



Evaluación de la gestión estratégica en MiPymes del municipio de Guasave, Sinaloa

Evaluation of strategic management in MSMEs in the municipality of Guasave, Sinaloa

Mara-del-Rosario López-Rodríguez¹, Fátima-María Reyes-Zúñiga¹, José-Antonio Sandoval-Acosta¹⁻²

¹ Tecnológico Nacional de México – ITS de Guasave, Sinaloa, México.

² Universidad Autónoma Indígena de México, Sinaloa, México.

Recibido: 28-10-2023

Aceptado: 05-12-2023

Autor correspondal: mara.lr@guasave.tecnm.mx

Resumen

La gestión estratégica contribuye al diseño de elementos que facilitan la administración de las entidades económicas como son la misión, visión, estructura organizacional, objetivos, valores, código de ética, entre otras herramientas administrativas y de calidad. El trabajo realizado consiste en el estudio sobre la gestión estratégica en empresas restauranteras, especializadas en elaboración y ventas de ensaladas, de la zona urbana del municipio de Guasave. Se identificaron los datos sociodemográficos de las empresas con una encuesta adecuada del Modelo Pentadimensional de Sustentabilidad Empresarial (MOPSE) en su dimensión gestión global. En los datos sociodemográficos se identificó que las empresas son MiPyMES que están operando desde hace 8 a 15 años de manera formal y que sus dirigentes cuentan con estudios universitarios, en lo referente a la gestión empresarial, las entidades no cuentan con la formalidad en los elementos fundamentales; también, carecen de una estructura organizacional y por defecto, de manuales de procedimientos, descripción de puestos e indicadores de desempeño. La evaluación permitió conocer la realidad que caracterizan a estas empresas confirmando las áreas de oportunidad que tienen en relación a la gestión estratégica. La evaluación demostró que los propietarios ejercen la administración de forma reactiva frente a contingencias; sin embargo, éstos reconocen lo importante que es trabajar bajo una gestión estratégica formalizada y están dispuestos a implementarla.

Palabras clave: Mipymes, evaluación, gestión estratégica.

Abstract

Strategic management contributes to the design of elements that facilitate the management of economic units such as mission, vision, organizational structure, objectives, values, code of ethics, and other management and quality tools. The work consists of studying strategic management in catering companies specializing in preparing and selling salads in the urban area in Guasave, Sinaloa. The sociodemographic data of companies were identified with a survey based on the Pentadimensional Model of Corporate Sustainability (MOPSE) in its global management dimension. In the socio-demographic data, it was found that the companies are SMEs that have been operating formally for 8 to 15 years and that their managers have a university education; in terms of business management, the companies don't have a formal mission, vision, values and code of ethics; they also don't have an organizational structure and, by default, they don't have manuals of procedures, job descriptions and performance indicators. The evaluation provided insight into the reality that characterizes these companies. It confirmed the opportunities they have in terms of strategic management. The evaluation revealed that the owners

manage in a reactive manner in the face of contingencies. However, they recognize the importance of working under formalized strategic management and are willing to implement it.

Keywords: sustainability, social responsibility, global management, diagnosis.

Introducción

Actualmente, se toman en cuenta ciertos estándares formales en relación a la gestión en las empresas que obedecen a las tendencias exigidas por la llamada globalización económica. En este sentido, existen autores que consideran la gestión estratégica un factor que impulsa al logro de resultados positivos para las empresas de los distintos sectores económicos. La gestión estratégica ayuda a las organizaciones en la consecución de los objetivos en los diferentes horizontes de tiempo, significando una ventaja competitiva para aquellas que deciden aplicarla, según lo describen Bakar et al. (2011); para su implementación, hay que considerar ciertos procedimientos y herramientas. De esta manera, las actividades de gestión empresarial, requieren de la ejecución de métodos, estrategias y modelos enfocados a dirigir los esfuerzos y compromisos futuros para lograr resultados positivos (Castro y Erazo, 2009). El resultado de la gestión empresarial depende de la formalidad e importancia que se le da a la gestión estratégica, sea cual sea el tipo de empresa. En este orden de ideas, este estudio pretende distinguir los requerimientos de la gestión estratégica en las Pymes restauranteras ubicadas en el área urbana de Guasave, Sinaloa; por ello, vale la pena mencionar que el modelo de negocio de las empresas restauranteras analizadas, consiste que los clientes componen su propia ensalada a partir de diferentes ingredientes expuestos en un escaparate. Esta evaluación es basada en la encuesta propuesta en el Modelo Pentadimensional de sustentabilidad empresarial (MOPSE) planteado por Portales y García de la Torre (2010) donde reconocen a la gestión global como una dimensión importante en el tema de sustentabilidad empresarial.

