



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN
MÉXICO.**

PRESENTA

Themis Anaid Muñoz Guzmán

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dr. Javier Eduardo Vega Martínez

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dr. Miguel Alejandro García Vidales

Dra. Patricia Hernández García

Aguascalientes, Ags., 20 de mayo 2025

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado de la estudiante **THEMIS ANAID MUÑOZ GUZMAN** con ID 188411 quien realizó la tesis titulada: **IMPACTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN MEXICO.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 3 de abril de 2025.



DR. JAVIER EDUARDO VEGA MARTINEZ
Tutor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

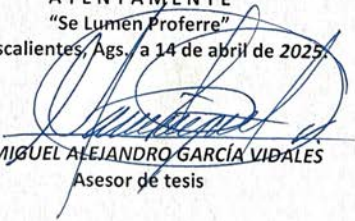
CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado de la estudiante **THEMIS ANAID MUÑOZ GUZMAN** con ID 188411 quien realizó la tesis titulada: **IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN MÉXICO.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumén Proferre"
Aguascalientes, Ags. a 14 de abril de 2025.

DR. MIGUEL ALEJANDRO GARCÍA VIDALES
Asesor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designada de la estudiante **THEMIS ANAID MUÑOZ GUZMAN** con ID **188411** quien realizó la tesis titulada: **IMPACTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN MEXICO.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 9 de abril de 2025.


DRA. PATRICIA HERNANDEZ GARCIA
Asesora de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 19/05/2025

NOMBRE: THEMIS ANAID MUÑOZ GUZMAN ID 188411

PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION LGAC (del posgrado): ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

TIPO DE TRABAJO: (X) Tesis () Trabajo Práctico
IMPACTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN MEXICO.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Se destaca la importancia de la planeación estratégica como herramienta clave para mejora de desempeño empresarial, traducido como beneficio directo para las comunidades y familias que dependen del sector agroalimentario. Busca fomentar las prácticas de gestión de forma eficaz promoviendo la subsistencia de las

INDICAR	SI	NO	N.A.	(NO APLICA)	SEGÚN	CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>						
SI						El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI						La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI						Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI						Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI						Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI						El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI						Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI						Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI						Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>						
SI						Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI						Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI						Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI						Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI						Coincide con el título y objetivo registrado
SI						Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI						Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI						Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>						
N.A.						Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.						El estudiante es el primer autor
N.A.						El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.						En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.						Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.						La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: Si X No

Elaboró: FIRMAS
* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCION: DRA. BRENDA ISABEL PEREZ MENDEZ
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO: DRA. BRENDA ISABEL PEREZ MENDEZ
* En caso de conflicto de Intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano
Revisó: DR. MIGUEL ANGEL OROPEZA FIGLE
Autorizó: M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Elaborado por: D. Apoyo al Posg.
Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad.
Aprobado por: D. Control Escolar/ D. Apoyo al Posg. Código: DO-SEE-FO-15 Actualización: 01 Emisión: 28/04/20



Asunto: Resolución de Comisión Editorial.

Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle
Presente.

Por este conducto, me permito informarle que su propuesta de libro *La gestión administrativa de las empresas, en busca del éxito en un entorno cambiante* en la Octava Sesión Ordinaria de la Comisión Editorial celebrada el pasado 15 de noviembre de 2024, fue aceptada para formar parte de las publicaciones de la Editorial UAA y el Departamento Editorial revisará y dará seguimiento a su edición.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., a 5 de diciembre de 2024.
"Se Lumen Proferre"

A handwritten signature in blue ink, which appears to be "Genaro", is written over a horizontal line.

L.D.G. Genaro Ruiz Flores González
Jefe del Depto. Editorial

c.c.p. Archivo.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnologías principal impulsador para el crecimiento de los profesionales en el país y por su apoyo fundamental para el estudio de posgrados e intercambio de conocimientos a nivel internacional.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes institución que me ha sido mi casa de estudios desde Educación Media, durante la Licenciatura en Agronegocios y me ha permitido cursar la Maestría en Administración, donde a lo largo de los años he sido guiada por profesores cuyo compromiso y pasión han sido fundamentales para mi crecimiento académico, artístico y personal.

A mi tutor el Dr. Javier Eduardo Vega Martínez con quien tuve el gusto de coincidir desde licenciatura y desde entonces ha sido un catalizador para mi acercamiento con la investigación. Agradezco su apoyo para continuar por el camino de la investigación, además, por su paciencia, comentarios y tiempo para la elaboración del presente trabajo y acompañamiento durante el posgrado.

A los integrantes de mi comité tutorial quienes me han motivado hacia la mejora continua mediante sus observaciones y comentarios, aquellos que me permitieron enriquecer mi trabajo desde distintas áreas.

A mis padres y hermana por ser mi principal soporte a lo largo de los años, por acompañarme en cada parte del proceso y en el éxito personal y profesional, por ser mis mejores y grandes implusadores en el cumplimiento de mis metas, fomentando en mí la necesidad de conocimiento.

A mis amigos y compañeros con quienes he tenido el gusto de coincidir durante estos años, con quienes compartí experiencias y, aún fuera de las aulas me han nutrido en diversos aspectos.

Dedicatoria

A mis padres, Juan Carlos y Paula, quienes me han educado con amor y han confiado en mi desde el inicio para lograr cualquier cosa que me propongo, porque este logro lo comparto con ellos.

A mi hernana, Ana Paula por ser la pequeña chispa de alegría con quien puedo contar en todo momento, por estar conmigo en las noches de desvelo, por su comprensión, complicidad y amor.

A mis abuelos, aquellos que partieron y a quien aún me acompaña, por enseñarme que cada momento de la vida es una enseñanza y el significado de fortaleza.

A mis profesores, por su paciencia, sabiduría, acompañamiento y por inspirarme a iniciar en la investigación, aquellos quienes han dejado una huella en mi y me han impulsado a continuar y crecer en este ámbito.

Índice general

Índice general..... 1

Índice de figuras 3

Índice de tablas 4

Acrónimos 5

Resumen 7

Abstract 7

Introducción 8

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13

Justificación..... 19

Objetivo general..... 24

 Objetivos específicos24

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... 25

 2.1 Fundamentos e historia de la administración25

 2.2 Administración estratégica.....31

 2.3 Estrategia.....35

 2.4 Planeación36

 2.5 Planeación estratégica41

 2.5.1 Modelos de planeación estratégica42

 2.6 Revisión sistemática de literatura.....54

 2.7 VOSviewer y Redes Bibliométricas56

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 59

 3.1 Ruta metodológica59

3.2	Diseño de investigación.....	60
3.3	Modelo PRISMA	60
3.4	Recolección de datos.....	61
3.4.1	Estrategia de búsqueda	61
3.4.2	Revisión y selección	68
3.4.3	Extracción de datos	70
3.4.4	Muestra	70
Resultados.....		74
Conclusiones.....		94
Referencias.....		97
Anexos		A

Índice de figuras

Figura 1 Los 14 principios de la adminisitración de Henri Fayol 27

Figura 2 Fundamentos del proceso administrativo. 30

Figura 3 Proceso de administración estratégica 34

Figura 4 Niveles de planeación 38

Figura 5 Las 5 Fuerzas de Porter 39

Figura 6 Modelo FODA o DAFO..... 40

Figura 7 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard..... 41

Figura 8 Modelo integral del proceso de planeación estratégica 44

Figura 9 Modelo de planeación estratégica de las unidades de negocio 47

Figura 10 Modelo de administración estratégica 49

Figura 11 Redes de autoría e impacto 56

Figura 12 Visualizaciones de redes bibliométricas en VOSviewer 57

Figura 13 Mapa de co-ocurrencia de palabras clave 1. 63

Figura 14 Clúster de PE (búsqueda preliminar) 64

Figura 15 Diagrama de flujo de la Revisión Sistemática de Literatura con PRISMA..... 68

Índice de tablas

Tabla 1 Tipología de planeación	37
Tabla 2 Comparativo de modelos de planeación estratégica I.	52
Tabla 3 Comparativo de modelos de planeación estratégica II.	53
Tabla 4 Criterios de inclusión y exclusión búsqueda preliminar	62
Tabla 5 Palabras clave de búsqueda	65
Tabla 6 Fórmulas obtenidas.....	66
Tabla 7 Criterios de inclusión y exclusión	67
Tabla 8 Patrones de publicación: Autores y afiliaciones	71
Tabla 9 Tabla de congruencia: Resultados	79
Tabla 10 Artículos de mayor citación.....	92

Acrónimos

	Español	Inglés
CELADE	Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía	
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	
CI	Comunicación interorganizacional	
CO	Comunicación organizacional	
COFECE	Comisión Federal de Competencia Económica	
EFE	Evaluación de Factor Externo	
EFI	Evaluación de Factor Interno	
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	<i>Food and Agriculture Organization</i>
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	
IMEF	Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas	
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía	
KPI	Indicador Clave de Desempeño	<i>Key Performance Indicator</i>
Mipymes	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	
MPC	Matriz de Perfil Corporativo	
PE	Planeación Estratégica	<i>Strategic Planning</i>
PIB	Producto Interno Bruto	

PICO	Problema, Intervención, Comparación y Resultado	<i>Problem, Intervention, Comparison and Outcome</i>
PRISMA	Elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y metaanálisis	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
Pymes	Pequeñas y Medianas Empresas	
RSL	Revisión sistemática de literatura	<i>Literature Sistematic Review</i>
SEM	Modelo de ecuaciones estructurales	<i>Search Engine Marketing</i>
TQM	Gestión de Calidad Total	<i>Total Quality Management</i>

Resumen

En México, mas del 90% de unidades económicas son mipymes, de estas se reporta un ciclo de vida promedio de 7.8 años, lo anterior a consecuencia de las diversas problemáticas que enfrentan (INEGI, 2020). La planeación estratégica (PE) es un instrumento de gestión que permite el crecimiento y mejora del desempeño empresarial (Arroyo, 2015; Sainz, 2017). No obstante, muchas mipymes del sector no implementan este instrumento (López y De la Cruz, 2019; Magaña et al., 2020). El objetivo de esta revisión sistemática de literatura (RSL) es identificar los artículos relacionados con el impacto de la PE en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario en México. Esta RSL tiene un enfoque de carácter cualitativo y descriptivo, considerando las publicaciones realizadas en el periodo de 2004 a 2024. Dentro de los principales hallazgos destaca el impacto positivo que posee la PE en el desempeño organizacional, destacando el grado de formalidad del instrumento como moderador del nivel de impacto (Arellano, 2022; Estrada et al., 2011). **Palabras clave:** Planeación estratégica, desempeño organizacional, revisión sistemática de literatura, agroalimentario.

Abstract

In Mexico, more than 90% of economic units are MSMEs, which have an average life cycle of 7.8 years due to the different problems they face (INEGI, 2020). Strategic planning (SP) is a management tool that allows the growth and improvement of business performance (Arroyo, 2015; Sainz, 2017). However, many MSMEs in the sector do not implement this tool (López & De la Cruz, 2019; Magaña et al., 2020). The objective of this systematic literature review (SLR) is to identify articles related to the impact of SP on the organizational performance of companies in the agri-food sector in Mexico. This SLR has a qualitative and descriptive approach, considering publications from 2004 to 2024. Among the main findings, the positive impact of SP on organizational performance stands out, highlighting the degree of formality of the instrument as a moderator of the level of impact (Arellano, 2022; Estrada et al., 2011). **Key words:** Strategic planning, organizational performance, literature systematic review, agri-food.

Introducción

En un país tan diverso como lo es México, donde existe un crecimiento anual del 2.4% en el número de establecimientos (INEGI, 2019) es importante hablar de temas como competitividad, desempeño, planeación y estrategias puesto que son trascendentales para la supervivencia de las organizaciones. De acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) la competitividad empresarial ayuda a que las organizaciones permanezcan en el mercado y emprendan un camino de crecimiento (IMEF, 2022). Aunado, la planeación estratégica (PE) empresarial demuestra un impacto positivo, por lo que es crucial para la supervivencia y desempeño organizacional (Babafemi, 2015).

Medir la competitividad es un constructo complejo, por lo que, es posible analizarlo a través de la medición de otros indicadores como el desempeño (Medeiros et al., 2019), a su vez, se subdivide para su estudio. Audet et al. (2021) identifican al menos 63 indicadores de desempeño, los cuales permiten la medición mediante indicadores adaptables a diversos niveles operativos y dimensiones. Algunos de los elementos específicos que ayudan la medición del desempeño son: fuerza de trabajo en todos los niveles de la empresa, la administración interna, producción, mercadotecnia y factores que interactúen con la organización (Ramírez et al., 2017), los elementos pueden variar según los autores de consulta y las necesidades propias de la organización.

Como parte del elemento de la fuerza de trabajo se enfatiza el requerimiento del trabajo conjunto de sus integrantes en cualquier organización, aunado a las directrices marcadas por las ciencias administrativas, donde se establecen procesos para llevar de forma eficiente y óptima la organización (Fayol y Taylor, 1987). Estudios respecto al desempeño empresarial destacan el impacto de forma positiva por la administración, que a su vez tiene repercusiones en la viabilidad y rentabilidad de la empresa (Montejano et al., 2021). De tal forma que, los investigadores se han dedicado a comprender el comportamiento organizacional como parte de la administración.

Investigadores como Henri Fayol, impulsor y pionero de las ciencias administrativas modernas, refiere que *“Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar a*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

través de la gerencia” (Perspectivas, 2007, p. 47). Posteriormente e incorporando las estrategias como método, el concepto tradicional evoluciona a planeación estratégica (PE), en ella se explica el uso e implementación de estrategias a lo largo de los procesos de la organización, integrando la evaluación constante de resultados y llevando a cabo los ajustes correctivos necesarios (Torres, 2015).

La planeación como parte del proceso administrativo, busca crear un ambiente adecuado para que exista un desempeño efectivo y funcional de los integrantes del equipo de trabajo en la organización, es en si misma un proceso que busca determinar y organizar las acciones a futuro para lograr objetivos (Davidoff y Reiner, 1962). Crear una planeación consiste en establecer los objetivos y misiones, así como, las acciones necesarias para cumplir los requerimientos fijados, también, forma parte activa de la innovación ya que define la posición actual empresarial y las aspiraciones a futuro (Koontz et al., 2012).

La estrategia, es definida por Chandler (1962) como el proceso de determinar metas y objetivos a un largo plazo dentro de una empresa, las acciones y asignación de recursos requeridos para el logro de las metas. Incluir el carácter estratégico apunta al desarrollo de ventajas competitivas frente a quienes carecen o no desarrollan este proceso (Guerrera, 2004). El punto de cohesión de la planeación y la estrategia crea el concepto de PE, que de acuerdo con Drucker (2009), es el proceso continuo que tiene sus bases en la amplia comprensión del posible futuro, teniendo en consideración las acciones para la toma de decisiones presentes que tienen implicaciones en riesgos futuros relacionados con resultados presentes.

De manera que, la PE hace la unión de ambos conceptos con la finalidad de potenciar el valor de las empresas, maximizando los beneficios de ambos instrumentos de manera individual y optimizando los recursos con los que se cuentan. Por su parte, Moreno (2017, p.37) refiere que es un *“Proceso de planificación o implementación rigurosa de planes con el único fin de alcanzar su meta organizacional, esta meta se encuentra relacionada fundamentalmente con la visión institucional”*.

La PE como una herramienta busca el incrementar la eficacia del pensamiento y acción, en consecuencia, es necesario que las empresas sustenten las ventajas competitivas mediante esta planeación (Palacios, 2020). Entonces, se habla de un proceso que busca resolver y prevenir situaciones presentes y futuras. Los esfuerzos realizados por las empresas se dirigen fundamentalmente al logro de sus metas y objetivos alineados con la misión y visión empresarial, actualmente no todas las empresas llevan a cabo una PE. Las opiniones se dividen puesto que se abordan contextos distintos, como lo demuestran las investigaciones de López (2005) donde el impacto de la PE en el desempeño es indefinido por la divergencia de las variables existentes entre países.

Por otro lado, una gran diversidad de autores han comprobado que la implementación de la PE tiene un impacto positivo y favorable en distintos indicadores, entre ellos se encuentran resultados relacionados con la supervivencia empresarial mediante la reducción de la posibilidad de fracaso empresarial (Perry, 2001), en competitividad (López, 2005), en relación al ambiente laboral (Colque, 2018), en desempeño financiero (Kafidi & Kaulihowa, 2023), desempeño organizacional (Osintsev & Khalilian, 2023), la comunicación organizacional e interorganizacional (Arnaud y Mills, 2012; Hernández, 2020) y la cooperación (Hall, 2023). Debido a estos efectos, diversos sectores e industrias han incorporado planes estratégicos, para países como México uno de los principales sectores para el desarrollo comercial es el sector agroalimentario.

Se entiende por Sector Agroalimentario a bienes o servicios relacionados con productos provenientes del campo, que son usados para consumo humano de forma directa o posterior a procesos de la industria alimentaria (COFECE, 2014), en otras palabras, son aquellas organizaciones o empresas que aprovechan los recursos naturales para la generación de bienes y servicios (SIAP, 2020). Dentro de las actividades que se desempeñan en el sector se habla de producción de alimentos provenientes de la agricultura, ganadería, pesca y acuicultura, también actividades como la silvicultura, la transformación de alimentos y comercialización de los mismos, lo anterior asociado, al entorno empresarial competitivo y dinámico (SIAP, 2020).

Estas empresas se enfrentan a diversos desafíos que amenazan la supervivencia empresarial, ejemplo de esto es la creciente demanda de alimentos, fluctuación de precios, cambio climático, competencia internacional en términos de innovación y condiciones desfavorables para la continuidad de operaciones (Plana, 2016), aunado a esto, se presentan dilemas relacionados con el acceso a los alimentos, es decir, la problemática de hambre mundial, para ello organizaciones como la de Food and Agriculture Organization (FAO) trabajan con el objetivo de mitigar el hambre mundial mediante un plan estratégico para la seguridad alimentaria, el acceso regular y de calidad en los alimentos (FAO, 2023).

Uno de los mayores desafíos para las empresas, en años recientes, fue la pandemia COVID-19, donde varias organizaciones tuvieron que detener actividades en conformidad con las disposiciones oficiales, no obstante, el sector agroalimentario únicamente detuvo de forma parcial sus actividades (Ramírez y Avitia, 2020). Pese a que, la pandemia afectó profundamente a América Latina y el Caribe, acorde a los reportes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2020 reportó una retracción de más del 7% en el Producto Interno Bruto (PIB) regional, pese a lo anterior, la importancia del sector, para la economía se refleja en el porcentaje de PIB de entre 5 a 18% en diversos países de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023).

Organizaciones como el Banco Mundial en América Latina y el Caribe, preocupados por la situación, han creado informes con propuestas que ayuden a garantizar la capacidad productiva del sector a largo plazo, y a su vez, una sostenibilidad del medio ambiente (Roming, 2023). Si bien, existen grandes desafíos por enfrentar dentro del sector agroalimentario, se cuenta con un gran potencial de crecimiento fuertemente ligado a las ciencias administrativas, financieras y económicas.

En México, el sector primario, que comprende actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras entre otras, es fundamental para la economía del país, en el primer trimestre del 2022 se reporta un PIB de 3.1% solo de este (SIAP, 2022). Ocupó el lugar 21° a nivel global en número de personas dedicadas al sector en 2022 se generó alrededor de 77.7 millones de dólares.

Ocupó el 11° lugar en producción mundial de alimentos con exportaciones a Estados Unidos, Japón, Canadá y China (SIAP, 2020).

De acuerdo con lo previamente señalado, el sector agroalimentario es de gran importancia para el país, por lo que mejorar el desempeño y la competitividad de estas organizaciones mediante la implementación de métodos como la PE, que se ha demostrado efectos positivos, resulta valioso para una mayor supervivencia empresarial. Para efectos de

se realizó una revisión sistemática de artículos respecto al impacto de la PE en el desempeño empresarial, así como casos prácticos y sus efectos particulares en la empresas en cuestión.

La finalidad de esta investigación es el contribuir a una mejor comprensión de como la PE puede ayudar a las empresas del sector agroalimentario en Latinoamérica en cuanto a su desempeño, impactando de forma positiva a la organización y a la competitividad de esta. La implementación de la investigación en este sector se debe al impacto económico y social que, como se menciona en párrafos anteriores, es de gran importancia para el país.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la Edad Media se hace referencia al concepto de empresas, entendiendo que es una entidad donde se transforman recursos en bienes y servicios (Herández, 2021). Para Antón & Garijo, (2011, p.9) es *“Una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”*, en otras palabras, son aquellas unidades que tienen el fin común de realizar actividades de producción y transformación de materias primas para la obtención de productos o servicios que se ponen al alcance de los consumidores.

Por tal motivo, las organizaciones requieren ser analizadas, ejemplo de ello son los distintos censos respecto a generalidades y, también áreas específicas de interés, el valor de llevarlos a cabo es proporcionar información de relevancia para el país y población en general, por ello, existen organizaciones como el CELADE (Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía) que brinda apoyo y asistencia técnica a los países para llevar a cabo los censos correspondientes adaptados a sus contextos y recursos (CEPAL, 2023). En México el responsable de censar es el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, por sus siglas INEGI (INEGI, 2023).

Dentro de los censos existe información de gran valor para las empresas, ya que en ellos se lleva la identificación de las problemáticas de mayor recurrencia, como los principales retos a enfrentar de forma interna, señalado por las organizaciones, y las amenazas externas de carácter político, social, entre otros. Rivera et al. (2018) identifican que en las últimas décadas existen problemáticas relacionadas a cultura organizacional. Foronda (2021) menciona los avances tecnológicos desde perspectivas de innovación organizativa, reinención y aceleración del aprendizaje, y los mismos ecosistemas de los negocios. Mientras que Arteaga (2016) destaca temas relacionados a recursos humanos.

En el caso de México, en el Censo Económico 2019, los resultados más recientes, se identifican las principales problemáticas externas que afectan a las empresas como inseguridad pública, altos gastos para pago de servicios, impuestos, excesivos trámites gubernamentales para iniciar y mantener operaciones, altos costos de materia prima,

insumos o mercancías comerciales, competencia desleal, falta de registros contables, y la ausencia de tecnologías de información, afectando principalmente a pequeñas y medianas empresas (pymes) (INEGI, 2019), retos que, si bien no es posible evadir, se deben preparar estrategias que minimicen el impacto negativo.

En México, al menos el 90% de las unidades económicas totales pertenecen al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) (INEGI, 2020). Con tal representación, las autoridades deben comprometerse con el bienestar de este sector empresarial mediante el establecimiento de planes estratégicos para impulsar las capacidades de las pymes que, hasta el momento generan al menos 72% de los empleos en el país y tienen una aportación PIB de 52% (Senado de la República, 2020). En definitiva, son una pieza clave para el sector económico de diversos países en América Latina por su impacto en las contribuciones económicas y sociales (Secretaría de Economía, 2020).

En cuanto a los casos por departamentos, se ha identificado como problemática para el crecimiento y desarrollo financiero de las pymes, en un contexto de latinoamérica, el difícil acceso a financiamientos por las altas tasas de interés asociado a una falta de PE, en estudios de caso, donde las empresas no llevan a cabo el proceso de planeación, existen áreas de oportunidad mediante el establecimiento de estrategias que permitan un direccionamiento de la organización a largo plazo (Laitón y López, 2018).

Asimismo, la toma de decisiones financieras empíricas, dejan de lado herramientas importantes con lo son los análisis financieros, por lo que se obstaculizan los buenos resultados de dichas decisiones; en el caso empírico la información que se considera resulta, comunmente, insuficiente para una toma de decisiones que asegure un crecimiento sostenible a largo plazo (Castro, 2015). Debido a lo cual una información oportuna, precisa, suficiente y confiable aporta a decisiones con mayor validez y sustento (Restrepo y Vanegas, 2015).

En las áreas, como lo son recursos humanos, los desafíos se presentan al tener que trabajar con personas, ya que no son propiedad de la organización como otro tipo de recursos, las actividades realizadas dentro de la empresa son de forma voluntaria mediante la existencia

de un contrato a cambio de una remuneración, las habilidades, conocimientos y experiencias son intangibles, y, finalmente la principal dificultad es la escasez del recurso, por ello, desde la Edad Media, se plasma la necesidad de implementar un orden del capital humano (Alfaro, 2012).

