Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa
ISSN: 2007 - 8412

Artículos científicos

Estrategias de Planeación Estratégica para el Fortalecimiento de las PYMEs en el municipio de Atizapán de Zaragoza

Strategic Planning Strategies for the Strengthening of SMEs in the municipality of Atizapán de Zaragoza

Estratégias de Planejamento Estratégico para o Fortalecimento das PMEs no Município de Atizapán de Zaragoza

Adriana Mercedes Ruiz Reynoso
Universidad Autónoma del Estado de México, México
amruizr@uaemex.mx
https://orcid.org/0000-0003-4294-2912

Patricia Delgadillo Gómez
Universidad Autónoma del Estado de México, México
pdelgadillog@uaemex.mx
https://orcid.org/0000-0001-7871-4925

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) son fundamentales para el desarrollo del país, ya que contribuyen significativamente al empleo y al crecimiento productivo. Sin embargo, enfrentan limitaciones en la planeación estratégica, gestión de recursos y análisis de mercado; estas dificultades impactan directamente en su sostenibilidad y capacidad competitiva. En el municipio de Atizapán de Zaragoza, estas dificultades motivaron un estudio orientado a analizar la planeación estratégica implementada por las PYMEs. El objetivo fue evaluar su conocimiento y aplicación en aspectos como marketing, gestión de recursos, análisis de mercado y comercialización, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer acciones que fortalezcan su desempeño.

El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y descriptivo, con un diseño transversal no experimental. Los datos fueron recolectados entre 2022 y 2023 mediante un cuestionario estructurado, basado en una escala tipo Likert, y aplicado a gerentes y propietarios de 20 compañías pertenecientes a diversos sectores. Los resultados mostraron que el 40% de las PYMEs integran prácticas de marketing de forma regular, y que el 50% tiene definidos con claridad sus objetivos organizacionales. No obstante, solo el 30% realiza análisis sistemáticos

de capital financiero requerido, y menos del 35% lleva a cabo estudios de mercado para sustentar sus decisiones estratégicas. Aunque las estrategias de comercialización están presentes en las PYMEs, no se encuentran plenamente alineadas con las necesidades del mercado. En cuanto a la gestión financiera, esta representa una debilidad, pues solo el 33% lleva un control sistemático de ingresos y egresos, mientras que apenas el 36% cuenta con recursos suficientes para cumplir sus metas organizacionales. Se concluyó que fortalecer la planeación estratégica a través de programas de capacitación, el uso de herramientas tecnológicas y la implementación de estrategias bien definidas es necesario para mejorar la competitividad de las PYMEs y contribuir al desarrollo económico de la región.

Palabras clave: Competitividad, Desarrollo económico, Gestión de recursos, Planeación estratégica y PYMEs.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a key role in development due to their contribution to employment and business dynamism; however, they face limitations in strategic planning, resource management, and market analysis, which undermine their sustainability and competitiveness. In the municipality of Atizapán de Zaragoza, these difficulties led to a study to analyze the strategic planning practices implemented by SMEs. The objective was to evaluate their knowledge and application in areas such as marketing, resource management, market analysis, and commercialization, to identify opportunities for improvement and propose actions to enhance their performance..

The study used a quantitative and descriptive approach, with a non-experimental cross-sectional design. Data were collected between 2022 and 2023 using a structured questionnaire based on a Likert-type scale, which was applied to managers and owners from various sectors. The results showed that 40% of SMEs integrate marketing regularly, and 50% have clarity in their organizational objectives. However, only 30% conduct systematic analyses of the required financial capital, and less than 35% carry out market research. Although marketing strategies are present, they lack alignment with market needs. Financial management is a weakness, with 33% controlling their income and expenses, and 36% having the resources to achieve their goals. It was concluded that strengthening strategic planning through training programs, technological tools, and strategies is essential to improving competitiveness and contributing to economic development.

Keywords: Competitiveness, Economic development, Resource management, SMEs, Strategic planning.

Resumo

As pequenas e médias empresas (PMEs) são essenciais para o desenvolvimento do país, pois contribuem significativamente para o emprego e o crescimento produtivo. No entanto, eles enfrentam limitações no planejamento estratégico, na gestão de recursos e na análise de mercado; Essas dificuldades impactam diretamente sua sustentabilidade e capacidade competitiva. No município de Atizapán de Zaragoza, essas dificuldades motivaram um estudo que teve como objetivo analisar o planejamento estratégico implementado pelas PMEs. O objetivo era avaliar seus conhecimentos e aplicação de marketing, gestão de recursos, análise de mercado e comercialização, a fim de identificar oportunidades de melhoria e propor ações para fortalecer seu desempenho.

O estudo utilizou uma abordagem quantitativa e descritiva, com delineamento transversal não experimental. Os dados foram coletados entre 2022 e 2023 por meio de um questionário estruturado baseado em uma escala do tipo Likert e aplicado a gestores e proprietários de 20 empresas de diversos setores. Os resultados mostraram que 40% das PMEs integram regularmente práticas de marketing e 50% têm objetivos organizacionais claramente definidos. Entretanto, apenas 30% realizam análises sistemáticas do capital financeiro necessário, e menos de 35% realizam pesquisas de mercado para embasar suas decisões estratégicas. Embora as estratégias de marketing estejam presentes nas PMEs, elas não estão totalmente alinhadas às necessidades do mercado. Em relação à gestão financeira, isso representa uma fragilidade, pois apenas 33% mantêm controle sistemático de receitas e despesas, enquanto apenas 36% possuem recursos suficientes para atingir suas metas organizacionais. Concluiu-se que o fortalecimento do planejamento estratégico por meio de programas de capacitação, uso de ferramentas tecnológicas e implementação de estratégias bem definidas é necessário para melhorar a competitividade das PMEs e contribuir para o desenvolvimento econômico da região.

Palavras-chave: Competitividade, Desenvolvimento econômico, Gestão de recursos, Planejamento estratégico e PMEs.

Fecha Recepción: Enero 2025 **Fecha Aceptación:** Mayo 2025

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) representan una base fundamental para el desarrollo económico, tanto a nivel local como global. Estas organizaciones son reconocidas por su capacidad para generar empleo, impulsar el crecimiento regional y adaptarse a las dinámicas cambiantes de los mercados (Garzón, Jiménez y Gómez, 2022).

En México, las PYMEs constituyen un sector significativo, con una alta participación en la actividad económica nacional. Sin embargo, enfrentan múltiples barreras que dificultan su consolidación y crecimiento sostenible. Entre estas barreras están la falta de planeación estratégica adecuada, la gestión limitada de recursos y la dificultad para implementar prácticas de mercado efectivas (Lecuona, 2014).

El municipio de Atizapán de Zaragoza, ubicado en el Estado de México, es un centro económico importante, con una amplia presencia de PYMEs que contribuyen al dinamismo local. Sin embargo, al igual que en otras regiones del país, estas empresas enfrentan problemas que afectan su desempeño, como la baja inversión en planeación estratégica, el insuficiente conocimiento de su mercado y los recursos limitados para mejorar su competitividad. Estas deficiencias limitan su capacidad de responder de manera efectiva a los cambios en su entorno y de aprovechar oportunidades emergentes.