La economía global trae consigo fenómenos con gran variedad de elementos que impactan en el uso de los recursos empresariales, y como lo comenta Barberá (2012) la globalización económica concibe el aumento de la actividad económica mundial por medio de la dinámica de los factores de la producción. Con base a lo anterior, se puede aseverar que, la evaluación en la gestión estratégica, accederá a la empresa a tener bases sólidas en la toma de decisiones considerando el contexto económico derivado de la globalización, tal como lo describen Morstadt y Bello (2018). Una evaluación de la gestión estratégica permite conocer la situación de la empresa, y de ahí considerar las acciones pertinentes para la mejora continua; permitiendo evaluar las estrategias en cuanto a su efectividad. Derivado de estas acciones, se

harán efectivas las estrategias mediante la adecuación de los aspectos importantes en las operaciones de la empresa; para ello Paredes-Chacín (2017) describe que es importante identificar los elementos fundamentales de la gestión estratégica empresarial, con el objetivo de responder a los cambios internos y externos. Igualmente, es importante la evaluación de la gestión estratégica en el sentido que representa el lugar en que se ubica y hacia dónde quiere llegar la empresa. Las Pymes restauranteras, forman parte de rubro complejo que ha evolucionado rápidamente y que, según Becerra et al. (2018) necesitan de dirigentes con conocimientos sobre gestión de negocios que procuren que estas entidades sean rentables y competitivas. Restaurante según Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados-CANIRAC (2023) es la entidad que presta servicios consistentes en la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato. Esta institución estratifica a los restaurantes según diferentes factores según el tipo de establecimiento, segmento de clientes, tiempo disponible, tipo de menú, costo y localización.

MOPSE es un modelo que fue planteado por Portales (2015) como un paradigma innovador en la gestión empresarial alternativo al modelo tradicional que, según Wilson (2004) está enfocado en el crecimiento y maximización de rentabilidad. Este modelo se desarrolló por la necesidad de integrar en la gestión empresarial factores de la sociedad como lo es la sustentabilidad empresarial, que incluye la unificación de las dimensiones sociales y medio, ambientales, en función a la exhortación de grupos de interés, según lo indica Tschandl y Zingsheim (2004). En este sentido, es importante enfatizar la sustentabilidad empresarial como el elemento que arropa a todos los elementos de responsabilidad social y ambiental que estimulan a las empresas a atender cuestiones de desarrollo sostenible. El modelo MOPSE inicia identificando las características que las empresas deben considerar en sus modelos de negocio con el objetivo del mejor nivel de sustentabilidad. Las cinco dimensiones de este modelo son:

Dimensión de gestión global. Describe todo lo que sucede en la empresa uniéndose con el modelo de negocio que se tiene; en este sentido, Díaz de la Cruz y Fernández (2016) describe que ser sustentado en una ética donde se considere los aspectos, grupos de interés y el impacto. La ética es un factor importante a analizar en esta dimensión, ya que abarca varias dimensiones, siendo estas la personal, la social y la global; estas conforman a llamada ética de tercera generación.