Además, el recurso humano, es el de mayor complejidad, ya que debe ser motivado e instruido para realizar sus tareas en concordancia a los valores y objetivos con los que cuenta la organización, por ello, cada unidad cuenta con una cultura organizacional. López (2016) explica que se conforma por el conjunto de valores que se encuentran organizados, estos actúan en una doble vía y son un distintivo y característico para la comunidad o grupo en específico. Barnard et al., (2016) definen a la cultura organizacional de tres formas:

- Sistema de valores, supuestos y creencias compartidas que pueden ser de naturaleza explícita o implícita.
- Define cómo los individuos deben comportarse y actuar.
- Es un reflejo del sistema sociocultural de una organización.

El hacer que todos los participantes de la organización asimilen la importancia de esta cultura es un trabajo complejo, puesto que se intervienen a su vez de factores como la comunicación organizacional e interorganizacional y cooperación, los impactos que se tienen en los trabajadores se percibe mediante el cambio en el ambiente laboral debido a la creación de bases para el trazo de estrategias que definen la dirección de la empresa y, de igual forma, la identidad empresarial.

Hernández (2020) comprueba el efecto positivo de la comunicación organizacional (CO) en la competitividad de las empresas, no obstante, los gerentes y dueños de las pymes no perciben la comunicación como una prioridad a desarrollar en un clima laboral, lo que genera descuido en el aseguramiento de la recepción y entendimiento de los mensajes, dando como consecuencia un entorno de poca confianza al momento de la participación activa para una retroalimentación adecuada (Robbins y Judge, 2012). Por lo que, trabajar la

comunicación organizacional es ir más allá del intercambio de información, involucrando la comprensión, naturalidad y conveniencia para la organización (Rodríguez, 2007).

La Comunicación Interorganizacional (CI), por otro lado, involucra actores fuera de la organización, por tal motivo, implica mayor complejidad a comparación de la CO, aunque de igual forma no es tomada en cuenta como prioridad. En la CI se contempla la comunicación existente con otras instituciones involucradas, centrandose en la resolución de problemas y coordinación entre ellas, su relevancia se centra en conservar relaciones interorganizacionales con comunicación detallada, continua, de cooperación y confianza donde se fomenten relaciones colaborativas exitosas, las cuales no es posible lograr únicamente mediante el uso de acuerdos formales (Arnaud & Mills, 2012).

Hernández (2020) infiere que la falta de comunicación explica que los miembros de la organización perciban que sus aportaciones sean desestimadas en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Entonces, la comunicación efectiva para el desarrollo de actividades empresariales se traduce en la mejora no solo de las relaciones internas, también las de carácter interorganizacional, ya que se fomenta la confianza, se abre el paso a la innovación, desarrollo de productos, reducción de costos y colaboración de forma más estrecha (Arnaud & Mills, 2012; D. Hernández, 2020). Acciones que, si bien se ha comprobado su impacto con lo mencionado en este apartado, no se trabaja en ellas como factores importantes de las diversas problemáticas.

La cooperación, por su parte, también es un componente de los aspectos claves para el éxito empresarial, como lo sugiere Hall (2023) la falta de esta conduce a efectos negativos como son los conflictos, barreras de información, no tomar las mejores decisiones y repercusiones negativas para los resultados generales. Por su parte, Stoop et al. (2021) mencionan la erosión de las relaciones interpersonales existentes y debilitamiento en la cohesión organizacional como resultado de dicha ausencia. Autores rescatan que la correcta implementación de la cooperación aumenta la innovación en productos, procesos y mercado, crecimiento de capital social y mejora de confianza (Pouwels & Koster, 2017; Stoop et al., 2021).

La escasez de recursos financieros, de servicios o mano de obra se suman a las problemáticas con las que se tienen que enfrentar los empresarios, lo cuales no dependen en totalidad de las acciones o decisiones internas, los factores externos como decisiones de gobierno, entidades reguladoras y la competencia ejercen gran presión, entonces, es trabajo de los dirigentes encaminar hacia un enfoque donde la cultura de cooperación estratégica sea clave para tomar acción ante los estados de crisis, creación de estrategias y colaboración, con la intención de cumplir con las demandas situacionales (Schermerhorn, 1975).

Otro de los retos a los que se enfrentan es el impacto que tiene una mala gestión en términos de productividad por falta de dirección y/o mala planificación, conseguir eficiencia y mejor rendimiento, para ello existen modelos de gestión empresarial que permiten prever situaciones, llevar a cabo la ejecución de actividades de manera ordenada y prepararse para afrontar escenarios inciertos (Liu et al., 2012). Los modelos de gestión son necesarios para sobreponerse a las problemáticas sin importar el tamaño de la empresa, para la cual es indispensable la comprensión de la interface entre planificación-acción, acción-control, control-planificación (Julio, 2021).

Finalmente, como resultado de las múltiples problemáticas en el entorno empresarial la esperanza de vida de las organizaciones se ve fuertemente afectada, en conformidad con los datos proporcionados por el INEGI (2020), se reporta que 4 de cada 10 establecimientos cerraron en el periodo de 2014 a 2019, con una esperanza de vida promedio de 7.8 años, en contraste con empresas japonesas de agricultura, silvicultura, pesca y minería que tienen un promedio de vida de 25.1 años (Tokyo Shoko Research, 2019).

Entonces, muchos de los retos con los que se deben de enfrentar en la actualidad las organizaciones pueden abordarse desde el enfoque de la planeación mediante estrategias como una medida para enfrentarse a la actualidad y crear herramientas a futuro que permitan una mayor eficiencia interempresarial. La PE va más allá de un concepto o una herramienta rígida de difícil manejo, en palabras de Jaimes et al., (2009, p. 193) *“lo que hoy*

se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planeas las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger”.

La PE se compone de tres niveles de acción, el primero es a un nivel estratégico donde abarca la totalidad de la organización, la segunda es a nivel táctico que trabaja por departamento o área organizacional, y la tercera es a nivel operativo donde concentra la planeación en cada una de las tareas o actividades específicas que desarrolla la empresa, por lo que, contempla aspectos relacionados con el comportamiento de todos los individuos dentro de la organización, así como sus relaciones interorganizacionales, planeación financiera, de producción, mercadotecnia, recursos humanos y administrativa (Chiavenato et al., 2017).

Justificación

“Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a dónde ir”

Joel Ross y Michael Kami.

Se ha demostrado que las empresas que implementan la planeación de sus estrategias han registrado un desempeño por encima del promedio de aquellas que no lo llevan a cabo (Chiavenato et al., 2017). Autores como Akao (2005) concluyen que la PE facilita la comunicación interorganizacional, la cooperación y la implementación sostenida de estrategias. También, se ha demostrado que atraen múltiples beneficios, además de actuar como medio para la mejora continua, siempre y cuando esta sea aplicada de forma correcta, sin ignorar los riesgos existentes (Bojórquez y Pérez, 2013). La PE utilizada como herramienta auxiliar permanente de las operaciones, estimula y sustenta las ventajas competitivas de ahí que, entre más certero es el conocimiento es posible formar un camino con un mejor panorama (Palacios, 2020).

En cuanto a revisiones del estado del arte de la planeación estratégica, se habla de este como un instrumento de gestión en empresas y de rentabilidad, donde se consideran las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. Mediante una correlación de Spearman, Padilla (2019) determina una relación positiva de la PE en la gestión empresarial, por otro lado, Arroyo (2015), respaldado por Goicochea y Lescano (2017) hablan de una mejora el ratio de rentabilidad en un estudio de caso observando indicadores de mejora de rendimiento económico, reducción de costos y tiempo, y de mejora de procesos. La PE busca la integración de los trabajadores y la organización, mediante la sensibilización respecto a los beneficios obtenidos para todos los integrantes (Delgado et al., 2022).

Sainz (2017) expone que al contar con una buena implementación de PE se perciben ventajas notables en temas como la mejora de coordinación en actividades, aumento de la predisposición ante cambios, minimizar respuestas no relacionadas ante eventos imprevistos, reducción de conflictos, mejora de comunicación organizacional, pensamiento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sistemático, mejor administración de recursos, proporciona un marco general de utilidad para la revisión continua de actividades y un enfoque sistemático para la formación de estrategias que conduce a mejores niveles de rentabilidad sobre la inversión.

En el mismo sentido, en un nivel empresarial, crea un impulso para la implementación de planeación con varios enfoques en etapas, como lo es el diagnóstico de la situación, formulación de estrategias, establecimiento de objetivos, elaboración táctica y operativa de planes, implementación y su constante evaluación (Ore et al., 2020). La vinculación de mayor valor se da entre la PE y otras disciplinas que pertenecen también al campo de dirección empresarial, áreas como mercadotecnia, finanzas, sistemas de información y recursos humanos, donde, además son el nexo entre la planificación e implementación de los programas de acción establecidos (Hax & Majluf, 1996).

Algunos de los beneficios de su aplicación, señala Steiner (2007) son el cumplir con las responsabilidades en niveles directivos, prever situaciones futuras así como oportunidades y riesgos, promueve la creación y seguimiento de objetivos, proporciona estructuras con mayor solidez para toma de decisiones, provee de beneficios conductuales como mejoras en la comunicación organizacional y el incremento de la participación de los colaboradores, en adición a lo anterior, es un indicador para medir el desempeño empresarial. En este sentido, el aspirar a que las empresas tengan buenos resultados hace fundamental el entendimiento respecto a la importancia y aplicación de PE en cualquier tamaño de organización (Del Río, 2014).

Estudios realizados en México, han investigado la influencia de la planeación estratégica en la creación de valor en microempresas y demostrando una relación positiva significativa en la creación de valor, impactando cuantitativamente en los indicadores clave de rendimiento (*Key Performance Indicator o KPI*), algunas de las áreas se relacionan con aspectos como reducción de costos de producción, sistemas de calidad, investigación y desarrollo de materias primas, productos y servicios, y atención al cliente (López y de la Garza, 2019), los KPIs, son una herramienta que permite estandarizar premisas mediante el método cuantitativo y facilita la detección de fallas a corregir, destacando que pertenece a los

indicadores clave de desempeño (Rios, 2019); no obstante, no existen suficientes investigaciones enfocadas a las variables de PE.

Existen autores como Arraz (1995); Dussel et al. (1997); Mintzberg y Quinn (1998); Porter (2008) y Hellebust y Krallinger (1991) hablan de la implementación de las estrategias como parte importante de los planes empresariales, como una herramienta o procedimiento que ayuda en el cumplimiento de sus metas y objetivos particulares, ya que, el proceso de planeación se realiza enfocado al logro de actividades a largo plazo considerando las acciones a corto y mediano plazo. Tomando en cuenta lo presentado con anterioridad, las nuevas investigaciones se dirigen al análisis del impacto de las distintas estrategias destinadas en áreas específicas, demostrando que una correcta implementación y seguimiento de las mismas propicia resultados significativamente positivos.

Desde el aspecto financiero, considerando que se habla del recurso principal para las empresas, se estudia el enfoque que permite una toma de decisiones informada y con mayor certeza, respecto a temas relacionados con cuestiones de inversión, financiamiento, ahorro y otros (Pacheco et al., 2016). Ahora bien, Xiang y Worthington (2015) hablan del impacto positivo de la planeación estratégica y previsiones presupuestarias en el rendimiento financiero de las empresas, lo anterior medido a través de indicadores de rentabilidad y crecimiento de ventas; lo cual, hace evidente la posibilidad de mejora en capacidades para acceso a financiamiento mediante la implementación de PE, repercutiendo a su vez en la mejora de la situación financiera general.

En continuidad con los temas económicos y financieros, las empresas buscan incrementar las ventas para generar mayores ganancias, por lo que es importante atender temas relacionados con los recursos que contribuyan a potenciar las mismas. En el caso estudiado por Morales & Pérez (2019), de acuerdo con los resultados obtenidos, se muestra un impacto positivo de la PE en el aumento de las ventas, mejora de servicio, distribución de planta y permite una mejor estructuración organizacional, demostrando que las mipymes se benefician de estas herramientas, mejorando su competitividad.

Por otro lado, el capital humano de las empresas conforma uno de los principales recursos para el funcionamiento organizacional. La planeación de personal permite establecer las acciones y estrategias idóneas para el logro de los objetivos, si bien, es común que la planeación de recursos humanos se observe mediante una implementación informal, el enfoque estratégico otorga claridad para las actividades y funciones propias de cada colaborador y departamento, además, propicia la prevención de situaciones futuras mediante la anticipación, programación de producción, presupuesto de gastos, recursos materiales y necesidades de recurso humano, lo primordial es conseguir una mejora en productividad, eficacia y eficiencia organizacional sostenida a largo plazo (Alfaro, 2012).

Respecto al área de producción dentro de una empresa del sector agroalimentario intervienen factores que aseguren altos estándares de calidad que garanticen la inocuidad alimentaria y seguridad para los consumidores y para los trabajadores durante la línea de producción. Entonces, son importantes no solo las certificaciones propias de cada producto, país y proceso, sino la inclusión de la PE como parte del proceso administrativo para establecer controles que permitan que la organización sea competitiva y eficiente, que cuente con capacidad de adaptarse y enfrentar a los nuevos mercados mediante la adopción de estrategias útiles, el control de recursos y gastos en la producción forman parte de un plan estratégico integral (Govea et al., 2016).

El proceso de implementación y mantenimiento de la PE contempla un nivel alto de complejidad, por lo que requiere, principalmente, el compromiso de recursos humanos, además de contar con la capacitación intelectual para tal fin (Delgado et al., 2022). Con su incorporación se busca direccionar el devenir empresarial mediante la identificación sistemática de oportunidades y amenazas para sentar las bases de mejores decisiones y con información suficiente, no se busca cambiar la esencia de la empresa, se procura el adaptarse y entender las necesidades específicas para potencializar las fortalezas, reducir los riesgos internos y minimizar afecciones de factores externos (Palacios, 2020).

Entonces, es posible decir que, la PE tiene un impacto en las empresas sin importar el tamaño, contexto social y político, sin embargo, debe llevar a cabo una correcta aplicación

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y revisión de los métodos en cada una de sus fases, para así asegurar el impacto positivo. La creación de estrategias buscar dar cobertura a todos los niveles dentro de la organización ya sean operativos, tácticos o directivos, la finalidad principal de la implementación es alinear cada uno de los departamentos y puestos al cumplimiento de las metas de la empresa. Es un concepto complejo, como lo señala Rogers et al. (1999) donde establece que la PE no puede entenderse completamente sin contemplar el contenido de la estrategia que sigue la organización, ya que, de acuerdo al autor, la estrategia modera la relación que existe entre planificación y desempeño.

Debido a la complejidad del constructo que representa la PE, es posible abordar su estudio desde enfoques cuantitativos y/o cualitativos, una de las formas cualitativas es mediante la revisión y análisis de literatura. La revisión de literatura científica es en sí un método de investigación, donde los datos son las aportaciones de los múltiples estudios que recaen en un mismo tema o pregunta de investigación, a pesar de ser llevadas a cabo en tiempos y con equipos distintos (Sabatés y Roca, 2020). Chigbu et al. (2023) explican a la revisión de literatura como una evaluación de los trabajos de investigación que se encuentran disponibles respecto a un tema concreto, que puede percibirse como una investigación de literatura.

Las revisiones sistemáticas de literatura (RSL) son una fuente de conocimiento esencial en las investigaciones ya que los avances en el conocimiento se generan a partir del conocimiento existente, también permite la actualización de la información, identifica lagunas de conocimiento y las áreas de oportunidad del tema de estudio (Kurniawan e Iskandar, 2021). El objetivo fundamental de las RSL es identificar el conocimiento existente respecto a un tema, los avances de mayor impacto en un determinado periodo de tiempo, así como aspectos aún desconocidos; estas revisiones contemplan a otros artículos como unidad de análisis (Torres-Fonseca et al., 2014).

Objetivo general

Realizar una revisión sistemática de artículos relacionados con el impacto de la planeación estratégica en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario en México.

Objetivos específicos

- Generar un compendio de autores y fuentes confiables que puedan ser posteriormente consultados para investigaciones relacionadas con la implementación de PE en el sector agroalimentario.
- Identificar algunos de los estudios de mayor relevancia (mediante la citación de artículos) de los últimos 20 años de la PE y su impacto en el desempeño organizacional del sector agroalimentario para contribuir a la construcción de base de datos de autores y trabajos clave para futuras investigaciones .
- Destacar los principales hallazgos de las investigaciones referenciadas
- Identificar áreas de oportunidad respecto a la planeación estratégica en el sector agroalimentario y sugerir futuras áreas de investigación que contribuyan al conocimiento existente y desarrollo de campo.
- Destacar los hallazgos relacionados con los principales retos de implementación en las empresas, componenets claves de éxito de campo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos e historia de la administración

Administrar consiste en la creación y mantenimiento de un ambiente donde las personas que lo conforman colaboren de manera grupal y cuenten con la capacidad para lograr los objetivos que se plantearon (Koontz et al., 2012). La palabra administrar proviene del latín “*administrare*”, que se interpreta como la acción de servir o dirigir a un propósito; se enriquece con “*admonstratione*”, palabra también en latín que significa administración, gestión o gerencia, el prefijo “*ad*” indica dirección o tendencia, y el complemento “*minister*” obediencia o subordinación (Prieto y Therán, 2018).

Los modelos administrativos han evolucionado para adaptarse a las necesidades organizacionales de cada época, desde los primeros sucesos registrados como métodos de organización para el cumplimiento de objetivos en las civilizaciones antiguas considerados precursores de los modelos administrativos hasta las teorías actuales. Robbins y Coulter (2014) hacen la diferenciación de los antecedentes históricos y los cuatro principales modelos de teorías administrativas, entre ellos se encuentran los modelos clásicos, el modelo cuantitativo, el modelo conductual y los modelos contemporáneos, cada uno surge a partir de la necesidad e interés de los investigadores de cada una de las épocas por brindar soluciones a las organizaciones.

Los movimientos preliminares considerados como los posibles inicios de la administración, de acuerdo a Chiavenato (2003), datan desde las primeras civilizaciones como los egipcios, impulsados por la necesidad de planear y organizar, principalmente, actividades de la época relacionadas con la construcción de edificaciones y producción de alimentos, donde era necesario el trabajo de grupos numerosos, además de una necesidad por descentralizar el poder para un mejor funcionamiento social; posteriormente, civilizaciones asentadas en Babilonia, China, Grecia, Roma, Inglaterra y Estados Unidos motivados por el planear y organizar las nuevas actividades desarrolladas en las distintas organizaciones, orientan investigaciones a la creación de las ciencias administrativas.

La administración como disciplina formal, comienza a inicios del siglo XX como efecto de las condiciones laborales exesivas y, actualmente, consideradas inhumanas desempeñadas durante la Revolución Industrial, el cambio de producción artesanal a producciones industriales con maquinaria, avances tecnológicos, cambios en los contextos económicos, sociales, y políticos (Robbins y Coulter, 2014), lo anterior sienta las bases para la creación de los modelos de administración clásicos, los cuales tienen como su objetivo principal la racionalidad y necesidad de la mayor eficiencia por parte de las organizaciones y trabajadores, las dos principales teorías son (Münch y García, 2012):

- Teoría de la administración científica por Frederick W. Taylor y la pareja de Frank y Lillian Gilberth.
- Teoría general de la administración por Henri Fayol y Max Weber.

La administración científica de Taylor atendía la necesidad de establecer un procedimiento científico para cada elemento de trabajo, la selección de los trabajadores idoneos para cada actividad, la continua colaboración con los trabajadores y la división y asignación de responsabilidades. Posteriormente, con la colaboración de los Gilberth, desarrollaron un artefacto el cual les permitía llevar registro de los movimientos manuales y corporales de los trabajadores para el desempeño de sus actividades, muchas de las aportaciones para la eficacia en producción aún son utilizadas, algunas de estas se aplican en el estudio de movimientos y tiempos para la eliminación de acciones innecesarias (Taylor, 1911).

Por otro lado, Henri Fayol, autor de la teoría general de la administración se enfoca en las actividades desempeñadas por los gerentes y las buenas prácticas administrativas, Fayol fue el primero en hacer la identificación de las cinco funciones desempeñadas por gerencia (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), posteriormente desarrolló los 14 principios de administración, presentados en la Figura 1, las cuales son reglas administrativas aplicables y fundamentales para cualquier organización. Diversas actividades dentro de las empresas se consideran aportaciones de la teoría general de la administración, mientras que los principios de Fayol son marco de referencia, y diversos conceptos actuales se formaron a partir de estos (Fayol, 1949).

Figura 1

Los 14 principios de la administración de Henri Fayol

1. División de trabajo	•Eficiencia mediante la especialización de empleados en área de producción.	D
2. Autoridad	•Capacidad de gerencia para dar órdenes.	D
3. Disciplina	•Obediencia y respeto a las normas organizacionales por parte de los empleados.	D
4. Unidad de mando	•Recepción de órdenes de un superior único.	D
5. Unidad de dirección	•Único plan de acción de la organización para gerentes y empleados.	D
6. Subordinación de intereses individuales al interés general	•Los intereses particulares de los empleados no tienen preeminencia a los intereses organizacionales.	D
7. Remuneración	•Salario justo para los empleados en pago a sus servicios.	D
8. Centralización	•Grado en que los empleados se involucran para la toma de decisiones.	D
9. Jerarquía	•Línea de autoridad en la organización.	D
10. Orden	•Cada persona y material debe estar en el lugar y momento exacto.	D
11. Equidad	•Gerentes amables y justos hacia subordinados.	D
12. Estabilidad de los puestos de trabajo	•La administración lleva a cabo planeación ordenada del personal.	D
13. Iniciativa	•Los empleados autorizados para la implementación de planes deben ejercer grandes niveles de esfuerzo.	D
14. Espíritu de grupo	•El fomento de espíritu de equipo genera unidad y armonía.	D

Fuente: Adaptado de Fayol, (1949)

Fayol y Taylor (1987) hablan de las operaciones administrativas, las cuales son parte de los seis grandes grupos de operaciones necesarios para el funcionamiento de cualquier empresa, para estos autores la administración implica actividades como organización, mando, previsión, coordinación y control de actividades, sin embargo, no existe nada rígido ni absoluto puesto que, es necesario contemplar las situaciones particulares de cada organización; en este grupo de operación se formula y armoniza la programación general de la organización mediante las acciones establecidas para el cuerpo social. La definición adoptada por Fayol y Taylor (1987) menciona que *“Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”*.

En paralelo, se desarrollaba el modelo administrativo conductual, este se basaba en la importancia y valor de los colaboradores, como fragmento fundamental de este modelo, por ello se adopta e indaga sobre el término “comportamiento organizacional” (CO), en este, el objeto de estudio son las acciones de los trabajadores como factor para el desempeño de la organización; los pioneros destacados de este modelo de CO son Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet y Chester Barnard, quienes coinciden en que el activo de mayor importancia son el capital humano, mediante sus estudios se sentaron las bases para procesos de selección de empleados, por lo que estos conocimientos aún son considerados en las teorías actuales (Robbins y Coulter, 2014).

El empresario Robert Owen propuso mejorar las condiciones laborales mediante la reducción de horas de la jornada laboral y la eliminación de castigos físicos, él afirmaba que la mejora de las condiciones de trabajo es una buena inversión puesto que se percibe también una mejora en los beneficios de la empresa (Redondo, 2000). Por su parte, Hugo Munsterberg introdujo la idea de llevar a cabo test psicológicos para el proceso de selección de personal y asignación de roles idóneos de acuerdo a las capacidades, fue pionero en la incorporación de la psicología en la industria para la mejora de eficiencia y reducción de errores, introdujo conceptos para la teoría de programas para capacitación del personal y temas relacionados con aumento de productividad mediante motivadores con factores psicológicos (Münsterberg, 1913).

Por su parte, Chester Barnard, fue el primero en declarar que las organizaciones son sistemas abiertos, consideraba dentro de las actividades del puesto de gerencia, la comunicación, motivación y estimulación de los trabajadores para el logro de altos niveles de eficiencia, introdujo la “autoridad aceptada” donde los trabajadores emiten una aceptación voluntaria del gerente o líder (Barnard, 1938). Finalmente, Mary Parker a inicios del siglo XX, propone el manejo de conflictos de forma constructiva para beneficio de la organización, introduce el concepto de “integración” para la búsqueda y participación conjunta de soluciones teniendo sus bases en la ética grupal, además el trabajo conjunto de gerentes y empleados para responder a las necesidades situacionales (Parker, 1941).