La planeación estratégica, definida como un proceso sistemático para establecer objetivos, evaluar recursos y diseñar estrategias alineadas con el entorno externo, se ha identificado como una herramienta crucial para el fortalecimiento de las PYMEs. Estudios previos destacan que una correcta implementación de estas prácticas puede mejorar significativamente la sostenibilidad y la competitividad de estas empresas. Sin embargo, muchas PYMEs carecen de los conocimientos y las herramientas necesarias para integrar estas estrategias en su gestión diaria.

La presente investigación tiene como propósito analizar las estrategias de planeación estratégica utilizadas por las PYMEs en el municipio de Atizapán de Zaragoza. A través de un enfoque cuantitativo, se evaluará el nivel de conocimiento y aplicación de prácticas relacionadas con el marketing, la gestión de recursos, el análisis del mercado y la comercialización. Además, se busca identificar áreas de mejora para proponer acciones concretas orientadas a fortalecer su desempeño empresarial y contribuir al desarrollo económico local.

Las PYMEs en el municipio de Atizapán de Zaragoza presentan deficiencias en la aplicación de estrategias de planeación, especialmente en marketing, gestión de recursos y análisis de mercado, lo que impacta su competitividad. Se espera que un mayor conocimiento

y aplicación de estas prácticas mejore su desempeño empresarial. La implementación de acciones concretas permitirá fortalecer su sostenibilidad y contribuir al desarrollo económico local.

Este estudio no solo busca generar información valiosa para las PYMEs, sino también aportar herramientas que puedan ser utilizadas por formuladores de políticas públicas, instituciones académicas y organizaciones dedicadas al apoyo empresarial. Con ello, se espera contribuir a la consolidación de las PYMEs como actores clave en el desarrollo regional y nacional.

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) son consideradas un motor significativo para las economías nacionales debido a su contribución a la generación de empleo, el impulso al desarrollo regional y su capacidad de adaptarse a mercados en constante cambio (Pozos & Acosta, 2016). Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan dificultades para consolidarse y crecer de manera sostenible. Según Fernández, Martínez y Ngono (2019), una de las principales limitaciones radica en la falta de planeación estratégica adecuada, lo que impide alcanzar los objetivos organizacionales y responder de manera efectiva a las demandas del entorno.

La ausencia de un enfoque sistemático en áreas fundamentales como el marketing, la gestión de recursos, el análisis del mercado y las estrategias de comercialización pone en riesgo la estabilidad y el desempeño de las PYMEs. Según Savedra y Cortes (2022), aunque estas organizaciones reconocen la importancia de planificar, en muchos casos no cuentan con el conocimiento necesario ni aplican herramientas adecuadas para optimizar sus procesos. Según Blanco y Cristhal (2008), algunos ejemplos como la identificación de productos con mayor valor agregado, la evaluación del capital necesario para diferentes etapas del negocio y el estudio del mercado suelen abordarse de manera limitada o improvisada. Esto puede derivar en una utilización ineficiente de los recursos y en una pérdida de competitividad.

De acuerdo con autores como González, Salazar y Verdugo (2019), una estrategia empresarial bien definida que integre el análisis del entorno, la administración de los recursos y la alineación de los objetivos organizacionales es fundamental para lograr un crecimiento sostenible.

Asimismo, Ciro (2020) señala que el conocimiento del mercado y la implementación de estrategias de comercialización son elementos determinantes para la permanencia y el éxito de las empresas en mercados dinámicos. Ante este panorama, resulta necesario analizar

el estado actual de la planeación estratégica en las PYMEs para identificar áreas de oportunidad y diseñar propuestas que permitan fortalecer su desempeño.

Por lo tanto, la presente investigación busca abordar esta problemática mediante el análisis de las estrategias de planeación utilizadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Se evaluará su conocimiento y aplicación en aspectos clave como el marketing, la gestión de recursos, el análisis del mercado y la comercialización, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer acciones estratégicas que fortalezcan su sostenibilidad y competitividad en el mercado. Para ello, se aplicará un cuestionario que permita identificar las prácticas actuales y su alineación con los objetivos organizacionales. Asimismo, se pretende contribuir a mejorar la gestión empresarial y consolidar el papel de las PYMEs como actores fundamentales en el desarrollo económico.

Objetivo general

Analizar las estrategias de planeación utilizadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en el municipio de Atizapán de Zaragoza, evaluando su conocimiento y aplicación en áreas como marketing, gestión de recursos, análisis de mercado y comercialización, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer acciones que fortalezcan su sostenibilidad y competitividad.

Materiales y métodos

Para llevar a cabo esta investigación, se adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo, diseñado para analizar la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del municipio de Atizapán de Zaragoza. Este método se considera adecuado para evaluar el conocimiento y la aplicación de prácticas relacionadas con el marketing, la gestión de recursos, el análisis de mercado y las estrategias de comercialización, con el objetivo de identificar áreas de mejora y generar propuestas aplicables.

Diseño de la investigación

El estudio se estructuró como una investigación no experimental de tipo transversal, lo que permitió recopilar datos sobre el nivel de conocimiento y aplicación de la planeación estratégica en las PYMEs durante el periodo comprendido entre 2022 y 2023, sin intervenir en las variables analizadas. Este diseño fue seleccionado por su capacidad para proporcionar una visión detallada del estado actual de las prácticas de planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del municipio de Atizapán de Zaragoza, Estado de

México. Los autores Gómez y Molina (2018) indican que la elección del municipio responde a su relevancia como zona económica con una alta concentración de pequeñas y medianas empresas, que desempeñan un papel destacado en la generación de empleo y el desarrollo económico local.

El objetivo principal de la investigación **fue** analizar las estrategias de planeación implementadas por las PYMEs en el municipio de Atizapán de Zaragoza, Estado de México, evaluando su conocimiento y aplicación en áreas fundamentales para el éxito empresarial, como el marketing, la gestión de recursos, el análisis del mercado y la comercialización. Plantea Monge (2016) que estos aspectos fueron seleccionados por su impacto directo en la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno competitivo y maximizar su rendimiento.

De acuerdo con Vélez, Vera y Palacios (2024) que la investigación busca no solo identificar las áreas de mejora en las prácticas actuales, sino también generar propuestas concretas que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades empresariales en las PYMEs de Atizapán de Zaragoza. Citando a Cabrera & Adan (2018) su enfoque incluye la integración de conceptos teóricos y prácticos, lo que permite un análisis integral de las estrategias utilizadas, al tiempo que se consideran las limitaciones y oportunidades específicas del contexto local. Los puntos importantes de este estudio tienen el potencial de servir como base para políticas públicas, programas de capacitación y asesoramiento dirigidos a mejorar la competitividad de estas empresas en el mercado regional y nacional.

