ortogonal con el objetivo de reducir el número de variables originales y verificar si éstas se agrupan de acuerdo con lo descrito por la literatura (Hair et al., 1999).

En concordancia con lo mencionado anteriormente, como se puede observar en la tabla No. 4, se aplicó la aproximación varimax para la rotación ortogonal. Esta técnica busca maximizar la varianza de los factores, lo que proporciona una separación más clara, con el fin de que los factores estén formados por la menor cantidad posible de variables con la máxima carga factorial. En total, se identificaron nueve componentes principales asociados (Hair et al., 1999).

Tabla 4.

Matriz de componentes rotados de dimensiones del modelo de planeación estratégica; aproximación de rotación: Varimax

	Matriz de componente rotado <sup>a</sup>								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Importancia y crecimiento.	.767								
Comportamiento de compra.	.764								
Establecen objetivos estratégicos.	.712								
Evolución y tendencias.	.690								
Reviso anualmente si deben modificarse los objetivos.	.684								
Conozco mi ventaja competitiva.	.646								
Productividad global.	.626								
Estudios antecedentes de empresas competidoras.	.607								
Análisis potencial del mercado	.571								
Realizan encuestas.	.541								
Identifico la situación actual de la empresa	.541								
Filosofía escrita.	.530	.505							
Establezco responsables para cumplir los objetivos.	.527				.436				
Selecciono métricas para medir el desempeño actual y futuro.	.486								
Elementos escritos de las dimensiones de mercado.	.482							.482	
Consumidores.	.453				.433				
Análisis detallado de los primeros 34.	.409						.405		
Elementos escritos I.D.	.720								
Revisión filosofía.	.641								
Elementos administrativos escritos.	.632								
Objetivos estratégicos debidamente escritos.	.603								
Revisión periódica de las fortalezas.	.593								
Elementos de R.H escritos.	.568								
Visión	.568								
Elementos del microentorno escritos.	.540			.463					
Las fortalezas y debilidades se encuentran escritas.	.533								
Creo un diagnóstico con los factores clave.	.484							.437	
Genero reportes de las métricas de desempeño.	.476								

Matriz de componente rotado <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Elementos del macroentorno escritos.		.457							
Comparo precios con la competencia.			.757						
Aplicación de algún modelo para análisis competencia.			.751						
Estudio actividades publicitarias competencia.			.737						
Elementos escritos de la competencia.			.695						
Estudio lo servicios de la competencia.			.685						
Elementos área mercadotecnia escritos.		.524	.681						
Revisión periódica de las amenazas y oportunidades.			.681						
Estudio precios de la competencia.			.656						
Factores internos escritos.		.575	.642						
Comparativa de los costos de producción.	.443		.627						
Elementos escritos área financiera.		.511							
Intermediarios			.714						
Socioculturales			.668						
Tecnológico			.635						
Percepciones y hábitos.			.621	.401					
Demográfico.			.573	.480					
Determino punto de equilibrio.			.553						.472
Motivaciones y frenos.			.544						
Objetivos estratégicos interrelacionados.				.686					
Establezco objetivos claros.				.675					
Preferencia de consumo.				.662					
Económico.			.606	.505					
Visualización clara de mi organización.				.530					
Político.			.519	.518					
Implemento mejoras.				.435	.419				
Misión.				.768					
Necesidades público objetivo				.755					
Proveedores.			.641	.492					.473
Volumen de venta en unidades y pesos.				.491	.436				

Matriz de componente rotado <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Características y tiempos del proceso.						.439			
Valores.		.419		.417		.436			
Políticas para desarrollar el C.H.							.621		
Incorporo nuevas formas de hacer llegar el servicio.							.585		
Nivel de integración.							.566		
Políticas de motivación.		.430					.516		
Evaluó periódicamente el cumplimiento de objetivos estratégicos.							.447		
Sistema de reclutamiento acorde.							.421		
Comparo los objetivos.							.408		
Existe estructura organizacional.					.467		.490		
Amenazas y oportunidades se encuentran escritas.							.468		
Realizo una retroalimentación del diagnóstico.							.443		
Existen mecanismos de coordinación.	.409						.410		
Conozco cuál es el C.T.							.707		
Diseño nuevos servicios.	.475						.513		
Ciclo de vida del servicio.				.402			.425		

Fuente: Elaboración propia a partir de *Statistical Package for Social Sciences*, 2023.