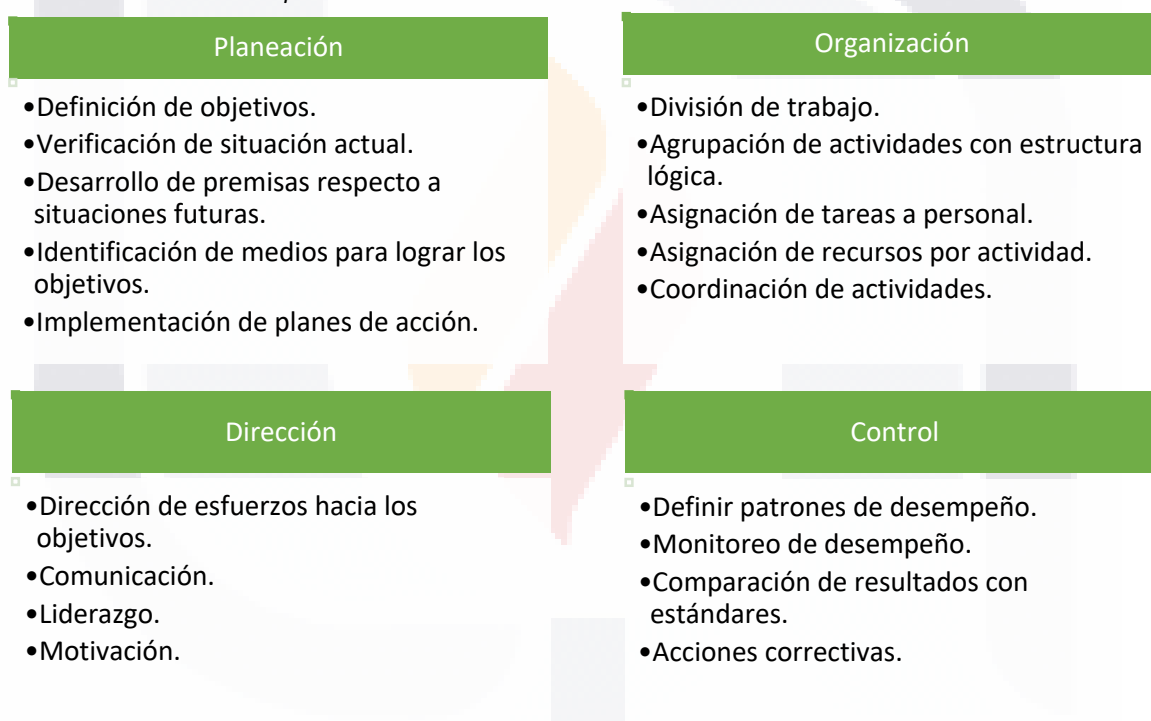
Por otro lado, con un enfoque más exacto surge el modelo cuantitativo, tras la búsqueda de soluciones para el enfrentamiento de la Segunda Guerra Mundial que, posteriormente, se aplicaron en negocios (Robbins y Coulter, 2014). Este modelo tiene sus bases en soluciones estadísticas, modelos matemáticos, simulaciones por computadora y modelos de optimización por mencionar algunas, con esto se pretendía obtener altos niveles de producción con poco desperdicio de recursos, como resultado, aparece la administración de calidad total (*Total Quality Management*, TQM por sus siglas en inglés); este modelo contribuye principalmente al proceso de toma de decisiones de gerencia para las áreas de control y planeación (García, 1999).

Finalmente, los modelos contemporáneos reúnen los conocimientos y observan el entorno exterior como factor de influencia en la organización, retoman la idea de Barnard respecto al sistema abierto, donde se acepta la influencia de factores externos y de interacción con la empresa; se abordan temas como la repercusión de la toma de decisiones por área en toda la empresa, la influencia y repercusión que tiene para la organización el trabajar con insumos externos, además se acepta la idea de la administración como un modelo flexible que carece de universalidad por la gran variedad de factores que pueden afectar a una empresa, lo que permite una respuesta de mayor efectividad ante un entorno de constante cambio (Chiavenato, 2003).

En la época actual, autores como Guerrero y Galindo (2014) respaldados por Louffat (2014), definen los elementos de la administración, como un proceso dividido en cuatro etapas, donde se desempeñan actividades de planeación, organización, dirección y control enfocadas hacia los recursos para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, estos elementos pueden aumentar dependiendo de los autores de consulta, para Reyes (1992) los elementos se agrupan en previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Si bien puede existir una variación en el número de etapas, la esencia se mantiene en que la administración es un entorno dinámico en donde varios individuos realizan una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Retomando los elementos en la división de cuatro etapas, también se les conoce dentro de la literatura como fundamentos del proceso administrativo, trabajan bajo un desarrollo de flujo continuo y sinérgico, cuya meta es definir las actividades relacionadas dentro de la estructura organizacional, con ello, se propone el cumplimiento a los objetivos organizacionales, aprovechando al máximo los recursos disponibles, buscando los mejores resultados posibles y aportando mayor seguridad a los niveles administrativos ante desafíos (Arguello et al., 2020; Louffat, 2014). En la Figura 2 se presenta la descripción de actividades de cada una de las etapas.

Figura 2 Fundamentos del proceso administrativo.
Fundamentos del proceso administrativo.



Fuente: Adaptación de Chiavenato et al. (2017)

Cada etapa del proceso es fundamental e importante para un funcionamiento óptimo, en la etapa de planeación se fija el curso a seguir y se establecen los parámetros pertinentes; al momento de la organización se coordinan y definen las responsabilidades, responsables y funciones; durante la fase de dirección se centran las responsabilidades en el líder, ya que es el encargado de motivar, comunicar y dirigir a los colaboradores haciendo un uso eficiente de su autoridad; finalmente, en la etapa de control se instauran sistemas que permitan la

medición de resultados, posteriormente se realiza la comparativa de la planeación con los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones y mejorar los próximos resultados (Hernández, 2011).

Asimismo, existen características de la administración, las cuales destacan aspectos clave de esta disciplina. Reyes (1992) expone 4 características y su descripción, 1) universalidad: la administración existe en cualquier parte donde subsista un organismo social; 2) especificidad: posee un carácter único que la distingue de otras actividades de la empresa, difiere de cuestiones de ejecución técnica y su utilidad adquiere mayor relevancia conforme la organización crece; 3) unidad temporal: el fenómeno es único y siempre están presentes sus elementos en mayor o menor medida, acompaña a la empresa desde su inicio hasta el final de sus actividades; y 4) unidad jerárquica: todo elemento con carácter de líder o jefe participa en el proceso acorde a sus responsabilidades y modalidades.

2.2 Administración estratégica

La administración estratégica para Wheelen y Hunger (2007) es definida como el conjunto de acciones y decisiones de carácter administrativo que indican el rendimiento organizacional a largo plazo, contempla análisis ambientales internos y externos, formulación e implementación de estrategias y, principalmente, una PE; resaltan el valor de parámetros de control, vigilancia y evaluación del entorno. La utilidad de su aplicación radica en su versatilidad, no es una herramienta de uso exclusivo para un tamaño de empresa o sector, por lo que instituciones de cualquier giro pueden adaptarla a sus necesidades (Guerrero y Galindo, 2014).

Por otro lado, para David (2013) es un arte y ciencia, en la cual se formula, implementa y evalúan cada una de las decisiones multidisciplinarias que guían a la empresa hacia sus objetivos a largo plazo, además de integrar las áreas o departamentos que integran a una empresa, en esta se busca no solo aprovechar sino crear oportunidades nuevas e innovadoras para el largo plazo. Los elementos administrativos se encuentran presentes en ambos tipos de administración, sin embargo, los componentes de la variante estratégica se elaboran con visión a largo plazo y son esenciales para la comprensión de la administración

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

pues, permiten el análisis, formulación, implementación y evaluación de las estrategias, David (2013) menciona los siguientes:

1. Declaración de misión
2. Declaración de visión
3. Oportunidades y amenazas (análisis externo)
4. Fortalezas y debilidades (análisis interno)
5. Ventaja competitiva
6. Objetivos a largo plazo
7. Objetivos anuales
8. Estrategias

La declaración de la misión y visión definen la dirección que deberá tomar la organización, por lo tanto, se habla de los pilares administrativos, asimismo, fungen como elementos esenciales y básicos dentro de la administración estratégica. Münch (2014) declara que una misión planteada de forma correcta refleja el propósito y descripción de la empresa, incluyendo en ocasiones los valores y prioridades. Por otro lado, la visión se centra en el futuro ideal que los directivos esperan de la organización, es considerado el primer paso en la PE (Fred, 2003; Thompson et al., 2012). Ambas deben estar alineadas de forma coherente, puesto que la misión dirige el camino para materializar a la visión.

Una vez definido el curso de la empresa, se realiza uno de los análisis de mayor valor para las organizaciones, se trata de la evaluación ambiental detallada donde en se realiza la identificación de factores internos y externos que interactúan e influyen en la capacidad de una organización para el logro de sus objetivos (Wheelen y Hunger, 2007). Al comprender aspectos externos que afectan al interior de la empresa, es posible definir procesos para enfrentar dicho entorno y acontecimientos futuros (Chiavenato et al., 2017); mientras que identificar las debilidades y fortalezas, como aspectos internos, propician un conocimiento profundo de las áreas de oportunidad y habilidades que pueden representar ventajas competitivas (Guerrero y Galindo, 2014).

Contar con una ventaja competitiva es un trabajo constante, una vez identificada y alcanzada es necesario realizar esfuerzos para mantenerla, dado que la eficiencia de la ventaja competitiva puede verse afectada también por factores externos, de forma paralela, se debe trabajar en la capacidad de adaptación ante las nuevas tendencias, contar con este tipo de ventajas genera un diferenciador de forma positiva ante la competencia (David, 2013). Para establecer un plan que aterrice esta ventaja es necesaria la formulación de estrategias, estas otorgan mayores posibilidades de éxito, ya que proporcionan la orientación y dirección necesaria (Thompson et al., 2012).

Previo a la formulación de estrategias, se establecen los objetivos, en ellos se plantea de forma clara y cuantificable los resultados esperados, en su formulación se debe declarar un tiempo específico para su cumplimiento, en cuanto a los resultados, deben ser medidos de forma cuantitativa, razonables, claros y su redacción debe ser con el verbo en infinitivo, es importante destacar que estos se deben de elaborar de acuerdo a las aspiraciones individuales de cada área, sin embargo debe existir un objetivo general organizacional que permita la cohesión de los objetivos de cada área (Münch, 2014).

Una vez que los objetivos están declarados de forma correcta, se procede a la elaboración de las estrategias, estas son uno de los aspectos básicos y esenciales para la administración estratégica, puesto que representan la guía esencial para el desarrollo de cada una de las actividades. En este sentido, Mintzberg y Lampel (1998) señalan la formulación de estrategias como un proceso no lineal, hacen hincapié en el dinamismo y lo multifacético que puede llegar a ser el proceso, también consideran la incorporación de elementos emergentes para una mejor adaptación, el objetivo es trabajar para obtener un éxito duradero que asegure el futuro.

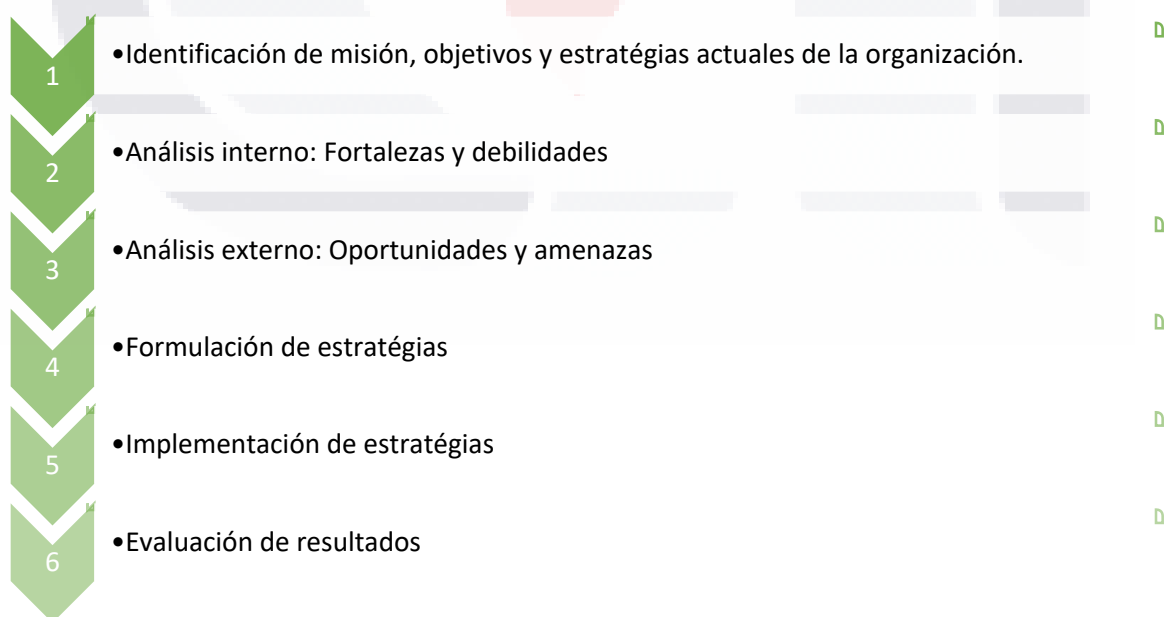
Entonces, lo principal para una buena administración estratégica es la implementación y seguimiento efectivo de estrategias. Chandler (1962) destaca que, para considerar una implementación exitosa es necesario realizar ajustes dentro de la estructura organizacional, los sistemas y los recursos para respaldar el éxito de la estrategia formulada; igualmente, establece que una ejecución eficiente posee el mismo nivel de importancia que la

formulación misma, requiere una gestión hábil por parte de los líderes y una participación activa de todos los colaboradores que se integran en los distintos niveles de la organización.

En el marco de la administración estratégica, la consideración de las estrategias competitivas es esencial para lograr ventajas sostenibles en el mercado. Porter (1979) propuso tres estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar para obtener una posición competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La elección de una estrategia específica dependerá de los recursos, capacidades y del entorno en el que opera la organización.

Los elementos anteriores forman parte del proceso de la administración estratégica, para Robbins y Coulter (2014) este proceso consta de 6 pasos (ver Figura 3), dentro de los primeros cuatro pasos del proceso se lleva a cabo un análisis detallado de la organización y la creación de estrategias que correspondan a las necesidades de la misma, no obstante, las fases de implementación y evaluación de resultados poseen el mismo nivel de importancia puesto que las mejores estrategias formuladas pueden fracasar por una incorrecta implementación o evaluación.

Figura 3 Proceso de administración estratégica
Proceso de administración estratégica



Fuente: Adaptación de Robbins & Coulter (2014)

Sin embargo, en el panorama actual de los negocios, la administración estratégica se enfrenta a desafíos continuos por lo que, es importante que dentro de la formulación de estrategias se consideren aspectos como la complejidad de los mercados globalizados y las exigencias de estos (Narváez y Fernández, 2008), la adaptación y resistencia al cambio por parte de los colaboradores o a nivel organizacional (Borgucci, 2008), y en la sociedad actual, aspectos como la sustentabilidad, sostenibilidad, y responsabilidad social por parte de las organizaciones debido al creciente interés social por este tipo de temas (Segundo y Janqui, 2022).

2.3 Estrategia

De una manera más amplia, la palabra estrategia se entiende del griego “*strátegos*” compuesta por la palabra ejército (“*stratos*”) y liderar, cambiar de dirección o guiar, de acuerdo al griego antiguo (“ago”). Autores como (Chiavenato et al., 2017) hace referencia de tiempos antes de Cristo donde figuras como Pericles y Alejandro Magno hacían uso de estrategias para el liderazgo, poder, oratoria y como un camino para vencer a las fuerzas enemigas; en época de faraones la estrategia mostraba fuerza principalmente en la construcción de sus edificaciones, elaboración de mapas para los recorridos de los suministros, transporte de materiales y actividades de la época que necesitaran de coordinación y planeación.

En el caso de Thompson et al. (2012) definen la estrategia como una medida de competitividad, mejora de desempeño y la clave para hacer crecer la organización, declaran a la estrategia como un plan de acción que permite la competencia dentro del mercado, la obtención de utilidades y la mejor forma de elevar la competitividad, en su formulación no solo se indica la dirección a seguir, sino lo que no se debe de hacer, destacan la necesidad imperativa del uso de estrategias sólidas y adaptadas al contexto en las organizaciones que buscan resultados positivos y fortalecer la expectativa del negocio a largo plazo.

Existen distintos tipos de estrategias, como se menciona en el apartado anterior, Porter (1979) estableció tres estrategias genéricas. Por su parte Wheelen y Hunger (2007) identifican tres tipos principales enfocándose en la función o área que compete, las

corporativas se centran en el crecimiento y la administración; las estrategias de negocios trabajan en función de mejorar la posición competitiva; finalmente las funcionales se enfocan en maximizar la productividad por áreas dentro de la empresa. De manera similar Robbins y Coulter (2014) hablan de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales que repetan un nivel jerárquico en la empresa.

2.4 Planeación

La planeación o planificación es la base del proceso administrativo, requiere de innovación y creatividad, consiste en el establecimiento de objetivos y en la capacidad de tomar decisiones para decidir cuales acciones se deben realizar para poder alcanzarlos; además de programar los planes para el cumplimiento de los objetivos planteados (Koontz et al., 2008). Es previa a las demás funciones gerenciales, ya que resultaría imposible organizar, dirigir o controlar con eficacia sin contar con los planes adecuados (Gutiérrez, 2016).

Reyes (1992) explica que dentro de la etapa de planeación se determina de forma clara y específica las acciones ha seguir, establecen los principios y el proceso de operaciones para la ejecución y determina los recursos y el tiempo necesario para el cumplimiento. La función de esta etapa, en palabras de Gutiérrez (2016) es determinar qué, cómo y cuándo se deben llevar a cabo las acciones, quién debe realizarlas y cuáles son los recursos destinados, lo que construye el plan de actuación para la empresa.

La planeación es un proceso en el cual a través del análisis del entorno y el planteamiento de estrategias se determina el rumbo de la empresa y los resultados esperado, considerando lo anterior, es necesario contar con elementos que clarifiquen el camino que la empresa desea tomar y a donde pretende llegar, los lineamientos que deben respetarse, los recursos de materia prima y económicos con los que se cuentan, entonces, los elementos de filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos organizacionales son las principales premisas a considerar antes, durante y posterior a la elaboración del plan de trabajo (Münch, 2014).

Todas las definiciones de autores concuerdan en que se habla de un proceso donde se identifica lo que se quiere lograr dentro de la organización, el rumbo que desea tomar y define un plan para poder lograrlo; incluye análisis del entorno, definición de objetivos, actividades, estrategias y la asignación de recursos; gracias a esto es posible preveer contingencias y establecer un plan de respuesta ante cambios que atenten contra el bienestar de la empresa (Münch y García, 2012). Por la complejidad que implica la planeación existen autores como Bernal (2017) que hacen la identificación de los tipos de planeación de acuerdo con tamaño, forma, duración, curso, ámbito, propósito y significado (ver Tabla 1).

Tabla 1 Tipología de planeación

Tipología de planeación

Criterios	Clasificación
Tamaño	Macropectiva
	Microspectiva
Forma	Plan maestro
	Esquema básico
Duración	Corto plazo
	Mediano plazo
	Largo plazo
Curso	Adaptativa
	Estricta
Ámbito	Exógena
	Integral
	Endógena
Propósito	Estratégica
Significado	Innovadora
	Mejora continua

Fuente: Adaptado de Bernal (2017)

2.4.1 Niveles de planeación

La planeación puede identificarse en 3 niveles de acuerdo con nivel jerárquico donde se desarrolle el proceso de planeación, el área de impacto y el periodo que comprenda, sin embargo, reponen a una interdependencia donde todos los niveles responden al cumplimiento de objetivos organizacionales (Münch, 2014). La funcionalidad de estos

niveles responde a hecho de que las decisiones del nivel estratégico son interpretadas y convertidas a planes concretos en el nivel funcional, finalmente se convierten en acciones que pueden subdividirse y detallar en el nivel operativo (Bernal, 2017).

Figura 4

Niveles de planeación



Fuente: Adoptado de Münch (2014).

Cada uno de los niveles contempla actividades específicas, de acuerdo con la Figura 4, en la cúspide se encuentra la PE, la cual consiste en la planeación general con un impacto global en la empresa, los ejecutivos y la alta dirección son los encargados de llevar a cabo esta planeación. Los plazos en esta son mediano y largo, en este enfoque se lleva a cabo la elaboración de todos los planes en los distintos niveles, principalmente se consideran las implicaciones futuras de decisiones realizadas en el presente (Bernal, 2017; Gutiérrez, 2016; Münch, 2014).

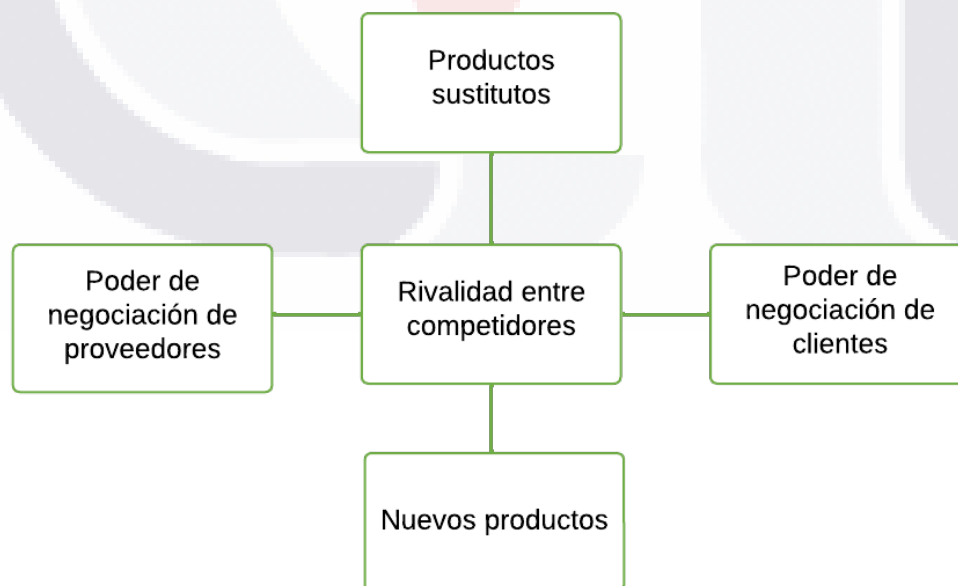
Descendiendo un nivel, se sitúa la planeación táctica o funcional, en ella se comprenden los planes elaborados por área funcional, se elaboran proyectando a un mediano y corto plazo, en este nivel el proceso de planeación es continuo y permanente. Dichos planes, generalmente, se elaboran por el nivel gerencial del área en cuestión, no obstante, cada una de las áreas dirige su planeación a contribuir al cumplimiento del plan estratégico organizacional. Este nivel es el de mayor dinamismo e interacción debido a la necesidad constante de realizar mediciones, evaluaciones, correcciones y ajustes, en adición se coordinan diversas actividades para lograr los objetivos de forma eficiente (Bernal, 2017; Gutiérrez, 2016; Münch, 2014).

Finalmente, en la base, se localiza la planeación operativa, esta es llevada a cabo por los trabajadores o empleados de menor nivel en la organización, su diseño es a partir de los planes tácticos y su alcance siempre es a corto plazo lo que hace que sean planes heterogéneos, no obstante, son los que cuentan con mayor detalle ya que se incluyen tareas específicas, procesos programables donde se busca la optimización y maximización de los resultados, en este nivel los planes pueden incluir métodos que se conocen mayormente como procedimientos (Bernal, 2017; Gutiérrez, 2016; Münch, 2014).

2.4.2 Herramientas de análisis

Porter (1979) introdujo el modelo de las cinco fuerzas competitivas, mejor conocidas como las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 5), examina aspectos como el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza procedente de productos sustitutos y de productos entrantes, así como la rivalidad entre competidores. Es una herramienta para medir la rentabilidad de la organización, contribuye a anticipar tendencias y detectar nichos de mercado, por lo que se elaboran mejores estrategias competitivas y empresariales (Michaux y Cadiat, 2016).

