



## **El Colegio de Chihuahua**

***FACTORES ASOCIADOS CON LA FALTA DE ÉXITO EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN  
EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DEL CENTRO EMPRESARIAL DE  
CIUDAD JUÁREZ, 2014-2015***

**Presentado por:**

Edgar Omar Lara Enríquez

**Dirigido por:**

Dr. Luis Álvaro Moreno Espinoza

Para obtener el grado de

**MAESTRO EN INVESTIGACIÓN**

*Ciudad Juárez, Chihuahua 2 de Mayo de 2016*

## **RESUMEN**

La implementación de la Planeación Estratégica está asociada a diversos factores que generan el éxito o fracaso para el cumplimiento de la visión de las organizaciones empresariales.

Los factores cambian en función del contexto en el proceso de la implementación de la Planeación Estratégica. Las decisiones empresariales de inversión son afectadas por un entorno de inseguridad por encima del liderazgo en el momento de la puesta en marcha de los proyectos de la iniciativa privada.

## **ABSTRACT**

The implementation of the Strategic Planning is associated with many factors causing the success or failure to fulfill the vision of business organizations.

The factors change depending on the context in the process of implementation of the Strategic Planning. Business investment decisions are affected by an environment of insecurity over the leadership at the time of the implementation of the projects of business initiative.

## **Palabras clave:**

Planeación Estratégica, factores de éxito, organizaciones empresariales

## **Keywords:**

Strategic planning, success factors, business organizations

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi director de tesis el Dr. Luis Moreno por su infinita paciencia y su enorme disposición en ser mi guía en la elaboración de este documento que me llena de satisfacción.

Mi agradecimiento a la Dra. Edith Vera por su invitación en culminar este reto en mi vida y creer en mi persona.

A mis lectores la Dra. Cecilia Sarabia por sus enormes contribuciones y recomendaciones para fortalecer este trabajo y también al Dr. Luis Cervera que con precisión en el análisis cuantitativo generó un trabajo sólido.

# Índice

<b>Capítulo I: La Planeación Estratégica, modelos de aplicación y enfoques teóricos. ....</b>	<b>8</b>
1.- Antecedentes. ....	8
1.1.- Conceptualización de la Planeación Estratégica .....	10
1.1.1.- Planeación .....	10
1.1.2.- Estrategia.....	10
1.1.3.- Implementación.....	12
1.2.- Modelos de Planeación Estratégica.....	12
1.2.1. Modelo de William H. Newman. ....	13
1.2.2.- Modelo de Frank Banghart.....	13
1.2.3.- Modelo de Tom Lambert .....	15
1.2.4.- Modelo Colón y Rodríguez.....	16
1.2.5.- Modelo de Bateman y Snell .....	17
1.2.6.- El Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo .....	18
1.2.7.- El Modelo de Kauffman.....	19
1.2.8.- El modelo de Staton .....	20
1.2.9.- El modelo de Ralph Mroz .....	21
1.2.10.- El modelo de Kauffman .....	22
1.2.11.- El modelo de Kotter .....	23
1.3.-Teoría del Nuevo institucionalismo. ....	24
1.3.1.- Pilar Regulatorio .....	25
1.3.2.- Pilar normativo.....	25
1.3.3.- Pilar cognitivo. ....	25
1.4.-Teoría de la organización y Enfoque de la Contingencia Empresarial .....	27
<b>Capítulo II: Metodología .....</b>	<b>30</b>
2.1.- Definición del problema.....	30
2.1.1. Diseño de la investigación.....	31
2.1.2. Enfoque de la investigación.....	31
2.2.- Pregunta de Investigación. ....	33
2.3.- Hipótesis .....	33
2.3.1.- Supuestos específicos.....	33
2.4.- Objetivos. ....	33
2.4.1.- Objetivos generales. ....	33

2.4.2.- Objetivos específicos. ....	34
2.5.- Justificación. ....	34
2.6.- Tipo de Estudio y diseño de investigación.....	34
2.7.- Definición operacional de las variables. ....	36
2.7.1.- Visión.....	36
2.7.2.- Liderazgo. ....	36
2.7.3.- Comunicación efectiva.....	36
2.7.4.- Resultado de la planeación estratégica.....	37
2.8.- Población y muestra.....	37
2.8.1.- Población.....	37
2.8.2. Muestra.....	37
2.8.3. Determinación de la muestra .....	37
2.8.1.- Criterio de inclusión.....	39
2.9.- Construcción del cuestionario .....	39
2.10.- Diseño del cuestionario.....	41
2.10.1.- Procedimiento .....	41
2.10.2.- Prueba Piloto.....	42
2.10.3.- Piloto.....	42
2.10.4.- Aplicación del piloto.....	42
2.10.5.- Descripción del lugar de estudio .....	43
2.10.6.- Conclusiones del resultado de la aplicación del cuestionario piloto.....	43
2.10.7.- Análisis de confiabilidad.....	43
2.10.8.- Coeficiente de Cronbach.....	43
2.10.9.- Definición de las variables .....	44
2.10.10.- Variable Dependiente.....	44
2.10.11.- Variables independientes: .....	44
2.10.12.- Variables demográficas:.....	45
2.11.- Procedimiento para la recopilación de datos.....	45
2.11.1.- Aplicación del cuestionario.....	46
2.11.2.- Procesamiento de datos .....	46
2.12.- Análisis estadístico.....	46
2.13.- Análisis de correlación o asociación y contrastación de hipótesis.....	47
<b>Capítulo III: Resultados, Análisis y Discusión.....</b>	<b>47</b>

<b>3.1.- Características relacionadas con la organización .....</b>	<b>47</b>
3.2.- Características demográficas de los participantes.....	50
3.3.- Resultados de la contrastación de la hipótesis .....	51
3.3.1.-Datos .....	51
<b>Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
4.1.- Conclusiones.....	52
4.2.- Hallazgos.....	54
4.3. -Delimitación y limitación del estudio .....	56
4.3.1.- Delimitación.....	56
4.3.2.- Limitación .....	56
4.3.3.- Informativos .....	56
4.3.4.- Financieros .....	56
4.3.5.- Tiempos.....	56
4.4.- Recomendaciones y líneas futuras de investigación .....	57
<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>

## Índice de gráficas

Gráfico 1. Modelo de William Newman.....	13
Gráfico 2. Modelo de Frank Banghart.....	14
Gráfico 3. Modelo de Tom Lambert.....	15
Gráfico 4. Modelo Colón y Rodríguez.....	16
Gráfico 5. Modelo de Bateman y Snell.....	17
Gráfico 6. El Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo.....	18
Gráfico 7. El Modelo de Kauffman.....	19
Gráfico 8. El modelo de Staton .....	20
Gráfico 9. El modelo de Ralph Mroz.....	21
Gráfico 10. El modelo de Kauffman.....	22
Gráfico 11. El modelo de Kotter.....	23

Gráfico 12. Dimensiones detectadas de los factores que dificultan la implementación de la planeación estratégica.....	40
Gráfico 13. Alineación del diseño de la metodología con las hipótesis de la investigación.....	41
Gráfico 14. Puesto de los entrevistados.....	48
Gráfico 15. Antigüedad en la organización.....	49
Gráfico 16. Antigüedad en el puesto.....	49
Gráfico 17. Nivel académico de los entrevistados.....	50
Gráfico 18. Género.....	50

## **Índice de cuadros**

Cuadro 1. Sobre las principales teorías de la organización.....	27
Cuadro 2. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa.....	32
Cuadro 3. Las debilidades más sobresalientes.....	35
Cuadro 4. Formulación de la muestra.....	38
Cuadro 4.1. Formulación de la muestra en probabilidad.....	38
Cuadro 5. Factores identificados que dificultan la implementación.....	39
Cuadro 6. Análisis de confiabilidad.....	44
Cuadro 7. Correlación de falta de éxito o fracaso en la implementación de la planeación.....	51

# Capítulo I: La Planeación Estratégica, modelos de aplicación y enfoques teóricos.

## 1.- Antecedentes.

La etapa de planeación es una de las más importantes dentro del proceso administrativo en toda organización por su contribución en la construcción de estrategias integradas para el logro de una visión. En la actualidad, las organizaciones operan en entornos globalizados, competitivos y con un alto desarrollo tecnológico que las obliga a establecer estrategias en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles lo que hace imprescindible la Planeación Estratégica (Moreno, 2014).

*“La Planeación Estratégica puede integrarse bajo diferentes enfoques, perspectivas y modelos, dependiendo de los objetivos y características propias de las organizaciones, pero sin duda, es un proceso que no puede ignorarse porque constituye el camino para la construcción de ventajas competitivas sostenibles”.* (Porter,1980 p.54).

Existe una amplia gama de tratados sobre el tema de la Planeación Estratégica en los que, por lo regular, se establece una metodología general consistente en la construcción de planes y proyectos bajo un proceso sistemático que toma en consideración una serie de variables relacionadas con la propia organización, con su entorno, sus objetivos y principalmente su misión y visión de futuro.

La generalidad de los modelos de Planeación Estratégica, observan cierta similitud entre los elementos que los integran. Para conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza consideran, básicamente, las siguientes etapas: formulación, implementación y evaluación (Guerras, 2004).

Entre los diversos modelos de planeación se presentan variaciones que se relacionan más con la naturaleza y características de la organización que con la metodología o formas de construir las diferentes etapas de la planeación estratégica, pero en todo momento, dicha planeación constituye uno de los elementos centrales del proceso en la toma de decisiones, elección de alternativas y formulación y asignación óptima de recursos económicos.

*La Planeación Estratégica busca respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante, con la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales. En ese sentido, la metodología puede ser sujeta de readecuaciones considerando los aspectos coyunturales que pudieran implicar un cambio en el planteamiento inicial de la planeación (Kotter, 1995, p 214).*

Dado que el proceso de Planeación Estratégica comprende varias etapas, pueden existir factores que complican la implementación de los planes, ya sea por factores internos de la organización o factores ajenos a ella (Guerras, 2004; Sayed, Nader, Reza, Asghar, Karimy, 2011; Zaribaf & Hamid, 2014).

Esos factores que pueden originar la problemática entre el diseño del plan y su etapa de implementación, pueden ser estructurales, como podría ser el liderazgo, la falta de una visión compartida, la falta de comunicación; o pueden ser externas a la organización como pudieran ser procesos normativos gubernamentales, aspectos sociales, políticos e incluso económicos y se requiere una alineación entre la planeación y la ejecución (Deloitte y Stracienta 2007; Messah, 2011; Zaribaf, Hamid, 2014).

En la mayoría de los casos, las readecuaciones se originan entre el período del planteamiento y la etapa de implementación, por lo que resulta importante identificar que sucede en la brecha formada entre el período que se culmina la planeación y el período en la cual comienza a implementarse.

El problema de la implementación de la Planeación Estratégica ha sido estudiado en diversos trabajos realizados por investigadores y académicos, como puede observarse en los trabajos realizados por Deloitte y Stracienta<sup>1</sup>, quienes determinaron que "al menos el 50% de las empresas mexicanas con estrategias de negocio padecen deficiencias para ejecutarlas".

---

<sup>1</sup> Deloitte y Stracienta. (2007). "Madurez en la Planeación Estratégica de las Empresas en México" Notimex El Universal,

Otro caso concreto es el proceso de planeación estratégica, del Plan Estratégico de Juárez, A.C., elaborado bajo la metodología de la visión compartida (Plan Estratégico de Juárez, 2005.). Al momento de proceder a su implementación, las estrategias habían perdido el carácter estratégico y su relevancia coyuntural.

La problemática observada hace diez años en las organizaciones a través de la participación activa en la implementación de planeaciones estratégicas en las organizaciones persisten a la fecha.

Bajo estos antecedentes, el presente trabajo plantea la necesidad de identificar aquellos factores asociados con el éxito o fracaso de la implementación del proceso de planeación estratégica y determinar la forma de afrontarlos a través de un proceso de readecuación que permita retomar de manera expedita el proceso de planeación con los ajustes que resulten necesarios.

## **1.1.- Conceptualización de la Planeación Estratégica**

### **1.1.1.- Planeación**

La planeación se refiere al hecho de lograr la alineación de metas y objetivos de una organización racional en función del tiempo específico (Aguilar 2000). Las organizaciones empresariales tienen la necesidad de llevar a cabo procesos de planeación debido a que operan bajo un esquema de competencia e incertidumbre externa donde los cambios es una constante y que genera una complejidad para lograr competir en un mercado específico (Aguilar 2000).

### **1.1.2.- Estrategia**

El concepto de estrategia proviene del griego que significa el arte de ser general y que está asociado a las acciones para buscar el éxito encontrando los caminos óptimos de: “qué”, “cuando”, “para qué” y “cómo” siendo eficiente con los recursos (Conrado, 2000).

Bajo este concepto, la Planeación Estratégica fue aplicada por primera vez en las organizaciones empresariales a mediados de 1950 y fue desarrollada con mayor rigor en 1960 por que fue acuñado por

las empresas que vieron la necesidad de implementar procesos de mayor largo plazo para competir en mercados de incertidumbre y mejorar su posición competitiva (Conrado, 2000).

*La Planeación Estratégica (PE) ha sido aplicado durante décadas por las organizaciones empresariales. Se han generado variantes en los procesos desarrollando modelos de planeación que incluyen la visión de la organización, el propósito de la empresa, sus objetivos, sus estrategias y las actividades para la implementación (Conrado, 2000; Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2001; Okari, Letting, Gachunga, Katula, 2013).*

El desarrollo de la Planeación Estratégica es afectado por diversas fuerzas (Porter 1980) y depende de competidores directos, potenciales, clientes y proveedores. El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter aportó una visión de la estrategia para ubicar una ventaja competitiva a través de estrategias de factores internos y externos.

La Planeación Estratégica comprende el desarrollo de la creación de ventajas competitivas enfocado en la cadena de valor (Porter 1980). Las estrategias genéricas son la base fundamental de la creación de una base para el desarrollo de la competitividad de la empresa. Las propuestas genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos globales es la primera estrategia genérica y consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo posible basado en la reducción de los costos. La economía de escala de la empresa es fundamental para lograr el liderazgo en costos.

La diferenciación en el mercado es la segunda estrategia genérica y se basa en la construcción de un producto con el valor percibido en el mercado como único (Porter 1980).

Por último, el enfoque es la tercera estrategia genérica y se centra en un grupo de compradores en un segmento en el mercado. A través de este concepto se busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido y el mercado percibe el producto como exclusivo (Porter 1980).