En concordancia con la tabla 4, el primer componente principal, el de mayor amplitud resultado de la técnica estadística, se compone de las dimensiones del mercado (importancia y crecimiento del mercado, comportamiento de compra, evolución y tendencias, análisis potencial del mercado, elementos escritos de las dimensiones de mercado). Paralelamente, se agrega uno de los factores del micro-entorno (consumidores), relacionado intrínsecamente con la dimensión anterior.

Las siguientes dos variables dentro del primer componente hacen referencia a una filosofía empresarial escrita y al objetivo estratégico (se establecen objetivos estratégicos, responsables para hacerlos cumplir y revisión anual para posibles modificaciones). Al mismo tiempo, se agregan factores internos necesarios para el cumplimiento de estas directrices, tales como conocer la ventaja competitiva de la organización, la productividad global, identificar la situación actual de la organización, realizar encuestas para conocer la satisfacción del cliente y seleccionar métricas para medir el desempeño actual

y futuro de la organización. En consecuencia, al primer factor se le denominaría “comparativo preliminar de elementos básicos versus objetivos estratégicos y filosofía empresarial escrita”.

El segundo componente está relacionado con informes debidamente escritos, resultado de los factores internos, investigación y desarrollo, área de administración, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, micro entorno, macro entorno y uno de los elementos del control estratégico (reporte de las métricas de desempeño alcanzadas vs las planteadas).

La subsecuente parte del segundo componente va en dirección a instaurar por escrito las fortalezas y debilidades de la organización para asumir un fundamento empírico al analizar su revisión periódica mediante un diagnóstico de la situación que agrupe los principales factores clave encontrados y estudiar así el cumplimiento de la filosofía empresarial.

A la reciente carga factorial se le denominará “comparativa de los resultados obtenidos en áreas estratégicas internas y externas versus el cumplimiento de la filosofía empresarial (visión, visión y valores)”. A la anterior variable se le suma la revisión periódica de las amenazas y oportunidades.

El tercer componente agrupa los factores relacionados con el análisis de organizaciones que ofertan un bien equivalente o igual al propio: comparación de precios y costos de producción, estudio de actividades publicitarias y servicios ofrecidos, aplicación de algún modelo para el estudio de los competidores y generación de reportes escritos de la información obtenida de la competencia. A esta variable se suma la revisión periódica de las amenazas y oportunidades. De igual forma, a este componente se le designará “análisis integral de la competencia”.

La cuarta carga factorial agrupa los ítems relacionados con las variables del micro entorno y macro entorno: intermediarios, proveedores, elementos socioculturales, tecnológicos, demográficos y económicos. Por ello, el nombre para este factor será “análisis del micro y macro entorno”.

La quinta formación incluye cinco ítems relacionados con tres dimensiones de la planeación estratégica: objetivos estratégicos (establecimiento de objetivos claros e interrelacionados), diagnóstico de la situación (visualización clara de la organización) e investigación y desarrollo (implementación de mejoras a los servicios ya prestados). Se denominará “visualización futura de la organización basada en una interrelación de objetivos”.

El sexto componente está en afinidad con dos elementos de la filosofía: misión y valores, que se interrelacionan con las dimensiones del mercado: necesidades del público objetivo y volumen de ventas en unidades y pesos. Es necesario resaltar que en dirección al análisis del factor interno (características y tiempos del proceso) y a una estructura organizacional, elementos necesarios para un cumplimiento adecuado de esta misión. Este componente será designado como “interrelación de las dimensiones de mercado y la estructura organizacional como soporte de la misión organizacional”.

En lo que refiere al séptimo equipo de dimensiones, estas hacen alusión a dos conceptos. El primero se centra en elementos inherentes al área de recursos humanos, tales como políticas de motivación, políticas para desarrollar el capital humano, sistema de reclutamiento y nivel de integración. El segundo concepto se relaciona con objetivos estratégicos y su evaluación periódica para su cumplimiento. Al anterior componente se le llamará “Dimensiones del área de recursos humanos y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos”.

La octava carga factorial se dirige hacia los factores externos que influyen en la identificación de amenazas y oportunidades en la organización, así como en la retroalimentación del diagnóstico de la situación. También se enfoca en la coordinación entre departamentos para facilitar el flujo de indicadores y datos fidedignos, lo que permite un análisis eficiente y, por ende, un *feedback* para minimizar errores. De igual forma, al actual componente se le nombrará “coordinación entre áreas funcionales como objetivo de retroalimentar el diagnóstico de la situación”.

El último componente está relacionado con tres dimensiones secuenciales del modelo de planeación estratégica: mercadotecnia (conocimiento del ciclo de vida del servicio), investigación y desarrollo (diseño de nuevos servicios) y finanzas (comprensión del capital de trabajo). La premisa es conocer el ciclo de vida actual del servicio ofrecido para anticiparse a los cambios futuros y diseñar una nueva oferta que pueda satisfacer las necesidades del cliente final, considerando el capital necesario para el funcionamiento de la organización.

Por ello, al último componente se le denominará “interrelación entre las dimensiones de mercadotecnia, investigación y desarrollo, y finanzas”.

**CORRELACIÓN ENTRE COMPONENTES.**

La tabla No. 5 muestra la matriz de transformación que indica la correlación entre componentes. En su mayoría, se observa una asociación positiva débil entre variables, aunque en algunos casos esta asociación es de magnitud media. Es cierto que entre los factores que integran los componentes, se presenta principalmente una correlación positiva de magnitud media.

Tabla 5.  
Matriz de transformación de componente del modelo de planeación estratégica; aproximación de rotación: Varimax

Matriz de transformación de componente									
Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.475	.436	.330	.365	.353	.225	.292	.227	.173
2	-.660	.566	.275	.249	-.173	-.250	.041	-.094	.066
3	.245	-.164	.776	-.269	-.066	-.422	-.111	-.086	-.190
4	-.292	-.516	.360	.516	.132	.404	-.260	-.051	.041
5	-.003	.247	.170	-.242	-.372	.662	.042	-.062	-.518
6	-.242	-.088	.188	-.510	.266	.269	.390	-.329	.484
7	.352	.030	-.065	.304	-.400	-.009	.026	-.755	.218
8	.076	-.037	.121	-.099	-.604	.121	-.157	.467	.588
9	.078	.354	-.015	-.214	.299	.137	-.808	-.171	.179

Fuente: Elaboración propia a partir de Statistical Package for Social Sciences, 2023

**CONCLUSIÓN.**

El entorno actual, que trasciende las fronteras estatales, presenta un conjunto de desafíos de alta complejidad para los microempresarios locales que buscan minimizar la incertidumbre y maximizar el crecimiento en el desempeño de sus organizaciones. La planeación estratégica proporciona la guía para analizar estos desafíos mediante una propuesta lógica de diversas dimensiones o factores correlacionados, pre ordenados en una metodología sistémica a mediano y largo plazo que traza de manera coherente desde la filosofía hasta la estructura organizacional que permite su funcionamiento.

La metodología estudiada corresponde al proceso estratégico y cómo este debe adaptarse y correlacionarse en función de diversas dimensiones, indicadores y elementos que aumentan la efectividad en la adaptación a los cambios futuros y la maximización de los beneficios.

Por otro parte, si bien el conjunto de dimensiones asociadas a las nueve cargas factoriales indica que el modelo de planeación estratégica es conocido y empleado como un instrumento administrativo dentro de las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en Tulancingo, Hidalgo, México, la naturaleza de dichos componen-

tes muestra una asociación débil entre sí al observar los resultados de la matriz de transformación. Esta constitución interna no sigue necesariamente lo expuesto en la literatura, ya que las dimensiones de distintos factores se intercalan, lo que señala una perspectiva diferente al implementarlo en la realidad.

En este contexto, resulta atractivo, aunque existen indicadores que se interrelacionan internamente de manera inadecuada al no seguir un orden estructurado, lo que genera problemas al aplicar el modelo actual y adaptarse al contexto futuro. Por lo tanto, un vínculo incorrecto entre factores en el plan estratégico puede hacer que pierda su capacidad de fundamentar el objetivo para el cual fue implementado, que es anticiparse y prepararse para los cambios futuros. Por ello, es necesario contrastarlo con lo expuesto por diversos autores y, a partir de esa plataforma, diseñar un modelo que se adapte mejor a estas organizaciones.