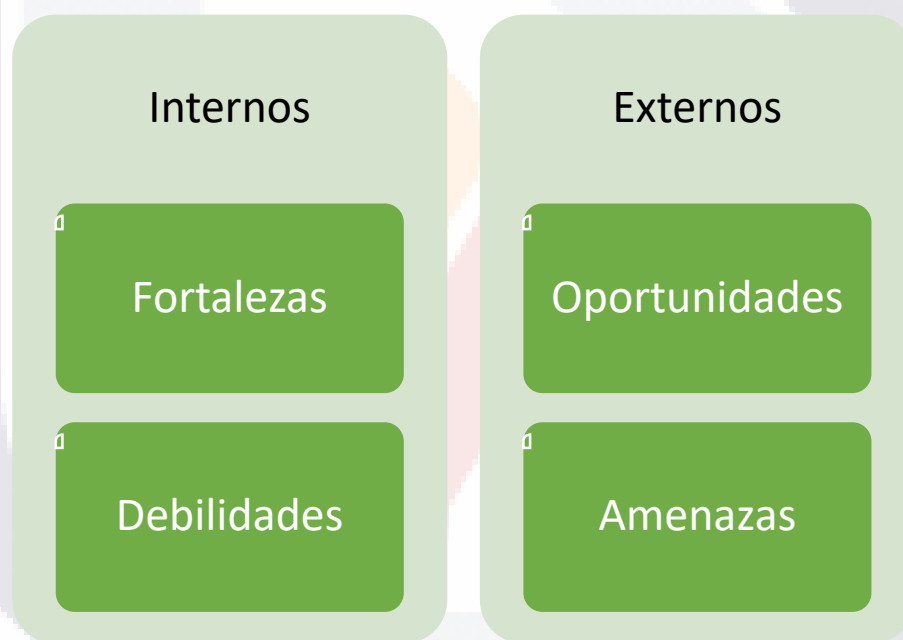
Figura 5 Las 5 Fuerzas de Porter
Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Michaux y Cadiat, (2016).

La herramienta más utilizada entre las organizaciones es el análisis FODA o DAFO (ver Figura 6), dependiendo del autor que se tome como referencia, las siglas hacen referencia a los 4 factores que se analizan para la creación de estrategias. Dichos factores que integran a este modelo se dividen en dos grupos principales, los factores internos y los externos. Como factores internos se tienen las fortalezas y debilidades que deben de indentificarse al interior de la organización y como factores externos las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente, el mercado, compradores, proveedores y demás factores que no dependen de la organización (Sánchez, 2020).

Figura 6 Modelo FODA o DAFO
Modelo FODA o DAFO

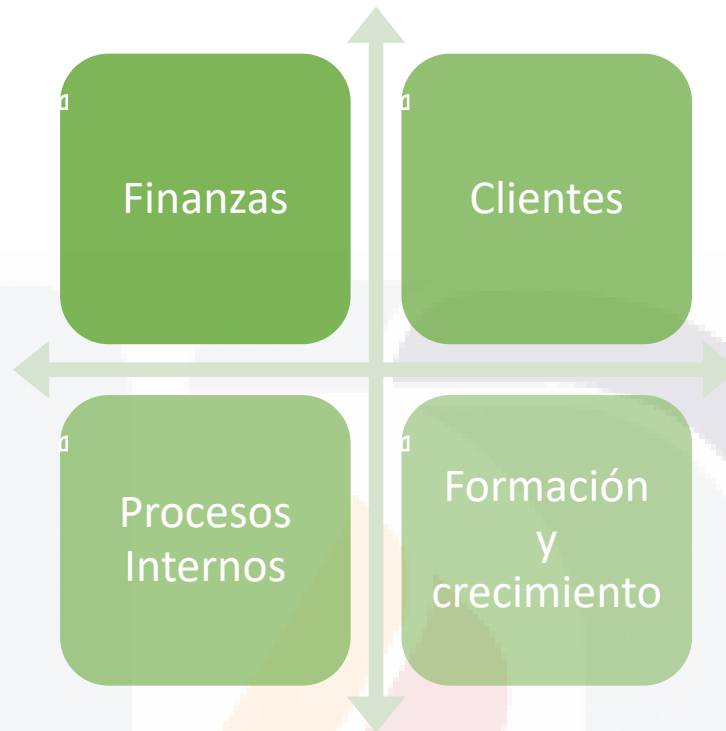


Fuente: Adaptado de Sánchez, (2020).

Otra herramienta utilizada es la de Kaplan & Norton (1992), estos autores introdujeron el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (ver , esta herramienta se enfoca en evaluar el crecimiento de la organización, su rendimiento, los objetivos estratégicos, perspectiva del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Este enfoque holístico permite una evaluación más completa del éxito y desempeño organizacional con la finalidad de proveer de información mediante las métricas de los KPIs (Factory, 2004).

Figura 7

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard



Fuente: Adaptado de Factory, (2004)

2.5 Planeación estratégica

Al observar la importancia de la fase de planeación y de las estrategias, se crea el concepto de planeación estratégica, Andrews (1980) argumenta que este tipo de planeación no solo implica establecer objetivos a largo plazo, sino también desarrollar las políticas y programas que permitan alcanzarlos. Se trata de una herramienta fundamental para alinear las acciones organizacionales, aprovechar las oportunidades que se presenten, mitigar los riesgos potenciales tanto externos como internos y la toma de decisiones con efecto duradero (Hernández, 2011).

La PE, el pensamiento estratégico y la agilidad estratégica son variables interrelacionadas y conectadas entre sí, y todas ellas tienen un impacto en la ventaja competitiva de la organización según la literatura. Para que una organización logre una ventaja competitiva y

supere a sus competidores, es necesario tener una buena comprensión de estos conceptos y saber hacer uso de estos en un entorno dinámico y de rápido cambio. (Alhosseiny, 2022).

Existe discusión en la literatura respecto al término correcto de dirección o PE, Fred (2003) indica que la dirección estratégica se utiliza para referir a la formulación, implantación y evaluación de las estrategias, mientras que el término de planeación es utilizado comúnmente para referir solo a la formulación de la estratégica; no obstante, en diversos textos son utilizados como sinónimos.

En este sentido, una planeación basada en estrategias proporciona una ruta de acción de mayor conveniencia para el entorno dinámico empresarial, estudios como el de Alhosseiny (2022) destacan la PE como herramienta para mantener una ventaja competitiva, facilitar el trabajo en equipo mediante la mejora de la comunicación e integración de todas las áreas funcionales de una empresa, lo que, a su vez, repercute en ventajas competitivas financieras.

Hallazgos en estudios como el de Jie et al. (2013) demuestran que las prácticas estratégicas facilitan el trabajo en equipo dentro de las cadenas de suministro en la agroindustria en Australia, a su vez impactan el desempeño organizacional mediante el subindicador de recursos humanos, no obstante, la flexibilidad de ejecución de las mismas estrategias puede limitar el impacto positivo (Ramos et al., 2022) .

2.5.1 Modelos de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso continuo del cual se destaca la capacidad de adaptación ante diversas situaciones, ya sean relacionadas al entorno, a las particularidades y/o necesidades de cada empresa, además de la flexibilidad de reformular o manipular la planeación a través del tiempo (David, 2013). Por tal motivo, existen diferentes propuestas de modelos de PE definidos con base al estudio, criterio y percepción de diferentes autores.

Existen diversos autores que hablan respecto a modelos creados para este tipo de planeación, en todos ellos se comparte el enfoque administrativo como punto central, no obstante, algunos mencionan más etapas considerando factores como, pruebas de

factibilidad, el medioambiente donde se desenvuelve la organización, rivalidad de competidores, postura estratégica entre otros (Uribe, 2021).

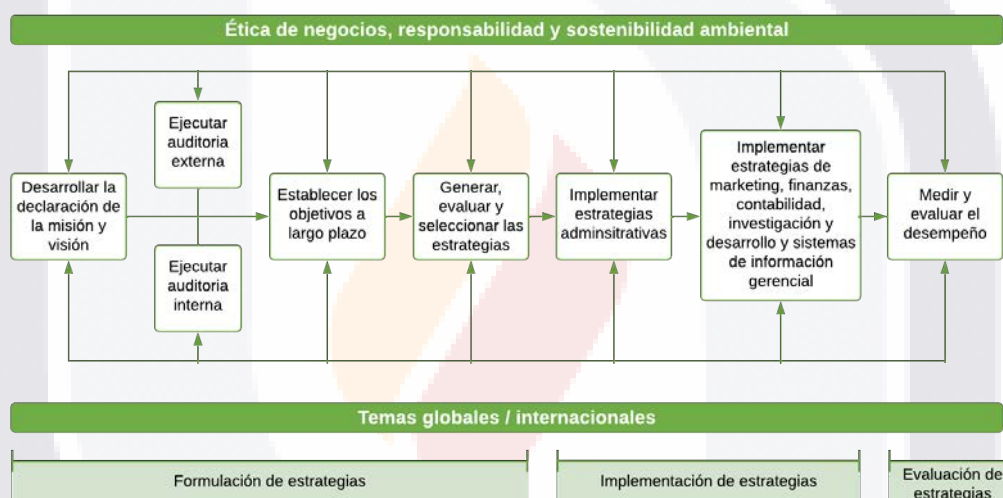
De acuerdo con David (2013), el proceso de la administración estratégica se compone de tres etapas:

1. Formulación de estrategias: Desarrollo de visión y misión, identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, establecer objetivos a largo plazo y generar las estrategias a las cuales se les dará seguimiento. Al elegir las estrategias, la organización compromete productos, mercados, recursos y tecnología, de estas dependerá la ventaja competitiva. Aquí se consideran temas referentes a nuevos negocios, si es necesario abandonar negocios, fusionarse, formar sociedades, expansión o diversificación, entre otros.
 2. Implementación de la estrategia o etapa de acción: consiste en asignar los recursos a fin de que las estrategias formuladas en la etapa previa puedan ser ejecutados. Esta etapa, implica la creación de la cultura y estructura organizacional efectiva, redirige los esfuerzos de marketing, genera presupuestos, desarrollo y uso de sistemas de información, comunica a los colaboradores de toda la empresa la importancia de las estrategias y los motiva a implementarlas para que con ellas se puedan alcanzar los objetivos.
 3. Evaluación de estrategias: en todas las estrategias puede haber modificaciones debido a que los factores externos están en constante cambio, esta etapa sirve para saber que tan bien están funcionando las estrategias implementadas y si es necesario realizar un ajuste. Consta de tres actividades: revisión de los factores externos e internos en función para formular las estrategias actuales, medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas. Se debe estar atentos a no caer en su propia estrategia, ya que hasta las mejores estrategias pueden turnarse obsoletas.
- En la

Figura 8, se ilustra el modelo integral del proceso de PE de David (2013), es un diagrama de gran aceptación por ser claro, práctico y completo, incluye los principales componentes del proceso y las relaciones entre ellos. El autor comenta tres preguntas clave para poder desarrollar un plan estratégico:

- ¿En dónde estamos en este momento?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Qué se tiene que hacer para llegar hacia dónde queremos ir?

Figura 8 Modelo integral del proceso de planeación estratégica
Modelo integral del proceso de planeación estratégica



Fuente: Adaptado de David (2013).

El modelo integral del proceso de PE de David (2013), se compone de ocho etapas, durante la ejecución de todas y cada una de las etapas se debe considerar la ética en los negocios, la responsabilidad y la sostenibilidad ambiental, al igual que los temas globales, debido a que, al ser un proceso dinámico y continuo, cualquier cambio en algún componente del proceso tendría repercusiones en los demás. De manera detallada acorde el autor, las etapas consisten en:

1. Desarrollar la declaración misión y visión:

Es el primer paso, consiste en desarrollar claramente la misión y visión antes de formular cualquier estrategia. Se debe considerar a directivos y gerentes estas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

declaraciones, fomentando su participación, ltraducida como el compromiso que tienen hacia la empresa. Este primer paso se puede desarrollar mediante la aplicación de la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? para determinar la misión, y en el caso de la visión, la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?

2. Análisis del entorno externo:

Llevar a cabo la evaluación del ambiente externo permite identificar oportunidades y amenazas para tomar decisiones y estar preparados para responder de la manera más conveniente ante ellos, con el fin de que sean logrados los objetivos a largo plazo. Se comienza recabando la información más relevante sobre las tendencias y fuerzas externas, para posteriormente evaluarlas y clasificarlas por los gerentes, y determinar que oportunidades y amenazas repercutirán más a la organización.

3. Análisis del entorno interno:

El análisis del ambiente interno parte en evaluar todas las áreas que conforman la organización, de tal manera que posibilita la detección de fortalezas y debilidades que tiene la organización; en este análisis es muy relevante la participación de mandos medios y altos que laboran en la empresa puesto que pueden contribuir de gran manera a la detección de asuntos internos.

El análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación del factor interno (EFI), la matriz de evaluación del factor externo (EFE), la matriz del perfil corporativo (MPC), el análisis de las razones financieras y la información recabada hasta este punto, son técnicas que sirven de base para la formulación de estrategias y para el desarrollo de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

4. Establecimiento de objetivos a largo plazo:

De acuerdo con el autor, los objetivos a largo plazo sirven para conocer las prioridades y el rumbo que desea tomar la organización; representan los resultados que se desean obtener al implementar las estrategias; su plazo es de dos a cinco años, deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles y congruentes entre las diferentes

áreas de la organización; suelen establecerse en términos de crecimiento, en activos, utilidades, ventas, participación en el mercado, entre otros.

5. Generar, evaluar y seleccionar las estrategias:

Con la información recabada en los tres pasos anteriores, será posible generar y evaluar las estrategias alternativas para elegir cuales líneas de acción serán seleccionadas a fin de facilitar la organización el alcance de la misión y sus objetivos. De las estrategias que parezcan más atractivas, se debe determinar las ventajas, desventajas, gastos y beneficios que tendrían, para formar un conjunto de estrategias alternativas apropiadas a implementar.

6. Implementación de estrategias: Administrativas y operaciones

La implementación, es poner en acción las estrategias previamente formuladas, impacta en todas las áreas funcionales de un negocio, en esta etapa se aborda toda la parte administrativa que marca la pauta para el resto de la organización, tales como objetivos anuales que podrían ser basados en sus objetivos a largo plazo, políticas, asignación de recursos, reestructuración, planes de incentivos, cultura que apoye las estrategias, reducción de personal, contrataciones, entre otras.

7. Implementación de estrategias: contabilidad, finanzas, sistemas de información, mercadotecnia, investigación y desarrollo.

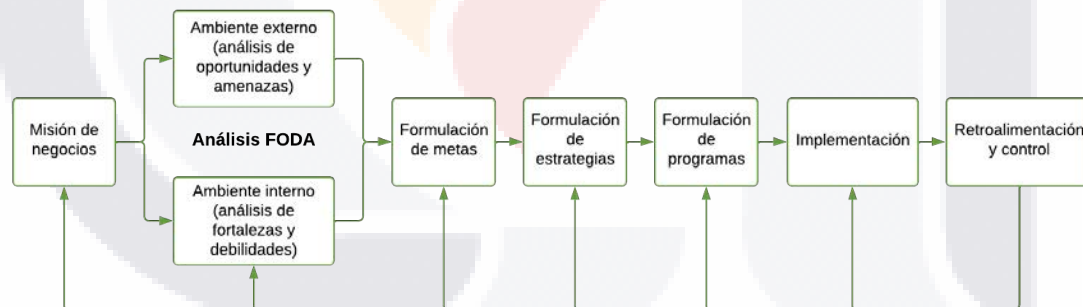
El éxito de la implementación de las estrategias en las áreas funcionales depende en gran medida de la cooperación de los gerentes o responsable del área funcional de la que se trate, hay que considerar que el éxito de una organización tiene mucho que ver correcto funcionamiento de cada una de las áreas que la conforman, de tal manera que en esta área se asignan objetivos de acuerdo con los temas particulares que le corresponden a cada departamento.

8. Revisión, evaluación y control de estrategias:

Consiste en evaluar de manera subjetiva los resultados de la implementación de las estrategias, es necesario se revisen, evalúen y controlen las estrategias manera sistemática, puesto que cualquier estrategia tiene su vigencia debido a que , con el paso del tiempo y la evolución de la situación dentro de la organización, se vuelven obsoletas por su dependencia a factores dependientes. La revisión, puede alertar de problemas antes de volverse crítico. La evaluación consta de tres actividades: 1) examinar las bases de la estrategia, 2) comparar resultados deseados contra los reales y 3) aplicar medidas correctivas para cumplir con lo planeado.

El siguiente modelo, es el proceso de planificación estratégica de las unidades de negocio de Kotler y Keller (2016) (ver Figura 9), se muestran los elementos clave para lograr el éxito y similitudes con el modelo previo, así mismo, se explica cada etapa del proceso que proponen los autores. Este, puede utilizarse por grandes empresas que cuentan con varias unidades de negocio, en donde cada una de ellas se puede realizar un modelo diferente, para al final homogenizarlo en un modelo completo de toda la organización.

Figura 9 Modelo de planeación estratégica de las unidades de negocio
Modelo de planeación estratégica de las unidades de negocio



Fuente: Adaptado de Kotler y Keller (2016)

1. Misión de negocio

Para comenzar a desarrollar el modelo, es necesario definir la misión de la empresa, es el punto de partida de la organización para considerar que se quiere lograr y sean canalizadas las metas, estrategias y programas hacia ello “...Está puede cambiar para

aprovechar oportunidades o para responder a nuevas condiciones en el mercado...” (Kotler y Keller, 2016, p. 38).

2. Análisis FODA

El análisis del macroentorno y microentorno permitirá detectar aquellos factores que afectan de manera significativa la capacidad de generar ganancias a la empresa. Se debe hacer énfasis en el análisis de tendencias y desarrollos de relevancia, así como de las amenazas y oportunidades que se relacionen directamente con ellos. Las empresas también deben identificar y evaluar sus fortalezas y debilidades, si bien no se tienen que corregir todas las debilidades, tampoco pueden fiarse de sus fortalezas.

3. Formulación de metas

Posterior a realizar el análisis del situacional, se procede a iniciar la etapa de formulación de metas, las cuales indican lo que se quiere lograr de cada unidad de negocios y se definen como objetivos específicos respecto a su magnitud y tiempo de cumplimiento. Las metas se deben acomodar en jerarquía atendiendo su importancia, ser cuantitativas en los casos que aplique, ser realistas conforme lo detectado y ser consistentes.

4. Formulación estratégica

Esta etapa consiste en diseñar una estrategia: “el plan de juego”, para alcanzar las metas formuladas previamente. De acuerdo con Torres (2015), las estrategias de Michael Porter proporcionan un apoyo para el pensamiento estratégico, las cuales son:

- Liderazgo general de costos: se basa en la reducción de costos en producción y distribución a fin de ofrecer un precio más bajo que a competencia.
- Diferenciación: es brindar un desempeño, producto o acción en beneficio de los clientes, que sea altamente valorada por el mercado.
- Enfoque: tal como su nombre lo indica, se enfoca en uno o más segmentos pequeños, para conocerlos de manera específica, persiguiendo el liderazgo en costos o diferenciación dentro de ese segmento.

5. Formulación de programas y su implementación

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

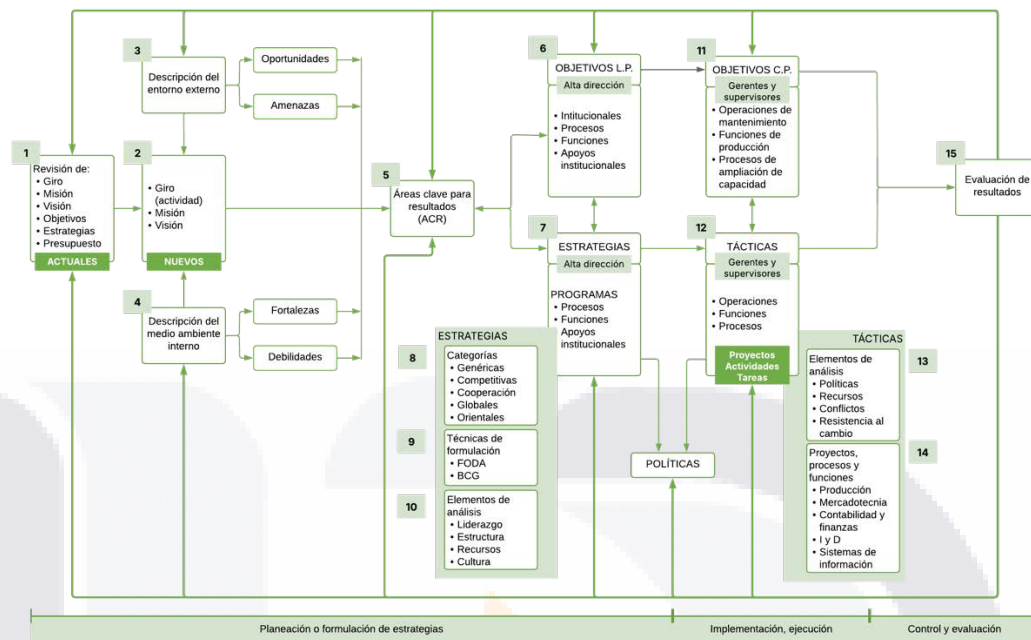
Es necesario brindar un trato justo y equitativo en la formulación de programas que serán implementados, considerando los niveles de los grupos de interesados en el negocio, tales como clientes, empleados, proveedores. El enfocarse a incrementar la satisfacción de los grupos generará recompensas en beneficio de la empresa. Una estrategia sin una adecuada implementación no tendrá los beneficios esperados por más buena que esta sea. Cuatro aspectos que estando presentes podrían ayudar a una buena implementación son: el estilo, las habilidades, el personal y los valores compartidos.

6. Control y retroalimentación

Teniendo en consideración que los cambios del entorno pueden presentarse en cualquier momento, surge la necesidad de hacer ajustes estratégicos que permitan a la compañía mantenerse vigente, y la posibilite a responder ante entornos modificados, una empresa puede cambiar de estrategia una y otra vez, siempre en búsqueda de la eficacia y eficiencia en su operación.

La Figura 10 corresponde al diagrama del modelo de administración estratégica, adoptado por Torres (2015), el cual realiza a partir del análisis de otros procesos y modelos de autores reconocidos en el área de la PE y su evolución, debido al interés de clarificar el puente entre la etapa de planeación e implementación, que a criterio del autor no tiene la suficiente claridad en el resto de los modelos, lo que da origen a la generación de su propia propuesta.

Figura 10 *Modelo de administración estratégica*
Modelo de administración estratégica



Fuente: Adaptado de Torres (2015).

En las Tabla 2 y Tabla 3 se muestran los modelos y procesos que fueron considerados por Torres (2015) para la construcción de su modelo de administración estratégica; en estas se encuentra información de relevancia para la identificación como el nombre del modelo, los autores, el año de publicación y cada uno de los elementos correspondientes a la conformación de cada propuesta. El análisis y verificación de estos modelos evidencian las características que se comparten, así como las diferencias y los elementos que mantienen su vigencia a lo paso del tiempo, adaptándose a las exigencias de cada época.

Torres (2015) (ver Tabla 2) toma como primera referencia el modelo de Steiner de planificación estratégica (1969) donde la base estructural son los objetivos, valores organizacionales y planificación en diferentes niveles, la propuesta de Johnson y Scholes (1997) enfatiza la cultura organizacional y capacidad estratégica, ambos reflejan la necesidad de adaptación a los contextos empresariales. Por su parte, Gluek y Jauch (1984) otorgan un enfoque para selección de estrategias con base en la evaluación del entorno y de recursos disponibles; Hax y Mejluf (1993) proponen mayor atención en estructura que permita la definición de estrategias de negocio, integrando la misión organizacional, análisis ambiental y programación estratégica.

En la Tabla 3, Ackoff (1997) con su modelo, en él enfatiza la importancia de formular problemáticas antes de diseñar las soluciones mediante estrategias, lo cual, permite una planeación más integral mediante la identificación de áreas de oportunidad y asignación eficiente de recursos. En el modelo de Mitzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) refuerza la importancia de las evaluaciones del entorno y capacidades internas previo a la definición de estrategias, se incorporan elementos de responsabilidad social y valores directivos. Por su parte Thompson y Strickland (2004) desarrollan su modelo destacando la formulación de la visión, determinación de objetivos y evaluaciones continuas de desempeño estratégico. Como ultima referencia para el nuevo modelo, se toma el Proceso de administración estratégica diseñado por Hit, Ireland y Hoskisson (2004) quienes suman un análisis detallado del entorno, diferenciando entre niveles corporativos hasta de competencia.