### **1.1.3.- Implementación**

Las organizaciones en su proceso de construcción de competencia y posicionamiento en el mercado requieren implementar su planeación estratégica, que consiste a través de actividades con objetivos y metas para el cumplimiento del estado deseado que regularmente se miden en un período determinado (Conrado, 2000; Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2001; Okari, Letting, Gachunga, Katula, 2013).

Resulta importante el proceso de la implementación de la Planeación Estratégica ya que en esta etapa se consolida el éxito o el fracaso de la formulación de las estrategias. La mala conducción de esta fase final genera fallas en el proceso (De la Rosa 2002).

El éxito de la implementación se basa en la conexión de la formulación de la estrategia y el control de los factores internos y externos que afectan el proceso. (Zaribaf & Hamid, 2014).

## **1.2.- Modelos de Planeación Estratégica**

El presente trabajo se inserta dentro de los procesos de la planeación de las organizaciones en las distintas etapas administrativas (planeación, organización dirección y control).

De acuerdo a la revisión de la literatura, la planeación estratégica representa varios enfoques, pero su utilización e implementación ha ido cambiando conforme las organizaciones las utilizan como herramientas de desarrollo empresarial. Para una mejor comprensión del proceso de planeación, se abordan las perspectivas de algunos modelos como sigue:

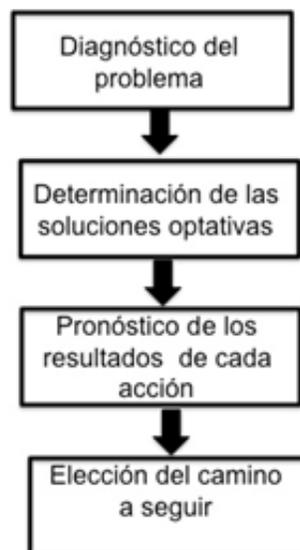
### **1.2.1. Modelo de William H. Newman.**

William H. Newman propone un modelo de planeación con etapas básicas para las decisiones estratégicas dentro de una organización, que inicia con el proceso de diagnóstico del problema, la determinación de las soluciones optativas, pronóstico de resultados para posteriormente tomar elección del camino seguir, véase en el gráfico 1.

El modelo parte de la necesidad de generar un diagnóstico como punto de partida para centrar objetivos. Sin embargo, omite fijar objetivos de forma estratégica para la construcción de una visión del futuro de la organización o el propósito de la misma. (Álvarez, 2002).

Dicho modelo proviene de la Teoría Clásica de la Administración en donde se enfatiza la necesidad de identificar las probables soluciones alternativas de una organización y tiene la virtud de centrar la atención al hecho del proceso de la planeación estratégica (Cano y Oliveira 2008).

**Gráfico 1. Modelo de William Newman**



Fuente: (Álvarez, 2002)

### **1.2.2.- Modelo de Frank Banghart.**

De acuerdo con la corriente de sistemas se plantea el modelo de Banghart (1972) en la obra *Education Planinng*, la cual incluye las etapas de: Definición del problema, conceptualización del problema. Evaluación de los planes o de alternativas, selección de los planes, instrumentación y retroalimentación. (Álvarez, 2002).

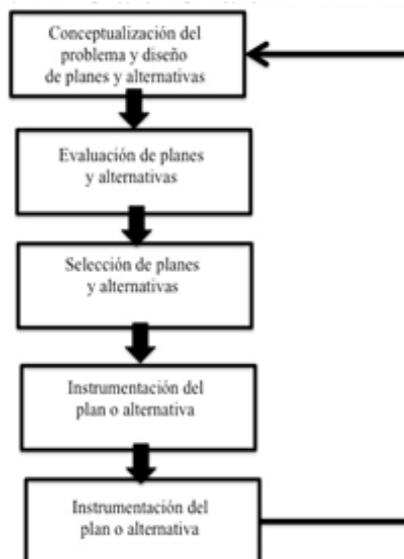
El modelo de Frank Banghart propone variantes a los procesos de planeación. En la fase de conceptualización considera la etapa de diseño de planes o alternativas conectado a varias etapas previas.

En el paso dos la etapa de evaluación de los planes es sumamente crucial para considerar los antecedentes a la actividad de la organización.

En la tercera fase, se consigian la selección de planes o alternativas. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa se refiere a la parte operativa del plan y por último en la quinta fase considera el proceso de retroalimentación como una actividad de análisis de los resultados obtenidos y de subsanar cualquier omisión que no se haya detectado en el mismo proceso de la planeación. (Ver Gráfico 2).

En este modelo apunta a un proceso más elaborado con mayor énfasis en el mismo proceso de los planes, sin embargo, sigue persistiendo que no se considera la necesidad de la sensibilización de los actores de la organización desde el objetivo de futuro de la organización y la necesidad de lograr enfocar una planeación por objetivos, sin embargo, nos muestra de una forma más clara de los procesos que conlleva realizar una planeación estratégica.

**Gráfico 2. Modelo de Frank Banghart**



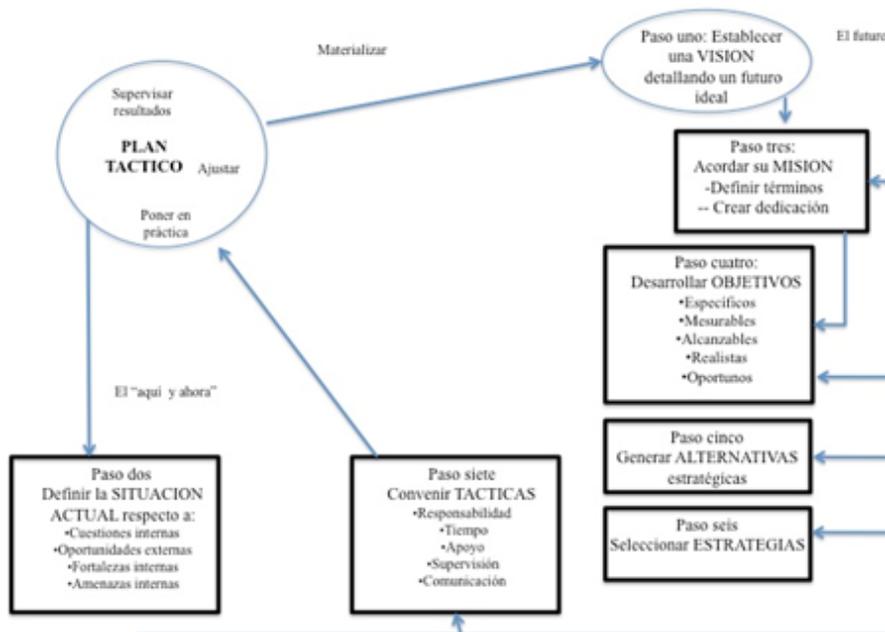
Fuente: (Álvarez, 2002)

### 1.2.3.- Modelo de Tom Lambert

El modelo de Tom Lambert (1997) plantea un proceso de planeación con mayor rigor. Prevalcen ocho etapas en las que debe realizarse el tránsito de la organización para definir las estrategias y tácticas. En el paso uno, considera la necesidad de generar visión; el paso dos, apunta a definir la situación actual; el paso tres, plantea acordar la misión; el paso cuatro, considera desarrollar los objetivos para posteriormente enfocarse en generar las alternativas necesarias; en el paso seis, selecciona las estrategias; paso siete, conviene las tácticas y al final se elabora el plan táctico. (Ver Gráfico 3)

El concepto clave de este modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar (Cano y Oliveira, 2008). El modelo considera elementos claves del proceso de planeación, sobre todo, la perspectiva de largo plazo de cualquier organización y el propósito de la misma, sin embargo, el autor no considera que al momento de la definición de los proyectos estratégicos la socialización de los objetivos para lograr una visión compartida de los miembros.

**Gráfico 3. Modelo de Tom Lambert**



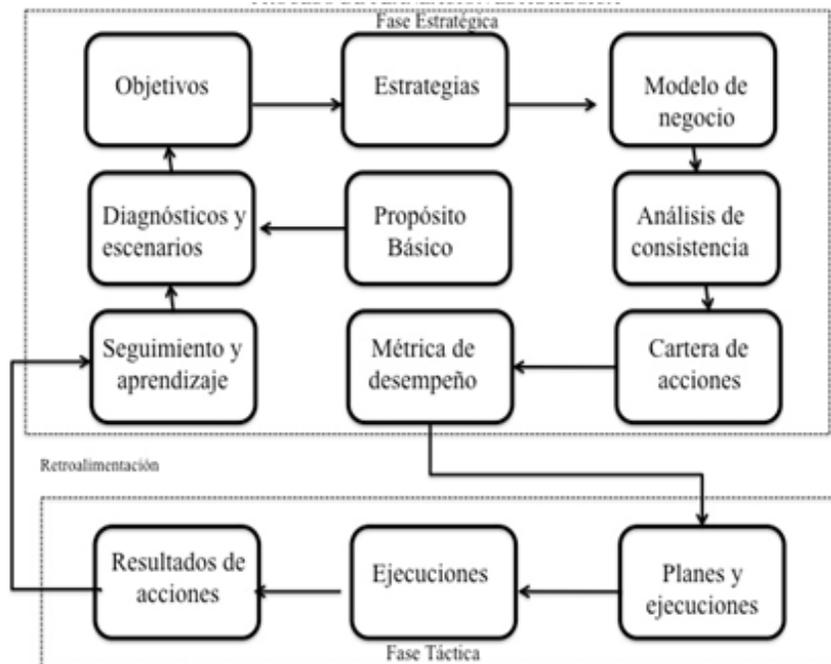
Fuente: (Lambert, 2002)

#### 1.2.4.- Modelo Colón y Rodríguez

El modelo de Colón y Rodríguez proporciona una visión metodológica del proceso que muestra una estructura simple y entendible (Cano y Oliveira, 2008). Se enfoca con el inicio de los objetivos del proyecto antes de la definición de análisis estratégico, el segundo paso, es la determinación de las estrategias, el tercer paso de forma novedosa se inserta el concepto de modelo de negocio.

La propuesta apunta a dos grandes bloques de proceso, el primero se enfoca a la *Fase Estratégica* que se refiere a la construcción de la planeación y el sustento de los objetivos y proyectos y el segundo bloque se culmina a la *Fase Táctica*, es decir; a la definición del presupuesto, ejecución y medición de resultados, Véase en el gráfico 4. El modelo presenta algunas deficiencias, ya que no considera la necesidad de apuntar al futuro de la organización, generando y definiendo una visión de la organización y su misión como el propósito de misma, además de forma persistente no se muestra de una forma clara el proceso de socialización de los objetivos para la implementación de los proyectos y la generación de una visión compartida de los actores.

**Gráfico 4. Modelo de Colón y Rodríguez**



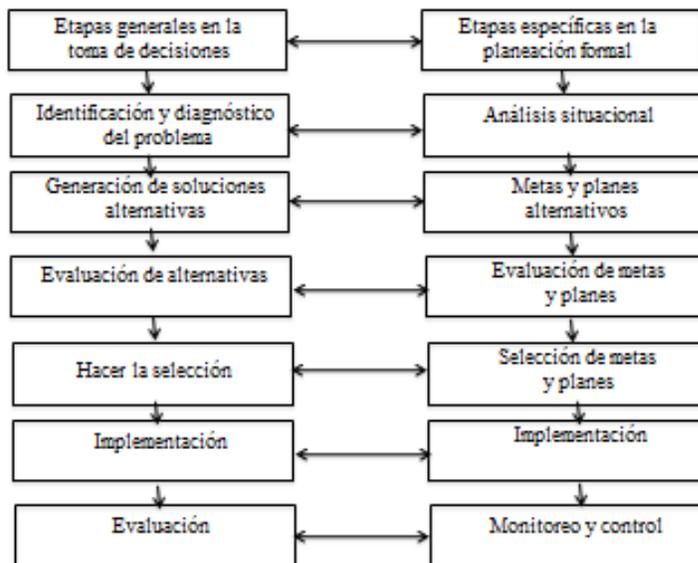
Fuente: (Dimitri, 2016)

### 1.2.5.- Modelo de Bateman y Snell

El modelo de Bateman y Snell presentan un modelo simple pero con aportaciones que se pueden adaptar a cualquier organización que inicie proceso de planeación (Cano y Olivera 2008), el proceso de planeación bajo esta óptica se refiere a un *esquema dual*<sup>2</sup> de trabajo de cada una de las partes, situaciones que puede facilitar su proceso pero solo aquellas organizaciones que han implementado anteriormente planeaciones internas y para aquellas entidades empresariales y/o sociales que no tienen experiencia en la búsqueda de objetivos estratégicos podría representar una complicación su desarrollo. (Ver Gráfico 5).

El modelo carece de definición de una visión de futuro y de la determinación de propósito, de igual manera no se muestra de una forma clara la ubicación del proceso de socialización para la implementación de los objetivos.

**Gráfico 5. Modelo de Bateman y Snell**



Fuente: (Bateman, 2005)

<sup>2</sup> El concepto de esquema dual lo determinó Abell (1995) y se refiere a la dualidad de la implementación y desarrollo de planes estratégicos.

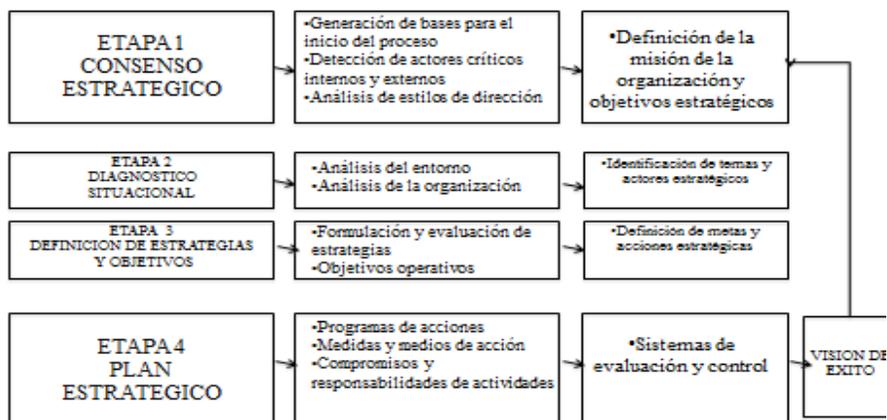
Las organizaciones han adoptado como mejores prácticas los procesos de planeación estratégica (Plan Estratégico de Juárez 2005, Messah, 2011), es por ello que instancias internacionales se han visto en la necesidad de proponer modelos que coadyuven de una mejor manera los esquemas internos de las empresas.