Instrumento de recolección de datos

Como se muestra en la Tabla 1, el principal instrumento de recolección fue un cuestionario estructurado, diseñado con base en los fundamentos teóricos de la planeación estratégica. Este cuestionario empleó una escala tipo Likert de cinco puntos (1=Siempre, 5=Nunca) para evaluar una serie de ítems relacionados con aspectos como:

El cuestionario tiene como objetivo evaluar las estrategias empleadas en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en materia de planeación, analizando aspectos fundamentales de su gestión empresarial, cada ítem refleja un componente crítico para la planeación estratégica y permite obtener un panorama sobre la frecuencia con la que estas empresas aplican prácticas que favorecen su sostenibilidad y competitividad, en la investigación está basado en los principios de la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas (PYMEs), considerando modelos teóricos y enfoques administrativos ampliamente utilizados. Autores como Dligach, Kopylova, & Krasnostanova, (2023) sostienen que la

planeación estratégica es un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir sus objetivos, asignar recursos y desarrollar estrategias alineadas con su entorno competitivo, además, Gutiérrez, Cruz, Márquez, & Meléndrez (2025) destacan la importancia del marketing en la estrategia empresarial, mientras que enfatizan la necesidad de una adecuada gestión de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

La base teórica del instrumento se apoya en estudios previos sobre competitividad en las PYMEs y en modelos de gestión estratégica y su sostenibilidad en el mercado (León & Tapia, 2023). La planeación financiera y la toma de decisiones estratégicas también se fundamentan en modelos como el Balanced Scorecard (Muñoz, Amarís & Álvarez, 2024), que establece indicadores clave para la evaluación del desempeño empresarial. El cuestionario analiza cuatro variables principales, cada una desglosada en indicadores específicos como se muestra en la tabla 1 que permiten su medición cuantitativa a través de una escala tipo Likert.

Tabla 1. Variables e indicadores del cuestionario tipo Likert

Variable	Definición	Indicadores
Planeación Estratégica	Capacidad de la empresa para establecer objetivos estratégicos y diseñar planes de acción.	Conocimiento de los objetivos organizacionales, Análisis y evaluación de estrategias empresariales, Aplicación de planes de mejora continua.
Gestión de Recursos	Uso eficiente de recursos humanos, financieros y materiales para la operación empresarial.	Disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos, Control y planificación del capital requerido, Uso de proveedores adecuados para la optimización de costos.
Análisis del Mercado	Aplicación de metodologías para comprender el entorno competitivo y las necesidades del consumidor.	Realización de estudios de mercado, Identificación de oportunidades de negocio, Adaptación a las tendencias del mercado.
Estrategias de Comercialización	Métodos utilizados por la empresa para posicionar su producto o servicio en el mercado.	Implementación de estrategias de marketing, Definición de canales de distribución, Evaluación del impacto de la publicidad y promoción.

Fuente: Elaboración propia con base en Gómez y Molina (2018), González y Verdugo (2019), y Balanced Scorecard.

En relación con la variable estrategias de comercialización, una de las preguntas del cuestionario explora el uso del marketing como herramienta empresarial. Se considera su papel clave para atraer clientes, aumentar la rentabilidad y fortalecer el posicionamiento en el mercado. Las respuestas que indican una alta frecuencia en su aplicación reflejan una adecuada integración del marketing en la gestión interna de la empresa.

La capacidad de las empresas para identificar el producto o servicio que genera el mayor valor dentro de la organización es evaluada en el tercer ítem, los resultados positivos sugieren que las empresas comprenden y aprovechan sus ventajas competitivas. El cuarto ítem mide la frecuencia con la que las empresas analizan el capital necesario para las distintas fases del negocio, proporcionando información sobre la calidad de la planeación financiera. De igual forma, el análisis del mercado de interés, representado en el quinto ítem, revela si las empresas realizan estudios regulares para identificar oportunidades y amenazas, lo que permite adaptar sus estrategias al entorno competitivo.

El cuestionario también explora las estrategias de comercialización y los canales de distribución, evaluando si las empresas diseñan e implementan mecanismos efectivos para llegar a sus clientes. Este aspecto, abordado en el sexto ítem, está estrechamente vinculado al éxito comercial. El séptimo ítem, por su parte, mide la capacidad de las empresas para resolver problemas de manera oportuna, evitando así impactos negativos en sus operaciones.

Otro componente evaluado es la selección de proveedores, en el octavo ítem, que determina si las empresas priorizan calidad, costos competitivos y relaciones sostenibles al elegir a sus socios estratégicos. También, el noveno ítem examina la capacidad de las empresas para gestionar sus finanzas, rastreando ingresos y gastos, lo que refleja un control financiero adecuado y el décimo ítem evalúa la disponibilidad de recursos indispensables (humanos, físicos, técnicos y financieros) para alcanzar los objetivos organizacionales, siendo una señal de una buena planeación de recursos. Estos resultados obtenidos de este cuestionario permiten identificar áreas de fortaleza y debilidad en la planeación estratégica de las PYMEs. Como se muestra en la tabla 2 que es el instrumento de para recolectar la información:

Tabla 2. Instrumento de recolección de datos.

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
El marketing como estrategia empresarial					
Se conoce el objetivo de la organización					
Se conoce el producto que genera el mayor valor en la empresa					
Se analiza el capital que se requiere para cada fase					
Se estudia el mercado de interés					
Se estudian las estrategias de comercialización y canales de distribución					
Enfrenta a tiempo los problemas que se presentan					
Se tiene a los mejores proveedores					
Se sabe lo que gasta y lo que gana					
Se cuenta con los recursos indispensables para lograr los objetivos (humanos, físicos, técnicos y financieros)					

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento fue revisado por un panel de expertos en administración y metodologías de investigación, para garantizar la validez de contenido y su alineación con el objetivo del estudio, el instrumento fue revisado por un panel de tres expertos en administración y metodología de la investigación, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems propuestos. Asimismo, para evaluar la consistencia interna del cuestionario, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mide la correlación entre los ítems que conforman cada variable del estudio. Este indicador permite determinar la fiabilidad del instrumento, asegurando que los ítems midan de manera coherente el mismo constructo. De acuerdo con Travezaño y Elguera (2022), un valor de $\alpha \geq 0.70$ se considera aceptable, mientras que valores superiores a 0.80 reflejan un alto nivel de confiabilidad.

Muestra y selección

La población objetivo estuvo conformada por propietarios, gerentes y responsables de áreas estratégicas de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) ubicadas en el Estado de México. La muestra se integró por 20 empresas del municipio de Atizapán de Zaragoza, seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Con el fin de garantizar una representación amplia, se incluyeron organizaciones pertenecientes a distintos sectores económicos, como manufactura, comercio y servicios:

- Empresas formalmente constituidas, reconocidas como PYMEs según la definición de la Secretaría de Economía de México.
- Empresas con al menos un año de operación continua.

Procedimiento

El cuestionario fue administrado a través de plataformas digitales, como formularios en línea, y en algunos casos en formato físico durante visitas previamente programadas a las empresas seleccionadas. Antes de su aplicación formal, se realizó una prueba piloto con una muestra de cinco participantes pertenecientes al perfil objetivo, con el propósito de garantizar la claridad de las preguntas y la comprensión general del instrumento. A todos los participantes.

Los datos recopilados se procesaron utilizando el software estadístico SPSS, lo que permitió garantizar un análisis riguroso y sistemático de la información. Se calcularon frecuencias absolutas y relativas para cada ítem del cuestionario, a fin de evaluar la prevalencia de determinadas prácticas y percepciones entre las PYMEs participantes. Asimismo, se realizaron análisis bivariados con el objetivo de identificar posibles relaciones entre variables, como el nivel de implementación de la planeación estratégica y ciertos resultados operativos o financieros

Se generaron gráficas descriptivas para visualizar los hallazgos y facilitar la interpretación de los resultados, según los autores González, Salazar, Ortiz & Verdugo, .(2019). las tendencias identificadas se contrastaron con estudios previos sobre planeación estratégica en PYMEs para contextualizar los resultados dentro del ámbito académico y profesional. La economía de los países actualmente se mueve gracias a las Pequeñas y Medianas Empresas, (PYMES), ya que éstas son consideradas el motor de la economía, por el porcentaje tan alto de las mismas en los países, como dice los autores Velásquez, Savall, & Guzmán (2024) las PyMES juegan un papel muy importante en la economía también aumenta la rentabilidad de cada empresa y también en la sociedad, estas también son

consideradas como lucha contra la pobreza que se vive en México. Por lo que los autores Ibarra & González (2025) comentan que en la actualidad este tipo de empresas son de gran importancia en países industrializados, así como en países en vía de desarrollo debido a que estas empresas son las creadoras de empleos y representan un 90% de la economía siendo estas el motor de un crecimiento y desarrollo sostenible que probablemente no cambie a un futuro esta situación.