Tabla 2

Comparativo de modelos de planeación estratégica I.

Nombre del modelo	Modelo de Steiner de planificación estratégica	Proceso de la planificación estratégica	Elementos esenciales para la definición de una estrategia de negocios	Modelo resumido de los elementos de la dirección estratégica
Autor (es)	Steiner, G. A.	William F. Gluek y Lawrence R. Jauch	Hax y Majluf, N	Johnson, G. y Scholes, K.
Año de publicación	1969	1984	1993	1997
Elementos que lo conforman	• Objetivo socioeconómico organizacional fundamental • Valores de directivos superiores • Evaluación de oportunidades y problemas externos e internos; virtudes y flaquezas de la compañía • Planes y planificación estratégica. (misión, objetivos, políticas y estrategias a largo plazo) • Programación y programas de medio alcance. (Subobjetivos, sub políticas y subestrategias) • Planificación y planes de corto alcance. (metas/ objetivos, procedimientos, planes, tácticas, planes programados) • Organización para la aplicación de planes • Revisión y evaluación de planes	• Estrategias de la compañía • Objetivos de la compañía • Amenazas y oportunidades ambientales • Ventajas competitivas internas • Estudio de otras estrategias • Escoger la estrategia • Recursos y estructura • Políticas y administración • Evaluación de los resultados y de la estrategia	• Misión del negocio • Análisis interno a nivel de negocios • Análisis externo a nivel de negocios • Formulación de la estrategia de negocios • Programación estratégica • Presupuesto • Control de gestión	• Análisis estratégico: entorno, cultura y expectativas de stakeholders, recursos y capacidad estratégica • Elección de estrategia: identificación de opciones estratégicas, evaluación de opciones y selección de estrategia • Implantación de estrategia: planeación y asignación de recursos, estructura y diseño organizacional, dirección del cambio estratégico

Fuente: Adaptado de Torres (2015).

Tabla 3

Comparativo de modelos de planeación estratégica II.

Nombre del modelo	Ciclo de planeación interactiva	Modelo básico de la escuela de diseño	Las cinco tareas de la planeación estratégica	El proceso de administración estratégica
Autor (es)	Russell, L. Ackoff	Mitzberg H., Ahlstrand, By Lampel, J.	Thompson, A. y Strickland, A.	Hit, M. Ireland, R. y Hoskisson, R.
Año de publicación	1997	2003	2004	2004
Elementos que lo conforman	• Formulación de la problemática: preparar análisis del sistema, análisis de recursos y diseños iniciales idealizados • Planes de los fines: preparar escenarios de referencia, modificar y consolidar hasta obtener un diseño global idealizado adoptado por consenso, comparar el escenario de referencia y el diseño idealizado, seleccionar los vacíos a llenar por la planeación • Planeación de los medios: formular medios alternativos para llenar los vacíos, evaluar y seleccionar los medios • Definir los vacíos de recursos: estimar los recursos requeridos, cuando y cuales se dinsonen y cuando • Planeación de los recursos: determinar hasta que grado pueden llenarse los vacios y de que forma • Diseñar el sistema para control de la implantación • Diseñar la implementación • Implementar	• Evaluación externa: amenazas y oportunidaes del entorno, factores clave del éxito • Evaluación interna: virtudes y flaquezas de la organización, competencias y características • Creación de estrategia • Responsabilidad social • Valores directivos • Evaluación y selección de estrategias • Ampliación de estrategias	• Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio • Determinar objetivos • Crear una estrategia para el logro de los objetivos • Poner en práctica y ejecutar la estrategia • Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos	• Entorno externo • Ámbito interno • Objetivo de la estrategia y misión estratégica • Elaboración de estrategias: Estrategias de negocios, de las corporaciones, adquisiciones y reestructuraciones, estrategias internacionales, de cooperación, rivalidad de los competidores y dinámica de la competencia

Fuente: Adaptado de Torres (2015).

2.6 Revisión sistemática de literatura

Las RSL son una fuente de conocimiento esencial en las investigaciones ya que los avances en el conocimiento se generan a partir del conocimiento existente, también permite la actualización de la información, identifica lagunas de conocimiento y las áreas de oportunidad del tema de estudio (Kurniawan y Iskandar, 2021). El objetivo fundamental de las RSL es identificar el conocimiento existente respecto a un tema, los avances de mayor impacto en un determinado periodo de tiempo, así como aspectos aún desconocidos; estas revisiones contemplan a otros artículos como unidad de análisis (Torres-Fonseca et al., 2014).

Una de las principales problemáticas dentro de la investigación es la limitada revisión de literatura que se realiza en los proyectos e investigaciones en educación superior, esta problemática no recae en una institución o país en concreto, instituciones alrededor del mundo comparten este reto, algunas de las causantes identificadas es en relación directa con los estudiantes, ya que carecen de las habilidades para localizar, sintetizar y presentar la literatura de forma lógica y argumentada (Chigbu et al., 2023).

La revisión de literatura, como proceso, incluye etapas como la búsqueda, identificación, lectura, resumen, compilación, análisis, interpretación y referenciación. Este tipo de análisis son de utilidad para resanar vacíos de literatura, ya que se construye, genera y difunde conocimiento el cual, puede ser parte de proyectos de mayor amplitud donde conforma una parte del trabajo final o en proyectos dedicados de forma exclusiva a la revisión de literatura de un tema en específico. La naturaleza de estos estudios es presentar una base firme que permita avanzar en el conocimiento, debido a esto, se les refiere como “revisiones de literatura” (Chigbu et al., 2023).

Existen diversas formas de llevar a cabo una RSL, algunas de las metodologías válidas ante la comunidad científica son PRISMA, PICO, PEO, GRADE Framework. Este tipo de trabajos aportan a la fundamentación y mejor comprensión del problema que se está estudiando, ayuda a la identificación de limitaciones metodológicas, resultados contrapuestos y permite a los investigadores enfrentarse a las incertidumbres y cambios de aprendizaje de las nuevas

ideas y perspectivas (Harris, 2020). Los principales pasos para llevar a cabo la revisión de la literatura de acuerdo a Sabatés & Roca (2020) son:

1. Diseñar la estrategia de búsqueda.
2. Identificar y seleccionar la literatura relevante.
3. Almacenar y registrar los resultados de la búsqueda.
4. Modelar y organizar las referencias seleccionadas.
5. Analizar e interpretar los resultados de los artículos seleccionados.

Una RSL es una forma de suceder a la revisión narrativa en medida que la primera requiere de la búsqueda exhaustiva de literatura donde incluyen y se excluyen estudios mediante los criterios predeterminados y calidad metodológica de las investigaciones (Ríos et al., 2016). Entonces, la revisión sistemática es un proceso, que como indica el nombre, se realiza de manera sistemática para analizar los resultados de diversos estudios primarios para combinar, sintetizar o integrar hallazgos (Sacks et al., 1987) y disminuir sesgos y errores de la literatura disponible (Chalmers y Altman, 1995).

Algunas de las ventajas que propone las revisiones sistemáticas es el hecho de representar una importante contribución científica ya que detecta brechas e inconsistencias en el cuerpo de conocimiento (Ramdhani et al., 2014), identificación de los autores que se pueden denominar como expertos ante una pregunta de investigación, proporciona una guía para nuevas investigaciones respecto a criterios de metodología en consecución de datos y sistematización de información, facilita la ruta de acción de la investigación y permite definir la pregunta o hipótesis.

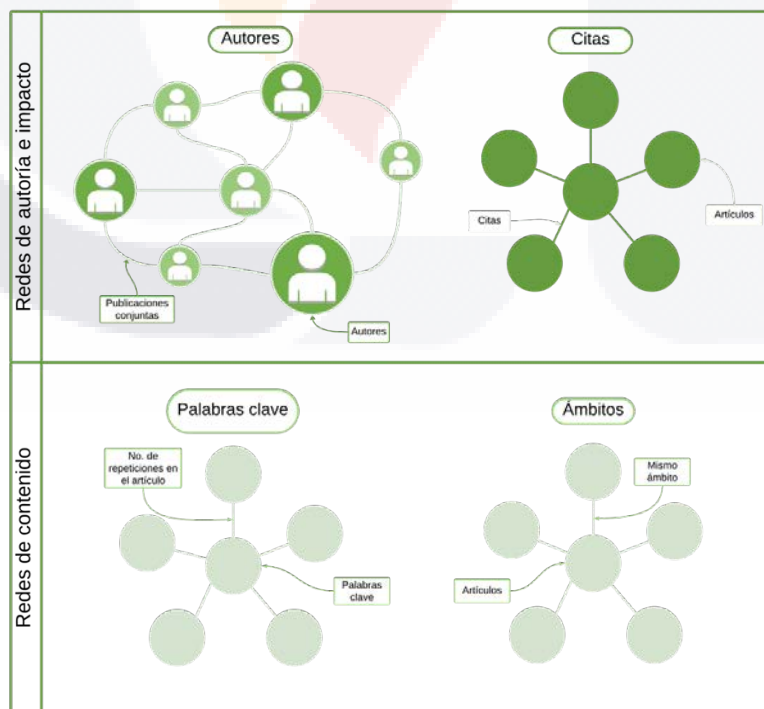
Para la elaboración se recurre al uso de recursos electrónicos como las bases de datos de Scopus y Google Académico para recopilación y descarga de datos, para el posterior análisis mediante el software VosViewer siguiendo la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), si bien esta última es utilizada para el sector salud, es una lista de comprobación de requisitos los cuales se deben de cumplir en una revisión sistemática y metaanálisis para la presentación de información (Page et al., 2021).

2.7 VOSviewer y Redes Bibliométricas

Para el desarrollo eficiente de las RSL es necesaria la aplicación de la bibliometría y las redes bibliométricas, Pritchard (1969) define la bibliometría como la aplicación de métodos estadísticos y matemáticos aplicados en el estudio y análisis de la actividad científica y otros medios de comunicación, en esta se recopila e interpreta información estadística que permite demostrar movimientos y procesos de la comunicación escrita, movimientos históricos, lo cual contribuye a la determinación del uso de publicaciones nacionales e internacionales y al reconocimiento de vacíos de investigación

Vinculado a lo anterior, Ball (2017) habla de las redes bibliométricas como las herramientas que permiten relacionar y visualizar las interacciones de indicadores de investigación, para el autor, existen 2 tipos de redes principales: la red de autoría e impacto donde el interés principal es la detección de patrones de autoría, coautoría y citación; y la red de contenido del artículo que procura el reconocimiento de las temáticas abordadas dentro de los documentos mediante el análisis de las palabras clave (ver Figura 11).

Figura 11 Redes de autoría e impacto
Redes de autoría e impacto

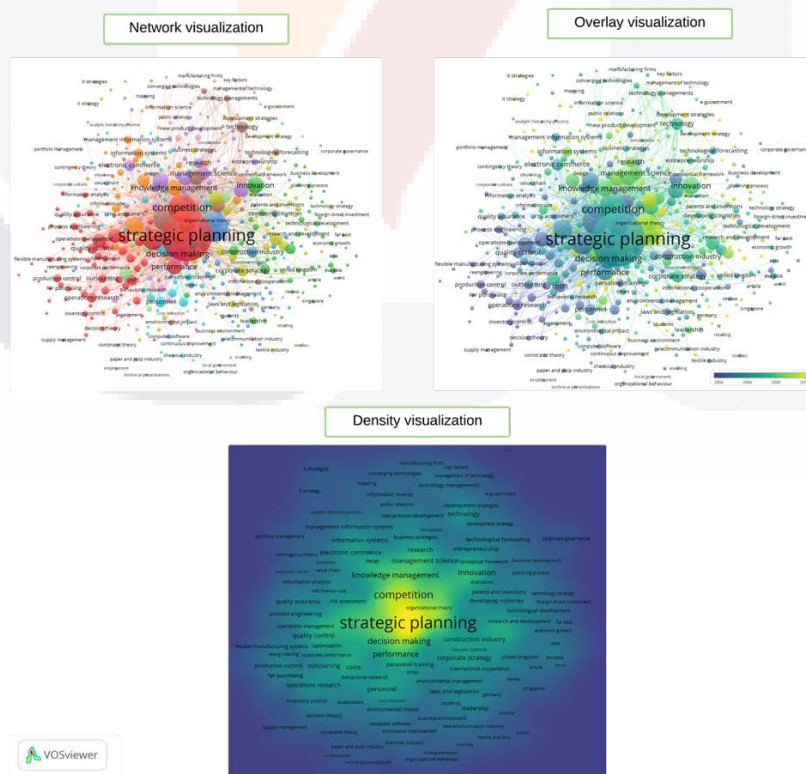


Fuente: Adaptado de Feijoo et al. (2022)

En este sentido, el crear estas redes bibliométricas requieren del manejo de un gran volumen de datos, para ello se han desarrollado diversas herramientas que utilizan algoritmos de coeficientes matemáticos para evaluar el grado de relación entre variables y el grado de similitud entre conjuntos como el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de Jacard para la construcción de mapas, una de estas herramientas es el software gratuito de VOSviewer, el cual facilita la creación y visualización de este tipo de redes (Jan van Eck y Waltman, n.d.).

Dentro de las principales funciones de VOSviewer se encuentra la creación de mapas tomando las bases de datos obtenidas de páginas de publicación científica como Web of Science, Scopus, PubMed entre otras; otra función importante es la capacidad de visualizar y explorar los mapas con tres opciones diferentes, como muestra la Figura 12, son la visualización de red (*Network visualization*), visualización de superposición (*Overlay visualization*) y densidad de visualización (*Density visualization*) (Feijoo et al., 2022).

Figura 12 Visualizaciones de redes bibliométricas en VOSviewer
Visualizaciones de redes bibliométricas en VOSviewer



Fuente: Elaboración a partir de análisis de datos en VOSviewer (versión 1.6.20)

Jan van Eck y Waltman (n.d.), creadores del software, mencionan las dos técnicas principales utilizadas para la elaboración de los mapas:

- *VOS Mapping Technique*: la técnica de mapeo VOS utiliza la optimización matemática para plasmar dentro de un gráfico de forma clara y visualmente significativa las relaciones existentes entre elementos.
- *VOS Clustering Technique*: la técnica de agrupamiento VOS, representa la clasificación por similitud de elementos dentro de clústers en función a la intensidad de las conexiones.

Bukar et al. (2023) explica de forma clara la interpretación de los mapas generados, el tamaño de los nodos se interpreta como la frecuencia del elemento, este puede ser la coocurrencia de la palabra clave o la cita de autor; el color de los nodos agrupa los elementos en clústers, lo cual indica una fuerte conexión entre los componentes dando lugar al agrupamiento de áreas de investigación o temas relacionados; la distancia y grosor de las líneas percibidas entre nodos muestra la similitud de elementos, a mayor cercanía mayor conexión entre elementos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Esta investigación corresponde a una RSL respecto al impacto de la PE en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario en México. El objetivo principal de una revisión es el sintetizar los resultados de dos o más publicaciones respecto a un tema específico (Green, 2005). La revisión narrativa se caracteriza por no tener una pregunta de investigación ya que la incognita es bastante amplia respecto a un tema, en otras palabras, no está delimitado, además, no cuenta con metodología o estrategia de búsqueda e identificación de estudios, no se evalúa la calidad de los estudios, ni la forma de extracción, síntesis e interpretación de resultados (Pai et al., 2004).

El presente trabajo tiene sus bases en una investigación documental donde se incluyen publicaciones de casos prácticos e investigaciones respecto al impacto de la PE en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario, haciendo un énfasis en los que se encuentran en México. Lo anterior, se fundamenta en publicaciones oficiales y científicas respecto a RSL, este, es un enfoque metodológico para sintetizar y resumir el estado de los conocimientos sobre un tema o cuestión de investigación determinados (Berrang-Ford et al., 2015).

El desarrollo de la metodología se define como investigación correspondiente a una tesis, ya que, se busca obtener una contribución significativa de conocimiento mediante la descripción de los resultados obtenidos mediante la interpretación de la RSL (Denscombe, 2010; Phillips y Pugh, 2005), el apartado metodológico se realizó con la herramienta PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021), los resultados generados son parte de la disciplina de ciencias económico administrativas.

3.1 Ruta metodológica

Todo estudio realizado debe de tener un objetivo para llevar a cabo el proceso de investigación, las dos principales funciones de los estudios deben ser, primero, guiar las decisiones de diseño para garantizar la validez del estudio y garantizar que se tiene un

provecho; segundo, ayudar con la justificación del estudio y explicar parcialmente los resultados y conclusiones de mayor relevancia (Maxwell, 2019).

Denzin y Lincoln (2018) indican que en los estudios cualitativos existe mayor flexibilidad, a diferencia de los cuantitativos, el investigador puede adaptar los métodos y enfoques de acuerdo con el avance para la comprensión del fenómeno en estudio, se incluye la recolección de datos mediante técnicas como la observación, análisis de documentación y uso del análisis inductivo para la triangulación y validación de hallazgos.

Por las razones anteriormente mencionadas, se opta por un enfoque cualitativo para llevar a cabo la revisión de literatura, debido al proceso requerido de recopilación de estudios para su posterior síntesis y evaluación de conclusiones y evidencias existentes respecto al impacto de la PE en el desempeño organizacional en las empresas agroalimentarias en México (Higgins y Green, 2011).

3.2 Diseño de investigación

Kahn & Beat, (1995) señalan que en la investigación descriptiva se centra en la recopilación de información, esta proporciona elementos descriptivos respecto a eventos que se analizan y estudian; este tipo de investigaciones tienen su principal utilidad para la obtención de información respecto al tema de estudio en cuestión. En el caso de la revisión de literatura del presente trabajo, se busca la compilación de información relacionada con el impacto de la PE en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario en México. La recolección de datos se llevó a cabo en un único momento, por lo que corresponde a una investigación transversal o transeccional de acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014).

3.3 Modelo PRISMA

La metodología utilizada para asegurar la transparencia y claridad de los resultados es PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), esta herramienta comprende un conjunto de directrices que aporta una mayor precisión para la elaboración de revisiones sistemáticas y metaanálisis. Consta de un marco estructurado

para realizar y reportar las revisiones asegurando que cada uno de los pasos sean abordados, reportados y revisados de forma adecuada (Page et al., 2021).

En 1999 se presenta la declaración QUOROM, esta fue desarrollada para mejorar significativamente la calidad de reportes clínicos basados en el análisis de metaanálisis. El listado de 18 puntos clave divididos en seis categorías que son: Título, resumen, introducción, métodos, resultados y discusión (Moher et al., 2009); la declaración QUOROM es considerada como la predecesora de la metodología PRISMA, puesto que se aseguran de ser una herramienta que facilita la estandarización de publicaciones de metaanálisis teniendo un proceso riguroso, útil, claro, confiable y reproducible no solo para ensayos clínicos (Barquero, 2022).

La metodología PRISMA consta de 27 puntos (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), en ellos se hace la incorporación de aspectos conceptuales y metodológicos de las revisiones sistemáticas, la terminología usada y el meta-análisis, no obstante, esta declaración ha sufrido adaptaciones por 29 autores que conforman el trabajo PRISMA y que, a su vez cumplen funciones de asesores metodológicos en la colaboración Cochrane que cumple como organización internacional sin fines de lucro dedicada a la revisión sistemática de evidencia para la efectividad y seguridad de intervenciones en temas de salud (Green, 2005).

3.4 Recolección de datos

3.4.1 Estrategia de búsqueda

Previo a realizar la RSL se llevaron a cabo una búsqueda sobre PE general, para ello se elaboraron fórmulas de búsqueda cortas en inglés y español; para el idioma inglés fueron "Strategic planning" OR "strategic management" OR "business planning" OR "long-term planning" AND "organizational performance" OR "competitiveness" OR "organizational effectiveness" obteniendo más de 125 mil documentos relacionados; y para la búsqueda en español "Planificación estratégica" OR "gestión estratégica" OR "planificación empresarial" OR "planificación a largo plazo" AND "desempeño organizacional" OR "competitividad" OR

"efectividad organizacional" obteniendo un resultado, considerablemente menor con 395 artículos.

Debido a la alta densidad de artículos se llevo a cabo un filtrado que permita la identificación de las principales conexiones de palabras clave con respecto a la PE y desempeño organizacional. Al ser una búsqueda exploratoria, los criterios de inclusión y exclusión son flexibles, con lo cual es posible identificar las tendencias en el uso de palabras clave. Los criterios para la inclusión se concentran en la consideración de publicaciones de artículos, libros y capítulos de libro, los cuales deben estar disponibles en el idioma inglés y/o español, además de pertenecer a las disciplinas económico-administrativas, negocios y estrategias (ver Tabla 4).

Tabla 4 *Criterios de inclusión y exclusión búsqueda preliminar*

Criterio	Inclusión	Exclusión
Periodo de publicación	2004-2024	Antes de 2004
Idioma	Inglés y español	Otros idiomas
Tipo de documento	Artículos de revistas especializadas	Documento de datos
	Libro	Editorial
	Capítulo de libro	Encuesta breve
		Ponencias de conferencia
Disciplina	Administración	Reseña de conferencia
	Ciencias de la decisión	Artes y humanidades
	Economía, econometría y finanzas	Ciencias de la salud
	Negocios	Ciencias informáticas
		Física y astronomía
		Ingeniería química

Fuente: Elaboración a aprtir del análisis realizado

En adición a los criterios anteriores, se ha establecido un marco temporal que permita considerar documentos que representen de forma significativa el estado el arte, relevancia, actualidad del tema y, a su vez, sea compatible con el tiempo disponible para el desarrollo de la presente RSL. Okoli y Schabram (2010) señalan la necesidad de contar con un volumen

Esta primer búsqueda arrojó un resultado de 10, 802 artículos, para su análisis se recurrió al uso del software VOSviewer el cual permitió llevar a cabo el análisis de co-ocurrencia de las palabras clave utilizadas por los artículos, en la Figura 13 se puede observar la integración de 9 clústers integrados por 998 elementos y 77, 833 conexiones entre elementos. Dentro del mapa se observan 4 clústers que predominan, planeación estratégica en color verde, desempeño organizacional en color amarillo, innovación en color rojo y desempeño financiero en color azul; de acuerdo con la interpretación de Bukar et al. (2023), la relación entre la PE y el desempeño organizacional es fuerte debido a la cercanía de ambos elementos, lo cual sugiere la existencia de influencia entre ambos.

Enfocando el clúster de PE (color verde), se obtiene la información que este cuenta con 1,089 coocurrencias, esto dentro de los documentos analizados, en la

Figura 14 se observa la interacción del clúster con palabras clave como “desempeño organizacional”, “desempeño empresarial”, “ventaja competitiva”, “gestión industrial” y “gestión de conocimiento”, por mencionar algunas. Para términos de este documento, es de gran importancia la relación existente entre PE y desempeño organizacional, con este análisis se hace evidente la amplia investigación realizada en torno a ambos conceptos.

Figura 14 Clúster de PE (búsqueda preliminar)
Clúster de PE (búsqueda preliminar)

Posterior a la primera búsqueda y debido al alto número de artículos, se elaboró un listado en inglés y español que permita una organización eficiente, para ello se han diferenciado los campos temáticos que intervienen en la búsqueda, luego, considerando las posibles combinaciones y sinónimos dentro de la investigación, se enlistaron los términos correspondientes al tema para crear finalmente la fórmula de búsqueda a fin de garantizar la replicación en distintas bases de datos. Dentro del listado (ver Tabla 5), se consideran como campos temáticos administración, PE, desempeño y el sector agroalimentario.

Tema	Español	Inglés
Administración	Administración Negocios	Administration Business

Tema	Español	Inglés
Planeación estratégica	Análisis estratégico	Strategic analysis
	Decisión estratégica	Strategic decision
	Estrategia de desarrollo	Development strategy
	Estrategias empresariales	Business Strategies
	Planeación estratégica	Strategic Planning
	Planeación por escenarios	Scenario planning
	Planificación estratégica	Strategic Planification
	Estrategia	Strategy
	Gestión estratégica	Strategic management
	Planificación empresarial	Business planning
	Planificación a largo plazo	Long-term planning
Desempeño	Competitividad	Competitiveness
	Desempeño	Performance
	Desempeño empresarial	Business Performance
	Desempeño organizacional	Organizational Performance
Agronegocios	Agronegocio	Agribusiness
	Cadena agroalimentaria	Agri-food chain
	Sector agroalimentario	Agri-food sector
	Sistema agroalimentario	Agri-food system
	Granjas	Farms
	Agroalimentario	Agri food

Fuente: Elaboración a partir del análisis realizado.