### 1.2.6.- El Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo (DIB, 1997-2007), propone un modelo que considera cuatro grandes etapas, la primera se enfoca en la etapa de consenso y sensibilización de los actores en un proceso, la etapa siguiente se concentra en el análisis de un diagnóstico situacional con enfoque en las fortalezas internas y externas que afectan a una organización, la tercer etapa se culmina a la definición de las estrategias y objetivos y por último concentra en la determinación de un plan estratégico en base a una programación de acciones, medios de acción y responsabilidades.( Ver Gráfico 6)

El modelo muestra fortalezas de proceso en la identificación desde el inicio a través de un esquema de sensibilización de los participantes, muestra de una forma clara las acciones de cada una de las estrategias identificadas, así como las responsabilidades de las mismas, pero carece de proceso de socialización para la implementación de los objetivos estratégicos que aseguren la pertinencia de lo estratégico a través de la identificación de líderes de proyecto.

**Gráfico 6. Mapa cognitivo del prototipo de planeación estrategia BID**



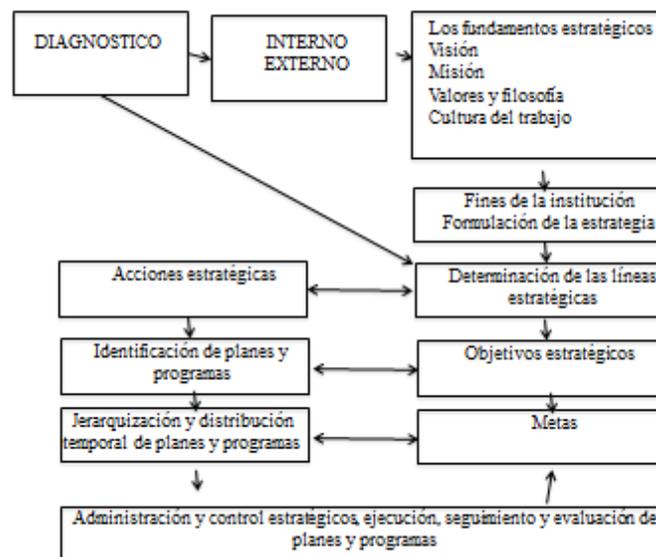
Fuente: (BID, 2002)

### 1.2.7.- El Modelo de Kauffman

El modelo que propone Kauffman (2005) es una combinación entre los modelos de Bateman y Snell, lo interesante de la variante de este modelo es el proceso de planeación, lo divide en dos cuadrantes. El cuadrante del lado derecho considera los fundamentos: visión, misión, valores y filosofía de la organización, inmediatamente después culmina la formulación de la estrategia, líneas de enfoque, determinación de los objetivos y por último la determinación de las metas. El cuadrante izquierdo considera las acciones estratégicas de las organizaciones identificando los planes y programas para posteriormente jerarquizarlos. Por último, el modelo propone la ejecución y evaluación de los planes.

El modelo muestra una fortaleza en los procesos tanto los denominados como fundamentos como en la parte de las acciones estratégicas, separando de forma clara un enfoque de administración por objetivos. Sin embargo, el modelo no considera el plan de ejecución en base a los liderazgos y un proceso de socialización de los proyectos estratégicos para el inicio de los mismos, es decir, las organizaciones inician la implementación de los proyectos no de forma simultánea en base a las disposiciones de recursos y esto puede modificar el carácter estratégico de las iniciativas detectadas.

**Gráfico 7. Modelo de planeación estratégica SHKG**



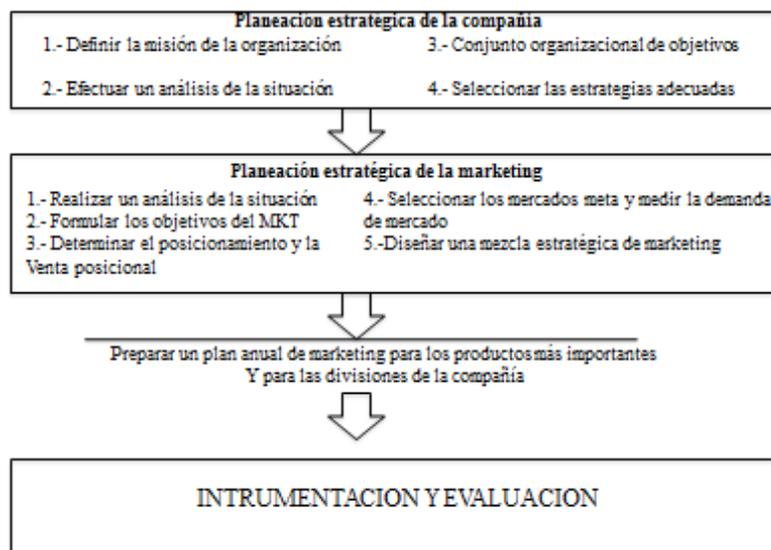
Fuente: (Kauffman González, 2005)

De los modelos de planeación estratégica se deriva el enfoque de los planes mercadológicos, el proceso administrativo, tal como se aplica al *marketing*, toma como base la planeación de un programa de mercadotecnia (Cano y Oliveira 2008).

### 1.2.8.- El modelo de Staton y Walter

El modelo de Staton (2001) tiene como partida el proceso mismo de la planeación estratégica, se desprende la definición de la organización, el paso dos apunta a la realización del diagnóstico situacional, el paso tres, determina los objetivos, el cuarto paso se culmina a la selección de las estrategias. La fase dos se concreta en la planeación del *marketing* dentro de la organización, iniciando con un análisis situacional, paso dos formular los objetivos de mercadotecnia que a su vez de desprende en realizar un análisis del posicionamiento de mercado, mercados meta. El modelo propuesto por Staton (2001) tiene fortalezas en el proceso mismo, ya que toma como punto de partida los fundamentos de la planeación, pero carece de la identificación de los liderazgos claves para la implementación de las iniciativas.

**Gráfico 8. Modelo de planeación estratégica de Staton, Etzel y Walter**



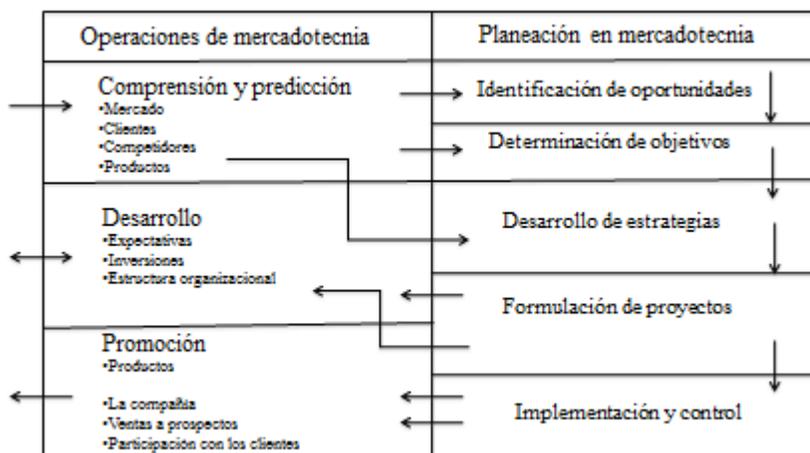
Fuente: (Stanton, 2001)

### 1.2.9.- El modelo de Ralph Mroz

Ralph Mroz (1992) proporciona un modelo de enfoque mercadológico que permite visualizar un esquema de tomas de decisiones en dos bloques. El primero se concentra en las operaciones de la mercadotecnia con tres áreas específicas, las cuales son: Comprensión y predicción (mercado y clientes), segundo se culmina en el desarrollo del proceso (Estructura y expectativas), el tercer paso es la promoción de los productos y el mercado. El segundo bloque, considera cinco pasos: 1). - Identificación de oportunidades, 2). - Determinación de objetivos, 3). - Desarrollo de estrategias, 4). - Desarrollo de proyectos, 5). - Implementación y control. (Ver Gráfico 9).

El modelo de Ralph Mroz (1992), muestra fortalezas en el proceso interno de la compañía debido a que parte de los fundamentos de la planeación, pero debido a esta premisa también presenta las omisiones antes señalados como la falta de la identificación de los liderazgos para la implementación de las iniciativas y un esquema de socialización de los proyectos para que transiten del término de la planeación a la implementación sin perder el carácter estratégico.

**Gráfico 9. Modelo de Ralph Mroz**



Fuente: (Mroz, 1992).

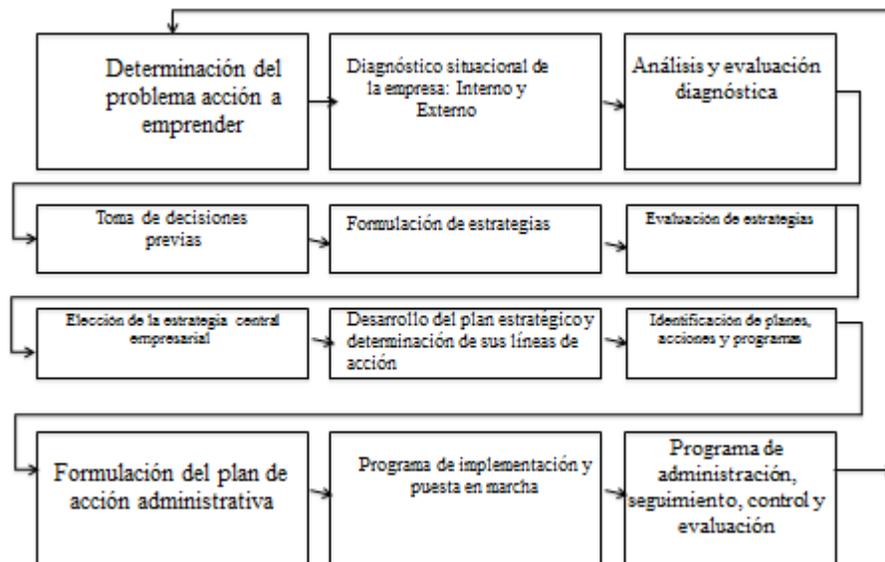
### 1.2.10.- El modelo de Kauffman

Kauffman (2005) plantea un modelo mercadológico desglosando el proceso en trece etapas, se concentra en generar un marco de referencia de una planeación a mayor profundidad. Otorga mayor énfasis en la determinación del problema y del análisis situacional, las etapas son las siguientes:

1.- Determinación del problema, 2). - Diagnóstico situacional, 3). - Análisis del diagnóstico, 4). - Toma de decisiones, 5). - Formulación de estrategias, 6). - Evaluación de estrategias, 7). - Elección de la estrategia, 8). - Desarrollo del plan estratégico, 9). - Identificación de planes y programas, 10). - Formulación del plan de acción, 11). - Programa de implementación, 12). - Programa de administración, seguimiento y control, 13). - Retroalimentación (ver Gráfico 10).

La novedad en los procesos de planeación que presenta este modelo es la incorporación una fase de control y seguimiento, etapa crucial para el logro de los objetivos de las organizaciones, sin embargo, dicho modelo no soluciona la problemática de la socialización de los proyectos estratégicos que se requiere para la implementación con los actores líderes de la organización para garantizar que dichas iniciativas no pierdan el carácter estratégico.

**Gráfico 10. Modelo general de planeación mercadológica**

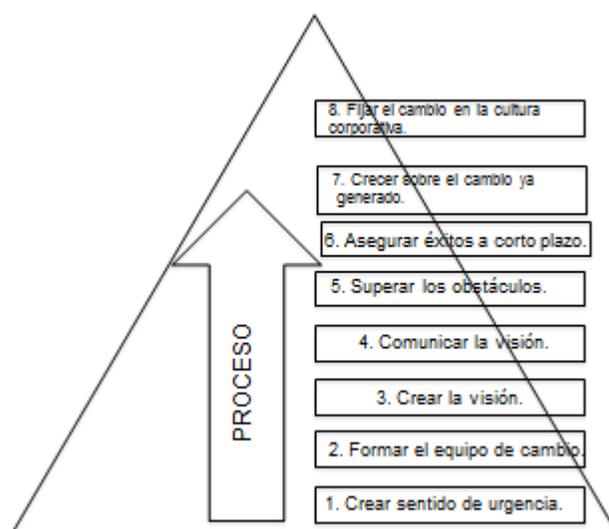


Fuente: (Kauffman González, 2005)

### 1.2.11.- El modelo de Kotter

Kotter (1995) plantea que los procesos estratégicos de desarrollo y gestión de organizaciones requiere alinear la visión de los principales liderazgos para lograr los consensos y obtener el mayor beneficio. El modelo de Kotter contiene 8 pasos estratégicos de los cuales la implementación requiere de un proceso de visión estratégica de la organización (Ver Gráfico 11).

**Gráfico 11. Modelo estratégico de gestión de cambio**



Fuente: (Kotter P. , 2000)

El modelo ofrece una alternativa de solución para la socialización de los objetivos y proyectos de la planeación estratégica. El sentido de urgencia para el desarrollo de grupos de trabajo y compromiso de la implementación propician una interacción empresarial para el fortalecimiento de los liderazgos a través de un proceso de adecuación estratégica entre el plan y la implementación.

Los modelos anteriores describen las variantes de evolución en el desarrollo de la aplicación de la planeación estratégica. Desde el enfoque de procesos internos, externos, hasta la necesidad de lograr un mayor énfasis en el liderazgo. Sin embargo, parece que presenta una debilidad importante en la implementación de la PE. También presentan una debilidad importante en la socialización para la puesta

en marcha de las iniciativas evidenciando la necesidad de fortalecer un modelo que sea más expedito, eficaz con enfoque en la implementación de la planeación estratégica. El modelo de Kotter tiene mayor fortaleza en el proceso de la implementación de la Planeación Estratégica. Otorga mayor relevancia al sentido de urgencia en la alineación de los liderazgos y las iniciativas apuntando al proceso de implementación.

### **1.3.-Teoría del Nuevo institucionalismo.**

Este análisis se ancla en dos enfoques teóricos que se encuentran relacionados en una forma estructural, por un lado, la Teoría del Nuevo Institucionalismo (TNI) para comprender la complejidad de actores diversos con culturas y contextos del clima externo y económico de las organizaciones, sobre todo entender el proceso del uso del poder para el manejo de intereses de ciertos grupos empresariales bajo el mecanismo de la planeación estratégica. (Robles, 2014). En segundo orden, se considera la Teoría Organizativa que se enfoca en aquellos procesos de desarrollo interno de una organización para comprender los mecanismos de conciliación de intereses y lograr avanzar en una visión y agenda compartida. (Rivas, 2007).

El nuevo institucionalismo parte de la necesidad de la construcción de reglas que están asociadas a la creación de una institución. Es por ello que cuando las reglas se institucionalizan son de carácter estructural, es decir; se enfoca a los procesos, estrategias y perspectivas de competencia para el desarrollo del poder de la organización y estos a su vez emanan patrones de la interrelación de elementos externos e internos de la misma (De la Rosa, 2002; DiMaggio, Powell, 1991).