Aseguran los autores que a pesar de ser muy importantes para la economía, las PYMES no cuentan con los recursos necesarios para desarrollarse plenamente, debido a que en estos momentos están enfrentando un problema más grande, la globalización, según el autor Mora (2012) que es el proceso a gran escala de la información, las tecnologías, disminución de costos y transporte, consiguiendo que las empresas se establezcan en otros países siendo aún más competitivas y que se eliminen trabas al comercio internacional.

Plantea los autores Mejía, Muñoz & Rocha (2014) que las PYMES como se puede observar, son de suma importancia para Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) representan un pilar fundamental para el desarrollo económico de los países. En el caso de México, su relevancia radica en la generación de empleo para los habitantes de sus comunidades, así como en su contribución significativa al Producto Interno Bruto (PIB). No obstante, enfrentan diversas problemáticas que limitan su crecimiento y dificultan su permanencia en el mercado.

De acuerdo con Rivas, Aquino y Alvarado (2018), las empresas pueden clasificarse de distintas maneras, dependiendo de características específicas como el tamaño, la estructura organizacional y el volumen de ventas. En la Tabla 3 se presenta una clasificación general que permite contextualizar la diversidad de empresas existentes en el país.

Tabla 3. Clasificación de las empresas

Clasificación	Características
Por actividad	Industriales: transformación de elementos naturales en otro tipo de productos. Comerciales: compra y venta de productos Servicios: empresas que lo que venden "es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler."
Por la naturaleza de su capital	Privado: con recurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituirlas Publico: el estado tiene total participación en ellas Mixto: su capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas
Por su magnitud	Micro o caseras: se caracterizan por que el dueño "está generalmente dedicado a la producción y dedica muy poco tiempo a la administración Pequeñas: cuentan con "algún tipo de división del trabajo, en las que el gerente o el empresario generalmente no participan directamente en el proceso de producción Medianas: presentan "algún tipo de organización formal de las actividades y una especialización en la administración Grandes: se caracterizan por tener una organización formal y especialización por norma

Fuente: elaboración propia con datos de (Juárez, 2023)

De acuerdo con Barquero (2011), las empresas pueden clasificarse de diversas maneras según de acuerdo con su actividad económica, distinguiéndose en industriales, comerciales y de servicios, por otro lado, se clasifican según el origen de su capital, ya sea público, privado o mixto. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, se utilizará la clasificación basada en la magnitud de las empresas, la cual las divide en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, este estudio, se centrará exclusivamente en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), debido a su relevancia económica y su impacto en el contexto investigado. A continuación, se detalla esta clasificación para establecer un marco conceptual claro que sustente el enfoque del trabajo, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Clasificación de la empresa por su tamaño

Clasificación de empresas en México por tamaño			
Tamaño/ sector	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 o mas	101 o mas	101 o mas

Fuente: elaboración propia con datos de Aguilar y Martínez (2013).

Según Chávez, Campuzano y Betancourt (2018), las empresas pueden clasificarse en micro, pequeñas, medianas o grandes, dependiendo de diversos criterios. En este caso, la Figura 1 presenta dicha clasificación en función del número de empleados, lo que determina su categorización dentro de estas categorías. Por otro lado, en la tabla 4 indica la clasificación de las empresas por el territorio, los autores Olmos & Alejandro (2010), proponen otro enfoque de clasificación, el cual se detalla en el cuadro siguiente, proporcionando una perspectiva complementaria sobre cómo definir las características y magnitud de las empresas.

Tabla 4. Clasificación de empresa por el alcance territorial

Característica	Tipos
Desde este punto de vista, las empresas se clasifican por el territorio que alcanzan sus operaciones, los que pueden ser locales hasta internacionales	Empresas locales, orientan su producción o la prestación de servicios preferentemente al mercado conformado por la Población-territorio que les sirve de anfitriona. Empresas regionales, las que atienden la demanda de varias poblaciones-territorio en un país Empresas nacionales, cubren la demanda del total de las poblaciones-territorio nacionales. Corporaciones Transnacionales Tienen la casa matriz en un país determinado y muchas filiales en varios países del mundo, cada una de las cuales produce para su mercado nacional y lo que suceda en cada filial no repercute en las demás

Fuente: elaboración propia con datos de Olmos & Alejandro (2010)

Con base a Romero (2006) las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) desempeñan un papel fundamental en la economía de los países, por lo que resulta indispensable que destaquen en el entorno empresarial, para lograrlo, estas organizaciones requieren la implementación de estrategias efectivas que les permitan superar las diversas problemáticas a las que se enfrentan. Así como dicen los autores Chávez, Gonzalo, Campuzano & Betancourt (2018) muestra los principales desafíos se encuentran la incorporación y adaptación a nuevas tecnologías, la elaboración de un plan de negocios estructurado y la definición de un modelo de negocios adecuado. Estas acciones son esenciales para que las PYMEs alcancen los objetivos propuestos y fortalezcan su competitividad en el mercado.

Resultados

El análisis de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del municipio de Atizapán de Zaragoza permitió identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad en sus prácticas de planeación estratégica. La información obtenida a través del cuestionario aplicado ofrece una perspectiva integral sobre el estado actual de estas organizaciones, considerando aspectos clave como el marketing, la gestión de recursos, el análisis del mercado y las estrategias de comercialización.

Los resultados muestran que el 62% de las PYMEs reconoce la importancia del marketing como herramienta para mejorar su posicionamiento y rentabilidad. Sin embargo, el 15% de ellas no logra integrar esta práctica de manera constante en su estrategia empresarial, lo que limita su capacidad para alcanzar mercados más amplios. Por otro lado, los participantes de las 20 empresas indicaron tener claridad en los objetivos organizacionales, lo que sugiere un entendimiento generalizado de la dirección estratégica deseada.

En cuanto a la identificación del producto o servicio que genera mayor valor, se observó que un número considerable en cuanto a la identificación del producto o servicio que genera mayor valor, se observó que las 20 empresas participantes poseen este conocimiento, lo que les permite focalizar sus esfuerzos en actividades con mayor potencial económico. No obstante, menos de la mitad realiza un análisis detallado del capital requerido para cada fase del negocio, lo cual evidencia una deficiencia en la planeación financiera.

El análisis del mercado de interés y las estrategias de comercialización arrojaron resultados mixtos. Si bien muchas empresas realizan estudios de mercado, los métodos empleados suelen ser informales o carecen de la profundidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Esto coincide con lo señalado por Fernández (2011), quien advierte que las PYMEs frecuentemente enfrentan limitaciones metodológicas en el análisis del entorno. En este estudio se identificó que, aunque las empresas reconocen la importancia del análisis de mercado, no siempre cuentan con herramientas estructuradas que les permitan obtener información precisa y aplicable en la toma de decisiones estratégicas.

Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que menos del 35 % de las empresas encuestadas lleva a cabo estudios de mercado de manera sistemática, mientras que el 40 % los realiza ocasionalmente y el 25 % restante no efectúa este tipo de análisis con regularidad. Asimismo, si bien las estrategias de comercialización y los canales de distribución son implementados en la mayoría de los casos, no siempre están alineados con las necesidades del mercado objetivo. Solo el 38 % de las empresas señaló que sus estrategias

de comercialización se basan en estudios previos, mientras que el 62 % restante depende de experiencias anteriores o toma decisiones de forma intuitiva.

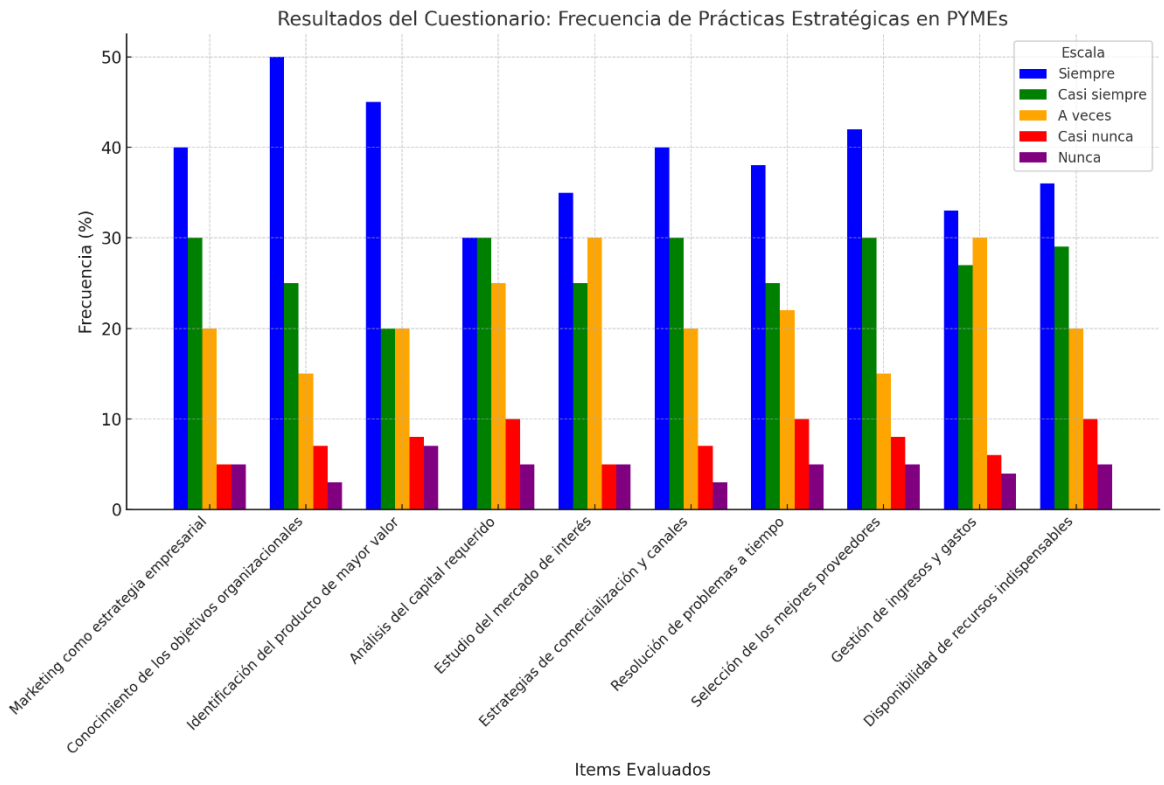
Los hallazgos evidencian la necesidad de que las PYMEs fortalezcan su capacidad analítica mediante la adopción de herramientas tecnológicas y metodologías formales para el análisis de mercado. Contar con estrategias de comercialización fundamentadas en datos confiables puede incrementar su competitividad y favorecer una mejor adaptación a los cambios en la demanda y la dinámica del sector. No obstante, se identificó que, en varios casos, las estrategias implementadas y los canales de distribución utilizados no responden de manera adecuada a las características del mercado objetivo, lo que limita el impacto de dichas acciones.

En relación con la resolución de problemas, se identificó que 12 empresas presentan una respuesta moderada tienden a enfrentar los inconvenientes con cierta eficacia, aunque no siempre logran actuar de forma inmediata o con soluciones definitivas. Esto sugiere la necesidad de fortalecer habilidades en la gestión proactiva de situaciones adversas. Por otro lado, la mayoría de las organizaciones reportó contar con proveedores adecuados para sus operaciones; sin embargo, algunas señalaron dificultades para mantener estándares constantes de calidad en los insumos, lo que podría afectar la eficiencia operativa a mediano plazo.

La gestión financiera y el control de recursos constituyen áreas críticas para las PYMEs en Atizapán de Zaragoza. Aunque 20 empresas en cuanto a la gestión financiera, si bien la mayoría de las empresas afirmó tener un registro claro de ingresos y egresos, el 89% indicó que carece de herramientas o procesos adecuados para optimizar el uso de sus recursos. Esta limitación afecta directamente su capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que dificulta la toma de decisiones informadas y limita las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

En la Figura 2 se muestran los resultados del cuestionario. Los datos presentan la frecuencia con la que las PYMEs aplican prácticas relacionadas con la planeación estratégica, desglosados en función de las distintas opciones de la escala Likert (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca) para cada ítem evaluado. Se incluyen tanto frecuencias absolutas como relativas, lo que permite visualizar con mayor claridad los patrones de respuesta.

Figura 2. Resultados del cuestionario



Fuente: elaboración propia

La figura 2 muestra las frecuencias de respuesta de las PYMEs en Atizapán de Zaragoza a cada ítem evaluado en el cuestionario, proporcionando un panorama sobre la consistencia y aplicación de las estrategias de planeación estratégica. A continuación, se interpretan los resultados para cada grupo de prácticas:

Marketing como estrategia empresarial: Un 40% de las empresas indicó que "Siempre" utiliza el marketing como herramienta estratégica, mientras que un 30% lo hace "Casi siempre". Aunque muchas empresas reconocen la importancia de esta herramienta, aún existe margen para integrar el marketing de manera más consistente en las operaciones.

Conocimiento de los objetivos organizacionales: El 50% de las PYMEs aseguró tener claridad sobre sus objetivos organizacionales de manera constante. Esto refleja un enfoque relativamente sólido en la definición de metas. Sin embargo, un porcentaje significativo aún enfrenta dificultades en este aspecto, como lo evidencian las respuestas en las categorías "Casi nunca" y "Nunca".

Identificación del producto de mayor valor: El 45% de las empresas afirmó que "Siempre" identifica los productos o servicios que generan mayor valor, lo cual es un indicador positivo de su capacidad para reconocer sus fortalezas competitivas. A pesar de

esto, el 20% reporta hacerlo "A veces", lo que indica una falta de consistencia en algunas organizaciones.

Análisis del capital requerido: El 30 % de las empresas reportó que siempre analiza el capital necesario para cada fase del negocio, mientras otro 30 % lo hace casi siempre. Sin embargo, un 25 % lo realiza a veces, lo que indica que una proporción significativa no realiza este análisis de forma sistemática. Esta falta de consistencia podría limitar su capacidad para anticipar necesidades financieras y comprometer la viabilidad de sus proyectos.

Estudio del mercado de interés: Un 35 % de las PYMEs señaló que realiza siempre estudios de mercado, mientras que el 25 % lo hace casi siempre. Estos datos reflejan que una mayoría reconoce la importancia de entender el entorno competitivo. No obstante, el 30 % que lo hace solo a veces evidencia una práctica irregular, que podría impactar negativamente en la formulación de estrategias comerciales informadas.

Estrategias de comercialización y canales: El 40 % indicó que estudia y aplica siempre estrategias de comercialización, seguido por un 30 % que lo hace casi siempre. Aunque estos porcentajes sugieren un enfoque estructurado por parte de muchas empresas, el 20 % que lo realiza a veces revela áreas de oportunidad para fortalecer los procesos de mercadotecnia y la selección de canales adecuados.

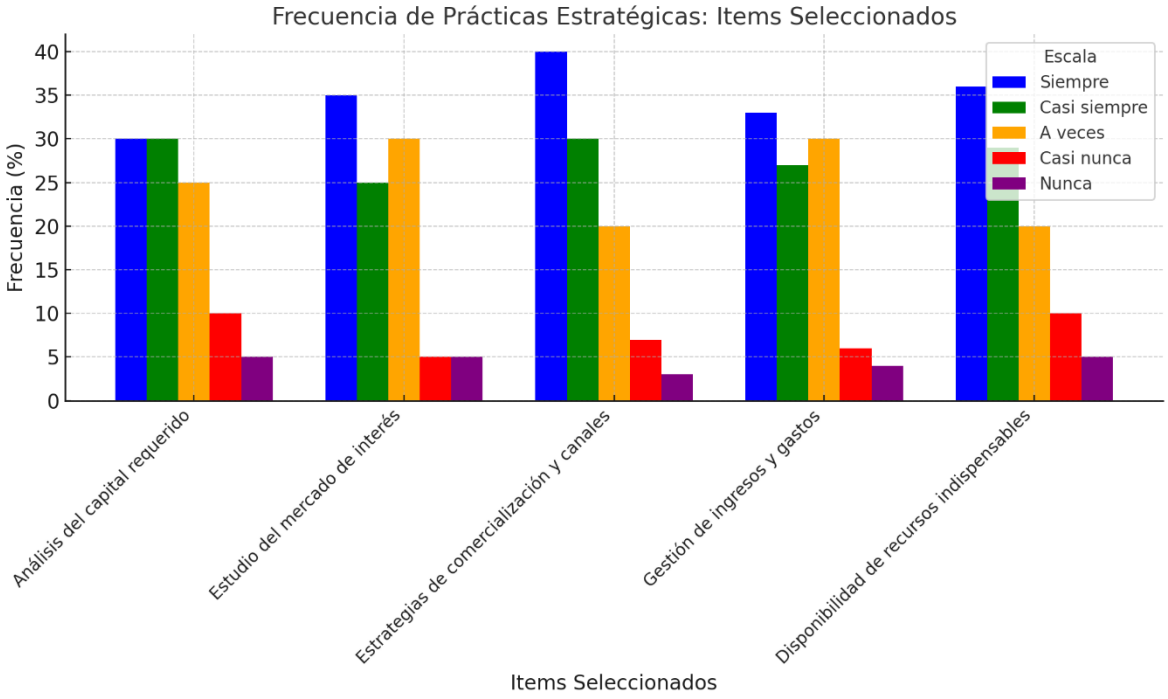
Resolución de problemas a tiempo: El 38% de las empresas indicó que "Siempre" resuelve problemas de manera oportuna, y un 25% lo hace "Casi siempre". Este panorama refleja un nivel moderado de efectividad en la gestión proactiva, pero existen oportunidades para fortalecer la capacidad de respuesta ante situaciones adversas.

Selección de proveedores: El 42% de las empresas afirmó que "Siempre" selecciona a los mejores proveedores, y un 30% lo hace "Casi siempre". Este es uno de los aspectos más sólidos reportados, lo que indica una gestión eficiente en la cadena de suministro.

Gestión de ingresos y gastos: Solo el 33% de las empresas indicó que "Siempre" lleva un control adecuado de ingresos y gastos, mientras que un 27% lo hace "Casi siempre". Esto sugiere que la gestión financiera sigue siendo un área que requiere mayor atención y consistencia en las PYMEs.

Disponibilidad de recursos indispensables: El 36% de las empresas aseguró que "Siempre" dispone de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos organizacionales, mientras que un 29% lo hace "Casi siempre". Sin embargo, un 20% reporta solo "A veces", lo que evidencia una falta de planificación adecuada en términos de recursos.

Figura 3. Resultados de la frecuencia del cuestionario, se refleja la distribución de las respuestas de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del municipio de Atizapán de Zaragoza en relación con cinco aspectos específicos de la planeación estratégica.



Fuente: elaboración propia

En la figura 3 se analiza los cinco aspectos específicos de la planeación estratégica en Atizapán de zaragoza uno de ellos es el análisis del capital requerido: El 30% de las PYMEs indicó que "Siempre" analiza el capital necesario para cada fase del negocio, mientras que otro 30% lo hace "Casi siempre". Sin embargo, un 25% lo realiza "A veces", lo que evidencia que un segmento significativo no lleva a cabo esta práctica de manera regular, limitando la capacidad de estas empresas para planificar y gestionar sus recursos financieros de forma efectiva.

Estudio del mercado de interés: El 35% de las empresas señaló que "Siempre" realiza estudios de mercado, y el 25% lo hace "Casi siempre". Estos resultados son alentadores, ya que indican que una mayoría reconoce la importancia de conocer su entorno competitivo. Sin embargo, el 30% que respondió "A veces" refleja una falta de consistencia en esta práctica, lo que podría dificultar la toma de decisiones estratégicas informadas.

Estrategias de comercialización y canales: El 40% de las PYMEs indicó que "Siempre" estudia y aplica estrategias de comercialización, mientras que un 30% lo hace "Casi siempre". Esto sugiere que muchas empresas tienen un enfoque sólido en esta área,

aunque la presencia del 20% en "A veces" y menores frecuencias en las categorías más bajas indican que aún hay margen para optimizar estas estrategias.

Gestión de ingresos y gastos: el 33% de las empresas afirmó que "Siempre" lleva un control adecuado de ingresos y gastos, mientras que el 27% lo hace "Casi siempre". Aunque esto indica que una parte importante de las PYMEs tiene prácticas financieras organizadas, el 30% que respondió "A veces" sugiere que algunas empresas carecen de procesos consistentes para monitorear su flujo de efectivo.

Disponibilidad de recursos indispensables: el 36% de las empresas aseguró que "Siempre" cuenta con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, y un 29% lo hace "Casi siempre". Sin embargo, el 20% que indicó "A veces" señala que aún hay desafíos en la planificación y asignación de recursos, lo que podría impactar la efectividad general de las operaciones.

Discusión

Según Aponte (2020), el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación permite identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad en las estrategias de planeación estratégica implementadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del municipio de Atizapán de Zaragoza. Gutiérrez, Cruz, Márquez y Meléndrez (2025) señalan que estas empresas, las cuales constituyen un pilar fundamental para el desarrollo económico local, han logrado avances en ciertos ámbitos; no obstante, también presentan limitaciones que podrían comprometer su sostenibilidad y competitividad.

Entre las fortalezas identificadas en el estudio, destaca la integración del marketing como herramienta estratégica; el 92 % de las empresas reporta esta práctica de manera regular, lo que contribuye a mejorar su posicionamiento en el mercado y a atraer nuevos clientes (Oliva, 2020). Asimismo, se observa que la mayoría de las PYMEs manifestó tener claridad en sus objetivos organizacionales, lo cual refleja un enfoque estructurado en términos de dirección estratégica (Sierra, 2013).

Nava (2009) indica que la investigación también evidencia deficiencias importantes en áreas críticas como el análisis del capital requerido y la gestión financiera. Estos aspectos, fundamentales para la estabilidad económica y el crecimiento empresarial, son abordados de manera ocasional o informal por una proporción significativa de las empresas. Esta observación coincide con lo reportado por Leal, Orozco, Chávez y Guamán (2022), quienes sostienen que la falta de planificación financiera afecta directamente la capacidad de las PYMEs para enfrentar cambios en su entorno y mantener operaciones sostenibles.

Los resultados obtenidos en este estudio subrayan la relevancia de las PYMEs como actores fundamentales en la economía del municipio de Atizapán de Zaragoza. Estas empresas representan un motor clave en la creación de empleos y el desarrollo regional. No obstante, Castañeda, Prince y Rodríguez (2023) señalan que, aunque las PYMEs han avanzado en varias áreas de planeación estratégica, aún persisten aspectos por mejorar que podrían limitar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Una de las áreas más destacadas es la integración del marketing como herramienta para posicionar productos y servicios. El 40 % de las empresas indicó que "siempre" lo emplea como estrategia, lo que resalta su importancia en la competitividad de las PYMEs. No obstante, aún existe margen para una aplicación más consistente, ya que un 30 % reportó utilizarlo solo "casi siempre". Este comportamiento, según Fernández (2010), puede interpretarse como una oportunidad para que las empresas mejoren su visibilidad en el mercado, optimicen la segmentación de sus clientes y, en consecuencia, amplíen su alcance comercial.

El conocimiento de los objetivos organizacionales también se presenta como una fortaleza, ya que el 50 % de las empresas afirma tener claridad respecto a sus metas. Este hallazgo coincide con lo señalado por Álvarez y Ramírez (2022), quienes sostienen que una adecuada alineación entre los esfuerzos internos y los objetivos estratégicos es esencial para el crecimiento de las PYMEs. No obstante, de acuerdo con Pilligua y Arteaga (2019), aún existe un porcentaje significativo de empresas que reporta dificultades en este ámbito, lo cual podría estar asociado a deficiencias en la comunicación o en los procesos de capacitación interna.

Por otro lado, Nava (2009) sostiene que la gestión financiera y el análisis del capital requerido son áreas que necesitan mejorar sustancialmente. Solo el 30 % de las empresas realiza un análisis detallado de los recursos necesarios para cada fase de su operación. Este comportamiento resulta preocupante, ya que una adecuada gestión financiera es crucial para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de las empresas en un entorno económico cambiante. La falta de una planificación financiera detallada puede llevar a un uso ineficiente de los recursos, lo que, a su vez, afecta negativamente la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. En concordancia con lo expuesto por Martínez, Flores y González (2019), las PYMEs deben considerar la planificación financiera como un proceso continuo y sistemático, con el fin de evitar contratiempos que comprometan su operación.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación destacan la importancia de la planeación estratégica como un mecanismo fundamental para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en el municipio de Atizapán de Zaragoza. Estas empresas, que representan un pilar esencial en el desarrollo económico local, enfrentan tanto fortalezas como áreas de oportunidad que requieren atención para garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado. Factores como la gestión eficiente de recursos, el análisis adecuado del mercado y la implementación de estrategias comerciales bien estructuradas influyen directamente en su capacidad para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

El objetivo del estudio fue analizar las estrategias de planeación implementadas por las PYMEs en el municipio de Atizapán de Zaragoza, evaluando su nivel de conocimiento y aplicación en áreas clave como el marketing, la gestión de recursos, el análisis del mercado y la comercialización. A partir de este análisis, se identificaron oportunidades de mejora y se propusieron acciones estratégicas orientadas a optimizar su desempeño.

Entre las principales recomendaciones se encuentran el fortalecimiento de la capacitación en planificación estratégica, la incorporación de herramientas digitales para la gestión empresarial y la adopción de metodologías estructuradas para la toma de decisiones. La implementación de estas acciones puede mejorar la eficiencia operativa de las PYMEs, ampliar su participación en el mercado y consolidar un crecimiento sostenible en un entorno empresarial en constante transformación.

Se identificó que muchas PYMEs reconocen y aplican prácticas relacionadas con el marketing y la comercialización, lo que les permite mejorar su posicionamiento y acceder a nuevos mercados. Sin embargo, estas prácticas no siempre se integran de manera consistente, lo que reduce su impacto potencial. Por otro lado, la falta de planificación financiera detallada y de análisis del capital requerido representa una de las principales deficiencias, lo que limita la capacidad de estas empresas para asignar y gestionar recursos de forma eficiente.

Además, aunque la mayoría de las PYMEs demuestra claridad en sus objetivos organizacionales, se observó que algunas enfrentan dificultades relacionadas con la falta de comunicación interna y la alineación estratégica. Este aspecto es clave para el logro de los objetivos empresariales y la adaptabilidad a un entorno competitivo. La presente investigación también reveló que los estudios de mercado y las estrategias de comercialización, aunque reconocidos como necesarios, no se realizan de manera sistemática

en un porcentaje significativo de empresas. Esta situación podría limitar su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y aprovechar oportunidades emergentes.

Futuras líneas de investigación

A partir de los resultados de esta investigación, se identifican diversas áreas que podrían ser exploradas en estudios futuros con el fin de fortalecer las prácticas de planeación estratégica en las PYMEs del municipio de Atizapán de Zaragoza y en contextos similares. Una línea de investigación relevante es la adopción de herramientas tecnológicas, como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) o las plataformas de análisis de datos, y su impacto en la efectividad de las estrategias de planeación. Asimismo, resulta pertinente analizar cómo la capacitación en habilidades gerenciales —especialmente en gestión financiera, marketing y liderazgo— influye en la sostenibilidad y competitividad de estas empresas. Otro eje de estudio puede centrarse en los factores culturales y sociales locales que inciden en la implementación de estrategias empresariales y en los procesos de toma de decisiones. Finalmente, la incorporación de prácticas sostenibles, como la reducción de la huella de carbono y la optimización de recursos, constituye un campo de interés para evaluar su efecto en el desempeño operativo y financiero de las PYMEs.