Una vez seleccionadas las palabras clave que serían utilizadas para la búsqueda, y con la finalidad de crear una fórmula compatible para las diversas bases de datos, se elaboró la fórmula de acuerdo con las condiciones de la base de datos Scopus, además de utilizar operadores booleanos para la combinación, adición o exclusión de términos. Las bases de metadatos que se utilizaron principalmente fueron Scopus, Google Académico y consultas en revistas y bibliotecas universitarias, la elección de buscadores se realizó considerando la relevancia e impacto de los sitios de publicación nacional y/o internacional, acceso libre a los mismos y publicaciones en revistas de negocios o agronegocios. Las fórmulas de búsqueda utilizadas para el análisis se presentan a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6
Fórmulas obtenidas

Español	Inglés
("administración" OR "negocios") AND ("análisis estratégico" OR "decisión estratégica" OR "estrategia de desarrollo" OR "estrategias de negocios" OR "planificación estratégica" OR "planificación de escenarios" OR "planificación estratégica" OR "estrategia" OR "gestión estratégica" OR "planificación empresarial" OR "planificación a largo plazo") AND ("competitividad" OR "desempeño" OR "desempeño empresarial" OR "desempeño organizacional") AND ("agroindustria" OR "cadena agroalimentaria" OR "sector agroalimentario" OR "sistema agroalimentario" OR "granjas" OR "agroalimentario")	("administration" OR "business") AND ("strategic analysis" OR "strategic decision" OR "development strategy" OR "business strategies" OR "strategic planning" OR "scenario planning" OR "strategic planification" OR "strategy" OR "strategic management" OR "business planning" OR "long- term planning") AND ("competitiveness" OR "performance " OR "business performance" OR "organizational performance") AND ("agribusiness" OR "agri-food chain" OR "agri-food sector" OR "agri-food system" OR "farms" OR "agrifood")

Fuente: Elaboración a partir del análisis realizado

De acuerdo con los lineamientos de la metodología PRISMA otros criterios que se consideraron para la inclusión o exlcusión de artículos se presentan a continuación en la Tabla 7, se considera un periodo de tiempo de 20 años, por lo que las revisiones y documentos se toman a partir del año 2004 hasta el 2024, lo anterior, retomanto los criterios de Benet et al. (2015) y Okoli y Schabram (2010). Los autores que se contemplaron son de carácter nacional e internacional que esten relacionados a la disciplina de administración o negocios, filtrados por idioma de publicación de inglés y español, se considero el nivel academico de posgrado para la integración de las publicaciones, finalmente, se dio preferencia a documentos de acceso abierto y la inclusión de algunos documentos de paga que incluyen contenido pertinente para la investigación.

Tabla 7
Criterios de inclusión y exclusión

Criterio	Inclusión	Exclusión
Periodo de publicación	2004-2024	Antes de 2004

Criterio	Inclusión	Exclusión
Idioma	Inglés y español	Otros idiomas
Tipo de documento	Artículos de revistas especializadas Libro Capítulo de libro Reportes	Documento de datos Editorial Encuesta breve Reseña de conferencia
Disciplina	Administración Negocios Economía y finanzas	Disciplinas ajenas a ciencias administrativas o negocios
Nivel educativo	Superior	Otros niveles educativos
Documento	De acceso abierto Documentos de paga	

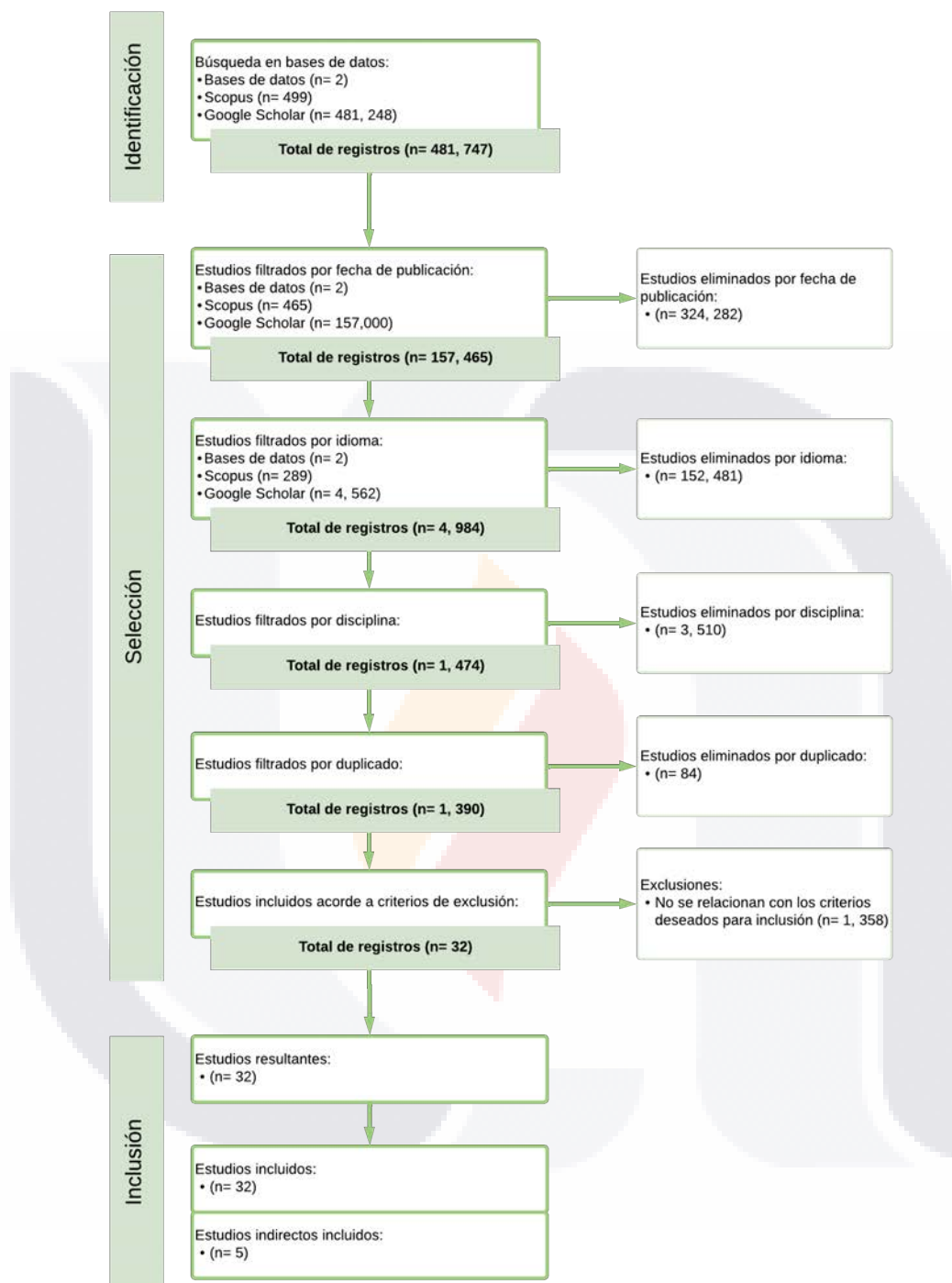
Fuente: Elaboración a partir del análisis realizado

3.4.2 Revisión y selección

A continuación, se presenta el diagrama de flujo (ver Figura 15) utilizado para el registro de los pasos realizados en la búsqueda de acuerdo con el método PRISMA, se observan las etapas de identificación, selección e inclusión de los artículos resultantes de la búsqueda. En el primer paso de identificación se obtuvieron 481, 747 de las dos diferentes bases de datos. De estos, se excluyeron 324, 282 de acuerdo a la fecha de publicación; 152, 481 artículos se eliminaron por encontrarse en un idioma ajeno a los considerados para el estudio; 3,510 se descartaron por pertenecer a disciplinas como medicina, biología molecular entre otras, las cuales se consideran dentro de los criterios de exclusión; finalmente se hizo la revisión de documentos con duplicidad mediante gestores de referencia como Mendeley y Zotero, por lo que se obtuvo un total de 1, 390 artículos para llevar a cabo la revisión de acuerdo al proceso de PRISMA (Page et al., 2021).

Figura 15

Diagrama de flujo de la Revisión Sistemática de Literatura con PRISMA



Fuente: Elaboración a partir de análisis realizado.

En este caso se identificaron diversos artículos relacionados, no obstante, se seleccionaron los artículos que llevaron a cabo los estudios en México o en su defecto en Latino América, lo anterior por la falta de casos de carácter cuantitativo que se encuentren disponibles para análisis. Se seleccionaron los artículos que principalmente realizaban un proceso

cuantitativo para obtener una métrica del impacto de la PE en el desempeño organizacional, además se observó aquellos que tenían un mayor índice de citación, los más relevantes de acuerdo a los criterios de la base de datos y artículos de publicación en revistas, la búsqueda se concentraba en estudios realizados en México.

3.4.3 Extracción de datos

Posterior a la revisión del resumen de los artículos se determinó aquellos que cumplieran, de forma más apegada a los requerimientos, son un total de 32 artículos, añadiendo 5 documentos que, si bien no forman parte del criterio de inclusión en cuanto al país, se consideran de gran relevancia para la comprensión del impacto de la PE en el desempeño organizacional, los documentos obtenidos se sometieron a un proceso de lectura, análisis y revisión detallada. Se utilizaron gestores de referencia como Mendeley y Zotero para crear la base de datos en formato BibTex que permitiera el análisis correspondiente para la presentación de los resultados.

3.4.4 Muestra

La muestra seleccionada se conforma principalmente de artículos publicados en revistas y en menor medida reportes técnicos y tesis de posgrado. Como se observa en la Tabla 8, existe una gran variedad de revistas que publican respecto al tema de la PE relacionado con el desempeño organizacional, las revistas de mayor citación son la Revista Mexicana de Agronegocios con 2 artículos, y de igual forma la revista de Contaduría y Administración con 2 artículos, el resto de las revistas cuentan con un artículo. El conjunto de documentos diferentes a artículos publicados en revistas científicas se encuentra en repositorios académicos o como publicaciones propias de instituciones de investigación.

Respecto al enfoque que tienen los medios de publicación de los artículos seleccionados, se observa un enfoque interdisciplinario, del área de administración y negocios las revistas cuentan con publicaciones relacionadas con gestión empresarial, finanzas, economía, estrategias organizacionales y administración pública; las revistas enfocadas a los agronegocios divulgan información relacionada a prácticas administrativas propiamente del sector, desarrollo y sustentabilidad de los agronegocios, así como planeación estratégica

dentro de los mismos; por último, existe la presencia de revistas con enfoque multidisciplinario y de investigación científica que involucran áreas de innovación tecnológica y ciencias sociales.

Tabla 8
Patrones de publicación: Autores y afiliaciones

	Autores	Revista	Universidad Centro de investigación
1	Alvarado et al. (2014)	Revista Mexicana de Agronegocios	
2	Arellano (2022)	Revista Escuela de Administración de Negocios	
3	Arrieta et al. (2015)	Revista Global de Negocios	
4	Burguete et al. (2019)	Revista Internacional Administración & Finanzas	
5	Cortez et al. (2024)	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	
6	Díaz (2010)		Universidad de Phoenix
7	Estrada et al. (2010)		Universidad de Cantabria
8	Estrada et al. (2011)		Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
9	Gómez et. al. (2018)	Revista Iberoamericana de las Ciencias Biológicas y Agropecuarias	
10	Govea et al. (2016)	Revista Mexicana de Agronegocios	
11	Gutiérrez et al. (2015)		Red Internacional de Investigadores en Competitividad

	Autores	Revista	Universidad Centro de investigación
12	Lagarda-Leyva et al. (2016)	Performance Improvement Quarterly	
13	Leyva (2018)	Contaduria y Administración	
14	Leyva et al. (2018)		Universidad Autónoma de Nuevo León
15	López y De la Garza (2019)	Contaduria y Administración	
16	López-Lemus et al. (2021)	Management research	
17	Lu-Ibarrat et. al. (2018)	Innovaciones de negocios	
18	Magaña et. al. (2020)	Revista Biológico-Agropecuaria Tuxpan	
19	Mar y Pérez (2019)		Instituto Tecnológico de Poza Rica
20	Marta et. al. (2023)	Journal Human Systems Management.	
21	Nader y El-Khalil (2021)		Universidad Libanesa Americana
22	Ortega et. al. (2023)	International Journal of Professional Business Review	
23	Pérez y Quintal (2021)	Estudios de Administración	
24	Quijano et. al. (2013)	Revista Staobil lekilal ta lekil abtel	
25	Saavedra y Camarena (2016)	International Journal of Business and Management Invention	
26	Salas (2013)		Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

	Autores	Revista	Universidad Centro de investigación
27	Sanchez-Guerrero et al. (2017)	International Journal of Business and Management	
28	Suárez et. al. (2021)	Contabilidad y Negocios	
29	Taddei y Preciado (2008)	Economía mexicana NUEVA ÉPOCA	
30	Valenzuela et al. (2015)	European Scientific Journal	
31	Vega y Martínez (2023)	Revista Biológico-Agropecuaria Tuxpan	
32	Velázquez (2022)		Tecnológico Nacional de México
33	Baque et al. (2019)	Revista interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología	
34	Flores y Caján (2022)		Universidad César Vallejo
35	George et al. (2019)	Public Administration Review	
36	Inderhees y Theuvsen (2009)	Journal of International Food and Agribusiness Marketing	
37	Menni et. al. (2022)		Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Fuente: Elaboración a partir de análisis realizado.

Resultados

La revisión sistemática de literatura identificó a la PE como un factor importante para la mejora del desempeño organizacional y la competitividad en distintos contextos empresariales, a lo largo del periodo de análisis se identificaró que los autores han enfocado sus estudios para examinar el comportamiento de PE dentro de las pymes y mipymes, las cuales cubren distintos sectores y giros. A continuación, se presentan los hallazgos encontrados respecto a la importancia de la PE como una herramienta para el desarrollo empresarial y el impacto percibido en el desempeño organizacional y algunos de sus indicadores como innovación, desempeño financiero, valor agregado, sostenibilidad empresarial, rendimiento, desarrollo sustentable, expansión de mercados, rentabilidad y estabilidad.

Autores como Ortega et al. (2023) diseñaron un modelo de PE para contribuir a la mejora del crecimiento y desempeño organizacional, en este, identificaron a los factores internos y externos, así como a los objetivos estratégicos como elementos de influencia para el impacto de la PE. Por otro lado, Estrada et al. (2011), destaca dentro de sus hallazgos, la percepción de mejor desempeño organizacional en empresas que hacen uso de PE y sus herramientas, como lo es el FODA, además de oportunidades de mejora mediante la incentivación de alianzas académicas-empresariales que promuevan la capacitación y acompañamiento, puesto que comprueba que a mayor formalidad de los procesos de planeación, mayor desarrollo y crecimiento organizacional.

Por su parte, Burguete et al., (2019), Govea et al. (2016), Mar y Pérez (2019) y Quijano et al. (2013) demuestran efectos de la aplicación de procesos de planeación a largo plazo como contribuciones significativas en gestión y operaciones organizacionales, algunas de estas se ven reflejadas como mejoras en eficiencia operativa, crecimiento, estabilidad, ventas, distribución de planta y atención al cliente, puesto que la PE hizo posible establecer objetivos claros, mejorar la toma de desiciones, crear un plan estratégico apegado a las normativas correspondientes y evidencía la importancia de las herramientas de análisis estratégico.

Como propuesta ante la problemática y limitantes de la competitividad, Leyva et al. (2018), proponen la PE en conjunto con habilidades gerenciales, como elementos que apoyan el incremento de la competitividad, mientras que Magaña et al. (2020), de manera directa establecen la relación positiva existente entre la PE y el desempeño organizacional, los resultados obtenidos hablan de la necesidad de fortalecer las prácticas de planeación a largo plazo, así como brindar de una mejor capacitación al personal correspondiente en temas de gestión, con la finalidad de otorgar mayor formalidad a los procesos de planeación.

Por su parte, Vega y Martínez (2023), posterior a la incorporación de PE se identificaron mejoras en la comercialización que a su vez impacto en una influencia positiva en el desempeño organizacional, aunado, se detecto la carencia de FODA como una limitación para una correcta formulación de estrategias. De la misma forma, Díaz (2010) y Estrada et al. (2010) mediante análisis correlacional y estudio múltiple de casos, respectivamente, identificaron una relación significativa positiva de la PE en el crecimiento de ventas y empleados, así como en el éxito competitivo como una ventaja frente a la competencia, de forma paralela, plantean la falta de políticas públicas y capacitación dirigidas al fortalecimiento de capacidades empresariales con enfoque estratégico.

López y de la Garza (2020) reconocen la PE como actor de influencia en la creación de valor de las mipymes, este hallazgo evoca la importancia de las herramientas de las ciencias administrativas. Sobre una línea similar, Alvarado et al. (2014) llevaron a cabo la aplicación de la herramienta Balance Scorecard en una organización agrícola, en consecuencia, se hizo evidente como la implementación de PE detonó una mejora en utilidades y un fortalecimiento en el control interno, sin embargo, se manifiesta, como parte del comportamiento presentado por las empresas analizadas, una predominante gestión tradicional con una orientación al cumplimiento mínimo indispensable fiscal.

En continuidad y como parte de la relación e impacto existente de PE estudiado directamente sobre la variable de desempeño organizacional, Leyva (2018) y Salas (2013) confirman una relación positiva entre estas variables, acotando que el impacto en el desempeño puede modificarse por el nivel de formalidad de la planeación, asimismo, se

identificó a la PE como una herramienta que permitió anticipar cambios en el entorno y una mejor estructura para la toma de decisiones. Sanchez-Guerrero et al. (2017) observó un efecto directo, positivo y significativo de la PE en el desempeño organizacional, aunado a observaciones relacionadas a una escasa visión de horizonte estratégico donde predomina la toma de decisiones a corto plazo. En adición, Taddei y Preciado (2008) hablan de incorporar las estrategias de mercado como factor de influencia en el desempeño organizacional y fortalecer la adopción de innovaciones y el uso de tecnologías.

Mediante análisis de regresión lineal sobre la relación de PE y desempeño, Flores y Caján (2022) identifican a las dimensiones de la planificación (filosófica, operativa, de desarrollo, analítica y de acción) como factores de influencia que guardan una relación significativa con el desempeño organizacional, por otro lado, Arellano (2022) retoma la falta de indicadores, registros de procesos y las prácticas informales como una limitante significativa del aprovechamiento de potencial competitivo empresarial. Por su parte, Baque et al. (2019) y Velazquez (2022) demostraron que la PE facilita la organización y gestión administrativa, además de mejorar la definición de objetivos, creando oportunidades económicas para las microempresas mediante un enfoque estratégico en sus operaciones.

Las investigaciones con un mayor enfoque en el sector primario, rescatan el valor de la PE como herramienta que permite mayor organización interna, con mejor control financiero y, a su vez, una mejor relación con clientes y proveedores, Suárez et al. (2021) propone el estudio de la capacidad de resiliencia de las empresas rurales ante contextos de crisis económica, posteriormente, Marta et al. (2023) llevaron a cabo un estudio post pandemia, donde se acentuó el impacto positivo de la ejecución de PE en las empresas del sector alimentario en México durante el periodo de contingencia sanitaria COVID 19, donde un gran número de empresas se vieron en la necesidad de realizar cambios importantes en la forma de llevar a cabo sus actividades e interacciones.

Autores como Inderhees y Theuvsen (2009) enfatizan la relevancia que representa contar con capacidad de adaptación y mejora, destacando la PE como herramienta crucial para ello, además de la necesidad de adaptar estrategias a estructuras cambiantes como lo es el sector

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

agroalimentario, sumado a ello, Lagarda-Leyva et al. (2016) hablan de la megaplanificación como una medida donde es posible establecer una visión integral que promueve un desarrollo de la comunidad mediante el crecimiento empresarial. Desde la perspectiva de Cortez et al. (2024) la evolución de PE permitió una visión integral y orientada al valor agregado en la industria bananera, no obstante, señalan la falta de modelos de planeación sustentable y contextualizados a cada región agrícola.

Abordado desde el recurso humano, Pérez y Quintal (2021) y Gutiérrez et al. (2015) mencionan resultados positivos estudiando la PE como moderador de las dimensiones de ética, empleados y capacitación, lo cual se traduce a una generación de valor no financiero, y proponen la evaluación de variables mediadoras como la cultura organizacional y el liderazgo ético, lo cual, en conjunto, se traduce a un impacto en el desempeño de la organización, mientras que Gómez et al. (2018) detecta la falta generalizada de planeación, lo que genera efectos negativos en organización y diversificación de cultivos, así como el poco aprovechamiento del potencial regional.

Dentro de la industria de alimentos, es trascendental la incorporación de herramientas estratégicas Nader y El-Khalil (2021); Lu Ibarra et al. (2018) y Menni et al. (2022) respaldan los beneficios, anteriormente mencionados de la PE en el desempeño, aunque incorporan la variable de sostenibilidad como mediador de la relación, concluyendo que este tipo de planeación debe contar con la capacidad de ser multiactor, adaptativa y sostenible para el logro de transformaciones sistémicas. Sin embargo, Saavedra y Camarena (2016) establecen mediante una correlación de Pearson, que las empresas en pymes en México dependen en mayor medida de los componentes de la PE, esto a diferencia de las empresas de mayor tamaño, adicionalmente, hablan sobre la poca sistematización y profesionalización en el uso de herramientas estratégicas.

Aún cuando Arrieta et al., (2015); Valenzuela et al., (2015) y López-Lemus et al. (2021) se suman a la confirmación del efecto positivo de PE en el desempeño organizacional, aclaran que pese a ello, las empresas que otorgan mayormente importancia a este tipo de herramientas son organizaciones con una vida de más de 10 años, puesto que, otorgan un

mayor valor a las innovaciones en procesos operativos y administrativos, además, rescatan la necesidad de impulsar, concientizar y formalizar el conocimiento y aplicación respecto a este tipo de planeación, finalmente, hablan de mayor involucramiento de académicos y de instancias gubernamentales como imperativo para una implementación eficaz de la PE.

Resulta importante rescatar la coincidencia de propuestas para futuras líneas de investigación de los autores, ya que exponen el llevar a cabo la aplicación en otros contextos, estudiar el comportamiento de factores culturales, estructurales, capacitación continua, estructura organizativa y de sostenibilidad organizacional como mediadores del impacto de la PE en el desempeño organizacional, así como el acompañamiento y seguimiento posterior a la incorporación de este tipo de herramientas para una evaluación longitudinal (Estrada et al., 2010; Flores y Caján, 2022; Magaña et al., 2020; Quijano et al., 2013 y Salas, 2013).

En conjunto, las investigaciones seleccionadas para esta RSL resaltan la importancia y valor de promover la incorporación de conocimiento y aplicación de PE como factor elementan para el crecimiento sostenible y sustentable de las empresas del sector agroalimentario, lo anterior no solo en México, ya que como lo menciona George et al. (2019) el impacto positivo es aplicable para las organizaciones de todos los países y sectores productivos y de servicios. Estos resultados se presentan a continuación (ver Tabla 9).