Es importante distinguir entre institución y organización, la primera tiene carácter del proceso del control del poder a través de reglas. A la organización se le considera un instrumento para el cumplimiento de metas, objetivos y a través del escalamiento de los antes mencionados, las organizaciones se convierten en instituciones y estas últimas pierden su carácter instrumental (Robles, 20014; De la Rosa, 2002).

Es importante considerar que la construcción de organizaciones tiene que ver con un proceso cultural de interacción de diversos actores que se congregan para el cumplimiento de ciertos objetivos estratégicos que regularmente están asociados a intereses personales y/o grupales. Sin embargo, este proceso cultural se base en que los individuos como agentes económicos son formados y desarrollados por organizaciones (De la Rosa, 2002).

Bajo el concepto de la teoría del nuevo Institucionalismo se han desarrollado las reglas de las estructuras de procesos de las organizaciones donde interactúan bajo el marco de tres pilares de pensamiento:

### **1.3.1.- Pilar Regulatorio**

Dicho pilar está asociado a todos aquellos aspectos de tipo de regulación de actividades y procesos que restringen y regularizan el comportamiento de una institución (Scott, 1995. Citado por De la Rosa, 2002).

### **1.3.2.- Pilar normativo**

Pone una especial atención a los esquemas normativos que están asociados a los procesos de evaluación, descripción y obligatoriedad de la interacción social. Pone énfasis en la observancia de los valores y normas que construyen relación y entendimiento entre los actores relevantes (Scott, 1995. Citado por De la Rosa, 2002).

### **1.3.3.- Pilar cognitivo.**

En este pilar el eje central está asociado a los elementos cognitivos, es decir, reglas de la naturaleza de una realidad en donde se construye un marco de referencia (Scott, 1995. Citado por De la Rosa, 2002).

Entonces, el nuevo institucionalismo está representado por tres ejes que le dan sentido a la conducta social y que se reflejan en lo regulatorio, normativo y cognitivo. (De la Rosa, 2002).

El enfoque de nuevo institucionalismo al momento de considerar los ejes de la conducta (regulatorio, normativo y cognitivo) se desprende la línea del conflicto y del poder dentro de las organizaciones.

Las organizaciones son dinámicas, activas y cambiantes (Robles, 20014) este cambio constante propicia la necesidad de regular esquemas de comportamiento debido a la incertidumbre que genera como esquema cíclico y es cuando es necesario considerar el control del poder como una manera de prácticas institucionales. El conflicto puede representar una alternativa de un nuevo orden y reglas dentro de las organizaciones (Robles, 20014).

Al considerar el desarrollo del poder de las organizaciones estamos obligados a considerar que una de las vertientes más sobresalientes es la burocracia como una especie de “denominación legal-racional”, y que es considerada una forma de ejercer poder en términos genéricos. (De la Rosa, 2002).

Para las organizaciones modernas que se presentan a partir del siglo XIX su preocupación no es únicamente el poder si no que le dan un aspecto relevante a la productividad, estrategias, mercados, estructura; por lo tanto, a partir de este planteamiento surge la racionalización de organizaciones de las instituciones y su racionalidad económica. Sin embargo; la racionalización tiene el alcance de que el institucionalismo tiene las vertientes en las disciplinas como en economía, sicología, sociología y antropología (De la Rosa, 2002; DiMaggio, Powell, 1991).

Las organizaciones modernas tienen la necesidad de realizar planes y alinear sus objetivos a través de una visión para el funcionamiento racional. Le da un peso relevante a la identificación de las metas como un esquema de armonía en un sistema de consenso de intereses entre el esquema de poder y la visión de la organización bajo un concepto utilitarista y racionalidad económica (Robles, 20014; De la Rosa, 2002; DiMaggio, Powell, 1991).

La teoría del nuevo institucionalismo se enfoca en las decisiones relacionadas con la política ya que se consideran a las organizaciones como estructuras de gobierno con acuerdos sociales producto de un diseño preestablecido para un objetivo social donde interactúa un mercado. La teoría del nuevo institucionalismo postula que es posible el desarrollo de las instituciones a través del orden, sistemas de

reglas compartidas en una estructura administrativa y es posible llegar a consensos de los objetivos e intereses. Caso contrario en el viejo institucionalismo, es de enfoque político y su precepto más relevante es el control del poder (DiMaggio, Powell, 1991).

#### 1.4.-Teoría de la organización y Enfoque de la Contingencia Empresarial

Existe una vasta revisión de las distintas teorías de la organización que desde distintos enfoques han planteado soluciones para las diferentes problemáticas de las empresas.

**Cuadro 1. Sobre las principales teorías de la organización**

PRINCIPALES TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN				
No.	Teoría	Periodo (Tiempo)	Principal Autor	Principales aportaciones teóricas
1	Científica	1900	Frederik Taylor 1900	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual
2	Funcional	1916	Henry Fayol 1916	La mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que dividen en subsunciones y procedimientos
3	Burocrática	1924	Max Weber 1924	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica de sus empleados y gestores
4	Relaciones Humanas	1920-1957	Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar
5	Sistemas cooperativos	1938	Chester Bernard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que conforman la organización mediante un trato justo y beneficios recíprocos
6	General de Sistemas	1930-1947	Beterlanffy, Katz, Rosengweiz	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional
7	Comportamiento	1961-1984	Herbert Simon, 1961	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad
8	Contingencia	1972	Burns, Slater, Woodward, Child	La mejor forma de organización depende de su tecnología tamaño y medio ambiente

9	Política	1957-1960	Selznick, Pfeffer, Croazier	La mejor forma de organización es la que crea colaciones entre los diferentes grupos de interés de la organización y gestiona de manera positiva el conflicto
10	Desarrollo Organizacional	1946	Kurt Lewin, 1946	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones donde la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible
11	Institucional	1977-1983	DiMaggio, Powell, 1983	La mejor forma de organización es a que considera e integra a las personas que la hacen funcionar
12	Recursos y capacidades	1991	Barney, 1991	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades
13	Agencia	1991	Rummel, Schendel, Teece, 1991	Es la que crea mecanismos que previenen que gente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización
14	Población ecológica	1977- 1984	Hannan, 1977; Freeman, 1984	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia
15	Costo de transacciones	1975-1985	Williamson, 1975, 1985	La mejor forma de organización es la que se enfoca a la minimización de los costos de transacción
16	Caos determinista	1993	Cambell, 1993	Es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización gestionando su complejidad
17	Sistemas alejados el equilibrio	1980-1984	Llya Prigione, 1980	Es la que permite adaptarse y auto organizarse
18	Críticabilidad organizada	1980	Maturana, Varela, 1980	Crea una red de procesos u operaciones y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistemas

Fuente: Elaboración propia con datos de (Rivas, 2007)

Durante la década de 1930, las condiciones económicas propiciadas por la crisis mundial y la crisis de la gran depresión (1929) surge en Francia un teórico llamado Henry Fayol que transformó el pensamiento administrativo impactando de forma directa a las empresas, ya que sus ideas estaba basadas en la seguridad, producción, contabilidad y administración En aquel tiempo, las empresas estaban conformadas principalmente en el sector primario, eran estructuradas por organizaciones familiares principalmente, por lo que las ideas de la división del trabajo y la separación de las actividades

administrativas de las operativas resultó el principal argumento de aceptación y desarrollo de la teoría de la organización (Rivas, 2007).

A partir de Taylor (1911) desde el enfoque de la productividad de los procesos del trabajo es cuando surge la teoría de la organización de corte en la empresa como campo de acción (Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2011).

La teoría de la organización aborda desde el punto funcionalista aquellos factores y/o procesos que afectan o determinan el desempeño de las organizaciones empresariales y pueden ser causales de las cuestiones internas y externas del objeto de estudio, por lo tanto; la teoría de la organización aborda el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa para lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz (Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2002).

Las corrientes de la teoría de la organización que están relacionadas con la Planeación Estratégica son la escuela del comportamiento y la teoría de la contingencia. (Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2001, De la Rosa, 2002; Okari, Letting, Gachunga, Katula, 2013).

El enfoque de la contingencia empresarial, es una rama de la teoría organizacional y representa el desarrollo de la planeación en las organizaciones empresariales, ya que ubica a la empresa como un sistema abierto en donde los esquemas racionalistas dan pie a la necesidad de conformar modelos y estructuras organizacionales (Rivas, 2007).

El origen del estudio de la contingencia empresarial se remonta en la década de los 60 precisamente por la necesidad de las empresas en buscar modelos de desarrollo y estrategias. A mediados de los años 80 se da el auge de esta corriente de la teoría de la organización con la incorporación de otras fuentes de desarrollo de la empresa (Escobar, Lobo, 2000).

El enfoque de la contingencia desarrolló los cimientos para la implementación de la Planeación Estratégica y la pertinencia de la utilización del ambiente externo comúnmente conocido en las corrientes teóricas como el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). La teoría de la contingencia permitió la discusión de las amenazas de la implementación de la planeación estratégica

y legitima el rol de las estrategias para minimizar los riesgos y aumentar el éxito en la implementación de la planeación de las organizaciones empresariales (Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2002; Child, 1975)

Una de las aportaciones más interesantes del enfoque de contingencia es el análisis del poder de las organizaciones como un factor clave instrumental para el logro de los objetivos a la que se ha denominado estrategia corporativa, la cual se considera como falla el uso inadecuado del poder de jerarquía en la implementación de la estrategia empresarial (Chinchilla, 1991).

## **Capítulo II: Metodología**

### **2.1.- Definición del problema**

El ejercicio de planeación estratégica (PE) en las organizaciones constituye uno de los elementos fundamentales en la toma de decisiones para la elección de mejores alternativas y asignación óptima de recursos para alcanzar una visión de futuro. La planeación es una función del proceso administrativo que, como tal, establece un procedimiento sistemático para la adecuada previsión de las acciones a desarrollar para la consecución de objetivos.

Dados los antecedentes, la problemática de investigación está centrada en la falta de una implementación expedita del proceso de planeación dada, principalmente, entre el período de conclusión del planteamiento del proceso de planeación estratégica y su período de implementación.

*“Esa falla en la implementación está originada por diversos factores, algunos de los cuales, han sido determinados por varias investigaciones” (Guerras, 2004; Sayed, Nader, Reza, Asghar, Karimy, 2011; Zaribaf & Hamid, 2014).*

Sin embargo, se desconoce cuáles son los factores que afectan este proceso en un entorno empresarial en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se plantea identificar los factores asociados con el

éxito o fracaso de la implementación de la PE que permita establecer un modelo de readecuación de planeación estratégica que permita la implementación oportuna y expedita del proceso.

### **2.1.1. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación corresponde a una investigación no experimental, porque según el texto Metodología de la investigación de Hernández, se da a la tarea de definirlo como, “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos” (2006 , p. 269) . Esta definición invita a que una vez que se levanten los datos no sean modificados o generalizados para obtener un estereotipo de resultado y por ultimo nos da la posibilidad para analizar los datos en una manera muy analítica. Es un estudio descriptivo transversal porque se toma como evento único.

Para este trabajo de investigación aplicada se usará la respuesta de los empresarios de ciudad Juárez, y en voz de ellos se pasará la información sin manipulación por medio de una encuesta para solo observar los fenómenos y poder tener una conclusión que ayude a probar o no nuestra hipótesis.

*Muestra características de una investigación de fenomenológica ya que esta es la descripción de los significados vividos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos (Hernández, Fernández, 2006).*

### **2.1.2. Enfoque de la investigación**

Se enfoca en una metodología cuantitativa según Hernández y Fernández (2006), es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Por otra parte González, Casanova (1975) menciona que la perspectiva y el énfasis Cuantitativo están relacionados con muchas otras características del investigador. En términos generales puede decirse que el análisis Cuantitativo es

típico sobre todo en la las ciencias sociales que trabajan con poblaciones, se liga al Empirismo y a la Ideología del proceso de las ciencias Sociales. (Palacios, 2006 ).

*"Dicen que la investigación Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos". Hurtado y Toro (1998)*

Por otra parte existen unas limitaciones que se sitúan a nivel de varios riesgos de distorsión, el menor de los cuales no es ciertamente la conversión deformante de lo cualitativo en cantidades artificialmente calculadas González, Casanova (1975) menciona que la perspectiva y el énfasis Cuantitativo están relacionados con muchas otras características del investigador. En términos generales puede decirse que el análisis Cuantitativo es típico sobre todo en la las ciencias sociales que trabajan con poblaciones, se liga al Empirismo y a la Ideología del proceso de las ciencias Sociales.

**Cuadro 2. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa**

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>Investigación cualitativa</b>	<b>Investigación cuantitativa</b>
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos y repetibles"
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista

Realidad dinámica	Realidad estática

Fuente. (Palacios, 2006 )

## **2.2.- Pregunta de Investigación.**

¿Cuáles son los factores asociados con el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica que aparecen principalmente entre el planteamiento y su fase de implementación?

## **2.3.- Hipótesis**

Existen factores que dificultan la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales que permita el cumplimiento de las metas de manera oportuna y expedita en un proceso.

### **2.3.1.- Supuestos específicos**

1. La falta de una visión compartida está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.
2. La falta de liderazgo está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.
3. La falta de comunicación efectiva de la visión futura está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.

## **2.4.- Objetivos.**

### **2.4.1.- Objetivos generales.**

Identificar los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica para establecer un modelo de readecuación de la planeación estratégica que permita la implementación oportuna y expedita del proceso.

#### **2.4.2.- Objetivos específicos.**

- Identificar si la visión compartida está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.
- Identificar si el liderazgo está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.
- Identificar si la comunicación efectiva está asociada con la visión futura con el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica

#### **2.5.- Justificación.**

Existe una problemática que ha sido detectada en diversos estudios e investigaciones (Guerras, 2004; Deloitte y Stracienta, 2007) relacionados con la planeación estratégica.

La problemática tiene que ver con fallas en la aplicación oportuna de la planeación estratégica entre el proceso de formulación y el de implementación de las iniciativas obstaculizando alcanzar la visión establecida por las organizaciones.

Diversos estudios (Guerras, 2004; Sayed, Neder, Reza, Asghar, Karimy, 2001; Zaribaf & Hamid, 2014), muestran que las empresas tienen problemas para la implementación de la planeación, por lo cual, este trabajo resulta pertinente dado que el objetivo es identificar los factores que contribuyen al éxito o fracaso en implementación oportuna y expedita de la planeación estratégica para el logro de consensos empresariales entre diversos actores claves, concretamente en la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) del Centro Empresarial de Ciudad Juárez debido a la influencia que representa en el impacto económico y social en la región.