Dimensión de competitividad. Es un concepto que involucra los beneficios de crecimiento y productividad en los diferentes niveles de la sociedad; en este sentido, la competitividad de un país es definida según el Internacional Institute for Management Development -IIMD (2000) como la idoneidad de generar valor de una nación a través del trabajo en los procesos. La competitividad se puede conceptualizar como la aptitud de contribuir valor para generar bienestar en el presente y el futuro,

incluyendo el nivel y calidad de vida, por lo que, también hay que considerar la gestión tecnológica como la información, conocimientos y decisiones necesarias para la competitividad empresarial en todos los horizontes de tiempo, como lo describe Pineda Serna (2010).

Dimensión de relaciones. Refiere las relaciones con sus grupos de interés. Es importante analizar este aspecto, para desarrollar relaciones de forma estratégica. En este sentido, Freeman (1984) los define como cualquier grupo que impacta el logro de los objetivos. El objetivo de una estrategia empresarial, considerando grupos de interés, es diseñar y efectuar estrategias que ayuden. En este orden de ideas, Donaldson y Preston (1995) citado por Fernández y Bajo (2012) describen que para saber quiénes son los grupos de interés y priorizarlos, es importante saber quiénes son lo que se relacionan voluntariamente y cuáles son a los que les toca alguna obligación, es decir, son los que están legitimados de alguna manera. Es importante agregar que también hay casos como los competidores y el medio ambiente que, como lo menciona Phillips (2003), son un grupo de interés legítimo que puede ser atendido de manera especial y que a raíz de esta comunicación se identificarán los intereses de cada uno de ellos.

Dimensión de impactos. Los impactos se miden con la rentabilidad y el retorno de inversión, lo que considera solo la función de ventas y costos operativos, que como lo asumen Gray y Bebbintong (2004) reflejan generar riqueza para accionistas y socios, aunado a la mejora en las condiciones de vida en las comunidades, pero esta premisa no es cierta y que se deja de lado la parte social y ambiental, es por esto que esta dimensión pretende visualizar los impactos de la entidad en su entorno. De esta manera, se agrega el enfoque ambiental gracias a la recomendación del reporte Brundtland de 1987, según Yang (2002) se busca que las empresas trabajen en minimizar los impactos negativos en el medio ambiente.

Dimensión de transparencia y comunicación. Hace alusión a la rendición de cuentas, en la que de manera tradicional se caracteriza por no tener estándares dando como resultado que las empresas solo reportan según sus principios éticos. En este sentido, Nombela (2021) describe que la transparencia es el ingrediente que ayuda a incrementar la confianza en los miembros y la sociedad, ya que actúa en el cumplimiento de sus objetivos y políticas que forman el plan estratégico.

Según lo descrito, el modelo MOPSE es un supuesto de cambio de paradigma con enfoque en la gestión empresarial. Este modelo ofrece una perspectiva fundamentada en la gestión global en la que se considera el desarrollo social, las relaciones y acciones, la conciencia en los impactos globales según la lógica del beneficio social, la sustentabilidad empresarial y el entorno en el que se encuentra inmersa la organización. Cada dimensión invita a analizar aspectos dentro de ellas, como se muestra en la tabla 1. De esta manera el procedimiento para aplicar la planeación estratégica en las Pymes es conocido a partir de estudios cualitativos con el objetivo de saber cómo las empresas gestionan sus estrategias, su

estructura, su cultura y sus procesos; y cómo estos se relacionan con la aplicación de la gestión estratégica.

Tabla 1. Dimensiones y Variables del Instrumento de Evaluación MOPSE

Dimensión	Variables Consideradas
Gestión Global	Misión y Visión. Código de ética. Planeación Estratégica. Procesos e Indicadores de Desempeño. Presentación de Resultados.
Competitividad	Mecanismos para desarrollar al personal. Conocimiento de la situación de la industria y principales competidores. Aprovechamiento de recursos. Sistemas de mejora continua. Investigación y desarrollo.
Relaciones	Conocimiento de los grupos de interés con los que la empresa interactúa. Relación con los empleados. Mecanismos de comunicación. Evaluación del desempeño de empleados y proveedores. Relación con accionistas y clientes. Desarrollo de la comunidad.
Impactos	Impactos en los procesos y el medio ambiente. Relación con los empleados, accionistas, proveedores y comunidad. Acciones para que los procesos no dañen al medio ambiente. Desarrollo de la comunidad y la región en la que la empresa opera.
Transparencia	Conocimiento de distintas alternativas para reportar información relacionada con aspectos sociales y ambientales. Cumplimiento de obligaciones fiscales y legales. Auditorías Prácticas de corrupción.

Fuente: Instrumento de evaluación para PyMES. García de la Torre et. al (2010)

Las Pymes carecen de declaratoria formal de los elementos fundamentales de gestión estratégica en su estructura organizacional, no cuentan con valores, principios, fines, etc., que les permiten tomar decisiones. En este sentido, Ayón-Ponce et al. (2020) describe la importancia del establecimiento de lineamientos para propiciar los componentes importantes para el desarrollo de la gestión estratégica. Existen modelos de gestión estratégica en Pymes en los que Nova et al. (2020) describen enfatizando los principales componentes y metodologías; a raíz de estudios exploratorios, empíricos y analíticos, para identificar los elementos para contribuir efectivamente en la construcción de propuestas para el crecimiento. Se estudiaron los elementos descritos en la planeación estratégica, lo que permitió reseñar casos de éxito y de fracaso respecto a la utilización de herramientas de gestión. Se evidenció que hay empresas que no conocen sobre la planeación estratégica, lo que indica que existe desconocimiento sobre los conceptos fundamentales del tema, debido a que sus dirigentes no ponen atención a temas organizacionales, ni tampoco buscan capacitarse para poder implementar en la empresa. Se logró explicar

que la formulación, implementación y seguimiento de estrategias de gestión empresarial es una herramienta importante para las Pymes, por lo que se sugiere estudiar a fondo los postulados teóricos para su comprensión y por consiguiente lograr de manera eficiente los objetivos empresariales.

En este contexto, Correa Cardona y Mendoza Tobar (2014) describen una propuesta de planeación estratégica para un restaurante bajo una propuesta enfocada en lograr un mayor crecimiento empresarial; identificando necesidades desde el punto de vista contable y administrativo; analizando factores relacionados con el desarrollo de las funciones del negocio, tomando como referencia los modelos propuestos por varios autores. Este estudio describe que el organismo estudiado no contaba con un plan estratégico, lo que permitió proponer la creación de un plan maestro en el que sus dirigentes implementen decisiones que ayuden a mejorar. Con el direccionamiento estratégico se definieron los objetivos los cuales abarcan aspectos como la perdurabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Es importante destacar que el responsable debe operar el plan de acción para no perder tiempo ni recursos.

El reto sobre planeación estratégica actual, toma en consideración a todas las empresas de todos los giro y tamaños, es por ello que, Chilaca (2021) describe que la gestión estratégica consta de un procedimiento que identifica indicadores como la visión, la misión, organización, puestos de trabajo, proyecciones, etc., asimismo, el autor hace mención que las empresas restauranteras tienen la tradición de omitir elementos de gestión estratégica. En estudios realizados se han demostrado los beneficios de la gestión estratégica en las empresas restauranteras para que alcancen sus objetivos y se consoliden en el mercado. Asimismo, Noriega et al. (2018) describe que la planeación estratégica impulsa a las Pymes en el éxito organizacional, se concluyó sobre los factores fundamentales que son: la innovación, la anticipación y la prospección; de esta manera, gracias al análisis de la relación entre estas variables y de acuerdo al levantamiento de información en las Pymes, se identificó el poco interés por parte de los propietarios, en lo referente a los indicadores: excelencia, innovación y prospectiva, quedando en primer lugar la anticipación. De esta manera, se mostró que la planeación y gestión estratégica tiene baja concordancia con lo que Waterman (1998), citado por Noriega et al. (2018) que establece que consiste las acciones orientadas a través de las operaciones de una organización. Los resultados revelaron los elementos que integran los procesos internos de aprendizaje, mismos que son activos intangibles, valor para el cliente y perspectiva financiera. El autor estableció que, al utilizar la regresión lineal simple al evaluar la correlación entre las variables, se mostró que la planeación estratégica favorece al éxito organizacional de las Pymes; lo que significa, que mientras más alto sea la aplicación de la gestión estratégica, mayor será el éxito en las empresas.

Sandoval (2016) formalizó una propuesta de plan estratégico basado en la evaluación de las microempresas mismo que abordó una evaluación de las microempresas restauranteras, indagando los factores de planeación estratégica que las afectan para obtener una propuesta de desarrollo un plan estratégico.

El autor describe que la gestión estratégica es deficiente debido a que los propietarios carecen de los conocimientos fundamentales necesarios para elaborar planes a largo plazo. No obstante, hay algunas excepciones, como las empresas que sobreviven porque sus propietarios son conscientes de las actividades que realizan, dónde están ubicadas y cómo utilizar las herramientas administrativas para fundamentar sus planes. La guía de planificación estratégica, útil para la gestión empresarial y creada específicamente para las microempresas del sector restaurantero, consta de tres secciones: 1) una visión general de los fundamentos de la planificación estratégica; 2) cuestionarios sobre el panorama interno relativos al marketing, las finanzas, el personal y la producción; y 3) un examen del panorama externo. No obstante, se reconoció que la orientación y la asistencia de un especialista en administración son necesarias para completar un plan estratégico.

González et al (2016) explica el impacto de la planeación estratégica en el crecimiento de las Pymes reconociendo los beneficios de contar con una administración adecuada. Dentro de este análisis, se estudió el impacto de la administración en el adecuado uso de los recursos, reflejándose que la falta de planeación que existe al momento de iniciar un negocio y la necesidad de contar con ella marca la pauta en la mejora de los nuevos negocios. Asimismo, Ibarra (2014) describe el modelo de planeación estratégica de Rodríguez Valencia (2017) que sirve para proponer un modelo apegado a las Pyme. El modelo contempla dos momentos: el análisis, las decisiones y los planes de acción. En éste, se reconocen factores internos y externos, por medio de recolección de datos con encuestas aplicadas, para establecer cursos de acción a largo plazo para la empresa. De esta manera se obtuvo una propuesta de plan estratégico.

Hernández (2023) aborda el tema de la planeación estratégica integrando aspectos de la Agenda 2030 en Pymes del Municipio de Guasave, Sinaloa, México; para esto se realizó un análisis interno y externo, con el objetivo de explicar la relación entre planeación estratégica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS. Se analizó el grado de implementación de planeación estratégica, gracias a este estudio se describe que la formalidad de la gestión estratégica se presenta en mayor medida en empresas de mayor tamaño dado a la existencia de procesos más robustos, con más controles y actividades enfocadas en la planeación estratégica.

Barrera et al (2016) detalla que la planeación estratégica dispone a los directivos para el cambio permitiéndoles alcanzar beneficios y reducir los problemas. En este sentido, los autores dicen que en las pequeñas empresas la planeación estratégica constituye una ventaja competitiva sí se realiza de manera eficiente. En este orden de ideas, estos autores mencionan que la vigencia de la Pymes está basada en el buen funcionamiento, de la capacidad de anticiparse y responder a los cambios. Por ello, es recomendable tener el proceso de la planeación estratégica. Suastegui et al (2019) explica que, es gracias a la adecuada planeación estratégica hay empresas que han logrado crecer y estar vigentes en el mercado.

De esta manera, se enfatiza la planeación estratégica sin importar el tamaño, giro, ubicación, etc. Por lo que, es muy significativo formalizar este proceso como parte estructural de la organización. En este sentido, Cervantes y Gallardo (2012) explican el desarrollo financiero de las Pymes dependerán de las decisiones basadas en información concreta y clara.

De los estudios realizados sobre la planeación estratégica en las Pymes, se puede constatar que estas empresas representan un sector importante de la economía que abonan al desarrollo económico de las regiones donde operan y que enfrentan a altas tasas de mortalidad también. Es por ello que es preciso que se continúen realizando investigaciones tendientes a que implementen una planeación estratégica formal acorde a sus condiciones, procurando formalizar sus operaciones y procesos, para apoyar en la toma de decisiones estratégicas empresariales siendo competitivas y vigentes a las tendencias del mercado.

Materiales y métodos

De acuerdo con el objetivo general del estudio la investigación se realiza in situ a cuatro Pymes restauranteras especializado en ensaladas de Guasave, Sinaloa. El estudio es de carácter cuantitativo, ya que, de acuerdo con Marín (2021) tiene como condición que el problema de estudio esté delimitado y sea concreto; como es este caso, al referirse a las Pymes objeto de estudio; en las que se analizan los elementos de gestión estratégica. De acuerdo con Hernández (2006) la investigación fue exploratoria ya que se realizó para analizar un tema poco estudiado, con la que se logra obtener información que ayudará a estudios sobre gestión estratégica en Pymes restauranteras de Guasave, Sinaloa. Es un estudio descriptivo, con mediciones de elementos asociadas a la gestión estratégica. El periodo de aplicación de entrevista a los empresarios transcurrió sin ser afectado por la dinámica o estacionalidad.

El instrumento para recolección de información primaria fue un cuestionario que consta de dos secciones: secciones: I. Datos socio demográficos de la Empresa para conocer las características de la empresa, que según Torres et al. (2007) explica que, la caracterización facilita la descripción sobre la

empresa permitiendo comprender objetivamente los aspectos socio demográficos.; esta sección contiene nueve preguntas de opción múltiple y dicotómicas. La sección II. Denominada: Evaluación de la gestión estratégica, en la que se analiza la operación general de la empresa a través de la evaluación de las variables: a) Misión y visión, b) código de ética, c) planeación estratégica, d) procesos e indicadores de desempeño y e) presentación de resultados; fundamentado en el Instrumento de evaluación del Modelo MOPSE propuesto por García de la Torre et. al (2010). Esta sección contiene 25 preguntas diseñadas en tres tipos: 1) dicotómicas, 2) de opción múltiple y 3) escala de Likert. La aplicación de la encuesta fue por medio de un formulario digital y el resultado de esta actividad permitió conocer los aspectos socio demográficos de las empresas y los elementos de la gestión estratégica considerados en el MOPSE.

Resultados y discusión

Los resultados, de acuerdo con el objetivo planteado, que era evaluar la gestión estratégica empresarial a partir del instrumento de evaluación MOPSE en las PYMES según la dimensión de gestión global, y a partir de la información recogida, se desarrolló la evaluación de los elementos de gestión estratégica utilizados por las empresas. En la sección I, relativa a los datos sociodemográficos de las empresas encuestadas, se obtuvo la información resumida en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados Datos Socio demográficos de la Empresa

Elemento	Evaluación
Datos Sociodemográficos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades económicas encuestadas pertenecen al conglomerado de las MiPymes del sector restaurantero especializado en ensaladas y ubicadas en la ciudad de Guasave, Sinaloa. • La mayoría de las empresas tienen entre 8 y 15 años operando. • Estas empresas están registradas ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT) como persona física con actividad empresarial, en la que la mitad es empresa familiar y la otra son socios entre amigos.
Datos Socio demográficos de quien respondió la encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta fue respondida con información directa de los propietarios de la empresa, quienes llevan laborando en la empresa desde sus inicios. • La edad de los dueños de la empresa oscila entre 46 y 60 años. • De los 4 propietarios, 2 son mujeres y 2 son hombres, todos con estudios universitarios.

Fuente: Elaboración propia.

Para identificar los elementos de gestión estratégica empleados por las empresas, se analizó en la sección II: Evaluación de la gestión estratégica, las variables Misión y visión, código de ética, planeación

estratégica, procesos, indicadores de desempeño y presentación de resultados. La información recolectada en esta sección se resume en la tabla 3.

Tabla 3. Evaluación Sección II: Gestión Estratégica según el MOPSE

Elemento	Evaluación
Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión, Visión no están documentadas formalmente, ya que los propietarios suponen que están explícitas, y por consiguiente no se difunden en el personal de la empresa. • No se promueve la participación de los colaboradores en la formulación de la Visión y Misión. • El comportamiento de la empresa, no es acorde con la Visión, Misión, Valores y Código de ética.
Código de Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no cuentan con código de ética documentado formalmente. • El código de ética no es refrendado por todos los colaboradores de la empresa. • No existe algún cargo dentro de la empresa que sea responsable de revisar el proceder ético en la empresa. • No existe estrategia consolidada para lograr una buena reputación en el entorno.
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas carecen de objetivos para los próximos cinco años, a lo que los propietarios insinúan que el panorama es muy cambiante y que no han podido reflexionar en la planeación a largo plazo. • Los propietarios consideran que la manera de cómo opera la empresa actualmente, si ayuda a lograr los objetivos y metas. • Las empresas no revisan la Visión y la Misión regularmente.
Procesos e Indicadores de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no cuentan con estructura organizacional formal y documentada. • Las empresas no cuentan con manuales de procedimientos, descripción de puestos y la adopción de indicadores de desempeño implementados.
Presentación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no realizan reuniones para revisar y retroalimenta resultados. • En las empresas no se cumplen los acuerdos a los que se llegan en la revisión de resultados. • No existe la cultura de retroalimentar a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El estudio permitió caracterizar la realidad de las PYMES restauranteras enfocadas a ensaladas en el municipio de Guasave, Sinaloa. Reveló que un enfoque reactivo de la gestión empresarial ante circunstancias imprevistas se traduce en una estrategia de corto plazo que deja de lado el establecimiento de metas y objetivos que permitan la creación de planes de acción para fortalecer la organización y hacer frente a los posibles efectos del entorno.

Los propietarios que afirmaron tener conocimientos sobre planificación estratégica sólo fueron capaces de identificar la herramienta FODA; carecían de la comprensión global que requiere este proceso. Por este motivo, muchos lo consideran un procedimiento laborioso y engorroso.

El grado de aplicación de planeación estratégica en las Pymes estudiadas es restringida por la propia dinámica, ya que no hay tiempo disponible para realizar reuniones que permitan construir de forma participativa las declaraciones de planeación estratégica, debido a que el personal lo perciben como un sobreesfuerzo adicional.

La mayoría de los propietarios encuestados desconocía cómo utilizar las herramientas de planificación estratégica, mientras que un pequeño porcentaje había iniciado el proceso, pero aún no lo había completado. No obstante, todos los propietarios han manifestado su interés por poner en marcha este tipo de instrumento y son conscientes de lo crucial que sería.

Trabajo futuro

Como parte del trabajo futuro es necesario realizar estudios sobre planeación y gestión estratégica en las Mipymes de la región con el fin de sensibilizar a los empresarios en la importancia de desarrollar formalmente estas estrategias para ayudar a que las entidades permanezcan en el mercado y adentrarlas en la innovación y conocimiento de las herramientas empresariales; que al final, repercute en el desarrollo económico de la región.

Referencias bibliográficas

- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic Management in small and medium enterprises*. <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/3231>
- Ansoff, H. I., McDonnell, E. J., & Carrión, M. A. S. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ayón-Ponce, G. I., Zea-Barahona, C. A., & Zambrano-Acosta, J. M. (2020). *Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa*. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 6, 487–507.
- Barrera, C., Velasco, A., Ramírez, B., & Jiménez, C. (2016). *La Planeación Estratégica en las Pequeñas Empresas de Mazatlán*. *Tópicos Selectos En Estudios Organizacionales*, 143–171.
- Becerra Bizarrón, M. E., & Cortes Palacios, E. M. (2018). *Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco / Factors of Business Permanence of the Microenterprises of the Commerce Sector of Puerto Vallarta, Jalisco*. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(17), 865–890. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Betancourt Tang, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/images/NuevaWeb/MERCANTIL/gestion_estra.pdf
- CANIRAC. (2023). *Conociendo a la Industria Restaurantera*. Cámara Nacional de La Industria Restaurantera. <https://portal.canirac.org.mx/noticias/conociendo-a-la-industria-restaurantera/>
- Cervantes, M., & Gallardo, L. (2012). *Permanencia de PyMES: Estrategias de viabilidad y riesgos*.

- Chilaca López, A. (2021). *Planeación estratégica para las Pymes de restaurantes*. *Ixmati*, 10, 29–43.
<https://revistas.uvp.mx/index.php/ixmati/article/view/118>
- Correa Cardona, M., Mendoza Tobar, D., Cardona, C., & Mendoza, M. (2023). *Ciencia Unisalle*. *Ciencia Unisalle Edu.Co.*
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1314&context=administracion_de_empresas
- Díaz de la Cruz, C., & Fernández, J. L. (2016). *Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico*. *EMPRESA Y HUMANISMO*, XIX / No 2, 69–118.
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. *Revista Internacional de Investigación En Comunicación ADResearch ESIC*. No. 6.
- García De La Torre, C., Portales, L., Camacho, G., & Arandia, O. (2010). *Instrumento de evaluación de Sustentabilidad y Responsabilidad social en Pymes*. *Administración y Organizaciones*, 24(12), 91–103.
- González-Domínguez, L., & Garza-García. (2016). *La planeación como herramienta clave en el desarrollo de las pymes*. UANL.MX.
<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2381-2399%20-%20La%20Planeacion%20Como%20Herramienta%20Clave%20En%20El%20Desarrollo%20De%20Las%20Pymes.pdf>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cengage AU.
- Hernández Castro, K. R. (2023). *Planeación Estratégica para la Integración de la Agenda 2030: Hacia el Desarrollo Sostenible de Comercializadoras de Maíz del Municipio de Guasave, Sinaloa; México*. Universidad Autónoma de Occidente Unidad Regional Guasave.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Companies.
- Ibarra, N. G. (2014). *Plan Estratégico Para el Restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S.* Instituto Tecnológico de la Paz.
- Marín, M.E.G. (2021). *Investigación cualitativa: Preguntas inagotables*. Universidad de Antioquia.

- Morstadt, J. D. C., & Bello Vélez, M. I. (2018). *Indicadores de impacto social para evaluación de proyectos de vinculación con la colectividad*. *Económicas CUC*, 39(1), 105–116. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.1.2018.07>
- Nombela, C. G. (2019). *Por qué es importante la transparencia en las empresas*. Forbes España; Forbes. <https://forbes.es/empresas/42052/por-que-es-importante-la-transparencia-en-las-empresas/>
- Noriega, E., Suarez Galvis, F., Orozco, J. V., & Orfale, J. (2018). *Gestión estratégica como Agente Impulsor en las Pymes para el Éxito Organizacional*. *Revista ESPACIOS*, 39 (No 16), 18.
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). *Modelos de Gestión Estratégica: Estudio Exploratorio en Pymes Manufactureras de la Provincia de Sugamuxi*. *Revista Espacios*, 238–252.
- Paredes-Chacín, J. (2017). *Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela*. *Económicas CUC*, 38(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.3.05>
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho Ruelas, G., & Arandia Pérez, O. (2015). *Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica*. http://www.academia.edu/16170334/Modelo_de_sustentabilidad_empresarial_penta-dimensional_Aproximaci%C3%B3n_Te%C3%B3rica.
- Rodríguez Valencia, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. Delmar Cengage Learning.
- Sandoval Flores, P. (2016). *Propuesta de Plan Estratégico Basado en el Evaluación de las Microempresas del Sector Restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca* [Universidad Tecnológica de la Mixteca]. http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/13078.pdf
- Suástegui Barrera, C. (2019). *Competitividad Organizacional: Estudio de Factores*. Editorial Qartuppi.