Tabla 9

Tabla de congruencia: Resultados

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
1 Alvarado et al. (2014)	2014	Implementación de un sistema de planeación estratégica, Balance Scorecard en la S.P.R.: Nueva alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila	México	Efecto de PE en incremento de utilidades	Balance de Scorecard FODA	La instauración de PE tiene un efecto positivo en el incremento en utilidades	La aplicación de PE permite mejor control interno y preparación ante el mercado
2 Arellano (2022)	2022	Impacto de la planeación estratégica y de la comercialización en la competitividad de las microempresas productoras de masa y torilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca	México	Impacto de la PE y comercialización en competitividad de las mipymes	Encuestas Análisis correlacional transversal y	La PE y la comercialización tienen impacto positivo en la competitividad	La influencia de la variable PE es del 31%, se hace énfasis en la necesidad de formalizar los procesos administrativos para mejores resultados
3 Arrieta et al. (2015)	2015	La planeación estratégica en la innovación y	México	Incidencia de PE formal en importancia	Encuestas Análisis correlacional transversal y	La PE influye en el nivel de importancia que la empresa	La PE es más recurrente y la consideran de mayor relevancia

Autores		Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
			permanencia de las mipymes		innovación de las empresas		otorga a la innovación	en empresas maduras, predomina la PE informal
4	Burguete et al. (2019)	2019	Impulso de la planificación estratégica en el proceso marketing de la industria manufacturera de Puebla, México	México	Impacto de PE en procesos marketing	Análisis correlacional y transversal	Existe un impacto positivo significativo de la PE en los procesos marketing	A mayor grado de PE el desempeño de las actividades de mercadotecnia refleja mejores resultados
5	Cortez et al., (2024)	2024	Evolución de la planificación estratégica en la industrialización de los derivados del banano	Ecuador	Influencia de la PE en el crecimiento industrial	Revisión bibliográfica con métodos teóricos	La PE es clave en la industrialización y diversificación del sector	La evolución de PE permite el cambio de modelo de producción masiva un enfoque de valor agregado.
6	Díaz (2010)	2010	Strategic planning and implementation processes impacting small business success in Mexico: a correlational study	México	Relación de PE y desempeño organizacional	Análisis correlacional de Pearson	Existe relación estadísticamente significativa entre el nivel de PE y el éxito empresarial medido en ventas y creciendo en empleados	La falta de PE es clave en el fracaso empresarial

	Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
7	Estrada et al. (2010)	2010	Planeación estratégica en la PYME: evidencia empírica en empresas mexicanas	México	Relación de PE y éxito competitivo	Estudio múltiple de casos	Relación positiva significativa entre PE y el éxito competitivo	Contar con una planificación representa una ventaja competitiva frente a otras empresas.
8	Estrada et al. (2011)	2011	Resumen de resultados segunda encuesta pyme, proyecto: Planeación estratégica y herramientas de gestión	México	Efecto de la PE en el rendimiento de PYME	Estudio múltiple de casos	A mayor importancia y formalidad asignada a la PE mayor rendimiento	Es posible mejorar el rendimiento en la empresa mediante la aplicación de PE formal y estructurada.
9	Gómez et al. (2018)	2018	Propuesta de un modelo en planeación estratégica como herramienta del desarrollo agrícola del valle El Grullo-Autlán-El Limón, Jalisco	México	Impacto de la PE en productividad y competitividad	Entrevistas de Análisis campo	Se identificó ausencia de PE destacando así problemas ligados a falta de organización y diversificación de cultivos, se realizó la propuesta de PE	Se destaca la importancia de estructuración regional con bases en la PE para un mejor desarrollo sustentable y competitivo

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
10 Govea et al., (2016)	2016	Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne	México	Implementación e impacto de PE en la eficiencia y competitividad	Entrevistas Análisis normativo	La PE mejora la competitividad y eficiencia operativa	Percepción de mejoras de operaciones internas debido a la implementación de PE
11 Gutiérrez et al., (2015)	2015	Estrategias administrativas para que las pymes agroindustriales del coco del estado de Colima exporten competitivamente	México	Estrategias administrativas y su impacto en la competitividad de las pymes del sector agroindustrial	Entrevistas FODA	Solo el 23.5% de las empresas encuestadas exportan, lo anterior debido a una falta de PE y capacitación	El hacer la PE parte de los procesos, como el de capacitación, permite una mejora competitiva y de desempeño organizacional en las pymes del sector
12 Lagarda-Leyva et al. (2016)	2016	Strategic plan for a processed foods company using mega planning and balanced scorecard	México	Impacto de PE en el rendimiento empresarial	Balance Scorecard	Impacto positivo de la PE en el rendimiento de la empresa	Mediante el uso de un modelo de megaplanificación, balace scorecard y PE, se percibieron mejoras en la innovación y expansión de mercados.

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
13	Leyva (2018)	La implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las pymes del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora	México	Impacto de la PE en el desempeño SEM en las pymes	SEM	Se confirma una relación positiva y significativa entre PE y desempeño	Las empresas con una PE sólida tienen mayor estabilidad y rentabilidad
14	Leyva et al. (2018)	Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial en las pymes	México	Influencia de PE y habilidades gerenciales como factor en la competitividad empresarial	SEM	A mayor PE en las empresas, se incrementa la competitividad empresarial	La aplicación formal de PE es necesaria para fortalecer la competitividad empresarial
15	López y De la Garza (2020)	La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras	México	Efecto de PE en la creación de valor	SEM	La PE funciona como factor de influencia positiva y significativa en la creación de valor.	La PE permite mejorar el posicionamiento, la resiliencia y diferenciación ante el mercado

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
16 López-Lemus et al. (2021)	2021	Strategic planning key factor in tangible-intangible results in microenterprises	México	Grado de influencia de PE en resultados tangibles e intangibles	SEM	Relación positiva significativa entre PE y los resultados tangibles e intangibles de las microempresas	Existe la necesidad de involucramiento por parte de académicos y gobierno para la incentivación de la aplicación de PE
17 Lu-Ibarrat et al. (2018)	2018	De la incertidumbre a la planeación estratégica: Cafetalera Alianza	México	Impacto de la PE en el desempeño organizacional de una microempresa	Estudio de caso FODA CANVAS	Se identificó la importancia de la implementación de estrategias en la comercialización y planificación	La PE es importante para la sostenibilidad de las empresas, recomiendan la creación de planes estratégicos basados en estudios de mercado
18 Magaña et al. (2020)	2020	Análisis descriptivo de las mipymes agroindustriales de la región de Delicias, Chihuahua	México	Relación de la PE y el desempeño organizacional	Análisis correlacional de Pearson	52% de las empresas no tienen PE formal, 12% no tienen ningún tipo de PE, la falta de PE limita la competitividad de las mipymes	Las empresas con mayor formalidad de PE muestran mejor aprovechamiento de recursos y mejores estrategias comerciales

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
19	Mar y Pérez (2019)	El impacto de la planeación estratégica en las microempresas	México	Impacto de la PE en el desempeño	Mixta	Impacto positivo de PE en el desempeño de la empresa	Se reportaron mejoras en servicio al cliente, distribución de planta y ventas
20	Marta et al. (2023)	Strategic planning and organizational performance in food business: The role of organizational trust and pandemic planning	México	Relación de PE y desempeño organizacional	Entrevistas Análisis correlacional transversal y	PE tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional en la industria alimentaria en México	La PE ayudó a las empresas durante la pandemia de COVID-19
21	Nader y El-Khalil (2021)	Strategic manufacturing planning and performance in the food industry: The mediating influence of sustainability	-	Impacto de PE de producción en desempeño operativo	Entrevistas Análisis correlacional transversal y	La PE tiene un impacto positivo en el desempeño operativo en la industria de los alimentos	Las prácticas de sostenibilidad tienen un impacto mediador entre la PE y el desempeño, su implementación conjunta fomenta un entorno más competitivo y sostenible para los desafíos del mercado.

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
22	Ortega et al. 2023)	Strategic planning model and its impact on the development of micro-enterprises in the services sector in Mexico	México	Impacto de la PE en el crecimiento y desarrollo de las microempresas	Entrevistas Análisis correlacional transversal y	Las mipymes carecen de modelos de PE, sin embargo, la PE tiene un impacto positivo en el desarrollo y crecimiento empresarial	La falta de PE formal limita el desempeño organizacional de las mipymes
23	Pérez y Quintal (2021)	Impacto de la planeación estratégica, RSE y desempeño financiero en empresas Qintana Roo: Modelo ecuaciones estructurales	México	Impacto de PE en dimensión ética empresarial y dimensión empleados	SEM	La PE modera directamente de forma positiva la dimensión ética y la dimensión de empleados	La PE cuenta con gran influencia en los resultados empresariales, impacta incluso en los departamentos de RH
24	Quijano et al. (2013)	Estrategias en empresas familiares del sector camaronero altura Campeche, México	México	Efecto de PE en permanencia y crecimiento empresarial	Análisis de estrategias administrativas, operativas y financiamiento	Se identificó la importancia de PE, así como de formalizar las prácticas	La PE contribuye al crecimiento y estabilidad de las empresas familiares del sector

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
25 Saavedra y Camarena (2016)	2016	The strategic planning and the competitiveness of smes in Mexico City	México	Relación de PE y competitividad	Análisis correlacional de Pearson Chi cuadrado	Relación positiva entre la PE y la competitividad	Entre más pequeña es la empresa, mayor dependencia existe con los componentes de la PE para mejorar la competitividad
26 Salas (2013)	2013	Planeación estratégica como factor de rendimiento en la pyme: Estudio en empresas Hidalguenses	México	Relación de la PE y el desempeño organizacional	Encuestas Estudio de caso	Se confirma una relación positiva entre la PE y el desempeño organizacional	Los factores como el nivel de formalidad de la PE afectan el desempeño organizacional.
27 Sanchez-Guerrero et al. (2017)	2017	Strategic management in the relationship between competitiveness and organizational performance in msms of the service sector in Mexico	México	Impacto de la PE en la competitividad y desempeño organizacional	Análisis de regresión lineal	Efecto directo, positivo y significativo de la PE en la competitividad y desempeño organizacional	Las empresas que cuentan con PE mejoraron su competitividad en el mercado, por lo que se deriva en una optimización de su desempeño y mejores resultados financieros y operativos

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
28 Suárez et al. (2021)	2021	Gestión estratégica de microempresas del sector agroindustrial en Tabasco, México	México	Relevancia de la PE en el desempeño de las mipymes agroindustriales en Tabasco	Encuestas de Análisis correlacional y transversal	Las mipymes que aplican de alguna forma la PE presentan mejor desempeño organizacional en eficiencia en operaciones, mayor crecimiento y estabilidad.	Es necesaria la implementación de estrategias claras y una mejor planificación para mejorar la viabilidad de las mipymes agroindustriales.
29 Taddei y Preciado (2008)	2008	Comportamiento estratégico en la industria alimentaria: Plantas del noroeste de México	México	Comportamiento de las estrategias en el desempeño empresarial	Modelos log-lineales y análisis de correspondencia	Identificación de barreras de entrada, factores tecnológicos y PE como factores de influencia en el desempeño de las empresas	La PE y la forma de llevarlas a cabo representa un impacto en el desempeño
30 Valenzuela et al. (2015)	2015	La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali	México	Incidencia de la PE en la competitividad	Estudio múltiple de casos	Relación positiva entre PE y competitividad	Se destaca la importancia de impulsar el conocimiento y aplicación de PE para la creación de riqueza, desarrollo y crecimiento de las empresas.

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
31	Vega y Martínez (2023)	Análisis de la planeación estratégica como efecto de la correcta gestión en comercializadoras de productos agroquímicos en Tuxpan, Veracruz	México	Impacto de la PE en la gestión comercial y competitividad	Caso colectivo Encuestas FODA	Se identificó que la PE mejora la eficiencia en la comercialización	La PE tiene un impacto positivo en la competitividad y la comercialización, impactando a su vez en el desempeño organizacional
32	Velázquez (2022)	Implementación de planeación estratégica en una empresa panadera local y su impacto en la competitividad	México	Impacto de la PE en la competitividad	Balance Scorecard	La PE tiene un impacto positivo, el uso de las herramientas de balance scorecard permite una mejor gestión empresarial	La implementación de PE mejoró la definición de objetivos, organización de procesos en producción y comercialización, así como un aumento significativo de competitividad
33	Baque et al. (2019)	Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas	Ecuador	Efecto de PE y gestión adminsitrativa en las microempresas	Cuantitativo cuasi-experimental (tatamiento en una muestra)	Se acepta que la incorporación de PE posibilita la organización y gestión administrativa	El cumplimiento de actividades de gestión administrativa estratégica orienta a las empresas a

Autores	Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
							mejores oportunidades económicas.
34	Flores y Caján (2022)	Planificación estratégica y desempeño organizacional, Proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo- San Martín 2022	Perú	Relación de la PE y el desempeño organizacional	Análisis de regresión lineal	Relación positiva significativa entre PE y desempeño organizacional	Los factores que integran la PE tienen una influencia del 61% en el desempeño organizacional
35	George et al. (2019)	Does strategic planning improve organizational performance? A Meta-Analysis	EUA	Impacto de PE en el rendimiento organizacional en todos los sectores y países	Metaanálisis 87 correlaciones, 31 estudios empíricos	Existe un impacto positivo y moderado de la PE en el rendimiento organizacional en todos los sectores y países	Existe un impacto positivo de la PE en el rendimiento organizacional, el cual mejora cuando se habla de PE formal
36	Inderhees y Theuvsen (2009)	Farmers' strategies in globalizing markets: Empirical results from Germany	Alemania	Relevancia de la PE para los agricultores en mercados globalizados	Análisis factorial de conglomerados	Identificación de 5 estrategias clave para la mejora de la competitividad agrícola	La PE es una herramienta crucial para la adaptación y mejora de competitividad en

Autores		Año	Título	País	Relación	Metodología	Resultados	Conclusiones
								las exportaciones agrícolas
37	Menni et al., 2022	2022	Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035. Aplicación de la metodología IGO	Argentina	Impacto de la PE en la competitividad futura del sector frutícola	Metodología IGO para análisis prospectivo	Identificación de las variables clave para la competitividad	La PE juega un papel importante en la sostenibilidad, crecimiento y competitividad del

Fuente: Elaboración a partir de análisis realizado

Posteriormente, se llevó a cabo el recuento de citas hasta el momento del estudio, con lo cual se busca identificar los estudios de mayor relevancia mediante el número de citas registradas en la base de datos correspondiente a cada artículo (Ver Tabla 10). Mediante las citaciones, es posible destacar que el artículo con mayor impacto corresponde a George et al. (2019) con un registro de 906 citas hasta el momento, dentro del estudio se sugiere la incorporación de la PE como parte de los enfoques gerenciales estandar dentro de las organizaciones actuales, detectan la necesidad de profundizar en la teoría de la relación de la PE y el desempeño organizacional, además del fomento de estudios de metaanálisis con una mayor amplitud de estudio, finalmente, sugieren la investigación orientada a profundizar en los mecanismos causales entre la PE y el desempeño organizacional, así como la exploración de las condiciones del contexto que pudieran mediar la relación.

Tabla 10 *Artículos de mayor citación*
Artículos de mayor citación

Autores	Citaciones	Base de datos de consulta
George et al. (2019)	906	Google académico
Leyva et al. (2018)	260	Google académico
López y de la Garza (2019)	82	Google académico
Valenzuela et al. (2015)	40	Google académico
Baque et al. (2019)	37	Google académico

Fuente: Elaboración a partir de datos de citación recopilados en las bases de datos utilizadas.

En segundo lugar, por número de citaciones, se sitúa el estudio de Leyva et al. (2018) con 260 citas, donde, además de confirmar la influencia significativa de la variable PE en el desempeño, identifican una debilidad en la cultura empresarial respecto a una debilitada orientación innovadora, también, plantean como futuras líneas de investigación, la identificación de las habilidades gerenciales específicas que impactan en la competitividad

empresarial. Luego, López y de la Garza (2019), Valenzuela et al. (2015) y Baque et al. (2019), registran 82, 40 y 37 citas, respectivamente; los cuales proponen evaluar los efectos de la capacitación en la PE y el impacto de esta en la continuidad generacional y sucesión dentro de las empresas, así como el impacto de incorporarla en etapas tempranas del emprendimiento.



Conclusiones

Mediante la RSL realizada es posible decir que la PE posee un impacto positivo en el desempeño organizacional de las empresas, no obstante el nivel de impacto se ve afectado por el modelo de planeación aplicado y las condiciones propias de la organización. Como parte de los resultados presentados se destaca la convergencia de autores que señalan un impacto positivo de la PE sobre el desempeño organizacional, algunos de los autores citados miden la relación de forma general, mientras que otros trabajan con algunos de los indicadores que conforman el constructo del desempeño organizacional, como se mencionó en apartados anteriores, algunos de los indicadores utilizados son desempeño financiero, sostenibilidad y rentabilidad empresarial, innovación y expansión de mercados.

En la presente RSL se reúne la información relacionada con autores, se destacan los artículos con un mayor número de citas registradas, hallazgos de las investigaciones, áreas de oportunidad y algunos de los principales retos de implementación de la PE detectados por los autores analizados, con lo cual hace posible la consulta posterior para investigaciones relacionadas al estudio de las variables de PE y el desempeño organizacional, puesto que, para su elaboración se consideraron 37 artículos principalmente en el sector agroalimentario en México, entre las fuentes consideradas predominan documentos de acceso libre, los cuales se concentran en un periodo de tiempo que permite conocer dos décadas del conocimiento existente, hasta el momento de su elaboración, conformado por estudios relacionados con el tema de la presente revisión.

En atención al objetivo de esta investigación, el cual constó en realizar una RSL de artículos relacionados con el impacto de la PE en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario en México, se obtuvieron como hallazgos relevantes la coincidencia de autores citados en que la aplicación de la PE como instrumento de gestión mejora de forma integral a la organización, a su vez, se trata de forma recurrente, como elementos que pudieran modificar los resultados, el tamaño de la empresa y el nivel de formalización que posee la PE dentro de las actividades. Pese a lo anterior, señalan como benefico el uso de la planeación estraégica sin contemplar las limitantes previamente mencionadas; el hecho de

implementar este instrumento pese a ser un proceso informal asegura cambios positivos, lo cual puede evolucionar para brindar mejores resultados con el paso del tiempo, además, la adopción de este tipo de planeación cuenta con distintos modelos que permiten la adaptabilidad de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Aunado a lo anterior, se identificaron áreas de mejora como la necesidad de trabajar de forma conjunta entre los pilares educativos, empresariales y de gobierno como método incentivo para una mayor y mejor adopción de este tipo de instrumentos. De forma paralela, se menciona la importancia de promover los instrumentos que ofrecen las ciencias administrativas puesto que es esporádico su uso dentro de las mipymes y son estas quienes se identificaron, como parte de los resultados, que tienen mayor dependencia a los componentes de PE.

Dentro del sector agroalimentario la PE tiene grandes áreas de oportunidad, relacionadas a la adaptación de acuerdo con las necesidades del sector, apoyo para la continuidad del uso de herramientas administrativas, el fomento del diseño y uso de modelos accesibles y simplificados, falta de políticas públicas dirigidas al fortalecimiento de capacidades estratégicas y el fomento de la cultura empresarial con enfoque en la planeación a largo plazo. Como principales limitantes para la elaboración de esta RSL se identificó la escasez de estudios enfocados al sector, en comparativa con sectores industriales o de manufactura, además se destaca el ser un tema poco explorado dentro de las empresas mexicanas del sector, en contraste al número de estudios realizados en otros países de América latina como Colombia, Ecuador, Chile y Argentina, los cuales comparten características de entorno con México.

Atendiendo lo anterior, se recomienda, como futuras líneas de investigación el enfatizar el estudio, exploración e implementación de los componentes de PE dentro de las empresas del sector, aunado a el enfoque de esfuerzos para el diseño de modelos de planeación que atiendan las necesidades específicas del sector agroalimentario en México. Si bien, existen algunos casos prácticos que comprueban la efectividad de la PE a corto plazo, son escasos los estudios que brindan un seguimiento longitudinal para la evaluación de resultados a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

largo plazo, por otro lado, en cuanto a la generación de conocimiento, se recomienda el profundizar respecto a la identificación de los componentes clave de la PE que apoyan al crecimiento de desempeño dentro del sector agroalimentario.



Referencias

- Akao, Y. (2005). Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM. Productivity Press.
- Alfaro Castellanos, M. (2012). Administración de personal. (1 ed.). México: Red Tercer Milenio
- Alhosseiny, H. (2022). The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: literature review. <https://www.researchgate.net/publication/366685793>
- Alvarado Martínez, L. F., Aguilar Valdés, A., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, T. E., & de la Cruz Alvarez, S. (2014). Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la S.P.R.: Nueva alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila. Revista Mexicana de Agronegocios, 34, 897–907. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131514023>
- Andrews, K. (1980). The concept of corporative strategy. (Rev. ed.) Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Antón, J., & Garijo, S. (2011). Empresa y administración. Madrid: Macmillan profesional.
- Arellano Mont, L. J. (2022). Impacto de la Planeación Estratégica y de la comercialización en la competitividad de las microempresas productoras de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca. Revista Escuela de Administración de Negocios, 93. <https://orcid.org/0000-0001-8799-5618>
- Arguello, A. M., Llumiguano, M. E., Gavilanes, C. V., & Torres, L. H. (2020). Administración de empresas elementos básicos (1st ed.). Multimedia larga.
- Arnaud, N., & Mills, C. E. (2012). Understanding Interorganizational Agency: A Communication Perspective. Group and Organization Management, 37(4), 452–485. <https://doi.org/10.1177/1059601112451125>
- Arraz, A. (1995). Planeación estratégica integral. México: Instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S. C.

- Arrieta Díaz, D., Figueroa González, E. G., Luna Correa, J. E., Rivera Santillán, M. A., Meléndez Guerrero, M. Á., & Sotelo Asef, J. G. (2015). La Planeación Estratégica en la Innovación y Permanencia de las mipymes. *Revista Global de Negocios*, 3(5), 1–14. <http://ssrn.com/abstract=2658772>
- Arroyo, R. (2015). Gestión del planteamiento estratégico para incrementar la rentabilidad de una empresa comercializadora de vidrio. Universidad Cesar Vallejo.
- Arteaga, S. A. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 1(33), 66–74. <http://www.ojseditorialumariana.com/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>
- Audet, C., Bignon, J., Cartier, D., Le Digabel, S., Salomon, L., & Ludovic, S. (2021). Performance indicators in Mult objective optimization. *European Journal of Operational Research*, 2020(2), 397–422. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.11.016>
- Babafemi, I. D. (2015). Corporate Strategy, Planning and Performance Evaluation: A Survey of Literature. *Journal of Management Policies and Practices*, 3(1). <https://doi.org/10.15640/jmpp.v3n1a6>
- Ball, R. (2017). *An Introduction to Bibliometrics: New Development and Trends*. Chandos Publishing.
- Baque Cantos, M. A., Cantos Figueroa, M. de L., & Baque Parrales, S. M. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. 9. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.246>
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos* (1st ed.). Ciudad de México: Archivo general de la nación.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Barquero, W. G. (2022). Análisis de PRISMA como metodología para revisión sistemática: una aproximación general. *Saúde Em Redes*, 8(sup1), 339–360. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2022v8nsup1p339-360>
- Benet Rodríguez, M., Zafra, S. L., & Quintero Ortega, S. P. (2015). La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1), 101–103. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517751487013>
- Bernal, J. (2017). Principios básicos de administración. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de estudios superiores Zaragoza.
- Berrang-Ford, L., Pearce, T., & Ford, J. D. (2015). Systematic review approaches for climate change adaptation research. In *Regional Environmental Change* (Vol. 15, Issue 5, pp. 755–769). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s10113-014-0708-7>
- Bojórquez, M. I., & Pérez, A. (2013). Strategic planning. A mainstay in the business management.
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13, 27. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29004307>
- Bukar, U. A., Sayeed, M. S., Razak, S. F. A., Yogarayan, S., Amodu, O. A., & Mahmood, R. A. R. (2023). A method for analyzing text using VOSviewer. *MethodsX*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2023.102339>
- Burguete, M. A., Romero, E. D., Acle, R. S., & Valverde, M. L. (2019). El impulso de la Planeación Estratégica en el proceso de Marketing de la industria manufacturera en Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12(1), 1–19. www.theIBFR.com
- Castro, J. A. (2015). Diagnóstico administrativo y financiero de las micro, pequeñas y medianas empresas en Xicotepec de Juárez, Puebla. Obtenido de XX Congreso de contaduría administración e informática: <https://bit.ly/2lbVAr0>

CEPAL. (2023). Acerca de censos de población y vivienda . Obtenido de CEPAL.ORG:
<https://www.cepal.org/es/temas/censos-de-poblacion-y-vivienda/acerca-censos-poblacion-vivienda>

CEPAL. (octubre de 2023). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2020. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe:
<http://hdl.handle.net/11362/46501>.

Chalmers, I., & Altman, D. (1995). Systematic reviews. BMJ Publications.

Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise.

Chiavenato, Idalberto (2003). Introducción a la teoría general de la administración (7th ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, Idalberto, Sapiro, & Arão. (2017). Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones (3rd ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chigbu, U. E., Atiku, S. O., & Du Plessis, C. C. (2023). The Science of Literature Reviews: Searching, Identifying, Selecting, and Synthesizing. Publications, 11(1).
<https://doi.org/10.3390/publications11010002>

COFECE. (2014). Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario. Ciudad de México: COFECE.
https://www.cofece.mx/cofece/images/Estudios/COFECE_reporte_final-ok SIN RESUMEN baja RES-7enero.pdf

Colque, G. (2018). La planeación estratégica y su relación con el desempeño laboral en la empresa Tai Loy, Comas. Repositorio UCV.

Cortez Arboleda, A. C., Quevedo Tapia, C. L., Rivas Jiménez, K. M., & Valdez Segovia, S. V. (2024). Evolución de la Planificación Estratégica en la Industrialización de los Derivados del Banano. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 2406–2416. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12483

David, F. (2013). Administración Estratégica. In Pearson.
[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci_n_es
trat](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci_n_es_trat)

Davidoff, P., & Reiner, T. A. (1962). A Choice Theory of Planning. Journal of the American
Planning Association, 28(2), 103–115.
<https://doi.org/10.1080/01944366208979427>

Del Río, M. (3 de Junio de 2014). Toda empresa requiere una planeación estratégica.
Obtenido de Forbes México: [https://www.forbes.com.mx/toda-empresa-requiere-
una-planeacion-estrategica/](https://www.forbes.com.mx/toda-empresa-requiere-una-planeacion-estrategica/)

Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación
estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. Revista
Publicando, 9(34), 96–107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>

Denscombe, M. (2010). The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects.
(4th ed.). Open University Press.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Research. SAGE
Publications.

Díaz Saenz, J. (2010). Strategic Planning and implementation processes impacting small
business success in Mexico: A correlational study.

Drucker, P. F. (2009). Management: Tasks, responsibilities, practices. HarperCollins.

Dussel, E., Piore, M., & Ruiz, C. (1997). Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia
un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI. México: UNAM.

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2011). Resumen de
resultados segunda encuesta PYME, proyecto: Planeación estratégica y herramientas
de gestión. <https://www.researchgate.net/publication/277984634>

Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. G. (2010). Planeación estratégica en la PYME: evidencia
empírica en empresas mexicanas. Universidad de Cantabria.

Factory, P. M. (2004). Resumen de El cuadro de mando integral paso a paso de Paul r. Niven. Manager Focus.

FAO. (octubre de 2023). Acerca de la FAO . Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org/about/about-fao/es/#:~:text=Acerca%20de%20la%20FAO,una%20vida%20activa%20y%20sana>.

Fayol, H. (1949). General and industrial management. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons.

Fayol, Henri., & Taylor, Frederick Winslow (1987). Administración industrial y general: Principios de la administración científica (14th ed.). "El Ateneo."

Feijoo, G., Arias, A., & Moreira, M. T. (2022). Aplicación de la Inteligencia Artificial en la Elaboración de Artículos Científicos de Review: Uso del Software VOSVIEWER con las Redes Bibliométricas. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13039.51365>

Flores, P., & Caján, M. (2022). Planificación estratégica y desempeño organizacional, Proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo - San Martín 2022. Universidad César Vallejo.

Foronda, S. G. (2021). Organizaciones Inteligentes: Nuevos retos y modelos organizacionales para la nueva era. B de bolsillo.

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (9th ed.). Pearson Educación.

García Urdaneta, J. (1999). Los modelos cuantitativos, una herramienta de gestión. Sotavento M. B. A., (11), 120-124. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1610>

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

Goicochea, D., & Lescano, J. (2017). Gestión del planteamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global y empresarial S.A.C. . Universidad Cesar Vallejo.

- Gómez López, J. E., Sandoval-Legazpi, J. de J., & Arellano-Panduro, A. de J. (2018). Propuesta de un modelo en planeación estratégica como herramienta del desarrollo agrícola del valle El Grullo-Autlán-El Limón, Jalisco. *CIBA Revista Iberoamericana de Las Ciencias Biológicas y Agropecuarias*, 7(14), 32–52. <https://doi.org/10.23913/ciba.v7i14.79>
- Govea Cortés, A. G., Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M. A., López Trujillo, R., & García Elizondo, R. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 389–398. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>
- Green, S. (2005). Systematic reviews and meta-analysis. In *Singapore Medical Journal* (Vol. 46, Issue 6).
- Guerrera, S. (2004). Bases para la competitividad. ECUADOR: ABYA YALA.
- Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2* (1st ed.). Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez Aragón, Óscar. (2016). *Fundamentos de administración de empresas* (2nd ed.). PIRÁMIDE.
- Gutiérrez, A., Rubio, M., & Déniz, A. (2015). Estrategias administrativas para que las pymes agroindustriales del coco del estado de Colima exporten competitivamente.
- Hall, A. (5 de septiembre de 2023). The power of collaboration: Fueling growth, innovation, and success. Obtenido de Aaron Hall: <https://aaronhall.com/the-power-of-collaboration-fueling-growth-innovation-and-success/>
- Harris, D. (2020). *Literature Review and Research Design: A guide to effective research practice*. Routledge.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Prentice Hall.
- Hellebust, K., & Krallinger, J. (1991). *Planeación estratégica práctica*. México: Compañía Editorial Continental.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. In 2014 (Vol. 6).

Hernández, D. (2020). Impacto de la comunicación organizacional y gestión de conocimiento en la competitividad de las pymes. UAA.

Hernández, María de Jesús. (2021). Administración de empresas. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Hernández, S. (2011). Introducción a la Administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. (J. Mares Chacón, Ed.; 5ta ed.). Mc Graw Hill. www.xlibros.com

Higgins, J. P. T., & Green, S. (2011). Cochrane Handbook for systematic reviews of interventions (Version 5.1.0). www.cochrane-handbook.org.

<https://www.mapademexico.com.mx/mapa-de-mexico-por-regiones>

IMEF. (31 de mayo de 2022). ¿Qué es la competitividad empresarial? Obtenido de IMEF ciudad de México : <https://cdmx.imef.org.mx/blog/que-es-la-competitividad-empresarial/#:~:text=Importancia%20de%20la%20competitividad%20empresarial&text=Cuando%20hay%20competitividad%20una%20empresa,su%20oferta%20para%20los%20clientes>.

Inderhees, P. G., & Theuvsen, L. (2009). Farmers' strategies in globalizing markets: Empirical results from Germany. Journal of International Food and Agribusiness Marketing, 21(4), 253–268. <https://doi.org/10.1080/08974430802589691>

INEGI. (2019). Censo Económico 2019: Panorama general de los Censos Económicos 2019 (p. 88). INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pan_gral_2019.pdf

INEGI. (2020). Características de los Negocios. Censos Económicos 2019, 16. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf_ce19.pdf

INEGI. (2023). Quienes somos. Obtenido de INEGI:
https://www.inegi.org.mx/inegi/quienes_somos.html#:~:text=Somos%20un%20organismo%20p%C3%ABlico%20aut%C3%B3nomo,nuestro%20pa%C3%ADs%20y%20ayudar%20a

Jaimes, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo.

Jan van Eck, N., & Waltman, L. (n.d.). VOSviewer Manual. www.vosviewer.com.

Jie, F., Parton, K. A., & Cox, R. J. (2013). Linking supply chain practices to competitive advantage: An example from Australian agribusiness. *British Food Journal*, 115(7), 1003–1024. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2010-0181>

Julio, P. del C. (2021). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283.
<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Kafidi, E. T., & Kaulihowa, T. (2023). Economics and Business Quarterly Reviews Investigating the Effect of Strategic Planning on the Financial Performance of SMEs in Namibia. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 6, 20–32.
<https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.02.505>

Kahn, J. V., & Beat, J. W. (1995). *Research in education* (7th ed.). Prentice- Hall of India.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Retrieved from Harvard Business Review:
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15th ed.).

- Kurniawan, & Iskandar, Y. (2021). A systematic literature review of the importance of sustainable business strategy. In WSEAS Transactions on Environment and Development (Vol. 17, pp. 829–839). World Scientific and Engineering Academy and Society. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.78>
- Lagarda-Leyva, E. A., Castañeda-Rodriguez, G., & Soto-Fierro, I. (2016). Strategic Plan for a Processed Foods Company Using Mega planning and Balanced Scorecard. Performance Improvement Quarterly, 28(4), 27–54. <https://doi.org/10.1002/piq.21208>
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. Revista Escuela de Administración de Negocios, 85, 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. Contaduría y Administración, 63(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Leyva Osuna, B. A. (2018). La implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las pymes del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Libório, M. P., Martins, C. A. P. S., Laudares, S., & Ekel, P. I. (2023). Method of preparing an international and national literature review for novice researchers. MethodsX, 10, 102165. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2023.102165>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. Academy of Management Journal, 55(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- López Salazar, Alejandra. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. EconoQuantum, 1995, 141–164. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

- López-Lemus, J. A., & de la Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- López-Lemus, J., De La Garza, M., Atlatenco, Q., & López-Lemus, J. (2021). Strategic Planning key factor in tangible-intangible results in microenterprises. 59-80.
- López, L. M. (2016). Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo. Universidad del Tolima.
- Louffat, E. (2014). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo (4th ed.). CENGAGE Learning. www.BillionPhotos.com/Shutterstock.com
- Lu Ibarra, G., Santoyo-Cortés, V., Flores-Verduzco, J., & Oaxaca, J. (2018). De la incertidumbre de emprender a la planeación estratégica: Cafetalera Alianza. *Innovaciones de Negocios*.
- Magaña José Eduardo, M., Márquez Aracely, C., Ramírez Víctor Hugo, V., Nieto José Javier, H., & Montes Fabiola Iveth, O. (2020). Análisis descriptivo de las mipymes agroindustriales de la región de Delicias, Chihuahua.
- Mar, M., & Pérez, V. (2019). El impacto de la planeación estratégica en las microempresas.
- Marta, M. S., Anggara, S., & Yuniarsih, T. (2023). Strategic planning and organizational performance in food business: The role of organizational trust and pandemic planning. *Human Systems Management*.
- Maxwell, J. A. (2019). Diseño de investigación cualitativa. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., & Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo.
- Menni, F., Santagni, A., Di Masi, S., & Nieves, W. (2022). Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035 Aplicación de la metodología IGO Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035. <https://www.researchgate.net/publication/365476352>

Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50Minutos.es.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1998). Reflecting on the Strategy Process. <https://www.researchgate.net/publication/228287486>

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., Gøtzsche, P. C., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. In PLoS Medicine (Vol. 6, Issue 7). Public Library of Science. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Montejano, S., López-Torres, G., Pérez, M., & Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. Revista de Ciencias Sociales, 26, 112–126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817686>

Morales, Mar, & Pérez Vargas, V. (2019). El impacto de la Planeación Estratégica en las microempresas.

Moreno, Jesús Oswaldo. (2017). Planeación Estratégica. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1198>

Münch, L. (2014). Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson.

Münch, L., & García, J. G. (2012). Fundamentos de administración (9th ed.). www.etrillas.com.mx

Münsterberg, H. (1913). Psychology and Industrial Efficiency.

Nader, J., & El-Khalil, R. (2021). Strategic Manufacturing Planning and Performance in the Food Industry: The Mediating Influence of Sustainability.

- Narváez, M., & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13, 12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011557005>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research (Working Paper No. 10–26). *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26). <https://sprouts.aisnet.org/10-26>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Ortega, E., Gordillo, L., & Juárez, C. (2023). Strategic planning model and its impact on the development of micro- enterprises in the services sector in Mexico. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1897>
- Osintsev, N., & Khalilian, B. (2023). Journal of Operational and Strategic Analytics Does Organizational Performance Increase with Innovation and Strategic Planning? *J. Oper. Strateg Anal*, 1(1), 25–33. <https://doi.org/10.56578/josa010104>
- Pacheco, F., Borda, L., & Molina, E. (2016). Caracterización socio-económica para la gestión de las finanzas en PYMEA de Tunja. In *Vestigium*, 10–2, 147–165.
- Padilla, E. (2019). Planteamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Pai, M., McCulloch, M., Gorman, J., Pai, N., Enanoria, W., Kennedy, G., . . . Colford, J. (2004). Systematic reviews and meta-analyses: an illustrated, step-by-step guide. *The National Medical Journal of India*, 86-95.
- Palacios Rodríguez, Miguel Ángel. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Parker, M. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers.
- Pérez, M. D. J., & Quintal, A. de J. (2021). Impacto de la planeación estratégica, RSE y desempeño no financiero en empresas de Quintana Roo: modelo de ecuaciones estructurales. *Estudios de Administración*, 28(1), 81. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58324>
- Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 201-208.
- Perspectivas. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, 1(1994–3733), 45–54.
- Phillips, E., & Pugh, D. Salman. (2005). *How to get a PhD: a handbook for students and their supervisors*. Open University Press.
- Plana, M. (2016). Las empresas familiares agrarias: Solvencia, retos de la continuidad y cadena agroalimentaria. *Catedra D'Empresa Familiar*, 83–93.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 10.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Pouwels, I., & Koster, F. (2017). Inter-organizational cooperation & organizational innovativeness. A comparative study. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 184–204. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2017-0003>

Prieto, J., & Therán, I. (2018). Administración , teorías, autores, fases y reflexiones. Bogotá: Ediciones de la U.

Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics? Journal of Documentation, 25(4), 328-249.

Quijano García, R. A., Sahuí Maldonado, J. A., & Barredo Sánchez, S. E. (2013). Estrategias en empresas familiares del sector camaronero de altura en Campeche, México. 5, 19–42.

Ramdhani, A., Ali, M., Uin, R., Gunung, S., & Bandung, D. (2014). Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach. <https://www.researchgate.net/publication/311735510>

Ramírez, J., & Avitia, J. (2020). El sector agroalimentario en México , una senda contradictoria. I, 14.

Ramírez, V., Méndez, L., Hernández, B., & Sandoval, S. (2017). El desempeño empresarial factor clave en la competitividad de las microempresas.

Ramos, E., Coles, P. S., Chavez, M., & Hazen, B. (2022). Measuring agri-food supply chain performance: insights from the Peruvian kiwicha industry. Benchmarking, 29(5), 1484–1512. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0544>

Redondo, M. S. (2000). Robert Owen, pioneer del management. <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/00-27/0027.htm>

Restrepo, J. A., & Vanegas, J. G. (2015). Internationalization of SMEs: Analysis of resources and internal capabilities using fuzzy logic. Contaduria y Administracion, 60(4), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.008>

Reyes, A. (1992). Administración moderna. Editorial Limusa.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. In Journal of Management (Vol. 35, Issue 3, pp. 718–804). <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

- Ríos, L. A., Higueta, L. F., & Cardona, J. A. (2016). Revisiones sistemáticas de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada. Colombia: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rios, O. (2019). Entendiendo a los Indicadores Clave de Desempeño (KPI). Universidad Tecnológica del Perú.
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuván, I. L., & Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27–40. <http://orcid.org/0000-0002-3286-7632%0ARevista>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (L. Madrigal & L. Pineda, Trans.; 12th ed.). Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Organizational Behavior* (15th ed.). PEARSON.
- Rodríguez, J. (2007). *El factor humano en la empresa*. Barcelona: Deusto.
- Rogers, P. R., Miller, A., & Judge, W. Q. (1999). Research notes and communications using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy. In *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J* (Vol. 20).
- Roming, S. (octubre de 2023). Los sistemas agropecuarios y alimentarios de América Latina y el Caribe están listos para una profunda transformación. Obtenido de Banco Mundial : <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/11/12/agriculture-food-systems-latin-america-caribbean-changes#:~:text=La%20agricultura%20es%20importante%20para,de%20todos%20os%20sistemas%20alimentarios>.
- Saavedra, M., Camarena, M. (2017). The Strategic Planning and the Competitiveness of SMES in Mexico City Mexico City. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(October 2016), 25–35. https://www.researchgate.net/publication/312190429_The_Strategic_Planning_and_the_Competitiveness_of_SMES_in_Mexico_City

- Sabatés, L. A., & Roca, J. S. (2020). La revisión de la literatura científica: Pautas, procedimientos y criterios de calidad.
- Sacks, H., Berrier, J., Reitman, D., Ancona-Berk, V. A., & Chalmers, T. (1987). Meta-analyses of randomized controlled trials. *The New England Journal of Medicine*, 450–455.
- Sainz, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5th ed.). ESIC.
- Salas Ortiz, M. de la L. (2013). *Planeación estratégica como factor de rendimiento en la PYME: estudio en empresas Hidalguenses*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Sanchez-Guerrero, M., Arellano-Gonzalez, A., & Rios-Vazquez, N. (2017). Strategic Management in the Relationship between Competitiveness and Organizational Performance in MSMES of the Service Sector in Mexico. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 55. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n4p55>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO, El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Editorial Bubok Publishing.
- Schermerhorn, J. R. (1975). *Determinants of Interorganizational Cooperation*.
- Secretaría de Economía. (2020). CAPÍTULO 25: Pequeñas y medianas empresas. https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr16_s.htm
- Segundo, W., & Janqui, M. (2022). La responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en latinoamerica en tiempos de pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 415–435. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1507
- Senado de la República. (2020). Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional: MC. *Gaceta Del Senado*, 2–3. https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/98905%0Ahttp://www.senado.gob.mx/index.php?ver=sp&mn=2&sm=2&id=77753

- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2020). Panorama agroalimentario 2020. 200. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2022). Análisis del comportamiento del PIB agroalimentario al primer trimestre de 2022. www.gob.mx/siap
- Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México: Grupo editorial Patria.
- Stoop, E., Brandsen, T., & Helderma, J. K. (2021). The impact of the cooperative structure on organizational social capital. *Social Enterprise Journal*, 17(4), 548–565. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0063>
- Suárez Reyes, S., Sandoval Caraveo, M. del C., & Lamoyi Bocanegra, C. L. (2021). Gestión estratégica de microempresas del sector agroindustrial en Tabasco, México. *Contabilidad y Negocios*, 16(32), 7–22. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.001>
- Taddei, C., & Preciado, M. (2008). Comportamiento estratégico en la industria alimentaria: Plantas del noroeste de México. *Economía Mexicana NUEVA ÉPOCA*, XVII (2), 221–257.
- Taylor, Frederick Winslow (1911). *The principles of scientific management*. Harper&Brothers.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (J. Mares, Ed.; 18th ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Tokyo Shoko Research. (2019). El promedio de vida de las empresas japonesas que quebraron en 2018 fue de casi 24 años. Obtenido de Nippon.com: <https://www.nippon.com/es/japan-data/h00555/#:~:text=Entre%20las%20empresas%20m%C3%A1s%20longevas,miner%C3%ADa%20con%2025%2C1%20a%C3%B1os>.

- Torres-Fonseca, A., López-Hernández, D., & López Hernández, D. (2014). Criterios para publicar artículos de revisión sistemática. www.nietoeditores.com.mx
- Torres, Z. (2015). Administración Estratégica. México: editorial Patria.
- Uribe, M. (2021). Administración estratégica, proceso de aplicación para las organizaciones latinoamericanas. Bogotá: Ediciones de la U.
- Valenzuela Montoya, M. M., López Torres, V. G., & Moreno Moreno, L. R. (2015). La Planeación Estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali. *European Scientific Journal*, 11(1), 1857–7881.
- Vega, C., & Martínez, E. (2023). Análisis de la Planeación Estratégica como efecto de la correcta Gestión en Comercializadoras de productos Agroquímicos en Tuxpan, Veracruz. *Revista Biológico-Agropecuaria Tuxpan*, 10(2), 12–22. <https://doi.org/10.47808/revistabioagro.v10i2.421>
- Velazquez Vega, D. Y. (2022). Implementación de Planeación Estratégica en una empresa panadera local y su impacto en la competitividad. *Tecnológico Nacional de México*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS (M. Á. Sánchez, Trans.; 10th ed.). PEARSON.
- Xiang, D., & Worthington, A. (2015). Finance-seeking behavior and outcomes for small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Managerial Finance*, 11(4), 513–530. <https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2013-0005>

Anexos

Anexo 1

Lista de revisión PRISMA 2009. Adaptación de diseño a partir de (Moher et al., 2009)

Sección	#	Elemento de lista de verificación
Título		
Título	1	Identificar el reporte como una revisión sistemática, metaanálisis o ambos.
Resumen		
Resumen estructurado	2	Proporcionar resumen con los datos siguientes : antecedentes; aplicabilidad; objetivos; participantes e intervenciones; criterios de elegibilidad del estudio; evaluación y síntesis de los métodos; resultados; limitaciones; conclusiones y principales hallazgos; número de registro de revisión sistemática y fuentes de datos.
Introducción		
Fundamentos	3	Describir los fundamentos de la revisión en el contacto de lo que ya se sabe.
Objetivos	4	Proveer una declaración explícita de las preguntas formuladas, intervenciones, comparaciones, resultados y diseño de estudio.
Métodos		
Protocolo y registro	5	Indicar si existe un protocolo de revisión, si existe, donde se encuentra disponible (ej. Dirección web); proporcionar información de registro incluyendo el número de registro.
Criterios de elegibilidad	6	Especificar las características del estudio y las características del informe (ej. Años considerados, lenguaje, estado de publicación) utilizado como criterio de elegibilidad y proporcionando una justificación.
Fuentes de información	7	Describir todos los recursos de fuentes de información (ej. Fechas de cobertura, contacto con autores del estudio para la identificación de estudios adicionales) en búsqueda y última fecha de búsqueda.
Búsqueda	8	Presentar la estrategia de búsqueda electrónica incluyendo los limitantes, de modo que pueda ser replicado.
Selección de estudio	9	Indicar el proceso de selección de estudios (incluir revisiones sistemáticas, en caso de ser necesario, incluir el meta-análisis)
Proceso de recopilación de datos	10	Describir el método de extracción de datos de los artículos y cualquier proceso de obtención y conformación de datos de los investigadores.
Elementos de datos	11	Crear una lista y definir todas las variables para las que se han modificado datos
Riesgo de sesgo en estudios individuales	12	Describir los métodos usados para la evaluación de los riesgos de sesgo en estudios individuales, en caso de síntesis, incorporar el como se debe utilizar la información recabada
Resumen de medidas	13	Indicar las principales medidas resumidas.
Síntesis de resultados	14	Describir los métodos de manejo de datos y combinación de resultados de estudios, si se realiza, incluir medidas de consistencia.
Riesgo de sesgo a través de estudios	15	Detallar cualquier análisis de riesgo de sesgo que pudiera modificar la evidencia recopilada.
Análisis adicionales	16	Describir los métodos de análisis adicionales, si ya se hicieron indicar los que fueron pre-especificados.
Resultados		

Selección de estudio	17	Indicar el número de estudios examinados, evaluados por elegibilidad, e incluidos en la revisión, razones de exclusión en cada etapa, idealmente con un diagrama de flujo.
Características del estudio	18	Para cada estudio, presentar las características de cada extracción de datos y proveer citas.
Riesgo de sesgo dentro de los estudios	19	Presentar los datos sobre el riesgo de sesgo de cada estudio, y si se encuentra disponible, cualquier evaluación del nivel de resultados.
Resultados de los estudios individuales	20	Presentar para todos los resultados considerados, por estudio: datos resumidos simples para cada grupo de intervención, efectos estimados e intervalos de confianza y medidas de consistencia.
Síntesis de resultados	21	Presentar los resultados de cada metaanálisis realizado, incluyendo intervalos de confianza y medidas de consistencia.
Riesgo de sesgo a través de los estudios	22	Mostrar los resultados de las evaluaciones de riesgo de sesgo llevadas a cabo entre estudios.
Análisis adicional	23	En caso de contar con análisis adicionales, proporcionar los resultados de estos.
Discusión		
Resumen de evidencia	24	Sintetizar los hallazgos principales, incluir la fuerza de la evidencia de cada resultado principal. Se debe considerar la relevancia para cada grupo.
Limitaciones	25	Discutir las limitaciones del estudio y de resultados.
Conclusiones	26	Brindar la interpretación general de resultados, lo anterior, en contexto de evidencia adicional y alcances para investigaciones futuras.
Financiación		
Financiación	27	Describir las fuentes de financiación de la revisión y otros tipos de apoyo.

Fuente: Adaptación de (Moher et al., 2009)