#### **2.6.- Tipo de Estudio y diseño de investigación**

El presente estudio es descriptivo, relacional exploratorio de corte transversal. Se analizaron los factores que afectan la implementación de la planeación estratégica, para ello fue necesario determinar

las dimensiones en donde se sustenta la evidencia empírica para la pertinencia de las preguntas y/o variables que se seleccionan para el análisis de datos.

**Cuadro 3: Las debilidades más sobresalientes detectadas son: Visión, Liderazgo, Comunicación efectiva.**

Concepto	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN					
	Fortalezas			Debilidades		
	Procesos Internos	Diagnóstico	Perspectiva de largo plazo	Socialización	Visión de futuro	Identificación de liderazgos
<i>William Newman</i>		X			X	
<i>Frank Banghart</i>	X		X	X		
<i>Tom Lambert</i>	X		X	X		
<i>Colón y Rodríguez</i>	X			X	X	X
<i>Bateman y Snell</i>	X		X	X	X	
<i>BID</i>	X	X		X		X
<i>SHKG</i>						
<i>Statos, Etzel y Walter</i>	X			X	X	X
<i>Raph Mroz</i>	X	X				X
<i>Kaufman</i>	X		X	X		X

Fuente: Elaboración propia

## **2.7.- Definición operacional de las variables.**

La revisión empírica determinó una línea de enfoque de estudio a través de las dimensiones determinadas en los modelos de planeación.

### **2.7.1.- Visión.**

Los factores de esta dimensión tiene que ver con la visión compartida institucional y directiva para el éxito y/o fracaso en la implementación de la planeación estratégica. (Zaribaf, Hamid, 2014; Estrada, García, Sánchez, 2009; Guerras, 2004). En la dimensión de la Visión se logró determinar cinco vertientes (visión correcta, construcción de la visión, importancia de la visión compartida, visión retadora, peso de la visión) que muestra la evidencia empírica y que se utilizan de sustento para definir las preguntas genéricas.

### **2.7.2.- Liderazgo.**

Las dimensiones identificadas tienen el enfoque de las organizaciones empresariales, el liderazgo juega un papel altamente relevante en la implementación de la planeación estratégica (Zaribaf, Hamid, 2014; Hasan, 2011; Sayed, Nader, Reza, Asghar, Karimy, 2001; Guerras, 2004).

Para el caso de la dimensión de Liderazgo se determinan seis elementos (factor clave del liderazgo, características del líder, rol del líder, delegación de implementación, paradigmas, peso del liderazgo, habilidades del liderazgo) que se agrupan en cuatro preguntas.

### **2.7.3.- Comunicación efectiva.**

Se concreta en la comunicación de la visión en todas las jerarquías de la organización interna y externa para el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica. (Zaribaf, Hamid, 2014; Hasan, 2001; Messah, 2011; Guerras, 2004).

Para el caso de la Comunicación efectiva se identificaron ocho vertientes (facilitación de la comunicación, integración de actores, formas de comunicación de la visión, tipo de comunicación

externa o interna, comunicación formal o informal, permanencia de la comunicación, cultura de comunicación, peso de la comunicación) que fueron condensadas en cinco.

Se consideraron otros factores que afectan la implementación de la planeación estratégica (influencia de otros factores, asignación de recursos, estructura organizacional, sistemas internos de control, recompensas por objetivos, otros). (Ver Apéndice 1).

#### **2.7.4.- Resultado de la planeación estratégica.**

La variable de investigación es determinada por aquellas situaciones que propician el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales.

### **2.8.- Población y muestra**

#### **2.8.1.- Población**

Para Hernández “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, para este estudio se define de acuerdo a la pregunta y objetivo general y específicos de la investigación.

#### **2.8.2. Muestra**

Así mismo “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población (Hernández, Fernández, 2006).

#### **2.8.3. Determinación de la muestra**

Con el fin de obtener una muestra representativa de individuos elegibles, se utilizó el método aleatorio simple para seleccionar la unidad de muestra del listado de participantes.

Para determinar el muestreo probabilístico, se procedió con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Siendo el tamaño de la población de 108 empresarios y directivos participantes

de manera regular en los procesos de planeación de COPARMEX Juárez. En base a lo anterior y utilizando la fórmula de población finita<sup>3</sup>, se determinó la muestra de 85 encuestas.

**Cuadro 4. Formulación de la muestra**

Tamaño de la población	<b>N</b>	108
Error Alfa	<b>A</b>	0.05
Nivel de Confianza	<b>1-a</b>	0.95
Z de (1-a)	<b>Z (1-a)</b>	1.96
Probabilidad de ocurrencia	<b>P</b>	0.5

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.1. Formulación de la muestra en probabilidades**

Probabilidad de no ocurrencia	<b>Q</b>	0.5
Precisión (5%, 1%)	<b>D</b>	0.05
Tamaño de la muestra	<b>N</b>	84.47
Fuente: Elaboración propia		
Fórmula para Poblaciones Finitas		
<b>n=</b>	$\frac{N * Z_{1-a/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-a/2}^2 * p * q}$	

Fuente: (Levine, 2006)

<sup>3</sup> Muestra finita se refiere a que se conoce el tamaño de la población y es no mayor a 10,000 elementos.

En base a la determinación de la muestra de 85 encuestas con un 95% de confiabilidad y un margen de error del 5%, se procedió a obtener el proceso para probar (piloto) la encuesta con la finalidad de validar las preguntas antes determinadas y detectar errores u omisiones de la redacción de las mismas.

### 2.8.1.- Criterio de inclusión

Para determinar el marco muestral, se partió del listado de participantes directos e indirectos del Centro Empresarial COPARMEX Juárez que asciende a 108 empresarios o directivos con las características siguientes:

- 1.- Empresario o directivo participante en el Centro Empresarial COPARMEX Juárez
- 2.- Experiencia en los procesos de planeación interna de su compañía
- 3.- Participante activo en los procesos de planeación del Centro Empresarial COPARMEX

Juárez

No se determinó ningún criterio de exclusión.

### 2.9.- Construcción del cuestionario

La necesidad de obtener datos relevantes para el cumplimiento de los objetivos propicia la pertinencia de su recopilación, para ello se parte de la evidencia empírica de los factores identificados que dificultan la implementación de la planeación estratégica.

**Cuadro 5. Factores identificados que dificultan la implementación**

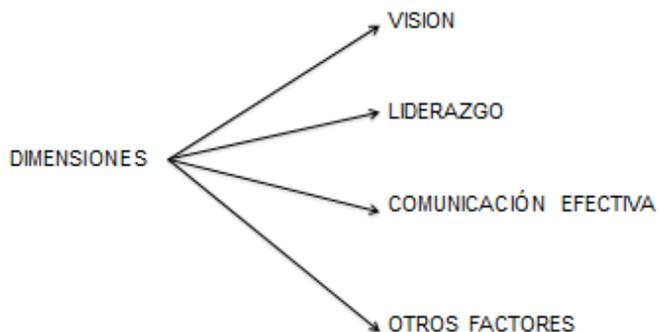
No	FACTORES	ZARIBAF 2014	HASAN 2011	SAYED,REZA, ASGHAR, KARIMY 2011	ESTRADA, GARCIA, SANCHEZ 2009	MASSAH 2011	GUERRA S 2004
1	<i>Estructura organizacional</i>	X	X	X			X
2	<i>Dirección y Liderazgo</i>	X			X		X
3	<i>Recursos humanos</i>	X					X
4	<i>Cultura organizacional</i>	X	X			X	X

5	<i>Sistemas de planeación y control</i>	<b>X</b>					<b>X</b>
6	<i>Dimensión y Estrategia de contenido</i>		<b>X</b>	<b>X</b>			
7	<i>Dimensión contextual</i>			<b>X</b>			
8	<i>Dimensión operacional</i>			<b>X</b>			
9	<i>Turbulencia del ambiente externo</i>				<b>X</b>		
10	<i>Insuficiencia en los procesos de planeación</i>				<b>X</b>		
11	<i>Gestión de recompensas</i>					<b>X</b>	
12	<i>Prácticas de la asignación de recursos</i>					<b>X</b>	
13	<i>Política de gestión institucional</i>					<b>X</b>	

Fuente: Elaboración propia

A partir de los factores, se procedió a la ubicación de las dimensiones más sobresalientes de la evidencia empírica que son: Visión, Liderazgo, Comunicación efectiva y otros factores.

**Gráfico 12. Dimensiones detectadas de los factores que dificultan la implementación de la planeación estratégica.**



Una vez que fue posible detectar las dimensiones que dificultan la implementación de la planeación estratégica, se procedió a alinear las dimensiones con las preguntas genéricas emanadas de la propia evidencia empírica que su vez estas últimas concuerdan con las hipótesis antes señaladas.

**Gráfico 13. Alineación del diseño de la metodología con las hipótesis de la investigación**



### **2.10.- Diseño del cuestionario**

Una vez que fue posible determinar los ITEMS de las dimensiones con las preguntas genéricas, se procedió a la revisión e integración para la construcción de las preguntas dicotómicas, es decir; pregunta cerrada con dos opciones de respuesta: SI, NO. (Apéndice 2).

Lo anterior fue con la finalidad de construir el cuestionario piloto de acuerdo con las dimensiones determinadas basado en la evidencia empírica relacionada con las deficiencias de los modelos de planeación estratégica y los factores que dificultan la implementación. El cuestionario piloto fue determinado por cuatro dimensiones (Visión, Liderazgo, Comunicación efectiva y otros factores) que comprende 15 preguntas dicotómicas (Ver Apéndice 3)

#### **2.10.1.- Procedimiento**

Para la aplicación del instrumento, fue necesario llevar a cabo la prueba piloto de la encuesta y se tomó como punto de partida el listado de los empresarios y directivos participantes que participan de manera regular en los procesos de planeación del Centro Empresarial COPARMEX Juárez que asciende a 108 elementos. Del marco muestral antes señalado se procedió a la elección de las unidades de muestra

a través de muestreo aleatorio y para el caso de la prueba piloto se determinaron 10 encuestas que no corresponden a la unidad del muestreo antes determinadas.

Para llevar a cabo la investigación se obtuvo autorización del Centro Empresarial COPARMEX Juárez. Con posterioridad se les informó a los empresarios y directivos que participan de manera directa e indirecta y de manera regular en los procesos de planeación del Centro Empresarial COPARMEX Juárez el propósito del estudio, explicándoles el procedimiento y el contenido de las quince preguntas basadas en cuatro dimensiones.

La aplicación del piloto se realizó en la segunda semana de febrero del 2015 a diez empresarios y/o directivos determinados aleatoriamente del listado del marco muestral y de forma aleatoria. El resultado de esta fase fue un instrumento de 15 reactivos que evalúan las cuatro dimensiones (Visión, Liderazgo, comunicación efectiva y otros factores) Para calificar los reactivos, se consideró preguntas dicotómicas (1: SI, 2 NO)

#### **2.10.2.- Prueba Piloto**

#### **2.10.3.- Piloto.**

El cuestionario piloto incluyó 20 preguntas, compuesto de 15. Además, contiene 5 preguntas para recoger información general, de las cuales 2 están relacionadas con el entrevistado y tres con la organización.

#### **2.10.4.- Aplicación del piloto.**

El piloto fue aplicado a una muestra de conveniencia de diez directivos que participan de manera regular en el Centro Empresarial COPARMEX Juárez. Ocho cuestionarios (80%) fueron contestados por altos directivos de compañías, dos (20%), por directivos de organizaciones empresariales. En el piloto participaron siete hombres (70%) y tres mujeres (30%) y el grado de escolaridad reportado fue de seis entrevistados (60%) con nivel de licenciatura y cuatro con un posgrado (40%).

### **2.10.5.- Descripción del lugar de estudio**

La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) es un sindicato patronal de afiliación voluntaria, que aglutina empresarios de todos los sectores, que buscan mediante ella su representación en el ámbito laboral y social. De la libre afiliación se desprende su independencia, su fuerza y su autoridad moral. (Coparmex 2014).

La COPARMEX nace el 26 de Septiembre de 1929, por iniciativa del industrial regiomontano Don Luis G. Sada, quién en la Convención de Delegaciones Industriales de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria, dio a conocer su idea de formar una organización distinta a las Cámaras constituidas por disposición legal. COPARMEX CD. JUAREZ S.P. surge el 30 de marzo de 1968 bajo el respaldo y doctrina de la Confederación Patronal a nivel nacional. (Coparmex 2014).

### **2.10.6.- Conclusiones del resultado de la aplicación del cuestionario piloto**

Se observaron dificultades en la redacción de ciertas preguntas en base a la terminología utilizada en el cuestionario preliminar, por lo cual se modificó su redacción.

### **2.10.7.- Análisis de confiabilidad**

Para evaluar el nivel de confiabilidad del cuestionario se recurrió a la determinación de la consistencia interna, la cual busca determinar la proporción de la varianza en una escala (Oviedo, Campo, 2005).

### **2.10.8.- Coeficiente de Cronbach**

El coeficiente más utilizado es el Coeficiente Alfa de Cronbach (Oviedo, Campo, 2005). El indicador fue desarrollado por Lee J. Cronbach en 1951 y es utilizado para evaluar el grado de confiabilidad de consistencia interna de una escala en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Cronbach, 1951).

Los valores mínimos de consistencia interna del Coeficiente Alfa de Cronbach oscilan entre 0.70 a 0.90. Debajo de este rango se considera inaceptable y por encima se presume la existencia de redundancia o duplicación (Cronbach, 1951; Oviedo, Campo, 2005; Hernández, Fernández 2006).

Al aplicar este procedimiento se obtuvo un índice de 0.766 (Ver Cuadro 5), lo cual significa un nivel aceptable. La variante para ítems dicotómicos es la técnica de Kuder Richardson (KR20) y para el caso del cálculo en SPSS el proceso es el mismo.

**Cuadro 6. Análisis de confiabilidad**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	No. of Items
0.766	0.766	9

Fuente: Elaboración propia

En base al resultado del análisis de confiabilidad Cronbach, se procedió a la eliminación de las preguntas (variables) que no obtuvieron el indicador en el rango establecido, obteniendo el cuestionario definitivo de nueve preguntas (Ver Apéndice 4).

**2.10.9.- Definición de las variables**

Se presentan las variables en la siguiente dependencia tanto en el formato de dependientes e independientes de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación.

**2.10.10.- Variable Dependiente.**

- Éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica

**2.10.11.- Variables independientes:**

- Fallas en la implementación de la planeación estratégica por omisiones de entendimiento de la visión institucional.