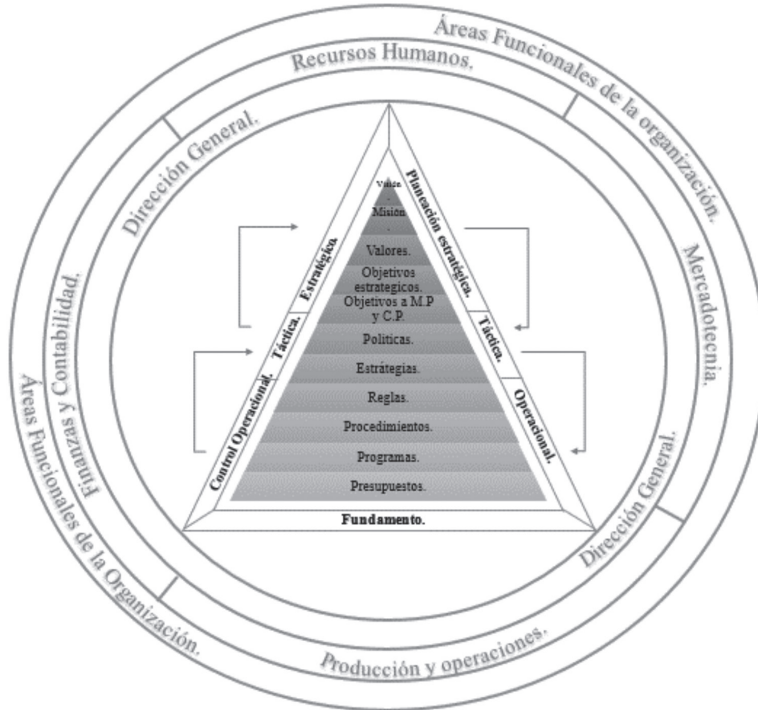
En respuesta a la pregunta de investigación formulada en apartados anteriores, la metodología del modelo estratégico diseñado cumple con el precepto de solucionar la interrelación inadecuada y el débil vínculo entre factores e indicadores en las dimensiones que integran la actual estructura aplicada de la planeación estratégica en las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en Tulancingo, Hidalgo, México.

En virtud del fundamento epistemológico con el cual se diseñó la propuesta observada en la figura No. 5, que parte de la jerarquía de la administración y soluciona los hallazgos encontrados mediante la técnica estadística de componentes principales, se estructuran en un orden lógico diversos elementos afines en dimensiones. Al correlacionarlos fuertemente mediante un orden metódico, en consonancia con la literatura expuesta en los modelos de planeación estratégica, el control actúa como un medio para dar dinamismo al intervalo de tiempo estático en el que transcurre el análisis de dichas dimensiones. A partir de la figura No.5, se cumple con el objetivo de investigación que fue proponer un modelo de planeación estratégica para el crecimiento de las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México.

El diseño del modelo propuesto se divide en tres intervalos de tiempo, con la planeación comenzando en orden descendente (estratégica, táctica y operativa), y luego invirtiéndose al aplicarse de manera ascendente a través del control operativo, táctico y estratégico.



Figura 5.  
Modelo de planeación estratégica coadyuvante al crecimiento de las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en Tulancingo de Bravo Hidalgo



Fuente: Elaboración propia.

La primera parte del proceso consiste en formular la filosofía empresarial, donde la visión, misión y valores preestablecidos se orientan al mercado. Esto se basa en una investigación exhaustiva de los factores clave internos y externos que respaldarán su cumplimiento, en la preparación de la matriz de evaluación de factores internos y externos, y en el diagnóstico de la situación para formular la estrategia funcional en la segunda parte del proceso. También implica la determinación de objetivos relevantes a corto y largo plazo, basados en las cuatro perspectivas señaladas por Norton y Kaplan, y el establecimiento del control estratégico mediante un tablero de mando e informes de resultados que retroalimenten dicho proceso.