Por otro lado, los estudios comparativos entre regiones pueden aportar conocimiento valioso sobre similitudes y diferencias en las prácticas estratégicas, lo que facilitaría el establecimiento de mejores prácticas transferibles. Asimismo, resulta pertinente analizar cómo las PYMEs adaptan sus estrategias ante escenarios económicos adversos, como la inflación o la recesión, con el objetivo de identificar patrones de resiliencia. Evaluar la efectividad de las políticas públicas y programas gubernamentales orientados a apoyar la planeación estratégica también permitiría obtener información clave para optimizar su diseño e implementación. Finalmente, explorar cómo la integración de procesos innovadores y tecnologías emergentes dentro de las estrategias de planeación puede potenciar la competitividad de las PYMEs en contextos de alta dinámica de mercado. Estas líneas de investigación no solo amplían el conocimiento en áreas críticas, sino que también proporcionan un marco para diseñar intervenciones prácticas que beneficien tanto a las empresas como a la economía regional.

Referencias

Alvarez Morales, Jorge Luis, & Ramírez Herrera, Dania. (2022). *Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México.* Nóesis. Revista de ciencias sociales, 31(61), 202-225. Epub 22 de agosto de 2022.https://doi.org/10.20983/noesis.2022.1.10

Aponte López, A.C. (2020). *La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme)*. Negonotas Docentes.

Barquero, C.F. (2011). *La implementación estratégica de las franquicias*. Aplicación de las relaciones públicas en la franquicia corporativa y el franquiciado.

Blanco, R.E., & Cristhal, L. (2008). *Aplicación de la metodología Seis Sigma y Lean Manufacturing para la reducción de costos*, en la producción de jeringas hipodérmicas desechables.

Cabrera, M.T., & Adan, I.A. (2018). *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual.*

Castañeda, J., Medina, -., Prince, I.G., & Rodriguez, D.G. (2023). *Impacto de la Planeación estratégica en el servicio al cliente en un consultorio dental*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.

Chávez Cruz, Gonzalo, Campuzano Vásquez, John, & Betancourt Gonzaga, Víctor. (2018*). Las micro, pequeñas y medianas empresas.* Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de

Ciro-Gallo, E.O. (2020). *Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso* (Evaluation of Strategic Planning Methodologies at SMEs in the Clothing Sector: A Case Study). Emerging Markets Economics: Firm Behavior & Microeconomic Issues eJournal.

Dligach, A., Kopylova, O., & Krasnostanova, N.E. (2023). La formación de la estrategia de una sociedad anónima en el mercado de valores. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*.

Fernández Hurtado, Saúl Rick, Martínez Martínez, Luz Ángela, & Ngono Fouda, Regine Adele. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias,* 20(1), 254-279. https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108

Fernández-Huerga, E. (2011). La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro. *Investigacion Economica, 69*, 115-150.

Fernández-Huerga, Eduardo. (2010*). La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro. Investigación económica*, 69(273), 115-150. Recuperado en 27 de diciembre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16672010000300004&lng=es&tlng=es.

Garzón-Posada, A.O., Jiménez Ramírez, M.A., & Gómez-Campos, L.A. (2022). Redes de colaboración empresarial para pymes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.

Gómez Zaldívar, Fernando, & Molina, Edmundo. (2018). *Zonas Económicas Especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional. Problemas del desarrollo*, 49(193), 11-32. https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.193.61285

González, J.L., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D.J. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Telos.

González, J.L., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D.J. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*.

Gutiérrez Leyva, J.E., Cruz Pérez, Y., Márquez Orta, I.M., & Meléndrez Zayas, M.D. (2025). Planificacion estrategica de marketing para Guanabito Mi Hacienda: posicionamiento, diferenciacion y crecimiento. *Ciencia & Turismo*.

Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, & González Torres, Lourdes Alicia. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52. Recuperado en 09 de enero de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es.

Juárez Sánchez, L.M. (2023). Innovación y competitividad en tiempos de inflación: desafíos y estrategias en la pequeña y mediana empresa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.

Leal Paredes, M.S., Orozco Espinosa, C.S., Chávez Castillo, C.A., & Guamán Mullo, E.I. (2022). *Análisis teórico de la Responsabilidad Social Empresarial y su implicancia en las PYMES*. EDUCATECONCIENCIA.

Lecuona, R. (2014). Algunas lecciones de la experiencia reciente de financiamiento a las PYMES: Colombia, Costa Rica y México.

León Ypanaque, V.W., & Tapia Ñopo, D.L. (2023). PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN EN EL SECTOR EMPRESARIAL. *HORIZONTE EMPRESARIAL*.

Martínez Robles, E., Flores Ortega, G., & González Velásquez, L.M. (2019). *La planeación financiera como herramienta para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las PYMES en la zona metropolitana de Guadalajara 2014-2018.* Diagnóstico FACIL Empresarial, Finanzas, Auditoria, Contabilidad, Impuestos, Legal.

Mejía, J., Muñoz, M., & Rocha, Á. (2014). *La Mejora de Procesos de Software a través de la Gestión de Procesos, el Outsourcing y la Adopción de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.* RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 0-0.

Monge, e.c. (2016). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Revista de ciencias económicas, 28, 247-276.

Mora, L.N. (2012). Innovación y competitividad en el comercio internacional.

Muñoz Ruiz, J.A., Amarís López, N.E., & Álvarez Oquendo, L.M. (2024). El Balanced Scorecard Contable como herramienta estratégica para una gestión financiera competitiva: un enfoque conceptual. *Accounting and Management Research*.

Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628. Recuperado en 27 de diciembre de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es.

Olmos, B., & Alejandro, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker.

Pilligua Lucas, C.F., & Arteaga Ureta, F.M. (2019). *clima laboral como factor clave en elrendimiento productivo de las empresas.estudio caso*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

Rivas, I.A., Aquino, V.G., & Alvarado, E. (2018). *Modelo de gestión de riesgos con enfoque en la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo en las empresas del sector transporte de carga terrestre del departamento de San Salvador*.

Romero Luna, Isidoro. (2006). *Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. Problemas del desarrollo*, 37(146), 31-50. Recuperado en 25 de diciembre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003&lng=es&tlng=es.

Saavedra García, M.L., & Cortés Castillo, M.D. (2022). *técnicas de mercadotecnia en las Pyme de la Ciudad de México.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

Sierra, E.R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.*

Travezaño-Cabrera, A., & Elguera-Cuba, A. (2022). Evidencias preliminares de validez y confiabilidad de una escala breve de autocompasión en adolescentes peruanos. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*.

Velásquez Pinzón, Á.E., Savall Morera, T., & Guzmán Alfonso, C. (2024). El papel de la economía social en el proceso de recuperación y transformación económica: análisis de las estrategias, planes y políticas de fomento en Europa y España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*.

Vélez López, L.M., Vera Loor, R.Y., & Palacios López, A.M. (2024). *Promoción y desarrollo de capacitaciones y su incidencia en el fortalecimiento de las capacidades empresariales, emprendedoras y productivas en la mancomunidad del Pacifico Norte (Manpanorte).* Conocimiento global.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso
Metodología	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso Patricia Delgadillo Gomez
Software	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso
Validación	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso Patricia Delgadillo Gomez
Análisis Formal	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso
Investigación	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso Patricia Delgadillo Gomez
Recursos	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso Patricia Delgadillo Gomez
Curación de datos	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso
Escritura - Preparación del borrador original	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso Patricia Delgadillo Gomez
Escritura - Revisión y edición	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso
Visualización	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso
Supervisión	Patricia Delgadillo Gomez
Administración de Proyectos	Adriana Mercedes Ruiz Reynoso. Patricia Delgadillo Gomez
Adquisición de fondos	NO APLICA