- Entorno en donde se desenvuelve todo el personal para entender la visión de la organización.
- Liderazgo como factor en las organizaciones empresariales para la implementación de la planeación estratégica.
- Fallas de comunicación efectiva para la implementación de la planeación estratégica
- Asignación de recursos para la implementación de la planeación estratégica
- Una adecuada estructura administrativa para la implementación de la planeación estratégica
- Sistema interno de planeación para el éxito de la implementación
- Ambiente externo para la implementación exitosa de una planeación estratégica
- Liderazgo sólido para formar un equipo de trabajo para la implementación de la planeación estratégica
- Otros factores

#### **2.10.12.- Variables demográficas:**

- Edad
- Género
- Grado de escolaridad (primaria, secundaria, nivel medio superior, licenciatura, posgrado)
- Antigüedad en la organización
- Antigüedad en el puesto
- Puesto

#### **2.11.- Procedimiento para la recopilación de datos**

La estrategia de recopilación de datos para el análisis en el estudio fue a través de un cuestionario validado a través de una muestra de la población conformada por un grupo de empresarios y directivos que participan de forma directa e indirecta en la Confederación Patronal de la República Mexicana, concretamente en el Centro Empresarial de Ciudad Juárez.

### **2.11.1.- Aplicación del cuestionario.**

Se aplicó el cuestionario en dos sesiones de planeación de manera presencial a los directivos que participan de manera regular en el Centro Empresarial COPARMEX Juárez. En la primera sesión se obtuvo 53 cuestionarios. En la segunda sesión, 20 respuestas y por correo electrónico contestaron 10.

Sesgos. Para evitar problemas para la aplicación del cuestionario y probables sesgos, este fue aplicado de manera directa en las sesiones de planeación al momento del registro de asistencia y que en todo momento la supervisión del cuestionario fue de manera directa y así asegurando que el instrumento haya sido contestado por los empresarios y directivos de las empresas.

El número de empresarios y directivos que participan de manera regular en los procesos de planeación del Centro Empresarial COPARMEX Juárez; es decir, el marco muestral son 108, por lo tanto, la muestra que se calculó fue de 85 y se obtuvieron 83 respuesta, lo que refleja una tasa de respuesta del 97%.

### **2.11.2.- Procesamiento de datos**

Los datos fueron capturados, procesados, ordenados y analizados en el paquete estadístico SPSS con la debida codificación de las variables y sus respectivos análisis.

### **2.12.- Análisis estadístico**

El análisis de los datos procesados del instrumento incluyó análisis descriptivos univariado y bivariado utilizando el software estadístico SPSS Los resultados se expresaron con medidas de tendencia central y de dispersión y las hipótesis fueron contrastadas mediante estadísticos paramétricos y no paramétricos.

### **2.13.- Análisis de correlación o asociación y contrastación de hipótesis**

Se realizó un análisis de asociación entre las variables, pero para determinarlas fue necesario realizar el procedimiento factorial para agrupar los datos a partir de un conjunto de datos. El objetivo es buscar un número mínimo de dimensiones capaces de explicar el comportamiento y las relaciones de las variables (Sayed, Neder, Reza, Asghar, Karimy, 2001).

Para determinar el grado de asociación entre las variables, se utilizó el método de la correlación *R Pearson* y para la contratación de hipótesis se utilizó la misma prueba estadística.

## **Capítulo III: Resultados, Análisis y Discusión**

La pertinencia del estudio en el grupo de empresarios y directivos que participan de forma directa e indirecta en la Confederación Patronal de la República Mexicana, concretamente en el Centro Empresarial de Ciudad Juárez es altamente relevante debido a dos elementos claves:

1.- La Conferederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) es un sindicato patronal de afiliación voluntaria que integra a más de 30 mil socios de todos tamaños y actividades, con presencia en toda la República Mexicana. Coparmex está integrada a través de 65 centros empresariales en todo México. Es una organización política, no partidista, defienden los intereses de la libre empresa.

2.- En el Centro Empresarial Coparmex Juárez están aglutinados los empresarios más relevantes de la ciudad y su opinión tiene mucha relevancia para el desarrollo económico de la región marcando tendencias con otros organismos empresariales.

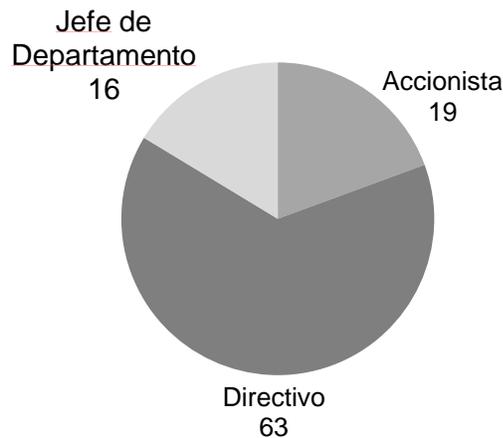
### 3.1.- Características relacionadas con la organización

En el trabajo de investigación participaron 83 empresarios y directivos que participan de manera regular en Coparmex Juárez de una muestra de 85.

Cada uno de los cuestionarios fueron contestados los empresarios y/o directivos de las empresas del Centro Empresarial.

El puesto de los entrevistados refleja que el 63% son directivos de las organizaciones empresariales consultadas, 19 % accionistas y 16% jefes de departamento.

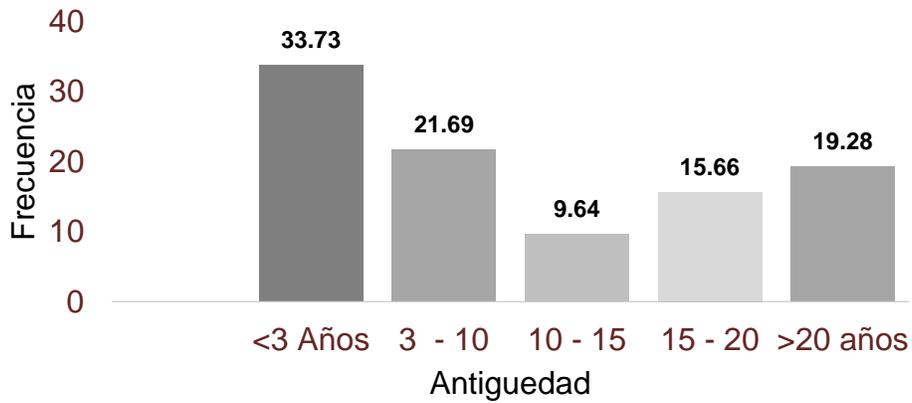
**Gráfico 14. Puesto del entrevistado**



Fuente: Elaboración propia

La tipología de los entrevistados indica que el 33.7% cuenta con 3 años o menos de antigüedad laborando en la empresa, 21.7% entre 3 a 10 años, el 9.6% en el rango de 10 a 15 años. Para el caso de 15 años a 20 se indica un 15.6% y por último el 19.2% más de 20 años en la organización.

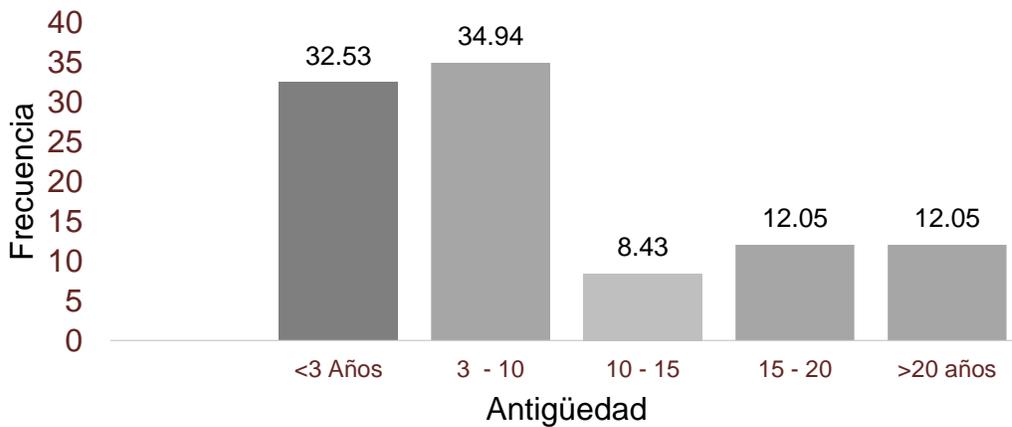
**Gráfico 15. Antigüedad en la organización**



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la antigüedad en el puesto, el 32.5% cuenta con 3 años o menos, el 34.9% de 3 a 10 años, para el caso del rango de 10 a 15 años es de 9.6%, de 15 a 20 años es del 15.6% y por último más de 20 años en el puesto de la organización es del 19.2% (Ver Gráfico 16)

**Gráfico 16. Antigüedad en el puesto**

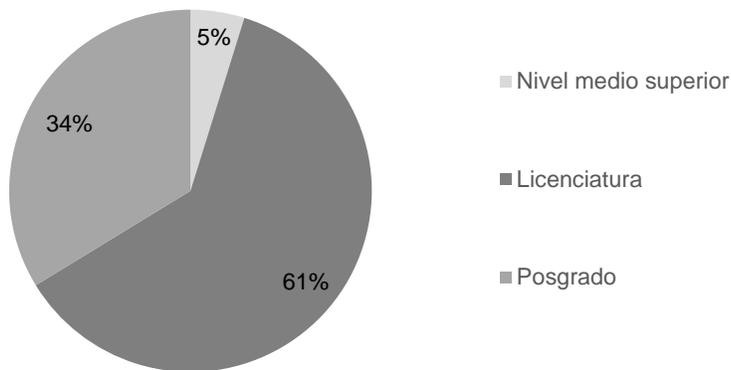


Fuente: Elaboración propia

### 3.2.- Características demográficas de los participantes

El nivel académico de los entrevistados mostró que un 61% cuenta con licenciatura, 34% con posgrado y el 5% con una formación de media superior. (Ver Gráfico 17).

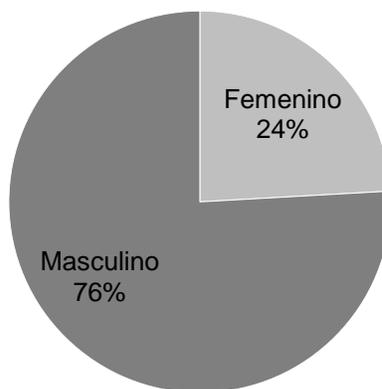
**Gráfico 17. Nivel académico de los entrevistados**



Fuente: Elaboración propia

Los participantes del género masculino en el estudio fueron del 76% y del género femenino del 24%.

**Gráfico 18. Género**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.- Resultados de la contrastación de la hipótesis

#### 3.3.1.-Datos

Se realizó un análisis para determinar la existencia de la asociación de las variables de estudio detectadas en base a la evidencia empírica (Liderazgo, Visión Compartida, Comunicación de la Visión y otros).

**Cuadro 7. Correlación de factores de éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica**

No.	Factores	R de Pearson	Sig. P-Valor	Muestra (n)	Interpretación	Grado de Asociación
1	<i>Liderazgo</i>	0.23	0.04	83		
2	<i>Comunicación</i>	0.6	0.0	83	Asociada	ALTA
3	<i>Visión</i>	0.6	0.0	83	Asociada	MEDIA
4	<i>Ambiente Externo</i>	0.5	0.0	83	Asociada	MEDIA
5	<i>Estructura organizativa</i>	0.24	0.03	83		

Fuente: Elaboración propia

Se encontró una relación estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional ( $R = 0.23$ ,  $p < 0.04$ ), entre “**Liderazgo**” y el resultado de la planeación como “éxito en la implementación”. Se encontró una relación estadísticamente significativa alta e inversamente proporcional ( $R = 0.60$ ,  $p < 0.0$ ) entre “**Comunicación**” y el resultado de la planeación como “éxito en la implementación”.

De la misma manera, se encontró Se encontró una relación estadísticamente significativa alta e inversamente proporcional ( $R = 0.60$ ,  $p < 0.0$ ) entre “**Visión**” y el resultado de la planeación como “éxito en la implementación”. De forma similar, se encuentra una relación estadísticamente significativa alta e inversamente proporcional ( $R = 0.50$ ,  $p < 0.0$ ) entre “**Ambiente Externo**” y el resultado de la planeación como “éxito en la implementación”.

Por último, los datos arrojan que se encuentra una relación estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional ( $R = 0.24$ ,  $p < 0.03$ ), entre “**Estructura Organizativa**” y el resultado de la planeación como “éxito en la implementación”.

En base a los datos obtenidos, se encuentra tres variables (Comunicación, Visión y Ambiente Externo) con relaciones estadísticamente significativas altas y dos variables (Liderazgo y Estructura Organizativa) con relaciones estadísticamente significativas bajas.

## **Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.1.- Conclusiones**

Este apartado tiene como finalidad presentar los hallazgos y conclusiones obtenidas de los resultados del estudio de investigación en su contribución al conocimiento a los factores de éxito en la implementación de la planeación estratégica de las organizaciones. De igual forma presenta limitaciones del estudio y plantea recomendaciones para futuras investigaciones.

Desde la revisión empírica y teórica, se realiza una revisión de la Teoría Organizativa y del Nuevo institucionalismo para comprender la complejidad de actores diversos con culturas y contextos del clima externo y económico de las organizaciones, y por el otro lado entender el proceso del uso del poder para el manejo de intereses de ciertos grupos empresariales bajo el mecanismo del éxito en la implementación de la planeación estratégica.

Desde el enfoque empírico, se revisaron diversos autores que han estudiado los factores de éxito de la planeación estratégica, en distintos escenarios de las organizaciones empresariales con métodos variados en donde se determina que no existe un consenso generalizado sobre los factores de éxito en la implementación de la planeación estratégica.

La Investigación permitió analizar los factores detectados en base a la evidencia empírica en el contexto de las organizaciones empresariales aplicado en el Centro Empresarial COPARMEX Juárez. En los primeros capítulos se revisa los aspectos teóricos que sustenta el proyecto de investigación y se determinan las dimensiones sujetas de estudio:

**Visión**

El enfoque de esta dimensión tiene que ver con la visión compartida institucional y directiva para el éxito y/o fracaso en la implementación de la planeación estratégica. (Zaribaf, Hamid, 2014; Estrada, García, Sánchez, 2009; Guerras, 2004).

**Liderazgo**

La línea de esta dimensión identificada tiene el enfoque de las organizaciones empresariales, el liderazgo juega un papel altamente relevante en la implementación de la planeación estratégica (Zaribaf, Hamid, 2014; Hasan, 2011; Sayed, Nader, Reza, Asghar, Karimy, 2011; Guerras, 2004).