La segunda parte comienza con la estructuración de una estrategia coherente, que aprovecha la información de los tres indicadores derivados del diagnóstico de la situación, la información recabada en

el análisis FODA y los objetivos relevantes y métricas del cuadro de mando integral.

Además, implica definir procesos para interrelacionar correctamente las funciones operativas, plantear planes de acción en paralelo a estas relaciones y actividades, y considerar el orden de secuencia asignado en la matriz de evaluación externa e interna. El control del proceso se lleva a cabo al alinear las funciones en la estructura organizacional y al supervisar, evaluar y retroalimentar los planes de acción.

La última parte del proceso se refiere a la planeación operativa, donde se alimenta el plan de acción con un reglamento hacia los objetivos planteados en el nivel estratégico. Se da seguimiento a las herramientas administrativas para interrelacionar funciones y se crean procedimientos o secuencias lógicas de actividades para su cumplimiento.

Además, se formulan programas cuando existen múltiples planes de acción, con el fin de establecer un orden cronológico y una secuencia de actividades claras, asignando intervalos de tiempo y presupuestos para llevarlos a cabo. El control en esta etapa final se enfoca en el funcionamiento consistente de las funciones determinadas y vinculadas en la planeación estratégica y táctica, y requiere reportes bimestrales para evaluar y retroalimentar la aplicación de todo el proceso planteado.

Finalmente, dos de los mayores desafíos actuales en las Ciencias Administrativas recaen en los microempresarios locales. El primero es tener la capacidad de adoptar una perspectiva proactiva al visualizar el futuro de su unidad económica e iniciar un enfoque interactivo en la forma de aplicar la planeación, similar al enfoque de las grandes firmas que crean escenarios previamente configurados con sus acciones. El segundo desafío es la coordinación conjunta, dado que representan más del 97% del total de empresas, y con sus operaciones obtener la cuota de mercado que han absorbido las grandes corporaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdi, H. and Williams, L.J. (2010) Análisis de componentes principales. *Revisiones interdisciplinarias de Wiley: estadística computacional*, 2, 433-459. <http://dx.doi.org/10.1002/wics.101>
- Arias, B. (2011, 15 mayo). *Planificación estratégica de marketing*. Universidad de Jaén. <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
- Anthony, R. (2008, 5 febrero). *Sistemas de Control de Gestión*. (12.a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Ávalos, J., Puente, M., Viñán, J., & Carrasco, V. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Escuela superior Nacional de Chimborazo. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/>

- books/2019-09-17-203616-Libro%20Elemento%20De%20Ing%20Administracion.pdf
- Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999-2002). *Planeación Estratégica*. Prototipo 2.
- Bernal P, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cgglobal/article/view/27>
- Coutiño, A. (2014, 23 mayo). *Análisis factorial SPSS*. Universidad Galileo Galilei, Facultad de Ciencia, Tecnología e Industria. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://es.slideshare.net/alvarocoutino/analisis-factorial-35058407>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica* (Tercera ed.). McGraw-Hill Education.
- Choque, R. (2015). *Planteamiento Estratégico* (1.a ed.). Macro EIRL.
- Claude, P. (2021, febrero). *Informe de gestión – 2021*. AMVO - Asociación Mexicana de Venta Online. <https://www.amvo.org.mx/estudios/informe-de-gestion-2021/>
- D'alesio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3.a ed.). Pearson Education. <https://docplayer.es/18424837-Ei-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia.html>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). *Undécima edición del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Domínguez, B, M., Gordillo, L, J., Vega, C., Y Alarcón, A. (2017). Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa, un análisis comparativo entre las empresas activas e inactivas. Caso Tulancingo de Bravo, Santiago Tulantepec, Cuauhtepic de Hinojosa y Acaxochitlán, Hidalgo. En. México (Ed.), *Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa, un análisis comparativo entre las empresas activas e inactivas en México y Colombia* (pp.349-360). México, Ciudad de México: Pearson Educación México.
- Financial Times. (2020b, junio 19). *Prospering in the pandemic: the top 100 companies*. Recuperado 19 de agosto de 2022, de <https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0>
- Gallardo, E. (2016, 15 mayo). *Fundamentos de planificación*. Universidad de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Gómez, G. (1992). *Planeación y organización de empresas* (8.a ed.). McGraw Hill.
- González, J., & Rodríguez, T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Hair, J. F., Prentice, E., & Cano, D. (1999). *Análisis multivariante* (5.a ed.). Pearson Educación.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2015). *Administración Estratégica. Un enfoque integral teoría y casos* (11.a ed.). CENGAGE Learning. [https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_](https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_)

- Un\_ enfoque\_integral\_teor%C3%ADa\_y\_casos\_11ed\_Hill\_Charles\_W\_Gareth\_R.pdf
- IBM Corp. Publicado en 2015. *IBM SPSS Statistics para Windows, versión 23.0*. Armonk, Nueva York: IBM Corp.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020, 2 diciembre). *Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) 2020*. INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/2020/>
- Jaimes Amoroch, Hernando, Bravo Chadid, Samir Arturo, Cortina Ricardo, Aura Karina, Pacheco Ruiz, Carlos Miguel, & Quiñones Alean, María Gabriela. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213. Retrieved July 19, 2023, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&lng=es).
- Jolliffe, I. (2002). *Análisis de componentes principales* (2nd ed.). Springer. [http://cda.psych.uiuc.edu/statistical\\_learning\\_course/Jolliffe%20I.%20Principal%20Component%20Analysis%20\(2ed.,%20Springer,%202002\)\(518s\)\\_MVsa\\_.pdf](http://cda.psych.uiuc.edu/statistical_learning_course/Jolliffe%20I.%20Principal%20Component%20Analysis%20(2ed.,%20Springer,%202002)(518s)_MVsa_.pdf)
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2016). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1992). The Balanced Scoreboard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Boston, Massachusetts.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.a ed.). Pearson Education.
- Lima, A. (2021, 13 enero). Modelo de Fred R. David para la planeación estratégica. *Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia*. <https://www.isotools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>
- Luna, A. C. (2015). *Proceso administrativo* (1.a ed.). Grupo Editorial Patria. <https://pdfcookie.com/documents/proceso-administrativo2-dvm13dqm8dvy>
- Malhotra, N. K., & Ayala, L. E. P. (2016). *Investigación de mercados* (5.a ed.). Pearson Educación de México.
- Mora, L. L., Duran, M. E., & Zambrano, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>
- Moreno, J. O. (2017). *Planeación estratégica* (1.a ed.). Fondo editorial Areandino. <https://1library.co/document/yr2j6vvz-planeacion-estrategica.html>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México (2019). *El mercado de la consultoría e ingeniería en México*. Recuperado de [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisip/doc2019818627.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=09-042019&utm\\_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20E1%20mercado%20de%20](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisip/doc2019818627.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=09-042019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20E1%20mercado%20de%20)

- la%20consultor%C3%ADa%20e%20ingenier%C3%ADa%20en%20M%C3%A9xico%202019
- Ortega, E. C. y Gordillo, L. J. (2022). Investigación y Transferencia de las Ciencias Sociales Frente a un Mundo en Crisis En L. J. Gordillo En Bermúdez., I y Chaves., A. (ed.), *El impacto del Análisis del mercado como Factor de la Planeación Estratégica para el Crecimiento de las Microempresas de Servicios Profesionales Científicos y Técnicos en Tulancingo de Bravo Hidalgo* (1.a ed., pp. 2053–2079). Dykinson S.L. <https://www.dykinson.com/libros/investigacion-y-transferencia-de-las-ciencias-sociales-frente-a-un-mundo-en-crisis/9788413779249/>
- Rivera, R. S. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, (1), 38–86.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. C. (2018). *La función de control en las organizaciones*. CEA, II (2), 71–93. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349>
- Sharma, P., Chrisman, JJ y Chua, JH (1997). Gestión estratégica de la empresa familiar: investigaciones pasadas y retos futuros. *Revista de empresas familiares*, 10, 1–35.
- Secretaría de Economía. (2020, 13 mayo). *La secretaria de Economía, Graciela Márquez, presenta el plan de reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/articulos/la-secretaria-de-economia-graciela-marquez-presenta-el-plan-de-reapertura-de-las-actividades-sociales-educativas-y-economicas>
- Staton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14.a ed.). McGraw-Hill. <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York, F. Press, Ed.