**Comunicación efectiva:** Se concreta en la comunicación de la visión en todas las jerarquías de la organización interna y externa para el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica. (Zaribaf, Hamid, 2014; Hasan, 2011; Messah, 2011; Guerras, 2004).

La pregunta general del estudio se enfocó en los factores asociados con el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica que aparecen entre el planteamiento y su fase de implementación, resaltando que los factores que mayor éxito en el contexto de los empresarios y directivos del Centro Empresarial COPARMEX Juárez son la comunicación, visión y el ambiente externo.

La hipótesis general que se planteó fue que existen factores de éxito o fracaso que dificultan la implementación de la planeación estratégica así como establecer un modelo de readecuación que permita la implementación oportuna y expedita del proceso. Los supuestos específicos que se plantearon fueron:

4. La falta de una visión compartida está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.

5. La falta de liderazgo está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.
6. La falta de comunicación efectiva de la visión futura está asociada con el éxito o fracaso en la implementación de la planeación estratégica.

De los supuestos anteriores se comprueban que en el contexto del grupo de estudio, las variables anteriores están asociadas al éxito en la implementación de la planeación estratégica.

#### **4.2.- Hallazgos**

La evidencia que se recabó de la variable **liderazgo** muestra que está asociada al éxito de la implementación de la planeación en base al R de Pearson ( $R = 0.23$ ), en un nivel de significancia ( $p < 0.04$ ).

El estudio demuestra que la **comunicación efectiva** de la visión futura está asociada con el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica. Para el caso de este grupo de empresarios que fueron sujetos de investigación, consideran que la comunicación es un factor determinante para el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica.

Los resultados reflejan El grado de asociación de R Pearson de las variables antes descritas podemos determinar que para el caso de **visión compartida** está asociada con el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica. Para el sector empresarial, contar con una visión estratégica que permita detonar proyectos, planes y expansión de negocios es sumamente clave para el éxito en la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales.

Resalta de manera importante que la variable de **comunicación** tiene un grado mayor de asociación con el éxito o fracaso en el grupo de estudio. Los modelos de planeación no consideran la socialización de la implementación, por lo que se sugiere incluirlo para en un modelo de readecuación.

Para la conciliación de intereses de los grupos y construcción de una visión compartida para la implementación de la planeación estratégica, la comunicación efectiva es altamente relevante en los resultados de implementación de planeación estratégica.

El estudio determina nuevos hallazgos en el éxito de la planeación estratégica identificada como **ambiente externo** y **estructura organizativa** como factores a considerar en el éxito en la implementación de la planeación estratégica.

La variable de **ambiente externo** está asociada con el éxito o fracaso de la implementación de la planeación estratégica. Con un nivel de significancia del error del 5%. El periodo de estudio que se realizó es entre septiembre de 2014 a mayo del 2015 en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, por lo que se sugiere que la variable del “ambiente externo” desde el punto de vista de los empresarios resulta altamente relevante por encima de otros factores debido a que la ciudad fue afectada por la ola de violencia y que determinó de manera significativa al sector empresarial en la localidad.

En la variable de **estructura organizativa**, la evidencia que recabe no fue suficiente para concluir que el liderazgo está asociada al éxito de la implementación de la planeación debido a que a pesar que el *R* de *Pearson* de esta variable demuestra una asociación baja ( $R = 0.24$ ), el nivel de significancia sugiere que no es determinante ( $p < 0.03$ ).

En base a lo anterior podemos afirmar que bajo el contexto de estudio del grupo de empresarios y directivos del Centro Empresarial COPARMEX Juárez, los factores con mayores grados de asociación para el éxito en la implementación de la planeación estratégica son comunicación, visión y ambiente externo. Parta el caso de los factores con menor grado de asociación son liderazgo y estructura organizativa.

Bajo el contexto de este grupo de empresarios situados en el Centro Empresarial COPARMEX Juárez, las variables relevantes para el éxito de la implementación de la planeación estratégica se encuadran en base a su contexto de retos del sector empresarial afectados por el entorno fronterizo y de seguridad, ya que la variable “ambiente externo” resulta más relevante por encima del liderazgo.

### **4.3. -Delimitación y limitación del estudio**

#### **4.3.1.- Delimitación.**

La delimitación del estudio fue la aplicación de un cuestionario a empresarios y directivos que participan de manera directa e indirecta en el Centro Empresarial COPARMEX Juárez que asciende a 108 empresarios con las características siguientes:

- 1.- Empresario o directivo participante en el Centro Empresarial COPARMEX Juárez
- 2.- Experiencia en los procesos de planeación interna de su compañía
- 3.- Participante activo en los procesos de planeación del Centro Empresarial COPARMEX Juárez

La información que arrojó dicho estudio es una valoración de las dimensiones de los factores que dificultan la implementación de la planeación estratégica

#### **4.3.2.- Limitación**

#### **4.3.3.- Informativos**

Las limitaciones del presente estudio fueron de carácter informativos, es decir, solo se contó con información actualizada hasta mayo del 2015, por lo que los resultados solo reflejan este alcance.

#### **4.3.4.- Financieros**

El proyecto de investigación se llevó a cabo con recursos propios y no se contó con un recurso externo para la investigación que pudiera reflejar un alcance de mayor profundidad.

#### **4.3.5.- Tiempos**

El proyecto de investigación se elaboró de septiembre del 2014 al mayo del 2015, por lo que dicha información es de carácter transversal en ese periodo de tiempo por única vez.

#### **4.4.- Recomendaciones y líneas futuras de investigación**

El presente trabajo de investigación aborda los factores de éxito de la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales para el consenso empresarial, desde el enfoque de la teoría organizativa.

El alcance de la investigación, es la determinación de la asociación de las variables de éxito en la implementación de la planeación estratégica, por lo que no considera el grado de impacto de estos factores en la implementación. En base a lo anterior, se sugiere una investigación causal para determinar cuáles variables son las más determinantes para el éxito en la implementación.

La investigación encuentra de manera relevante que el ambiente externo es un factor de éxito en la implementación de la planeación estratégica, por lo que sería conveniente para la comprensión de los fenómenos sociales y empresariales, determinar en que grado está variable afectó o modificó las decisiones empresariales de inversión o desinversión en Ciudad Juárez en el 2014 y 2015 en base al periodo 2009 al 2013 que representó los mayores índices de delincuencia en Ciudad Juárez.

Esta investigación es únicamente una aproximación a la comprensión de las decisiones empresariales para la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones en un contexto fronterizo, por lo que debería ser ampliado con mayor rigor en un trabajo doctoral. De igual manera, este trabajo apunta hacia la pertinencia de profundizar el tema de la comunicación de los objetivos empresariales con la finalidad de maximizar los resultados internos de las empresas.

## Bibliografía

- ABELL, DEREK. (1995). *La Administración con Estrategias Duales*, CECSA. México.
- ACKOFF, RUSSEL L. (2004), [1981]. *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa.
- ALVAREZ, GRACIA I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. Limusa. México.
- ANDREWS, KENNETH. (1986) [1971]. *El concepto de estrategia en la empresa*, Barcelona, orbis.
- ANSOFF, IGOR, R. P. DECLERCK Y R. L. HAYES (2003), *El planteamiento estratégico*, México, Trillas. — (1986) [1965], *La estrategia de la empresa*, México, Orbis.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (DIB, 1997-2007), y CENTRO INTERAMERICANO DE ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS (CIAT), *Planeación Estratégica*. Prototipo 2.
- CANO FLORES, MILAGROS, OLIVEIRA GÓMEZ DANIEL. (2008), *Algunos modelos de planeación*, Ensayos Ciencias Administrativas 2008-2. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA (COPARMEX) CENTRO EMPRESARIAL CIUDAD JUÁREZ, *Carpeta de Acreditación para Centro de Capacitación de Evaluación de Competencias* CONOCER. 2014.
- CHINCHILLA, NURIA. (1991) *Teoría de la Organización*. Contenido del Campo General: Status Questions. Documento de Investigación. Universidad de Navarra. No. 218.
- COLÓN, RENATO DIMITRI Y SALVADOR ÁNGEL RODRÍGUEZ. (2005). *Planeación estratégica*, Recuperado el 20 de agosto de 2008 del sitio Web Monografías.com <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr.html>.
- CONRADO AGUILAR, CRUZ. (2000). *La Necesidad de la Planeación Estratégica en las Organizaciones Industriales Modernas*, Temas de Ciencia y Tecnología. Vol. 4. No. 11.
- CRONBACH, LEE J. (1951). *Coefficient Alpha and The Internal Structure of Test*. Psychometrika. University of Illinois. Vol. 16. No. 3
- DE LA ROSA, ALBIURQUERQUE AYUZABET. (2002) *Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Administración y Organizaciones. Estudios Organizaciones. Departamento de Economía de la UAM.
- DELOITTE Y STRACIENTA. (2007), *Madurez en la Planeación Estratégica de las Empresas en México*. Notimex El Universal. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/457056.html>
- DI MAGGIO, PAUL J., POWELL, WALTER W. (1991) *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Nuevas Lecturas de Política y Gobierno, Ed. Fondo de Cultura Económica.

- DUNCAN, R.B. (1972). *Characteristics of organizational Environments and perceived Environmental uncertainty*. Administrative science quarterly, vol. 17, September, pages 313- 327.
- ESCOBAR PÉREZ, BERNABÉ. LOBO GALLARDO, ANTONIO. (2000) *Aportaciones de la Teoría Contingente al Estudio de los Sistemas en las Organizaciones: Un Metanálisis*. Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla.
- ESTRADA BÁRCENAS, ROBERTO. GARCÍA PÉREZ, LEMA DOMINGO. SÁNCHEZ TREJO. Víctor Gabriel. (2009). *Barreras que dificultan la implementación estratégica en la pyme: Una evidencia empírica en empresas mexicanas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- GÓMEZ PALLETE, F. (1995). *La evolución de las organizaciones.*: Noesis, Madrid.
- GUERRAS MARTÍN, LUIS ÁNGEL. (2004). *Problemas organizativos en el proceso de la Dirección Estratégica*. Universia Business Review. Actualidad Económica, primer trimestre.
- HASAN POUR, ESMAEIL (2011). *Strategy Execution Capability: Case study of Kebanoo Company*. Faculty of Business Management, Islamic Zad University.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI. ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR; (2006). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México.
- IVANCI, VALENTINA (2013). *The Biggest failures in managing strategy implementation*. University of Rijeka. Faculty of Economics, Republic of Croatia.
- KAUFFMAN GONZÁLEZ, S.H. (2005). *Modelo general de la planeación mercadológica*. IIESCA. Universidad Veracruzana.
- KOTTER, JOHN P. (1995). *Leading Change*. Harvard Business Review Express. Ed. Harvard Business Review.
- PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, A.C., *La propuesta*. Ciudad Juárez, Chih. México (2005).
- LEIFER, R. (1989), *Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Structure Model*. Human Relations, s. l.: s. E.
- MESSAH OMBOI, BERNARD (2011). *Factors affecting the implementation of strategic plans in government Tertiary institutions*. European Journal of Business and Management. Vol. 3. No.53 Kenya.
- MORENO ESPINOZA, LUIS ÁLVARO. (2014). *La Gestión de Talentos como Ventaja Competitiva Sostenible: Concordancia entre Percepciones y Actitudes de Directivos a cargo de Recursos Humanos y Producción*. Doctorado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- MROZ, RALPH (1992). *Mercadotecnia para el éxito*. Promexa. México.

- OKARI ISOE, HEADMOUND. LETTING, NICHOLAS. GACHUNGA, HAZEL, KATULA, BENOIT. (2013). *Influence of Organization Structure on Diversification Strategy and Performance of an Organization*. Prime Journals. Prime Journal of Business Administration Management. Vol 3.
- OVIEDO, HEIDI CELINA. CAMPO ARIAS, ADALBERTO. (2005). *Aproximación al Uso del Coeficiente Alfa de Cronbach*. Revista Colombiana de Psiquiatría. Vol. XXXIV, No. 4. Asociación Colombiana de Psiquiatría.
- PÉREZ URIBE., RAFAEL, GARZÓN GAITÁN, MARIO, NIETO POTES, MAURICIO. (2009). *Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PYMES colombianas*. Revista EAN 65. Enero-abril. P77-1 Colombia.
- PORTER MICHAEL (1980), *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental 17ª Ed.) México. Editorial Continental.
- RAMÍREZ MARTÍNEZ, GUILLERMO, VARGAS LARIOS, GERMÁN, DE LA ROSA ALBURQUERQUE, AYUZABET. (2001). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando Hacia el Eslabón Perdido. Revista Electrónica Fórum Doctoral. Número 3. Edición Especial.
- RIVAS TOVAR, LUIS ARTURO. (2007). *Mapa de las Teorías de la Organización: Una Orientación para empresas*. Gaceta Ideas, CONCYTEG. Año 2. No. 23.
- ROBLES, VÍCTOR. (2014). *Una Introducción al Nuevo Institucionalismo empresarial*. Revista de Economía, Instituto Tecnológico de Roque, Celaya Guanajuato Vol. 1. No. 1. Pag (31-40).
- SEYED KALALL, NEDER. REZA AKHAVA, MOHAMMAD. ASGHAR POUREZZAT, ALI. KARIMY DASTJERDI,
- DAVOD. (2011). *Why Does plans implementation falls? A study in the health service sector of Iran*. Africa Journal of Business Management, Vol. 5(23), pp 9831-9837. 55
- SMITH, C.; COMER, D. (1994). *Self-Organization in Small Groups: A study of Group effectiveness within No-equilibrium conditions*. Human Relations 47, 5, 553-581.
- STATON, WILLIAM J. (2001). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill. México.
- STEINER, GEORGE A. (1988), *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*, Cecsca. México.
- ZARIBAF, MEHDI. HAMID, BAYRAMI. (2014) *An Effective Factors Pattern Affecting Implementation of Strategic Plans*. Tehran, Iran Bayrami Hamid Islamic Azad University. <http://www.indabook.org/d/Mehdi-Zaribaf-PhD-Shahrake-omid-Tehran-Iran-Bayrami.pdf>
- ZIMMERMAN, B. (1991). *The Inherent Drive Towards Chaos*, Documento de investigación presentado en Strategic Process: state of art conference, Oslo junio 19-22.
- ZIMMERMAN, B. (1993), *Chaos & Nonequilibrium: the slip side of strategic processes*. Organization Development Journal, s.d

# Anexos

## 1. Construcción de la relación de las dimensiones con las preguntas genericas del instrumento

DIMENSIONES	EVIDENCIA EMPÍRICA	PREGUNTAS GENERICAS
<b>VISION</b>		
1	¿Cree usted que una correcta visión de la organización contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización en la implementación de la planeación?	<b>Visión compartida</b> (MORENO, 2009, GARRIDO, 2009)
2	¿Como considera que se debe construir la visión en la organización para una mejor implementación de la planeación?	
3	¿ En una escala del 1 al 10, donde 10 es la máxima calificación, Qué calificación le daría a la importancia de la construcción de una visión compartida para el éxito en la implementación de la planeación estratégica?	
4	¿Qué tan retadora debe ser la construcción de una visión para el éxito en la implementación?	
5	¿Usted considera que la visión compartida tiene mayor peso en la etapa de la implementación por encima de otros factores?	
<b>LIDERAZGO</b>		
6	¿Considera usted que el Liderazgo en las organizaciones empresariales es un factor clave para la implementación de la planeación estratégica?	<b>Dirección y Liderazgo</b> (ZARBAF, 2014; SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011)
7	¿Qué características considera que debe tener un líder para el éxito de la implementación de la planeación estratégica?	
8	¿Cuál cree usted que debe ser el rol del líder de la organización para la implementación de la planeación estratégica?	
9	¿Considera importante que el liderazgo de la organización delegue la implementación de la planeación a un equipo de trabajo?	
10	¿Considera usted que el líder de la organización debe romper paradigmas para encontrar el éxito de la implementación?	
11	¿Usted considera que el liderazgo tiene mayor peso en la etapa de la implementación por encima de otros factores?	
12	¿Qué tipo de habilidades debe tener el liderazgo para el éxito de la implementación?	
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>		
13	13.-¿Considera que la comunicación de la visión facilita la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales?	<b>Comunicación efectiva</b> (MORENO, 2009, GARRIDO, 2009)
14	¿Considera importante que la comunicación de la visión propicie la integración de los actores internos de la empresa para el éxito de la implementación?	
15	¿Como considera que se debe comunicar la visión en la organización para una mejor implementación de la planeación?	
16	¿Qué tipo de comunicación considera usted más relevante para la facilitación de la implementación de la planeación, la interna o externa?	
17	¿Qué tipo de comunicación considera usted más relevante para la facilitación de la implementación de la planeación, formal o informal?	
18	¿La comunicación de la visión de la compañía debe ser permanente o anual?	
19	¿Para una mejor comprensión de la visión, considera relevante que la organización debe contar con una cultura de comunicación para el éxito en la implementación de la planeación estratégica?	
20	¿Usted considera que la comunicación de la visión tiene mayor peso en la etapa de la implementación por encima de otros factores?	
<b>OTROS FACTORES</b>		
21	¿Cuáles otros factores considera que influyen en la implementación exitosa de la planeación?	<b>Estructura organizacional</b> (ZARBAF, 2014; HASAN, 2011; SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011; GUERRAS, 2004); <b>Recursos humanos</b> (Zarbat, 2014, Guerras,2004); <b>Cultura organizacional</b> (ZARBAF, 2014, HASAN, 2011, MASSAH, 2011; GUERRAS, 2004); <b>Sistemas de planeación y control</b> (ZARBAF, 2014; GUERRAS, 2004); <b>Dimensión y Estrategia de contenido</b> (HASAN, 2011; SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); <b>Dimensión contextual</b> (SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); <b>Dimensión operacional</b> (SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); <b>Turbulencia del ambiente externo</b> (ESTRADA, GARCIA, SANCHEZ, 2009); <b>Insuficiencia en los procesos de planeación</b> (ESTRADA, GARCIA, SANCHEZ, 2009); <b>Gestión de recompensas</b> (MASSAH, 2011); <b>Prácticas de la asignación de recursos</b> (MASSAH, 2011); <b>Política de gestión institucional</b> (MASSAH, 2011).
	Asignación de Recursos	
	Una adecuada estructura organizacional interna	
	Los sistemas internos de planeación y control	
	El ambiente externo	
	Programa de recompensas por objetivos	
	Otros	
<b>OTROS FACTORES</b>		
	<b>Estructura organizacional</b> (ZARBAF, 2014; HASAN, 2011; SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011; GUERRAS, 2004); <b>Recursos humanos</b> (Zarbat, 2014, Guerras,2004); <b>Cultura organizacional</b> (ZARBAF, 2014, HASAN, 2011, MASSAH, 2011; GUERRAS, 2004); <b>Sistemas de planeación y control</b> (ZARBAF, 2014; GUERRAS, 2004); <b>Dimensión y Estrategia de contenido</b> (HASAN, 2011; SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); <b>Dimensión contextual</b> (SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); <b>Dimensión operacional</b> (SAYED, REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); <b>Turbulencia del ambiente externo</b> (ESTRADA, GARCIA, SANCHEZ, 2009); <b>Insuficiencia en los procesos de planeación</b> (ESTRADA, GARCIA, SANCHEZ, 2009); <b>Gestión de recompensas</b> (MASSAH, 2011); <b>Prácticas de la asignación de recursos</b> (MASSAH, 2011); <b>Política de gestión institucional</b> (MASSAH, 2011).	21.-¿El éxito en la implementación de la planeación depende de la asignación de recursos para dicha tarea? 22.-¿Una estructura organizacional interna en la empresa es clave para el éxito en la implementación de la planeación estratégica? 23.-¿Los sistemas internos de planeación y control facilitan la implementación de la planeación? 24.-¿En qué medida afecta o contribuye el ambiente externo de la organización para el éxito en la implementación? 25.- ¿La existencia de un programa de recompensas por objetivos en la empresa contribuye en el éxito en la implementación de la planeación?
Fuente: Elaboración propia		

## 2. Revisión e integración de las dimensiones, preguntas y evidencias empíricas

DIMENSIONES	PREGUNTAS	OPCIÓN DICOTOMICA		EVIDENCIA EMPIRICA
<b>VISION</b>				
1	¿Cree Usted que para el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales se requiere del establecimiento claro de la VISION institucional?	SI	NO	Visión compartida (MORENO, 2009, GARRIDO, 2009)
2	¿Desde su perspectiva, quién o quiénes considera que deben intervenir en el proceso de construcción de una visión institucional?			
	Los accionistas o dueños			
	El Presidente del Consejo			
	Los Funcionarios de Primer Nivel			
	Los Jefes de Departamento			
	Todo el personal			
	Otros			
3	¿Considera que la organización puede establecer objetivos, metas y estrategias claras sin una visión institucional clara?	SI	NO	
4	¿Considera que las fallas en la implementación de la Planeación Estratégica se deba a una falta de entendimiento de la VISION institucional?	SI	NO	
5	¿En el entorno en el que se desenvuelve, considera que todo el personal conoce y entiende la visión de la organización?	SI	NO	
<b>LIDERAZGO</b>				
6	¿Considera usted que el Liderazgo en las organizaciones empresariales es un factor clave para la implementación de la planeación estratégica?	SI	NO	Dirección y Liderazgo (ZARIBAF 2014; SAYED,REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011)
7	¿Considera que la falta de Liderazgo sólido pueda entorpecer la instrumentación de la planeación estratégica?	SI	NO	
8	¿Considera que con el consenso empresarial con respecto al liderazgo se vuelve más factible la implementación de la planeación estratégica?	SI	NO	
9	¿Cree que un liderazgo sólido debe formar un equipo de trabajo para la implementación de la planeación estratégica?	SI	NO	
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>				
10	¿Considera que la comunicación de la visión facilita la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales?	SI	NO	Comunicación efectiva (MORENO, 2009, GARRIDO, 2009)
11	¿Considera que la comunicación de la visión propicia la integración de los actores internos de la empresa para la éxito de la implementación de la planeación estratégica?	SI	NO	
12	¿Considera relevante que la organización cuente con una cultura de comunicación para el éxito en la implementación de la planeación estratégica?	SI	NO	
13	¿Actualmente considera que los canales de comunicación existentes en su organización son adecuados para la transmisión de la Visión Institucional?	SI	NO	
14	¿Considera viable que la planeación estratégica pueda implementarse sin una comunicación efectiva de la Visión?	SI	NO	
<b>OTROS FACTORES</b>				
15	¿Cuáles otros factores considera que influyen en la implementación exitosa de la planeación?			Estructura organizacional (ZARIBAF, 2014; HASAN, 2011; SAYED,REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011; GUERRAS, 2004); Recursos humanos (Zaribaf, 2014; Guerras,2004); Cultura organizacional (ZARIBAF, 2014; HASAN, 2011; MASSAH, 2011; GUERRAS, 2004); Sistemas de planeación y control (ZARIBAF, 2014; GUERRAS, 2004); Dimensión y Estrategia de contenido ( HASAN, 2011; SAYED,REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); Dimensión contextual (SAYED,REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); Dimensión operacional (SAYED,REZA, ASGHAR, KARIMY, 2011); Turbulencia del ambiente externo (ESTRADA, GARCIA, SANCHEZ, 2009); Insuficiencia en los procesos de planeación (ESTRADA, GARCIA, SANCHEZ, 2009); Gestión de recompensas (MASSAH, 2011); Prácticas de la asignación de recursos (MASSAH, 2011); Política de gestión institucional (MASSAH, 2011)
	Asignación de Recursos			
	Una adecuada estructura organizacional interna			
	Los sistemas internos de planeación y control			
	El ambiente externo			
	Programa de recompensas por objetivos			
	Otros			

Fuente: Elaboración propia

### 3. Factores que dificultan la implementación de la Planeación Estratégica

**Relacionada con el entrevistado:**

Indique su año de nacimiento

\_\_\_\_\_

**Género**

Femenino  
 Masculino

**Escolaridad del Entrevistado**

Primaria  
 Secundaria  
 Nivel medio superior  
 Licenciatura  
 Posgrado

**Antigüedad en la organización**

Menos de 3 años  
 de 3 a 10 años  
 de 11 a 15 años  
 de 16 a 20 años  
 Más de 20 años

**Antigüedad en el puesto**

Menos de 3 años  
 de 3 a 10 años  
 de 11 a 15 años  
 de 16 a 20 años  
 Más de 20 años

**Puesto**

Accionista  
 Directivo  
 Jefe Departamento

1	¿Cree Usted que para el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales se requiere del establecimiento claro de la VISION institucional?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
2	¿Desde su perspectiva, quién o quiénes considera que deben intervenir en el proceso de construcción de una visión institucional? Los accionistas o dueños El Presidente del Consejo Los Funcionarios de Primer Nivel Los Jefes de Departamento Todo el personal Otros _____ _____	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
3	¿Considera que la organización puede establecer objetivos, metas y estrategias claras sin una visión institucional clara?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
4	¿Considera que las fallas en la implementación de la Planeación Estratégica se deba a una falta de entendimiento de la VISION institucional?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
5	¿En el entorno en el que se desenvuelve, considera que todo el personal conoce y entiende la visión de la organización?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
6	¿Considera usted que el Liderazgo en las organizaciones empresariales es un Factor clave para la implementación de la planeación estratégica?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
7	¿Considera que la falta de Liderazgo sólido pueda entorpecer la instrumentación de la planeación estratégica?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
8	¿Considera que con el consenso empresarial con respecto al liderazgo se vuelve más factible la implementación de la planeación estratégica?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
9	¿Cree que un liderazgo sólido debe formar un equipo de trabajo para la implementación de la planeación estratégica?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
10	¿Considera que la comunicación de la visión facilita la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
11	¿Considera que la comunicación de la visión propicia la integración de los actores internos de la empresa para la éxito de la implementación de la planeación estratégica?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
12	¿Considera relevante que la organización cuente con una cultura de comunicación para el éxito en la implementación de la planeación estratégica?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
13	¿Actualmente considera que los canales de comunicación existentes en su organización son adecuados para la transmisión de la Visión Institucional?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
14	¿Considera viable que la planeación estratégica pueda implementarse sin una comunicación efectiva de la Visión?	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												
15	¿Cuáles otros factores considera que influyen en la implementación exitosa de la planeación estratégica? Asignación de recursos para el diseño e implementación La falta de seguimiento en la implementación de la planeación Una adecuada estructura organizacional interna Los sistemas internos de planeación y control El ambiente externo Falta de un Programa de recompensas por objetivos Otros _____ _____	<table border="1" style="width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33px;">Si</td> <td style="width: 33px;">No</td> <td style="width: 33px;">No sabe</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	No sabe									
Si	No	No sabe												

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Factores asociados con la falta de éxito en la implementación de la Planeación Estratégica

**Relacionada con el entrevistado:**

Indique su año de nacimiento: \_\_\_\_\_

**Género**

Femenino  
 Masculino

**Escolaridad del Entrevistado**

Primaria  
 Secundaria  
 Nivel medio superior  
 Licenciatura  
 Posgrado

**Antigüedad en la organización**

Menos de 3 años  
 de 3 a 10 años  
 de 11 a 15 años  
 de 16 a 20 años  
 Más de 20 años

**Antigüedad en el puesto**

Menos de 3 años  
 de 3 a 10 años  
 de 11 a 15 años  
 de 16 a 20 años  
 Más de 20 años

**Puesto**

Accionista  
 Directivo  
 Jefe Departamento

**INSTRUCCIONES:** Conteste cada pregunta de forma categórica: SI o NO

- |    |   |  |    |    |  |  |
|----|---|--|----|----|--|--|
| 1  | ¿Considera que las fallas en la implementación de la Planeación Estratégica se deba a una falta de entendimiento de la VISION institucional?      | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 2  | ¿En el entorno en el que se desenvuelve, considera que todo el personal conoce y entiende la visión de la organización?                           | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 3  | ¿Considera usted que el Liderazgo en las organizaciones empresariales es un factor clave para la implementación de la planeación estratégica?     | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 4  | ¿Cree que un liderazgo sólido debe formar un equipo de trabajo para la implementación de la planeación estratégica?                               | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 5  | ¿Considera que una adecuada estructura administrativa influye en la implementación exitosa de la planeación estratégica?                          | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 6  | ¿Considera que los sistemas internos (manual de procedimientos) de planeación influyen en la implementación exitosa de la planeación estratégica? | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 7  | ¿Considera que el ambiente externo influye en la implementación exitosa de la planeación estratégica?   | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 8  | ¿Considera que la asignación de recursos influye en la implementación exitosa de la planeación estratégica?                                       | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 9  | ¿Considera viable que la planeación estratégica pueda implementarse sin una comunicación efectiva de la Visión?                                   | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">SI</td> <td style="padding: 2px;">No</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> | SI | No |  |  |
| SI | No  |  |    |    |  |  |
|    |   |  |    |    |  |  |
| 10 | ¿Cuáles otros factores considera que influyen en la implementación exitosa de la planeación estratégica?  |  |    |    |  |  |

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia