

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

---



Título: Planeamiento estratégico

Autores: Franz Jhonn Vargas Guzmán  
Karen Reategui Villacorta  
Carlos Daniel Rosales Bardalez  
Cesar Augusto Alejandria Castro  
Freddy Seminario Arevalo  
Gustavo Ramírez Moreno  
Gustavo Ramírez García  
Raimundo Ishuiza Tapullima  
Jessica Del Pilar Cabel Ramirez

Editor:  
Franz Jhonn Vargas Guzmán  
Jr. Perú 1525 – Tarapoto – San Martín

1a. edición – agosto 2023

Depósito Legal N° 2023-07653

**Dedicado a los funcionarios y trabajadores  
del sector público, por la labor que  
realizan en beneficio de la sociedad**

## INDICE

INDICE .....	4
Índice de figuras .....	7

### CAPÍTULO I

#### EVOLUCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. Origen y significado .....	9
1.1.1. Factores de la planificación estratégica .....	12
1.2. Definiciones .....	18
1.2.1. Planeamiento .....	18
1.2.2. Estrategia .....	20
1.2.3. La gestión estratégica en el contexto de la gestión empresarial: .....	23
1.2.4. Planeamiento estratégico .....	24
1.2.5. Concepto de la Administración estratégica .....	27
1.2.6. Importancia del planeamiento estratégico .....	31
1.2.7. Diagnóstico estratégico.....	34
1.2.8. Características del planeamiento estratégica .....	36
1.2.9. Las ventajas de la planeación estratégica .....	45
1.2.10. Desventajas de la planeación estratégica .....	48
1.2.11. Objetivos del planeamiento estratégico .....	49
1.2.12. Principios de la planeación estratégica .....	54

1.2.13.	Enfoques de la planeación estratégica .....	55
1.2.14.	Elementos de la planeación estratégica .....	56
1.2.15.	Tipos de planeamiento estratégico.....	60

## CAPÍTULO II

### MODELOS TEÓRICOS

2.1.	Modelos de planeación.....	69
2.1.1.	George Steiner .....	69
2.1.2.	Modelo de Frank Banghart.....	72
2.1.3.	Modelo de Willian Newman.....	73
2.1.4.	Modelo de Bateman y Snell .....	74
2.1.5.	Modelo de Mintzberg .....	75
2.1.6.	Modelo de Fred David.....	76
2.1.7.	Modelo de Jean Paul Sallenave .....	80
2.1.8.	Modelo de Russel Ackoff.....	80
2.1.9.	Modelo de Igor Ansoff .....	85
2.1.10.	Modelo de Philip Kotler .....	86
2.2.	El planeamiento estratégico en el sector público .....	97
2.3.	El pensamiento estratégico en el ámbito público.....	99
2.4.	Decreto legislativo N° 1088 .....	100
2.4.1.	La estructura nacional del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	101

## CAPÍTULO III

### ETAPAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.	PRIMERA ETAPA: Análisis estratégico.....	103
3.1.1.	Tipos de análisis estratégicos .....	103
3.2.	SEGUNDA ETAPA: Diagnóstico de la situación .....	106
3.3.	TERCERA ETAPA: Declaración de objetivos corporativos.....	107
3.4.	CUARTA ETAPA: Estrategias corporativas .....	109
3.5.	QUINTA ETAPA: Planes de actuación.....	115
	BIBLIOGRAFIA .....	121

## Índice de figuras

Figura 1 Sistema de gestión.....	40
Figura 2 Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad de Porter.....	42
Figura 3 Esquema de la escalera prospectiva .....	44
Figura 4 Niveles de planificación.....	45
Figura 5 Actividades fundamentales en la evaluación de estrategias.....	92
Figura 6 Análisis externo.....	104
Figura 7 Análisis interno .....	105
Figura 8 Elementos del diagnóstico estratégico .....	107
Figura 9 Características de los objetivos estratégicos .....	108
Figura 10 Aspectos claves de la estrategia corporativa.....	110
Figura 11 Modos de desarrollo corporativo .....	112
Figura 12 Componentes de la estrategia corporativa.....	113
Figura 13 Elementos del proceso global para un plan estratégico .....	116
Figura 13 proceso de planificación estratégica por niveles.....	117
<b>Figura 15</b> Plan estratégico para un oficio o negocio .....	118
<b>Figura 16</b> Método para obtener un plan estratégico .....	120

**CAPÍTULO I**  
**EVOLUCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

## 1.1. Origen y significado

De acuerdo con Ossorio (2002), este término en su origen etimológico en el latín significa “planus” que traducido en español es “plan” esto empieza principalmente de una idea con la finalidad de lograr los objetivos de una organización, como también es equivalente a un esquema de cimiento o llamado también como base de un edificio. Con el pasar del tiempo, el término llegó a tomar una ampliación hasta denominarse “presentación gráfica de cualquier lugar”. En ese sentido, el plan significa prefiguración y diseño de una planta de edificación, la cual se entiende como anticipar y hoy en día es conocido con el término “plano” quiere decir que es el resultado esperado como también deseado de una obra que va a ser construida, utilizando medios como estrategias y recursos pertinentes para el logro de los objetivos planteados por la entidad.

Por otro lado, el término “estrategia” está originado por el jefe del ejército porque éste debe estar pendiente del enemigo y en base a ello buscar estrategias que logren alcanzar la victoria pero también se incorporaban factores como psicólogo, conocimientos como también habilidades que permitan planificar dichas estrategias, siendo así que este término se identifica como el proceso de toma de decisiones con el propósito de conseguir una meta determinada, sin embargo el término expresa habilidad de conducción como liderazgo, poder o capacidad, en la época de Magno 330 a.c donde el encargado del ejército demuestra sus habilidades y destrezas para dirigir eficazmente a su ejército anticipando los movimientos del enemigo , por ese motivo el plan y la estrategia también se fueron evidenciando en las instituciones públicas y privadas cómo también en diferentes actividades de la humanidad ya que estos requieren de precisiones al momento de determinar un fin y los medios mediante

los cuales serán logrados, por ello , la estrategia no es más que la conexión que existe entre las metas que se quiere lograr y las acciones que se implementaran para alcanzarlo. (Ossorio 2002).

Como asegura De Elizagarate (1990), la planificación estratégica es adoptada por las organizaciones europeas, aproximadamente en los años setenta el cual viene a tener el mismo marco teórico, al igual que los EE.UU, los países europeos quienes eran líderes económicamente hablando como por ejemplo Alemania Occidental, llegaron a aplicar a sus organizaciones los planes estratégicos. Entonces las empresas de origen españolas se concientizaron respecto “planificación estratégica”, posterior a un decenio de los 80’ donde se logró observar una alarmante preocupación de la dirección, es así que el marco de planificación en los EE.UU revisa las aportaciones las cuales ponen en manifiesto el hecho de planificar estratégicamente con el objetivo de disponer de una ventaja en la empresa, por ejemplo conseguir el objetivo planteado por esta a través de diversos ámbitos y con el uso de diferentes métodos.

Por otra parte, (Basurto, 2016) alude que antiguamente la planificación estratégica llega a surgir por Sun Tzu, una de las estrategias que fue influenciada por el concepto militar, puesto que el pensador no tenía conocimiento sobre “estrategia”, lo que si conocía era la defensa militar la cual era considerada como capacidades que posee el general, de esa manera beneficiarse de los distintos eventos gracias a la habilidad sin tener procedimientos a aplicarse. Al mismo tiempo, expresa que la planeación estratégica que se realizó en Grecia, fue cuando Sócrates comparó las actividades del empresario con los de un general, confirmando así que las actividades se deben llevar a cabo mediante un plan de acción empleando los recursos de manera correcta para así

cumplir con sus objetivos, sin embargo este término a través del tiempo ha tenido diferentes conceptos y usos, comenzando principalmente por el campo militar aunque también fue incorporado en el ámbito político, económico, administrativo, cultural, religiosos y cultural.

En 1960 empezaron a emplear y usar el término “planeamiento a largo plazo”, luego de ello se crearon los siguientes términos: planeación corporativa, directiva, general, formal, integrada, corporativa, estratégica y finalmente gerencia estratégica, sin embargo la planeación en general es el análisis y evaluación de los diferentes aspectos externos y internos que afectan la gestión de una organización.(Basurto, 2016).

Este término empezó a sistematizarse desde el siglo XX luego del análisis del planeamiento estratégico identificaron la importancia de este en las empresas tanto grandes y pequeñas empresas, por ello en la actualidad, el planeamiento es un factor muy importante para el desarrollo de la empresa ya que este permite planificar diversas alternativas estratégicas para diferentes escenarios futuros para que las organizaciones logren una ventaja competitiva, ya que la planeación es un mediador para determinar la misión, visión, valores y metas de una organización por ese motivo son considerados recursos claves para facilitar el proceso de la empresa en un corto, mediano y largo plazo siendo la base para identificar los ingresos de costos, presupuesto y gastos de la empresa, sin embargo el planeamiento estratégico tiene como base principal al análisis es decir (método científico) evidencia un equilibrio entre dos procesos analítico (razonamiento) y en segundo lugar el intuitivo. (juicio o propia experiencia),. De esta manera el P.E indica la dirección de los esfuerzos para lograr las metas establecidas y reduce el espacio para la improvisación, por ese motivo es importante que las empresas

evalúen, revisen e ajusten nuevamente las estrategias planteadas para que puedan resaltar del resto de sus competidores, como también para que estos logren evitar amenazas que presenten las empresas sucesivamente ir más allá poniendo en marcha formas de acción innovadoras de este modo va evaluando ciertos factores como la demanda de sus propios productos, factores que están afectando su capacidad de oferta y un análisis de FODA..(Z. Torres, 2014)

### **1.1.1. Factores de la planificación estratégica**

Basurto (2016) menciona que existen diversos factores internos y externos que tiene un impacto en la planificación por ese motivo el autor menciona lo siguiente:

Los factores externos proceden del medio ambiente, el cual rodea a la empresa y no pueden ser controlados, una de ellas es la competencia empresarial, situación económica actual, las leyes determinadas y la demanda de los clientes a la empresa.

Los factores internos en general pueden controlarse por la misma organización como los factores humanos que cumplen un rol importante para el desarrollo de la empresa.

Por ese motivo luego de que la empresa haya evaluado tanto los contexto externos e internos podrán planificar acciones eficaces y pertinentes para el óptimo desarrollo de la empresa así que estos factores tanto interno y externos tienen como propósito alcanzar las metas determinadas por la empresa y de ese modo se diferencien de sus competencias en conclusión estos ámbitos influyen significativamente en el desarrollo de una empresa.

Asimismo De Elizagarate (1990) señala sobre la estructura de la planificación estratégica Europea tradicional, considerando significativamente la finalidad de cada organización (Fines), de igual manera se determinan las estrategias las cuales permitirán lograr los objetivos (Forma) y por último, está establecer los recursos que permitan comenzar y encaminar las estrategias (Medios), por ello las empresas deben encontrarse en constante esfuerzo para hacer frente a los cambios trásticos que ofrece la sociedad actualidad ya que trae consigo demandas innovadores junto con nuevas oportunidades para las diferentes organizaciones.

La dirección de las organizaciones para poder obtener y/o alcanzar los objetivos del plan estratégico, tiene como misión principal diagnosticar la situación de la organización.

*1.1.1.1. Este diagnóstico presenta 2 fases:*

Diagnóstico externo, diagnóstico interno.

El análisis externo en una organización es importante identificar las variables, quienes conforman el entorno empresarial, de esta manera la dirección debe sintetizar los diagnósticos tanto de las oportunidades y amenazas. En el mencionado diagnóstico externo se logra analizar los clientes como también el mercado, ambas variables configuran la demanda, así también la competencia, factor tecnológico y finalmente el apartado institucional. Todo ello se realiza a través de un “check - list”, logramos obtener información precisa así realizar valoraciones. El diagnóstico externo se complementa con el diagnóstico interno, brindando la información de los distintos departamentos de la

organización, tratando de conocer los puntos débiles y fuertes como también los recursos y los medios por los cuales será permitido el comparar la fuerza hacia las capacidades internas de cada competidor y la situación de su entorno.

Por otra parte, también refieren sobre la estructura denominado “tradicional” se basa en los puntos débiles y fuertes que permiten la selección de los medios que son primordiales para que una organización desarrolle estrategias que conduce al logro de las metas, para lograr terminar la metodología de esta, los gerentes deben considerar los objetivos que determinaron con el uso de una variedad de alternativas que son muy convenientes aplicarlos para los resultados del futuro.

Por otro lado, dentro del planeamiento estratégico existe una alta posibilidad de que una estrategia puede ser aprovechado para varios objetivos, como también puede ser lo contrario; es decir, que el objetivo favorezca a más de una estrategia, luego de ello, al considerar el modelo estratégico del beneficio, éste viene a presentar acciones las cuales puede ser emprendidas por la dirección buscando una mejoría de los beneficios, es importante mencionar que en el modelo no se vincula con las acciones operativas que son destinadas a mejorar el objetivo, haciendo referencia solo a las acciones estratégicas (De Elizagarate 1990).

Continuamente para el desarrollo de los objetivos como indica De Elizagarate (1990), las empresas deberán hacer uso de las 6 estrategias consideradas como básicas y esto depende de los recursos que la organización disponga y de acuerdo a la situación del diagnóstico del exterior.

#### *1.1.1.2. Expansión especializada o especialización*

La cual hace referencia a las empresas que aún son consideradas como nacientes, esta estrategia surgió frente a un producto limitado, así una empresa pueda modificar su dimensión alcanzando resultados óptimos dentro del mercado, la empresa al disponer de estrategias especializadas puede llegar a obtener un liderazgo en los costos (De Elizagarate 1990).

#### *1.1.1.3. Diversificación horizontal*

Tiene una implicancia de una gama de productos mucho más extensa que de la especialización, esta mencionada estrategia permite alcanzar el crecimiento al igual que proporcionar seguridad ante lo exterior o el entorno, permitiendo así observar los gustos de los clientes y si existen variaciones en relación a la demanda de los productos, implica también poner en juego una cantidad mayor de los recursos económicos (De Elizagarate 1990).

#### *1.1.1.4. La diversificación concéntrica*

Esta estrategia viene a ser aún más complicada que la anterior, pero facilita el desarrollo de la organización, implica también diversificar, la cual radica en la búsqueda de nuevos mercados, como también en nuevos productos. La estrategia es de gran utilidad puesto que al poseer recursos con la finalidad de lanzar nuevos productos al mercado actual generando competitividad o evitando una dependencia de la demanda (De Elizagarate 1990).

#### *1.1.1.5. Integración vertical*

La estrategia tiene por finalidad garantizar la materia prima y todo lo relacionado a ello, empleando la integración enfocados a los canales de distribución con el propósito, también eliminan intermediarios que son considerados que no tienen algún valor añadido., otra característica es que esta estrategia entra en el campo de esa manera mejorar la rentabilidad, así mismo al igual que otras estrategias permite lograr un objetivo que brinde “seguridad defensiva” dentro del entorno (De Elizagarate 1990).

#### *1.1.1.6. Expansión por vía externa o el crecimiento externo*

La mencionada estrategia alcanza a modificar la dimensión de la organización, esto no es a través de una reinversión de los recursos, por lo contrario se realiza por medio de la compra de sociedades; asimismo, al lograr los objetivos consigue beneficios importantes en los costes, productos y mercados nuevos, además de la tecnología que

fue establecida, por otro lado esta estrategia alcanza la seguridad y ventajas frente a la competencia (De Elizagarate 1990).

#### *1.1.1.7. El agrupamiento a consecuencia del abandono*

Permite modificar dimensiones, pero todo ello de manera diferente que la anterior estrategia consiguiendo una óptima dimensión por medio de la reducción de la capacidad eliminando departamentos, canal de distribución como también la desinversión, reduciendo así gastos y obteniendo precios mucho más competitivo (De Elizagarate 1990).

Entonces De Elizagarate (1990) manifiesta que en la década de los 80' al aplicarse la planificación en los EE.UU. se comprueba sobre pérdidas importantes ante la ventaja competitiva tanto nacional como internacional; en ese entonces, el estudio de Porter referente a una organización mantiene una ventaja ante la competencia, completando así el marco tradicional de la planificación, es así que el autor está en la condición de crear una ventaja competitiva, naciendo principalmente del “valor”. Se entiende por valor a los compradores quienes están dispuestos a pagar o el valor excedente ofrece precios mucho más bajos que la competencia o también brindar beneficios únicos las cuales deberán estar justificadas en el precio mayor.

Y la situación actual de la planificación estratégica. En los EE.UU, fue uno de los países pioneros quienes establecieron los planes

estratégicos, sin poner en duda el liderazgo, ante el enemigo al cual lo consideraban insignificante al país de Japón. Sin embargo, después de 25 años la planificación estratégica la cual fue establecida en la mayor parte de las organizaciones americanas, luego de ello Japón llegó a ser una competencia de gran importancia y las temida. Japón al llegar a conquistar la demanda americana, los empresarios empezaron a preocuparse por la pérdida de sus demandas centrándose de manera directa en la planificación estratégica y el manejo correcto de ello.

En ese sentido Zúñiga (2022), sostiene que actualmente la competitividad es cada vez agresiva obligando a las organizaciones a estar constantemente en alerta, el cual mantiene el anhelo de creer y generar mayor rentabilidad y ser competitivos dentro del mercado.

## **1.2. Definiciones**

### **1.2.1. Planeamiento**

Se entiende por planeamiento a la planificación diseñada para el logro de un objetivo, haciendo referencia a la elaboración de los planes, así concretar las metas propuestas (Terrazas, 2011). Al mismo tiempo Aguilar (2020) explica que el planeamiento es la toma de decisión para conseguir los resultados esperados a un futuro.

La planeación es el proceso donde se establecen las metas, objetivos y el medio que emplearán para lograr concreta; es decir, sostiene que es una anticipación antes de tomar una decisión (Concepción, 2007).

Se entiende por planeamiento a la toma anticipada de una decisión, permitiendo organizar, controlar, coordinar tanto las acciones y los resultados; es decir, el plan presenta ideas a futuro, implicando acciones y actividades las cuales se vinculan a las decisiones propuestas. Planear es elegir, establecer opciones que se realiza ante el futuro y los medios para conseguir un objetivo; por tanto, este proceso se realiza antes de realizar una acción. De tal forma refiere que planear no es la eliminación de la intuición; sin embargo, se trata de eliminar una improvisación siendo un método de preparación las cuales serán acompañadas con la acción (José González & Rodríguez, 2019)

La planeación es aplicar de manera racional la decisión con antelación, y con previo conocimiento a la realidad, controlando así acciones presentes y evitar las consecuencias a un futuro; en efecto, planificar es establecer las acciones que pretende realizar incluyendo toma de decisiones de gran relevancia como por ejemplo objetivos, políticas, procedimientos entre otros y lograr mantener una mentalidad futurista con la finalidad de mejorar las cosas, donde el objetivo es alcanzar las metas propuestas corriendo los mínimos riesgos para alcanzar el éxito. (Lemus et al., 2019).

La planeación o planeamiento es una fase fundamental para lograr el éxito de las empresas, estas la definen como una herramienta elemental para el desarrollo y mantenimiento en el mercado, éstas empiezan por los objetivos lograr evaluar las estrategias, políticas incluyendo planes que estén detalladamente, sin embargo las entidades consideran tanto los factores

externos y internos para planificar las estrategias para alcanzar las metas porque gracias a la evaluación de estos factores la empresa conoce sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que trae consigo la globalización, por ello la planeación es la etapa básica para desarrollar un plan fundamental dentro de una organización permitiendo bases para diseñar estrategias necesarias frente a las necesidades que presentan las empresas y así lograr esas metas propuestas y así construir un método racional para el cumplimiento de las metas. (Herrera & Mayela, 2015)

### **1.2.2. Estrategia**

Por lo que refiere Leyva et al. (2018), expresa que son planes las cuales son asignadas y establecidas en un orden, considerando las deficiencias con el propósito de anticipar posibles cambios de esa manera disponer de acciones a tomar al momento de existir un suceso.

La estrategia constituye el propósito de la empresa, sea plan de acción a largo plazo, asignación de los recursos proponiendo respuestas al FODA, con la finalidad de disponer de una ventaja ante la competencia (Capani y Cayllahua, 2017).

Como asegura Llano y Suárez (2019), la estrategia tiene como finalidad ajustar actividades de la institución, de acuerdo a la capacidad de los recursos; por tanto, el análisis estratégico logra analizar la comprensión sobre la competitividad utilizando distintas herramientas una de las cuales se denomina PEST, las cuales son establecidas por los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Entonces Delaux (2015) expresa que la estrategia forma un paso primordial puesto que parte del Modelo del Análisis estratégico; es decir, la estrategia viene a ser pautas con una determinada coherencia que integra la toma de decisión, definiendo así el futuro o el rumbo al que la organización desea llegar y consiste en los siguientes aspectos:

- Elección de un futuro.
- Definición de la forma de cómo conseguirlo.

Según Reynosa et al.(2020) la estrategia es uno de los elementos que va de la mano con la planeación y esta respaldada por el seguimiento y la evaluación, por ello, a medida que se aplica la estrategia, es importante hacer cambios y así ajustar, descartar periódicamente acciones, metas y parámetros que nos lleven a lograr una estrategia general y mantener la persistencia de la ventaja competitiva de una institución.

Para Rivera & Malaver (2011) la planeación estratégica requiere personal adecuado para la toma de decisiones y así ajustar las alternativas propuestas e implementar con éxito cada una de ellas, por lo tanto podemos decir que la estrategia permite a los gerentes a tener una visión a largo plazo y logre encontrar mejor su estrategia para ejecutarla en su empresa y adaptarse mejor a su entorno ( impacto tecnológico, económico e impactos sociales).

Michel (2007) comenta que este término tiene como finalidad ofrecer oportunidades a las empresas para la toma de decisiones referente a los retos que se evidencia en la competencia, sin embargo las estrategias en la sector empresarial son herramientas fundamentales para enfrentar los obstáculos que trae consigo la competencia y el mantenimiento de la empresa, sin embargo después del desarrollo del FODA es necesario que la organización identifique cuales son las acciones más pertinentes para la toma de decisiones, sin embargo no solo se deben analizar únicamente el entorno competitivo, también deben tener en cuenta los beneficios que se obtendrán a corto plazo, pueden interferir en los primeros trabajos relacionados a los conceptos de la planeación, especialmente a los efectos de largo plazo en un contexto más amplio, de esa modo la empresa cuenta con mayor numero de alternativas para su buen funcionamiento.

Nogueira (2010), Este término se determina como los recursos que son utilizados mayormente para alcanzar los objetivos referentes a las condiciones más ventajosas..La estrategia es la base de una empresa es la que apoyará su cultura, valores y equipo. Por estas razones, es importante identificarlo, definirlo y estructurarlo claramente para que todos entiendan la misión de la empresa y alineen sus acciones con ella, esto se puede definir como el camino para conseguir su objetivo, por lo que la estrategia implica conflictos entre dos o más actores determinados a lograr una meta, sin embargo las estrategias modernas se desarrollan frente a estos conflictos

### 1.2.3. La gestión estratégica en el contexto de la gestión empresarial:

La estrategia a la que nos referimos se compone por tres ámbitos de gestión(Freije, 2009):

- La gestión estratégica

Su finalidad es definir el futuro campo de actividad de la empresa, a qué mercados se dirigirá, que necesidades atenderá y qué productos utilizará. Entonces se trata de elegir un negocio en la que la empresa estará involucrada en el futuro. Por ello, La intención es mostrar que las empresas pueden elegir entre una variedad de posibilidades estratégicas. Sin embargo, esta amplia gama de opciones se verá reducida por su acceso limitado a los recursos, lo que resultará en una "independencia condicional" de la gestión.(Jorge González et al., 2019)

- La gestión estructural

En un negocio específico, se establecerán la estructura de recursos más adecuados para lograr óptimos resultados, esto significa no solo decisiones sobre la adquisición, autorización y desarrollo de varios recursos, sino también sobre su coordinación, Curiosamente, las situaciones de conflicto que pueden surgir entre la estrategia y la gestión operativa suelen verse reflejadas en la elaboración de la estructura. (Flores et al., 2019)

- La gestión operativa

Es la gestión que será responsable del emprendimiento de la estructura establecida, incluyendo compras, fabricación, ventas y administración, teniendo en cuenta que la gestión estratégica debe ser centralizadas, las operaciones, aunque en menor medida, deben ser descentralizadas, por ello este enfoque, que es claro en el campo operativo, es más difícil en algunos aspectos de la gestión estructural, como este puede ser el caso del diseño organizacional, que puede presentar un solo aspecto para toda la empresa, mientras que otro se fragmenta por región, unidad o nivel. Sin embargo, la gestión de operaciones también presenta una trama centralizada. como la fusión de todos los planes a corto plazo en diferentes áreas de la empresa (Sanchez, 1999)

#### **1.2.4. Planeamiento estratégico**

Conforme a San Martín, (2003) refiere que es una herramienta la cual facilita a la dirección de las organizaciones reflejando en la planificación de esta, también cumple el papel de guía que la organización considerara para tomar en consideración para lograr con los objetivos y metas. Asimismo expresa que es un trabajo “formal” debido a que la institución establece los propósito como también conoce los interese institucionales, el planeamiento estratégico permite organizar y estructurar las cosas que tienen mayor relevancia para el desarrollo de la empresa. De igual modo, Leal et al. (2011) precisa que la planeación es aquel proceso que conduce a todo el capital humano a definir políticas, reglas y metas desarrollando el “plan” para conseguir los resultados esperados.

Sin embargo, Nikulin y Becker, (2015) señala que el planeamiento estratégico (P.E) son los procesos un tanto complejo y están basados en la intuición como también en el análisis para decidir por las opciones más pertinentes, por ese motivo para la elaboración de las estrategias estas son guiadas mediante capacidades y recursos de la organización. Por otro lado; permite obtener, procesar y analizar informaciones tanto internas como externas, así evaluar la situación actual de tal forma que permita conocer el nivel de competitividad anticipando y decidiendo sobre el direccionamiento de la organización, por lo tanto, la aplicación de la misma favorece en el crecimiento humano estos pueden ser a largo, mediano y corto plazo.

Por otra parte Barreda, (2015) indica que tiene como finalidad analizar las oportunidades y debilidades de la entidad para buscar soluciones asertivas frente a la competencia, de esa manera formulan estrategias y acciones aumentando la competitividad de esa manera superar los distintos retos al que la institución se enfrenta. Así también, Ore et al. (2020) expresa que el planeamiento es la implementación de estrategias las cuales permiten controlar, evaluar y buscar soluciones para una buena eficiencia de la empresa; por lo tanto, la implementación permite reducir costos; además de mejorar el rendimiento económico encaminando a la institución a conseguir el logro de la visión y misión, favorece a las empresas a encaminar sus recursos de acuerdo a las necesidades que presenta de este modo obtenga mejores resultados, sin embargo es fundamental la participación de los gerentes y de todos los colaboradores que integran dicha entidad para así lograr el objetivo planteado.

De manera semejante el P.E. es un elemento de gestión que influye significativamente en la toma de decisiones por ese motivo es importante la evaluación de la realidad actual de la entidad , de ese modo estructura las acciones que se debe ejecutar para alcanzar dichos objetivos, misión y visión de la empresa por ello es considerado un método de intervención las cuales producen cambios considerables en los eventos señalados. C.N.P.E. según menciona. (Ceplan, 2021). Igualmente, Nieto (2018) asegura que es el instrumento que permite alcanzar los objetivos de una institución ya sea pública o privada cómo también favorece en la gestión de diversos negocios como también planifica objetivos que se cumplirán en a largo plazo. como también López (2018) alude que el planeamiento es elemental para analizar todas las alternativas y luego de la evaluación encontrar la correcta así también señalan que son procesos que se realizan de manera continua debido que existe implicancia de análisis, decisión y acción contribuyendo a disponer de ventajas competitivas.

Finalmente, Carrasco et al. (2018) sustenta que el planeamiento además de ayudar y facilitar a los líderes a pensar y a accionar estratégicamente, no exactamente se refiere a crear estrategias, porque muchas estrategias son planeadas al igual que otros no, mientras que el sector público son procesos que posibilitan la asignación del manejo de los recursos de tal forma que tomen decisiones enfocados a la misión de la institución.

Algo semejante sucede con el estudio de Jama (2019), porque los gerentes hacen que toda la organización sea partícipe en los procesos de formación de

las estrategias; por tanto, al existir un ambiente cambiante durante las 3 últimas décadas obligaron a los directivos a buscar y generar ideas e innovación en toda la organización, de esa manera formar empresas competentes, en consecuencia de ello, surgió un nuevo término denominado “administración estratégica”.

Por ello para Sánchez (2009) el planeamiento estratégico permite a los gerentes a tener una mirada holística para plantear una estrategia y ejecutarla dentro de la entidad, teniendo en cuenta que para continuar con la estrategia planteada se debe tener en cuenta los diferentes factores que están relacionado con la precisión del pronóstico, la capacidad de actuar y sobre todo tener en cuenta las estrategias de los competidores.

#### **1.2.5. Concepto de la Administración estratégica**

Es así que Jama (2019) indica que la administración tiene como finalidad el organizar, controlar y por último dirigir de que forma se deben emplear los recursos con el propósito de lograr los objetivos. De igual modo, la administración está dirigida en planificar estrategias para que las empresas evidencien un ambiente adecuado donde gracias al trabajo en equipo se alcancen eficientemente los objetivos determinados por la entidad, esto se aplica en grandes y pequeñas organizaciones. sean o no lucrativas, de servicios o manufacturas, respecto a lo mencionado la administración de las organizaciones consiguen alcanzar los objetivos que fueron diseñados como guía al momento de ejecutar acciones eficientes de ese modo logren utilizar todos los recursos de manera eficiente, por ese motivo la administración

estratégica se considera como una herramienta indispensable para el análisis correspondiente de los desafíos que presenta la organización. cómo también implica a que los gerentes formulen e implementen las metas estratégicas, la cual integra la planeación estratégica posibilitando que las organizaciones cambien la forma de trabajar permitiendo así extender su ventaja.

Seguidamente la planeación estratégica esta compuesta por cuatro fases por lo que se encuentran sistematizados correctamente, la primera es la formulación de los objetivos organizacionales, seguidamente el análisis de fortalezas; limitaciones de una entidad, también el análisis del entorno y por último la formulación de alternativas estratégicas(Jama 2019)

Análisis externo. Refiere a las oportunidades y amenazas haciendo referencia a las condiciones tanto favorable como desfavorable que provienen de cambios originados del medio ambiente. Para este análisis, Jama (2019) alude que existen 4 procedimientos que permite la obtención de la información:

- Explorar el medio ambiente definiendo así los cambios más representativos que se dieron en los últimos años además de poder anticipar el futuro.
- Muestra la probabilidad de que se atribuye a cada cambio realizado.
- Determinar qué oportunidades y amenazas se abren para materializar los cambios.
- Valoración del nivel del impacto que ocasionaría.

Análisis interno. Al definir las oportunidades y las amenazas, valoramos los elementos con el que disponemos para brindar una respuesta, es así que a las fortalezas y a las debilidades se le consideran como aspectos que maneja la empresa, como son los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos (Jama 2019).

Según Jama (2019), las fortalezas están clasificadas en:

**Comunes:** expresa cuando la fortaleza está poseída por distintas organizaciones o también cuando cuentan con la capacidad de ser implementada.

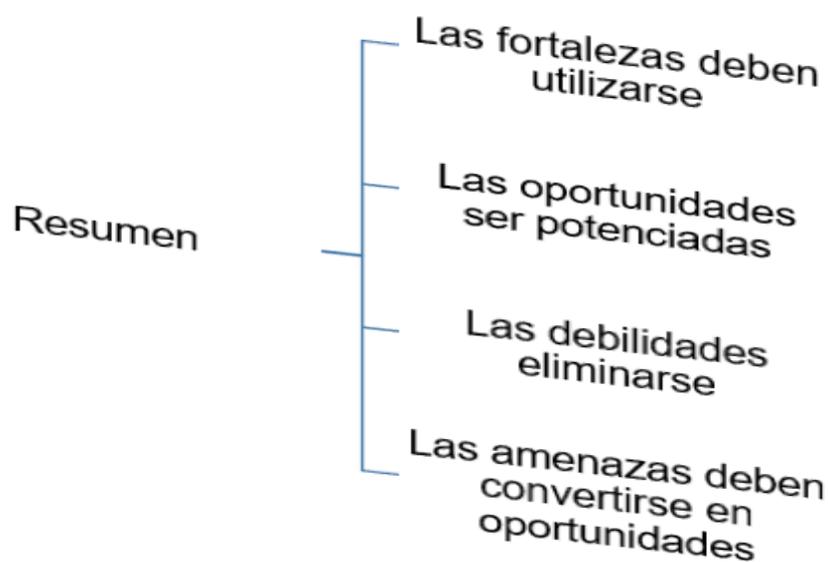
**Distintivas:** se trata cuando una fortaleza es dominada por un grupo de competidores como también desempeño superior promedio industrial.

**De imitación:** se trata de las capacidades de copiar y mejorar la de ello mejorar.

Por tanto, las debilidades son las competencias, que están presentes cuando no existe una implementación generada por el valor de los competidores. Y realizar un análisis FODA, de manera ajustable y juicioso, provee informaciones para la toma de decisión, permitiendo de esa forma emprender y realizar nuevos proyectos (Jama 2019).

Por consiguiente Robles y Carreño (2020) señalan que el matriz FODA es una herramienta la cual permite efectuar evaluación de factores tanto débiles y fuertes, así diagnosticar la situación interna y externa, las cuales son consideradas como oportunidades y amenazas, es así que las fortalezas son los elementos internos y positivos; asimismo, las oportunidades hacen referencias

a situaciones positivas y externas las cuales son generadas en el entorno donde pueden sacar el máximo provecho, las debilidades hacen referencia a los problemas que se encuentran internamente y al identificarse se puede desarrollar estrategias que reduzcan o eliminen. Y finalmente las amenazas son hechos negativos y externos, los cuales atentan hacia la organización.



Como expresa Jama (2019), posee cuatro tipos de estrategias, las cuales serán mencionadas a continuación:

Estrategia FO: está basada en las fortalezas que presenta la entidad con la finalidad de sacar el provecho de acuerdo a las oportunidades externas. Esta estrategia es el mayormente recomendado, vienen de las fortalezas mediante el uso de la capacidad, beneficiándose del mercado donde ofrecen los bienes y los servicios.

Estrategia FA: refiere a la disminución del impacto de las amenazas, este hecho no implica que se afronte amenazas desde el entorno directamente, resultando muchos problemas para la organización.

Estrategia DA: Tiene como objetivo evaluar las fortalezas que presenta la entidad disminuyendo lo más posible sus debilidades cómo también tratar de equilibrar las amenazas por medio de las acciones defensivas. Es importante recalcar que esta tipo de estrategia es utilizada solo cuando la empresa se ubica amenazada y está dirigido a la sobrevivencia, que hay una probabilidad de alcanzar a un cambio de su estructura cómo también la desaparición de la institución.

Estrategia DO: Después analizar las ventajas y desventajas de la entidad esta presenta como propósito el mejoramiento en cuanto a las deficiencias internas buscando oportunidades de las externas para el logro de sus objetivos.

#### **1.2.6. Importancia del planeamiento estratégico**

la planificación estratégica cumple un rol muy importante para el funcionamiento de las organizaciones ya que por medio de estos se realizan los planes operativos y de esa manera logren un excelente desempeño, debido a que establecen los procesos paso a paso relacionado al manejo de los recursos así sacar beneficios (Nogueira, 2010).

El planeamiento estratégico es un factor sumamente importante para realizar un actividad, sobre todo en área administrativa, la planificación está

estructurada de secuencias, ya que encamina a la empresa de manera ordenada para enfrentarse y adecuarse a los cambios que se dan respecto a las demandas y de esa manera obtener un rendimiento óptimo en comparación con el resto. Entonces, la importancia del planeamiento es porque gracias a ello se realizan los planes de estrategias como también las posibles soluciones al momento de existir una situación de incertidumbre (Santos, 2017).

Al mismo tiempo, Lip (2005) sostiene que el aprendizaje estratégico es aquel proceso mediante el cual los directores o directivos realizan un cambio de la mentalidad; por tal razón, planear es aprender, retroalimentarse y el planeamiento es el aprendizaje institucional, cabe señalar que el aprendizaje organizacional es mucho más complicado que el aprendizaje individual.

Para Edwin et al.(2015) el planeamiento estratégica es importante porque logra fijar un curso concreto para que la empresa pueda ir orientado y sea consciente de las exigencias del mercado actual, por ese motivo esta planeación proporciona un marco para evaluar y comprender la situación de las instituciones, contribuyendo a sus líderes y a todo el equipo a alinearse con sus propósitos, lo que conducirá a alternativas rentables y valiosas para la empresa. También la planeamiento estratégico permite concertarse en las fortalezas, prioridades que presenta una entidad tanto en ámbito interno como externo de la organización.

Por ello el planeamiento se divide en dos tipos una puede ser operativa como también estratégica , por ello se considera un recurso fundamental en la

administración de cualquier nivel esto radica en el compromiso de cada actor dentro de la entidad, por ese motivo es relevante en cuanto al desempeño docente de la entidad y favorece en diferentes aspectos como la reflexión, el diagnóstico y por último como análisis en la toma de decisiones colectivas, esto significa determinar gradualmente cómo administrar los recursos ante cambios inesperados, para lograr aprovechar las oportunidad y desafíos potenciales , con la finalidad de alcanzar con éxitos los objetivos planeados. (Galarza & Almuñías, 2015)

Por su parte Mar & Pérez (2015) el proceso del planeamiento estratégico anual permite a las diferentes organizaciones a identificar sus prioridades, asignar recursos, alinear a sus empleados y líderes en torno a sus objetivos y garantizar que sus objetivos estén respaldados por datos, análisis, sin embargo es difícil para la gerencia desarrollar una cultura empresarial que logre valorar y ejecutar el proceso anual de planificación, elaboración de presupuestos y pronósticos porque esto implica a la planificación estratégica requiera tiempo, energía y reevaluación constante. Teniendo en cuenta que los procesos de planificación estratégica anual son herramientas muy poderosas para guiar a una organización hacia el éxito por ello es fundamental que una entidad siga un planteamiento estratégico.

De la misma forma Success (2009) sustenta que el planeamiento estratégico tiene gran relevancia porque logra determinar la dirección de cualquier organización, por que esta se enfoca y asegura de que todos en el negocio trabajen hacia un propósito en común , también es importante porque beneficia

a tomar acciones para que su negocio crezca y obtenga los mejores resultados, priorizando las necesidades financieras, uno de los propósitos claves del planeamiento es ayudar a administrar y reducir el riesgo empresarial. Por ello si un planeamiento estratégico la gran mayoría de las empresas fracasaran ya que un plan estratégico ayuda a las instituciones a tomar decisiones eficaces convirtiéndose en un recurso de gran utilidad para orientar en las decisiones cómo también para evaluar el progreso, entonces se puede decir, que la planeamiento estratégico es fundamental para una empresa porque crea un mapa para la empresa lo siga y continúe de manera correcta.

Al igual que Díaz y Villafuerte (2022) sustenta que los directores deberán hacer uso del análisis sobre las causas y el porqué de las cosas, así implementar las estrategias necesarias para tomar acciones. Finalmente infiere sobre la gran importancia que tiene puesto que cada gerente de una organización debe disponer de un buen nivel de conocimientos y habilidades para ser aplicadas en la organización, porque gracias a ello crece y permite el mejoramiento ante la competitividad, innovando de forma frecuente puesto que la dirección, seguida de la planeación, como también de la organización y por último del control, siendo estos esenciales para conseguir el éxito de cada una de ellas (Marcías & Mero, 2022).

### **1.2.7. Diagnóstico estratégico**

Con respecto a Ayala & Ariza (2008) infiere que el diagnóstico estratégico también es considerado como una herramienta para la planificación estratégica facilitando a las diversas empresas adecuarse a los cambios que va sufriendo el

entorno, de ese modo tomar medidas correctivas, mejorando las acciones o opciones, para así garantizar efectividad en el proceso de adecuación de las entidades. Asimismo, Arrieta et al. (2021) define al diagnóstico estratégico como una herramienta crucial para establecer aspectos claves que fomenten la eficacia de estos y de esa manera identifiquen las amenazas y fortalezas que presente la empresa, por ese motivo el D. Estratégico sirva para identificar en qué situación se encuentra las empresas.

En cuanto a Tamayo et al. (2018) mencionan sobre lo fundamental que es la planeación en la dirección estratégica conocido como análisis interno y externo, que manifiestan por resultados las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entonces la dirección estratégica al estar frente a los retos accede a áreas para determinar su misión.

Por otra parte Zenea et al.(2019) explican en qué medida el diagnóstico estratégico influye en el desarrollo de las empresas es decir esta realiza una evaluación general (interno y externo de la empresa) porque en sí evidenciara componentes importantes como; debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades también se incluye un análisis sigiloso de los colaboradores, por ello el éxito de una organización se orienta en la ejecución de una estrategia adecuada, todo esto conlleva a ahorrar recursos, implementar estrategias acorde a las necesidades del mercado actual por ese motivo las empresas primordialmente deben realizar un diagnóstico estratégico.

Por ello, para Bösner et al.(2019), mencionan que el análisis de diagnóstico estratégico tiene como objetivo evaluar los recursos internos y externo, por ello el diagnóstico estratégico se basa en la iniciación básica de la planificación de la gestión estratégica, actualmente, la implantación de estos análisis permite el uso de dinámicas y técnicas, que finalmente revelan diferentes aspectos que favorecen y amenazan en la gestión estratégica.

Para El-Toukhy (2021) el diagnóstico estratégico comprende dos dimensiones; el diagnóstico interno , esta se basa en buscar fortalezas y debilidades, dentro y fuera de la entidad y el diagnóstico externo esta muestra las oportunidades de crecimiento y desarrollo de la institución, estas son dos dimensiones interrelacionadas y complementarias, sabiendo que estas se emplean para conocer la realidad actual de la empresa y por medio de este método se lograr planificar las estrategias que ayudaran al desarrollo de la misma.

#### **1.2.8. Características del planeamiento estratégica**

Según Ramírez et al. (2019), fundamenta algunas características sobre el planeamiento estratégico:

- Se caracteriza por ser de manera constante.
- Se basa siempre hacia el futuro, ligada a la anticipación.
- Funciona como un medio que orienta o guía.
- Es sistemática, debido que la planificación debe considerar sistemas y subsistemas que abarcan a la empresa en su totalidad.
- Es repetitiva, porque está constituido de fases, procesos o pasos.
- Es una técnica que asigna recursos, asigna recursos sean humanos o no.

- Técnica cíclica, que hace referencia a la planificación convirtiéndose en una realidad a medida que se va desarrollando evalúa y mide así establecer nuevamente una planificación contando con información segura y correcta.
- Función administrativa, está vinculada con las funciones de los demás; es decir, organización, dirección y control.
- Técnica de coordinar e integrar, coordina actividades con la finalidad de conseguir meta y objetivos.
- Es una técnica de cambio e innovaciones, las cuales conforman formas de incluir cambios al igual que innovar dentro de la organización.

A continuación según Silva (2019) precisa también algunas características:

- Optimiza los materiales es decir los recursos de la entidad.
- Reduce el margen de error en las actividades
- Brinda buenos resultados.
- La entidad conoce el medio en la que se encuentra o el entorno del medio.
- Mejor beneficio de las oportunidades
- Proporciona un sistema la cual permite la toma de decisión
- Mejora la toma de decisión

#### *1.2.8.1. ¿Quién realiza el planeamiento estratégico?*

A menudo, el plan estratégico en una empresa se desarrolla durante un período de tiempo; el progreso se evalúa regularmente aquí, por ello el gerente o los directivos de una entidad son los que se encargan de realizar el planeamiento estratégico, el cual es muy importante

tener en cuenta los aportes de sus colaboradores, siendo estos importantes para que la estrategia que utilice el gerente sea exitosa, está debe contar con sus apoyo, por eso es relevante que los directivos se comuniquen de forma fluida y periódica, tener de la capacidad de formar y conocer los objetivos personales. (Chung, 2009)

#### *1.2.8.2. Pasos para elaborar un planeamiento estratégico*

Por su parte Ledesma (2018), explica que se deben tener en cuenta los siguientes pasos para elabora un planeamiento estratégico:

- Análisis interno; en cuanto al desarrollo este debe adaptarse al contexto en la que se encuentren Dependiendo del entorno en el que se desenvuelva la empresa, de las características y de la idiosincrasia de la situación general, la empresa tendrá unas necesidades u otras que deberá atender adecuadamente, ya que por medio de este análisis se definirán tanto los medio externos e internos de la misma.
- Análisis interno; En cuanto hayan determinado las debilidades y fortalezas en el contexto interno, seguidamente evalúan el contexto externo y lograr conocer en qué posición se encuentran respecto a sus competidores.
- Definición de objetivos; seguidamente del análisis interno y externo la P.E debe identificar los objetivos que determinaron la empresa , en el proceso también se debe identificar las debilidades que presenta sus competencias y de esa manera utilizarlas como oportunidades para que la empresa sobresalga del resto.

- Diseño de estrategia; luego de haber determinado los objetivos , el siguiente paso es planificar la estrategia que seguirá la organización, considerando uno de los pasos mas relevantes en la planificación ya que con la aplicación de las estrategias se evidencia el progreso de la entidad esta puede ser a corto, mediano o largo plazo, porques será el camino definitivo que seguirá la entidad.
- Implementación y puesta en marcha; después de haber planificado las estrategias es momento de aplicarlas a las organizaciones cómo también a los colaboradores que son parte de esta, ya que siendo los colaboradores un recurso humano para el buen desarrollo de la empresa y para un optima rentabilidad por ese motivo deben ser consientes del rumbo y los objetivos que tiene la empresa para así poder llevar a cabo sus actividades.
- Evaluación y control; por último paso después de haber cumplido con las indicaciones anteriores es necesario implementar el plan de acción referente a los resultados analizados anteriormente para así saber que tan eficientes fueron y de acuerdo a ello decir si es indispensable implementar con otras estrategias.

#### 1.2.8.3. *¿Qué aporta un planeamiento estratégico?*

El plan estratégico en las organizaciones permite los siguientes puntos, de acuerdo con (Pablo, 2004):

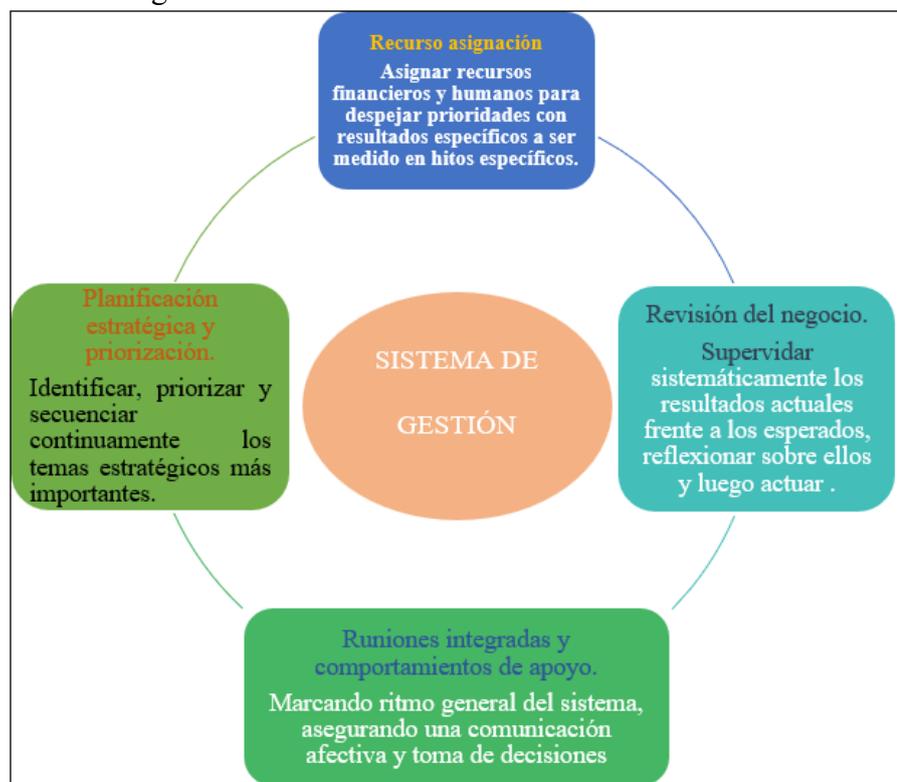
- Definir los objetivos
- Alcanzar metas de manera eficaz.

- Identificar ideas y sobre todo recursos ganando eficiencia de acuerdo a las estrategias planteadas.
- Conocer y entender mejor la empresa, sus antecedentes y sus competidores.
- Obtener resultados eficaces en el mercado.

La ejecución de un planteamiento estratégico permite marcar los objetivos de una empresa para no desviarse en el mundo empresarial.

Se debe tener en cuenta que un sistema de gestión dinámico consta de cuatro elementos:

**Figura 1**  
Sistema de gestión



Fuente : Translated (2020)

#### *1.2.8.4. Desarrollo de la planeación estratégica:*

Según Pimentel (1999), para el desarrollo de la planeación estratégica se tiene en cuenta dos dimensiones:

- La primera dimensión analítica y económica: se basa en los medios, documentos personalizados, mercados potenciales, satisfacción en la demanda y estrategias competitivas, estas últimas tienen como finalidad evaluar lo mencionado.
- La segunda dimensión es política y humana: Esto facilita verificar la presencia de la escena. Tiene el potencial de ayudar a hacer cumplir las estrategias planificadas por el contrario, es perjudicial irreparable ya que puede ser factor de éxito o de fracaso.

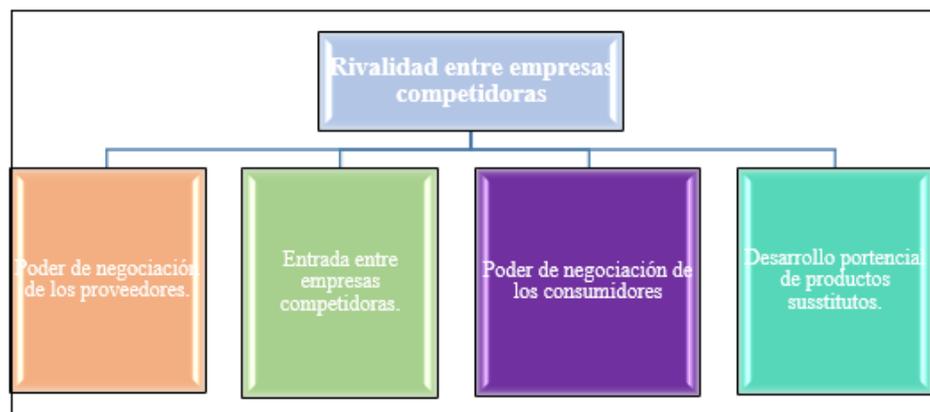
#### *1.2.8.5. Importancia de la planeación estratégica*

La planeación estratégica es un proceso organizacional que trata de mostrar de antemano Cambios en la estructura estratégica, que permiten el acoplamiento entre diferentes dominios empresas, y tratar de sintonizar a sus empleados lo mejor que puedan logro de metal, en cuanto la P.E se entiende como un proceso organizacional que trata de mostrar de antemano Cambios en la estructura estratégica, que permiten el acoplamiento entre diferentes dominios empresas, y tratar de sintonizar a sus empleados lo mejor que puedan logro de metas. Por ello cuando se habla de la planificación estratégica se trata de la introducción de una racionalidad integral en condición de las entidades. La estrategia y su planificación forman una línea principal

Por ejemplo, un chofer se encuentra en medio entre las actividades de una organización cómo también de los mercados de productos.

Quiere decir que la política se transforma entonces en un factor relevante para la toma de decisiones , continuando con el ejemplo este conductos se encuentra con cuatro componentes principales, el principalmente el alcance de los productos del mercado, como también la ventaja competitiva y el vector de crecimiento por ese motivo se puede decir que la planeación estratégica no solo facilita a las organizaciones enfrentarse con el un entorno competitivo y en constante cambio de la economía mundial, si no también enfrentar amenazas y mejorar sus propias debilidades en situaciones de emergencia..(Pazmiño et al., 2021)

**Figura 2**  
Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad de Porter.



Fuente: Pazmiño et al. (2021)

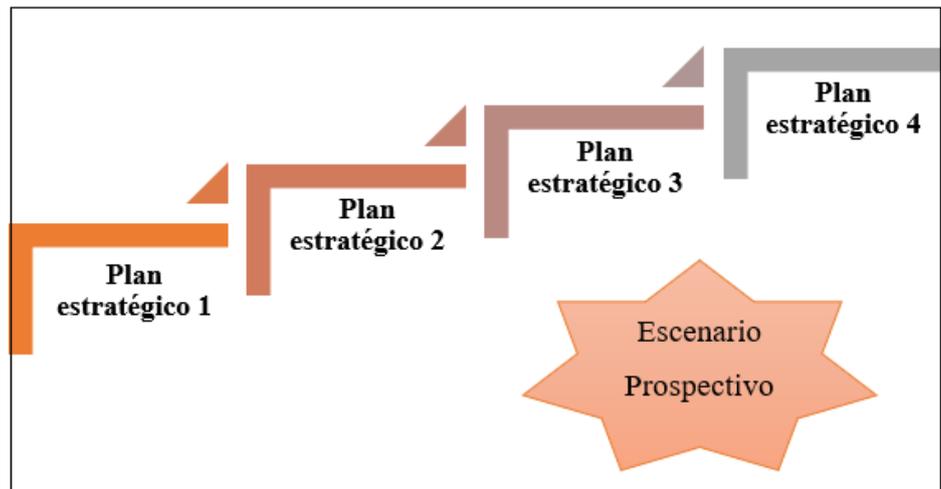
Las estrategias son el medio para lograr metas a largo plazo, en las que las estrategias comerciales incorporan los siguientes aspectos como (expansión geográfica, diversificación, producción de productos, incorporación del mercado, disminución en los precios, empresas conjuntas y liquidaciones), por ese motivo, para desarrollar una estrategia dentro de una entidad, es indispensable que los encargados evalúen las opciones y de acuerdo a ello tomen las decisiones más asertivas con la finalidad de lograr los objetivos planteados de acuerdo con las estrategias planificadas, por ese motivo el modelo de la planificación estratégica para una empresa de construcción esta enfocado en la forma de su distribución en relación con el desarrollo del negocio en sus diferentes aspectos, desde lo que implica la etapa de desarrollo del análisis situacional (gestión de costes de construcción, formación personas, maquinaria y tecnología) para implementar estrategias y evaluar el logro de objetivos tales como mejorar el desempeño económico, la eficiencia, la productividad y la competitividad, por eso el propósito de la gestión estratégica es desarrollar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, por ese motivo cumple una función importante en la dirección que vaya a seguir la entidad dentro del mercado..(Peñañiel et al., 2020)

#### *1.2.8.6. Limitación de la planeación estratégico*

El uso de planes estratégicos como herramienta es una práctica común en una variedad de empresas como también instituciones, sin embargo

se entiende estas limitaciones como las restricciones de ciertas estrategias, en las que les caracteriza por tener fechas determinadas afectando el plan estratégico de las organizaciones.

**Figura 3**  
Esquema de la escalera prospectiva



Fuente: Chung (2009)

La figura 3 se muestra el esquema de la escalera prospectiva donde se evidencia una escalera que está compuesto por cuatro escalones, plan estratégico 1-4 luego de realizar los planes se lograra evidenciar un escenario prospectivo.

**Figura 4**  
Niveles de planificación



Fuente: Chung (2009)

La figura 4, muestra los niveles de planificación, donde la pirámide debe empezar por un plan operativo según el nivel, por lo que ya no comenzara por uno estratégico si no que empezara por mejores archivos (meta documento), que será la estrategia futura, luego del nivel de actividades se evidenciara el nivel estratégico.

### **1.2.9. Las ventajas de la planeación estratégica**

En cuanto a las ventajas, como indican Ataucusi y Gutiérrez (2019) el planeación estratégica permite iniciar un plan que este orientado a la toma de decisiones asertivos para el logro de los objetivos planteados además de influenciar en el desarrollo de las actividades y tiene como importante

beneficio ayudar a las organizaciones a establecer las estrategias para la toma de decisión:

Las principales ventajas son:

- Las empresas tienen mayor éxito.
- Disponen o son mucho más rentables.
- Mejora de la toma de decisión.
- Reduce el fracaso.
- Aumento de la productividad.
- Promueve la innovación
- Orienta el camino a operar a la entidad.

Todo ello porque muestran y revelan un impacto positivo en cuanto a las ventas de los productos cómo también en la rentabilidad de la organización y por último el buen desempeño de sus trabajadores, generando así un aumento en la producción, también la correcta toma de decisión se da porque la empresa dispone de la información oportuna, minimizando el índice de fracaso por el conocimiento y la preparación obtenida, así las amenazas lo vean como oportunidades de cambio en beneficio de la organización (Ataucusi y Gutiérrez 2019).

Por otro lado, los mismos autores también expresan las ventajas sistemáticamente elaboradas:

- Realizar de manera obligatoria de forma sistemática.
- Identificar los cambios.

- Prepara a la organización ante un cambio.
- Mejorar la coordinación.
- Reduce los conflictos.
- Mejora la comunicación.

Por tanto Ibarra (2012), señala que el P.E. se ejecuta con la finalidad de conocer sobre el entorno de la empresa evaluando los pro que puede encontrar en el mercado actual y de esa manera tenga que afrontar aspectos de negatividad así tomar ventajas desarrollando estrategias en la misión, visión y los objetivos:

- Determina metas y objetivos.
- Establece dirección.
- Promueve las acciones del desarrollo de las políticas.
- Mejora el uso de los recursos.
- Determina criterios y riesgos.
- Determina fortalezas y oportunidades.

Por su parte Miranda-Ullón et al. (2017) indican los siguientes beneficios que ofrece la planeación estratégica:

- Promueve a los trabajadores esto impacta positivamente en su productividad.
- Promueve una estructura integrada.
- Promueve estrategias autónomas pero planificadas orientadas a los objetivos planteados por la empresa.

- Se encuentran capacitados para enfrentar los cambios drásticos del mercado.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Incrementa la experiencia de la organización y se encuentran preparados a los cambios drásticos.
- Las acciones o recurso se combinan de forma efectiva y de esa manera mejoran las oportunidades para generar mayores niveles de retorno de la inversión que realizó la entidad.

#### **1.2.10. Desventajas de la planeación estratégica**

Como refiere (Rubio, 2017), en su investigación manifiestan algunas desventajas las cuales son las más frecuentes:

- No posee información de toda de la organización, la cual genera inseguridad a tomar acciones ante situaciones negativas.
- El entorno establece que las estrategias no deberían ser sólidas; por lo contrario, estas estrategias deben ser flexibles ante sucesos de esa manera disminuir los inconvenientes.
- El tiempo que disponen los gerentes para evidenciar la que se cumplen los planes en la ejecución.
- En varios casos, pasan muchos años para la recuperación de la inversión.

Según González & Mayor (2016) otras desventajas que presenta la planeación estratégica son:

- Principalmente presenta dificultad de aplicación ya que esta compuesto de varios factores convirtiéndose en un proceso dificultoso.

- Evidenciar una burocracia de planificadores haciendo que se pierda el contacto entre productos y clientes de la organización.
- Los gerentes no valoran la planeación, lo estructuran, lo aprueban y los archivan.
- La aplicación de la planeación suele tener un costo muy elevado.
- Presenta limitada información y es una incógnita los hechos futuros, quiere decir no saben que tan efectivo será a largo plazo.
- En algunos casos puede retrasar la operación, ya que algunos casos requieren una respuesta instantánea , por que al tratarse de un plan esto puede llegar tarde con las acciones pertinentes.

#### 1.2.11. Objetivos del planeamiento estratégico

La planeación estratégica presenta cómo objetivo fundamental la formulación de estrategias, para implementar a través de planes tácticos y operacionales, en tal sentido Chiavenato (2017) manifiesta que la planeación debe:

- **Ser sistemática:** puesto que guarda relación con el comportamiento tanto sistemático y holístico; así también conlleva a la empresa como un total refiriéndose la parte fundamental de su comportamiento (Chiavenato 2017).
- **Enfocarse al futuro:** refiere que la planeación está asociada al futuro de la empresa, al mismo tiempo se orienta a un largo plazo, por lo que la visión es de vital importancia puesto que se define objetivos pretendiendo conseguirlo; es decir, es considerado como un “puente conectado al futuro” (Chiavenato 2017).

- **Crear valor:** expresa que tiene relación con el comportamiento la cual se orienta a objetivos estratégicos; no obstante, la estrategia no solo es de gran valor para ciertos grupos de intereses (stakeholders), debido a la importancia de crear valor para los accionistas, proveedores, empleados, clientes, entre otros (Chiavenato 2017).
- **Ser participativa:** expresa que todos los de la empresa deberán formular y comprender el manejo de la planeación estratégica, también aluden que existe un sin número de caminos orientada a los 38 fundamentos de la mencionada planeación, por esta razón la planeación debe ser un conjunto direccionado a la toma de decisión para llegar a los resultados esperados (Chiavenato 2017).
- **Tener continuidad:** se entiende que la planeación favorece en la articulación y preparación de las estrategias, por lo que refiere que cuanto más grande es el cambio del entorno, mayor será la cantidad de la planeación en consecuencia de ello se deben realizar replanteamiento de estrategias de manera constante (Chiavenato 2017).
- **Ser implementada:** indica que la implementación estratégica viene a formar parte primordial del desafío, por ello refieren que todos los miembros de la organización deben practicar diariamente además de reflejarse en las acciones (Chiavenato 2017).
- **Ser monitoreada:** expresa que el desempeño como también los resultados deberán ser evaluados, por tanto incluye indicadores y datos financieros, permitiendo monitorear permanentemente las consecuencias, por ende responde la posibilidad de aplicar medidas correctivas garantizando el éxito (Chiavenato 2017).

Desde otro punto de vista como expresa, Andía (2016) los objetivos estratégicos son establecidos a mediano y largo plazo, quienes se orientan hacia el logro de la visión institucional, por ende los objetivos deben ser:

- **Cuantificable:** expresan en valores cuantitativos lo que desean conseguir; por ejemplo, aumentar su participación en el mercado.
- **Realizable:** deberá ser factible, puesto que no tiene sentido realizar una investigación si no será posible lograr.
- **Comprensible:** expresa que debe estar presentado de manera clara y precisa.
- **Motivadores:** refiere a la estimulación de la productividad.

Finalmente como asegura Robles y Carreño (2020), sostiene que principales objetivos son los siguientes:

- **Afirma la organización:** este mencionado proceso promueve el compromiso compartido organizacional, afirmando cada una de las razones de los miembros que prefieren formar parte de la misma.
- **Descubre lo mejor de la organización:** la señalada planificación viene a ser constructiva, haciendo partícipe a las personas, valorando y determinando cuando se realizó un óptimo desempeño.
- **Aclaración de futuras ideas:** proporciona un stop, para que la misma organización pueda examinarse, determinando si aún está enfocada en el futuro el cual desea conseguir.
- **Transforma la visión en acciones:** representa oportunidades para trazar el mapa organizacional, este mismo mapa que manifieste los procesos que

permitirá alcanzar la visión; entonces, estos procesos contribuyan en que los proyectos se conviertan en acciones.

#### *1.2.11.1. Niveles de la planeación*

Torres (2014) expone sobre los niveles de la planeación, por lo tanto, los niveles más importantes a considerar son:

Global- La planificación general o integral (AP) en un negocio se caracteriza por ser un proceso a desarrollar, analizar cómo también mantener un plan para las operaciones generales de una empresa.

Corporativo:

Es un signo que marca el ámbito de las actividades de la empresa, es decir, el ámbito de su negocio. Esta perspectiva nos permite centrar nuestros esfuerzos y acciones concretas en el crecimiento y expansión de la marca.

Negocio:

Se basa en planificar diversas alternativas que respalden las diferentes funciones que presente la organización para lograr sus metas.

Funcional:

Tiene como finalidad apoyar la estrategia de la organización, quiere decir, detallan de manera minuciosa las alternativas para conseguir los objetivos estratégicos, estas se caracterizan por representar la estrategia corporativa de la organización.

Operativo:

Corresponde a una tarea específica a realizar por cada empleado de casa empresa de trabajo que forman parte de la una empresa, siendo este nivel la base de la pirámide quien está constituida por todos los procesos que acontecen internamente en la empresa.

Individual:

Como seres humanos también necesitamos planificar nuestra vida, la planificación personal hace referencia que a que únicamente trabaja un individuo, esto quiere decir que él personalmente evalúa lo que se quiere que suceda en el futuro, y a menos que se haga algo al mismo tiempo, es poco probable que suceda al mismo tiempo. considerar. Algunos ejemplos son carreras a investigar, ahorros anuales, fechas de matrimonio o la cantidad de hijos a tener. Por ese motivo este nivel se caracteriza por ser autónomo.

#### *1.2.11.2. Proceso de la planeación estratégica*

En las definiciones anteriores según Torres (2014) concuerda que el planeamiento es un proceso, es decir, es una serie de etapas que estas conformadas por los siguientes puntos:

- El diagnóstico
- La visión-misión
- Los objetivos
- Las estrategias
- El presupuesto

- La evaluación de resultados
- Y por último la realimentación.

### **1.2.12. Principios de la planeación estratégica**

Bojórquez y Pérez (2013) refiere que de la planeación estratégica presenta diferentes principios:

- El entorno es impredecible y cambiante; puesto que el futuro no depende de leyes; por lo tanto, está siendo afectado por la libertad de las personas, quienes son actores del destino.
- Las personas como también las organizaciones logran construir su futuro por cada decisión actual que realice, implicando el margen de libertad que las acciones construyen.
- La organización como también los individuos se desenvuelven desde el entorno internos y externos.
- El construir un futuro, cada individuo adopta distintos comportamientos; asimismo, se anticipan y poseen una actitud conspiratoria que desean saber hacia dónde ir.

Para Pulido (2009) comenta sobre otros principios que compone la planeación estratégica que son los siguientes:

- Crear una visión integral de la instituciones.
- Establecer objetivos, se basa en la creación de objetivos reales y objetivos.
- La influencia mutua entre proyectos y otras instituciones.
- Principio de la planificación, esto hace referencia a la planificación de corto y largo plazo.

- Principio de la factibilidad, quiere decir la disposición de los recursos para lograr los objetivos, considerando la realidad y la demanda actual de su entorno.

### **1.2.13. Enfoques de la planeación estratégica**

Los enfoques de la planeación estratégica son mencionado por González y Rodríguez (2019), revelan que dentro de ella se encuentran 4 enfoques importantes los cuales dan una visión objetivamente sobre el tema expuesto, estas brindan un significado distinta la cual genera realizar un análisis al momento de establecer de planeación:

Los enfoques son los siguientes:

#### **Planeación reactiva**

Esta mencionada planeación está comprendida en la planificación en relación al futuro, considerando los sucesos más significativos del pasado en base a ello planifican sus acciones.

#### **Planeación inactiva**

La presente planeación es establecida como “fácil”, puesto que son ejecutadas mediante acciones espontáneas para salir de ello, sin necesidad de tener en cuenta la zona externa en la que se encuentra la organización.

#### **Planeación proactiva**

Es aquella planeación preparada para el futuro dudoso y proyectará afectando sus operaciones.

## **Planeación interactiva**

En esta planeación se entiende que la organización considera que cada acción forma el futuro, las cuales son basadas en estrategias sólidas.

### **1.2.14. Elementos de la planeación estratégica**

Conforme con Chiavenato (2017), manifiestan a continuación los elementos de la planeación estratégica:

- **Misión organizacional**

La empresa tiene como misión la razón dentro de una sociedad, pues se entiende como responsabilidad y pretensión de la organización, definiendo como procedencia del diagnóstico (Chiavenato 2017).

- **Visión organizacional**

La visión muestra la imagen institucional en relación al propósito de un futuro; es decir, pronosticando el futuro sin asegurar el presente. Entonces la visión organizacional crea un estado de tensión positiva entre lo actual y lo que nos gustaría que fuera en el futuro (sueño o anhelo), se considera también como una “fuente de inspiración” motivando a las personas a lograr la visión a través de la misión, es así que la visión se asocia la misión la cual conforma parte de la estrategia de la empresa (Chiavenato 2017).

- **Diagnóstico estratégico externo**

Tiene por objetivo pronosticar las oportunidades y las amenazas de esa manera precisar la misión y visión organizacional; además de analizar variedad de dimensiones sobre el entorno los cuales influyen de manera

directa en la organización y por último analiza las tanto dimensiones como las competitivas del exterior influyentes en las organizaciones (Chiavenato 2017).

– **Diagnóstico estratégico interno**

Determina situaciones de las organizaciones ante el dinamismo de su entorno, las cuales se relacionan con sus fortalezas y debilidades con el objetivo de producir y formular estrategias que refleja adaptación organizacional en cuanto al entorno . Por tanto diagnosticar interna y externamente forma premisas que favorecen la construcción del escenario (Chiavenato 2017)

– **Determinantes del éxito**

Este recurso es una etapa del proceso en razón de que está ubicado entre “diagnóstico, el concepto de objetivos cómo también la formulación de estrategias incluidos en las dinámicas de la competitividad, buscando demostrar las cuestiones críticas reales de la empresa, surgiendo de los análisis que se realizaron donde se aplicó el modelo (SWOT). Es así que los factores críticos para llegar al éxito están basados en políticas de la organización (Chiavenato 2017)

– **Definición de objetivos**

Muchos de los autores tienen un concepto concluyendo que los objetivos son aquellos procesos que formulan estrategias como el modelo de “Harvard”, y otros realizan sus trabajos definiendo los objetivos por

separado de la formulación de estrategias, como es el modelo de Ansoff.<sup>59</sup> Entonces las organizaciones siguen distintos objetivos en el interior de un nivel de grado de prioridad (Chiavenato 2017).

– **Formulación de estrategias**

Se rige en 2 ideas de formulación de estrategias, una de ellas refiere que formular estrategias se da cuando el “análisis competitivo de Porter” compuesto de 5 fuerzas que intervienen en la empresa los cuales son: (1) poder de negociación y proveedores, (2) amenaza de sustitutos, (3) nuevos competidores, (4) amenaza de nuevos competidores, este punto les ayuda a reducir sus riesgos cómo también beneficiarse de los sucesos de su entorno. Por otro lado, Freeman <sup>61</sup> alude que formular estrategias, es la traducción de la manera de relacionarse de la empresa y la construcción de “puentes” con los grupos de stakeholders, estos mencionan que las estrategias obtienen éxito si logran satisfacer sus necesidades e intereses de los grupos (Chiavenato 2017).

– **Formulación de plan estratégico**

Si hablamos de “plan estratégico” hacemos referencia al “plan de acción”; no obstante, esto no solo se trata de formular estrategias para ponerlo en acción, se trata de ser implementada a través de proyectos y/o programas de manera específica, es así que ello demanda esfuerzos de todo el personal; así también, empleando modelos de análisis para la evaluación, asignación y el control de sus recursos, lo mencionado con anterioridad requiere abarcar en las áreas en general la toma de decisiones, una lógica

en los procesos de tomar decisiones y tener el control sobre los trabajos, viene a ser traducido por los gobiernos corporativos, de tal manera que brinda transparencia la cual es una necesidad en ciertos grupos de intereses. En efecto, la decisión implica responsabilidad social de una organización (Chiavenato 2017).

– **Auditoria de desempeño y resultados**

Es la “revaluación estratégica”, pues es la revisión de lo que se implementó de tal forma que se decida las nuevas direcciones en relación a los procesos, así también manteniendo aquellas estrategias que conllevaron al éxito y corrigiendo las que fracasaron. Revaluar es el resultado del proceso de mediación de diversos grupos además de analizar el desempeño de las estrategias que se implementaron (Chiavenato 2017).

Al igual que Bojórquez y Pérez (2013), precisan que los elementos además de misión y visión son:

- Estrategia: determina la secuencia de las metas de una institución estableciendo las acciones que se realizarán.
- Metas u objetivos: logran determinar lo que la entidad quiere alcanzar y la manera de como lo conseguirá esto puede ser por medio de estrategias planificadas con detenimiento.
- Políticas: es el conjunto de actividades o guías asociados a la toma de decisión para lograr los objetivos esperados.

Finalmente según Jama (2019), expresa que algunos elementos de la planeación permiten:

- Clarificar los objetivos.
- Determinar los procedimientos, las actividades, las acciones y las estrategias de la organización
- Establecer la toma de decisión.
- Tomar medidas correctivas ante imprevistos o algunas situaciones de incertidumbre.

### **1.2.15. Tipos de planeamiento estratégico**

Como indica Ramírez et al. (2019), el planeamiento estratégico presenta 3 tipos:

#### *1.2.15.1. Planificación estratégica*

Este tipo de planificación se orienta a metas de largo plazo, intentando determinar las medidas de orientación como de limitación. Estableciendo los propósitos y los recursos que serán empleados al momento de disponer los mismos; por lo tanto, la organización es tratada como un tota (Ramírez et al. 2019).

Los aspectos importantes sobre lo mencionado son:

- Los planes se elaboran participativamente y bajo la dirección de los directivos.
- Los lineamientos se rigen a toda la organización son establecidas en este tipo de planificación; es decir, es el original surgiendo así los siguientes que serán determinadas de manera específica.

- Se ejecutan para aplicarse a largo plazo (aproximadamente de 3 a 5 años).
- Tiene por objetivo la orientación sobre el quehacer de la organización.
- Las guías que son determinadas, no están detalladas de manera minuciosa.
- Ser flexible y revisar de manera frecuente.

En cuanto a las estrategias de gestión organización se definen como la técnica que une a los trabajadores para lograr un objetivo en común, esta gestión se implementan en diversos tipos de empresas, pueden ser micro hasta grandes corporaciones, cualquiera que sea su naturaleza, por lo tanto se puede decir que la planificación permite formular, evaluar e implementar estrategias de ese modo buscar soluciones asertivas con eficiencia y mejorar los resultados de esa manera la entidad logre posicionarse de manera óptima en el mercado.(Alba et al., 2020).

#### *1.2.15.2. Elementos de implementación estratégica*

El-Toukhy (2021) menciona los siguientes elementos en la implementación estratégica:

- Un mecanismo claro para establecer metas y resultados deseados, y hacer un seguimiento de sus logros, cambios y evolución según variables internas y externas.
- Mecanismo flexible para desarrollar y activar un conjunto de políticas que oriente y oriente el trabajo en diversas áreas, y una

- estructura organizacional caracterizada por la sencillez, la eficiencia y el cumplimiento de las circunstancias institucionales.
- Implementar sistemas y métodos para guiar el desempeño en las diferentes operaciones que sean flexibles y efectivos, y estén diseñados para lograr resultados.
  - De acuerdo con la calidad, el nivel de conocimiento y la escasez de recursos humanos, invertir y desarrollar la energía de los recursos humanos y el sistema de orientación de las relaciones laborales.
  - Los recursos y materiales son seleccionados cuidadosamente para adquirir el mayor rendimiento de estos.
  - Se asignan poderes claros a los individuos de acuerdo con sus responsabilidades. Aclarar los estándares de rendición de cuentas, evaluación del desempeño, recompensas y castigos.
  - Implementar sistemas y métodos para guiar el desempeño en diferentes operaciones que sean ágiles y eficaz y orientada a la consecución de resultados.

#### *1.2.15.3. Problemas en la planificación estratégica*

Miranda-Ullón et al.(2017) indica que un P.E constituye conceptos muy relevantes teniendo una visión a largo plazo, sin embargo hay un grupo de organizaciones que consideran que luego de planificar ya alcanzaron la meta , pero lastimosamente están equivocados ya que el

proceso es complicado y requiere de una evaluación sobre la realidad en la que se encuentra la empresa, quiere decir que es indispensable que se planteen las siguientes interrogantes ¿Hacia donde va el plan estratégico? Que acciones debería tomar la organización, es necesario cambio y de que manera llega allí, mientras es momento de completar su misión. Para que de esa manera logre establecer un proceso de planificación pertinente sin embargo hay varias cuestiones que deben abordarse. La pregunta más común es la forma en que planificamos, una comprensión compartida referente a la planificación es necesario tener en cuenta las siguientes preguntas:

- Primera; ¿Dónde va la organización?
- Segunda; ¿Por qué va allí?
- Tercera; ¿Cómo llegará allí?
- Cuarta; ¿Cómo sabremos que la organización está llegando allí?

#### *1.2.15.4. ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?*

Villalaz (1999) indica que al momento de poner en marcha el proceso de un plan estratégico esta trae consigo diversos beneficios para que así se evidencie la eficacia de la misma, primeramente mejora la eficiencia, proporciona productividad, mejor calidad de vida para los integrantes de su corporación, logra fomentar el planteamiento y sobre todo la comunicación interna, tiene presente un enfoque en el futuro desde el presente, analiza las alternativas para el desarrollo de el plan estratégico, como también logra organizar y la comunicación entre

pares o gerentes – colaboradore, lidera acciones innovadoras para el desarrollo de cualquier organización.

#### *1.2.15.5. Características de la planeación estratégicas*

Carucci (2003)menciona la siguientes características:

- Se enfoca o se encuentra proyectada a largo plazo.
- Analiza las relaciones entre el entorno y la empresa.
- Identifica sus condiciones, juicios mas no considera los datos.
- Presenta un comportamiento sintético y global.
- Emplea todos sus recursos que se encuentran a su alcance con el propósito de obtener el potencial y la capacidad que busca de una empresa.

**Planificación táctica:** esta planificación acude a la planificación estratégica por base, teniendo por destino trabajar los temas que se relacionan con las áreas principales. Encargándose de garantizar el uso óptimo y correcto en aquellos recursos que serán empleados para el logro de las metas establecidas y está orientado a un producto o sector determinado (Ramírez et al. 2019).

A continuación te presentamos las siguientes características:

- Se realizan participativamente a nivel de áreas.
- Las informaciones son tratadas internas y externas
- Coordina los recursos como también las áreas de la organización.
- Tuvo por objetivo conseguir la eficiencia.
- Tiene por base a los lineamiento del plan estratégico.

Por consiguiente, (Calderón 2018) refiere que anticipa las necesidades futuras de la institución y comprende a toda la compañía, existiendo un área que se amplía a un periodo largo o también a un mediano plazo, éste se preocupa de la planeación estratégica de tal forma que se acerca a la realidad a través de los planes para cada área o departamento

Diversas empresas se enfocan en rendir o buscas mejores herramientas para así mejora con eficiencia y eficacia los procesos comerciales internos, no obstante, como una nueva practica para realizar negocios, por lo que varias empresas dan gran importancia a la planificación estratégica, por ello, los diversos beneficios se evidencian por la estrecha colaboración de los integrantes de la cadena en la planificación y ejecución operativa, lo que se refleja en el uso más eficiente de los diferentes recursos disponibles. Considere que la planificación es el proceso de establecer metas específicas para las divisiones de la empresa en línea con las metas generales. En la planificación táctica se deben incluir todas las instrucciones y procesos que se deben seguir para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, la planificación táctica debe incluir todas las instrucciones y procesos que deben seguirse para lograr los objetivos..(L. Ramírez & Prado, 2020)

#### *1.2.15.6. Características de la planificación táctica*

Según Fernández (2017) tiene tres principales características las cuales son:

- La planificación siempre se enfoca en relación al futuro y está estrechamente relacionada con la previsión, pero no debe confundirse con la previsión. El concepto de planificación incluye aspectos tanto temporales como futuros: un plan es la relación entre las tareas a realizar y el tiempo disponible para realizar esas tareas. Ahora que el pasado ha terminado, quiere decir que el presente está en camino, la planificación debe centrarse en el futuro.
- La planificación es sistémica en cuanto considera a una empresa o institución (ya sea un departamento, departamento, etc.) como un todo compuesto por sistemas y subsistemas, así como relaciones internas y externas.
- La planificación se centra en la racionalidad de las decisiones porque al hacer planes para el futuro, sirve como un medio para guiar el proceso de toma de decisiones, dándole mayor racionalidad a la decisión y restándole de la incertidumbre adyacente en cualquier proceso de toma de decisiones.

**Planificación operacional:** está diseñado con la finalidad de establecer anteriormente el rol de cada persona en la unidad operacional en el que realizará sus funciones, orientando los pasos al accionar para lograr conseguirlo. Asimismo, los objetivos de cada área

se encuentran plasmados en el plan táctico. Por tanto, pensando a corto plazo, pero sin perder el punto de vista el medio y el largo plazo. Este tipo de planificación se realiza de manera constante en el día a día, de modo que, el proceso es planificado y evaluado cada un tiempo (por año o semestre), es importante señalar que cada semestre la empresa no empieza una nueva vida, por lo contrario; continúa, por ende es necesario tener conocimiento sobre el punto en el que se encuentra y la forma de como avanzar. Por esta razón, el PAC (Plan Anual del Centro) o el POA (Plan Operativo Anual) cumple como instrumento principal en la organización y el funcionamiento de la misma, todo ello desde un punto de vista de corto tiempo. En el presente plan se señalan los objetivos que serán logrados de manera clara, concreta y que se pueda evaluar, evidenciando así la obtención del logro de acuerdo con el tiempo establecido (corto plazo) (Ramírez et al. 2019).

Por lo cual, es el proceso de predecir las necesidades de una compañía durante un periodo de tiempo, entonces la planeación operacional implica objetivos de la planeación estratégica y táctica, centrado en el pequeño plazo y guiado por los resultados y la satisfacción (Calderón 2018).

---

## **CAPÍTULO II**

### **MODELOS TEÓRICOS**

## 2.1. Modelos de planeación

### 2.1.1. George Steiner

El mencionado modelo cuenta con intenciones socioeconómicas, las cuales son cruciales en la organización, identificando oportunidades y amenazas que se pueden presentar en un futuro, de tal manera que la información obtenida permita una correcta toma de decisión, así evitar o reducir riesgos, para dar inicio los procesos de la planificación estratégica, en primer lugar se establecen las metas institucionales junto a los conceptos cumpliendo las metas que fueron planteadas que asegure la implementación de las estrategias. En el proceso se decide el esfuerzo con el cual será ejecutado, en qué momento implementarlo, quien lo realizará y que acciones se tomará con los resultados (Jama, 2019).

Asimismo, Steiner expresa que la planificación estratégica está basada en 4 pilares importantes, las cuales son:

**El futuro de las decisiones presentes:** estudia las consecuencias después de una toma de decisión verificando el impacto del mismo.

**Proceso:** da inicio al establecer objetivos, generando un diseño estratégico para conseguir lo propuesto

**Filosofía.** Tiene una consideración que orienta a la toma de decisión en futuro.

**Estructuras:** están basados en tres planes:

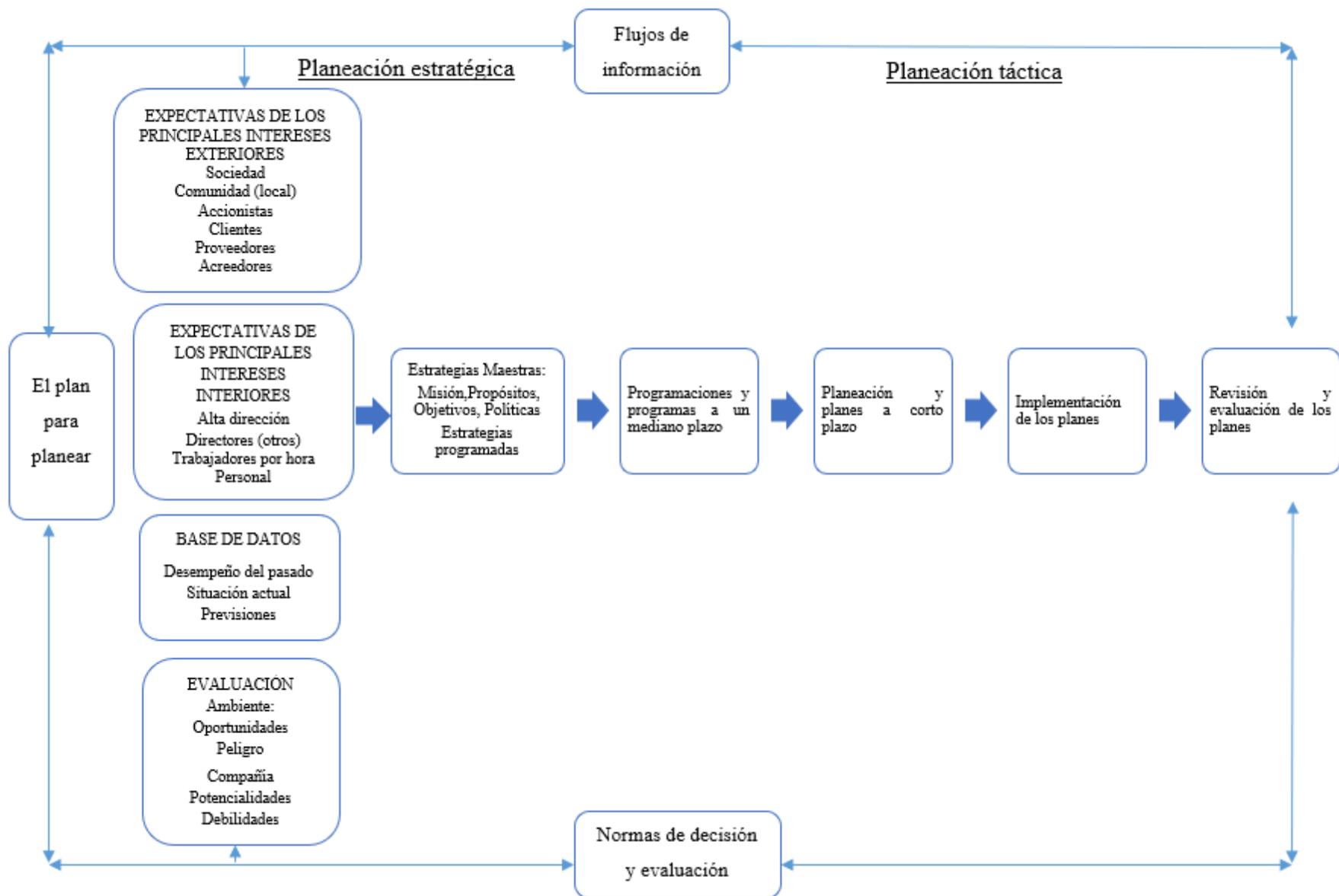
Estratégico

Táctico

Operativo

El autor guarda una relación entre el presente y el futuro, debido a que ello depende el existo de la empresa; por tanto, la planificación estratégica no es la

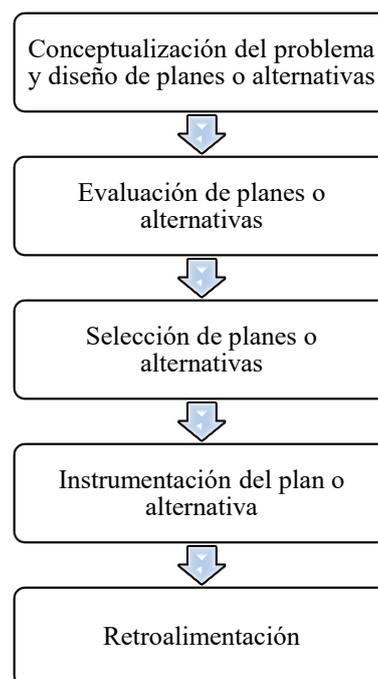
toma de decisión del futuro, sino se trata de una aplicación que será usada en el futuro, entonces el planeamiento es una previsualización de un objetivo a lograr mediante procesos establecidos. Por tanto, el gerente al tomar una decisión éste se efectúa en el presente de tal manera realizar acciones que permitan el cumplimiento de la misma .



### 2.1.2. Modelo de Frank Banghart

Según Frank Banghart en la obra titulada “Education Planning”, realiza la siguiente descripción siendo esta clara y completa respecto al proceso de planeación, en las cuales están incluidas las siguiente fases: define el problema, conceptualiza el proceso de planeación diseñando plan o alternativas; evalúa plan o alternativa, selecciona el plan o alternativa, instrumentación y retroalimentación.

A continuación, el modelo es el siguiente:



Luego de lo mencionado:

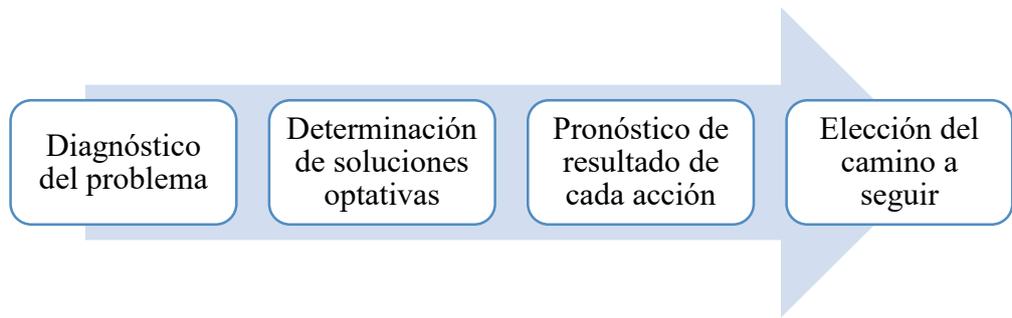
- en la fase 1 está ubicado la conceptualización del problema, viene incluido los diseños de planes o alternativas, uniendo distintas etapas generales convertirlo en una sola. Por consiguiente

- en la **fase 2**, se entiende como la *evaluación de los planes o alternativas*, este paso guarda coherencia como un antecedente para el plan final.
- Luego de ello, la **tercera fase** se ha consignado la *selección de planes o alternativas*, como acción posterior a la evaluación ha logrado establecer mejores posibilidades entre las alternativas.
- **Cuarta fase** denominado: *instrumentación del plan o alternativa*, se entiende como la realización del plan como de las alternativas el cual fue señala. Y por último la quinta fase, está el proceso de retroalimentación; es decir, que tiene por finalidad analizar para corregir o eliminar las deficiencias que se observaron en el transcurso de la ejecución del plan.

### 2.1.3. Modelo de Willian Newman

Basado en las teorías clásicas relacionadas con la “gestión”, el modelo es capaz de enfocarse en el proceso de planificación, a partir del diagnóstico de problemas establecidos; así mismo, de la necesidad de brindar soluciones orientadas a la acción, implica también proponer soluciones a problemas reales. Posteriormente, en la selección de las alternativas propuestas, se proyecta el resultado y una vez evaluadas se inicia la elaboración de los objetivos estratégicos.(Jama, 2019).

El mencionado autor refiere que para entender con facilidad este proceso se expresa a continuación sus respectivas etapas:



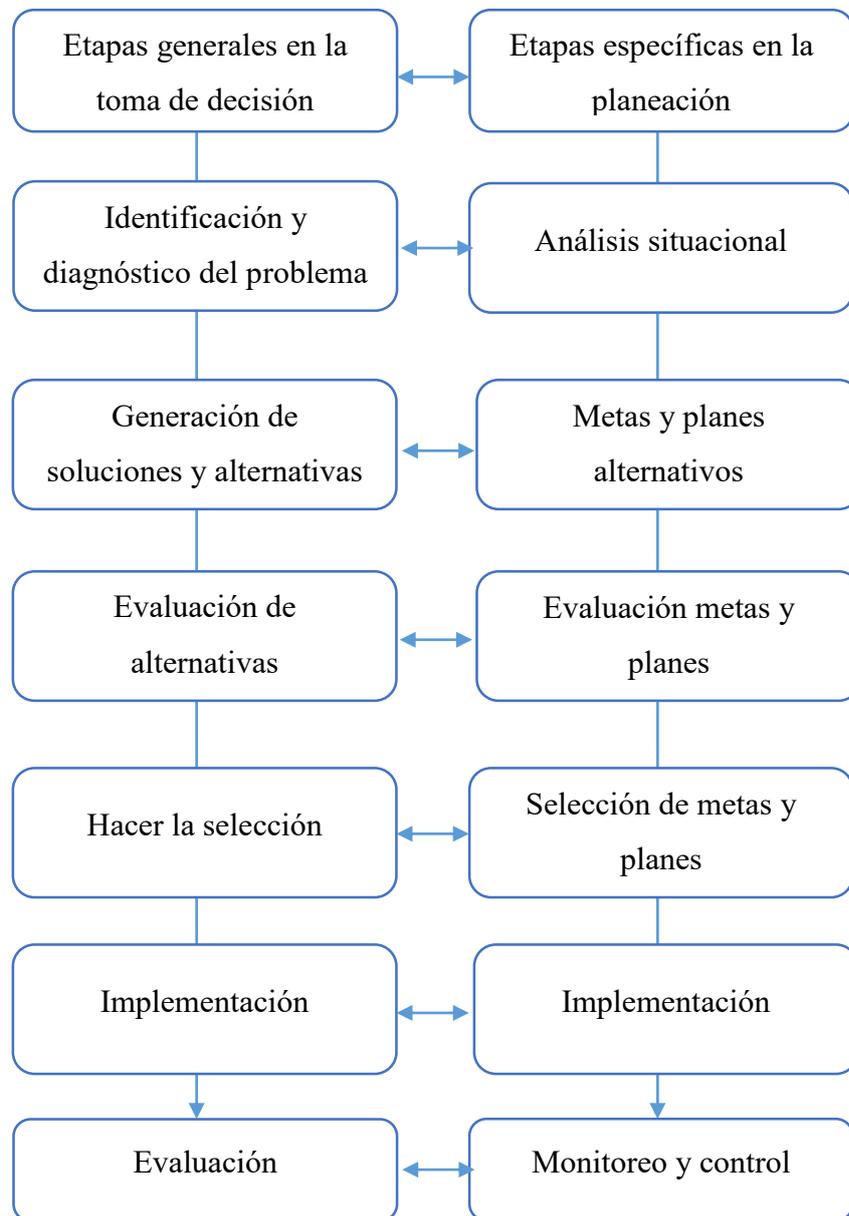
Nota: Elaboración propia

#### 2.1.4. Modelo de Bateman y Snell

Este mencionado modelo está dirigido para todo tipo de empresa, principalmente las organizaciones que vienen iniciando en la planificación en cuanto a la planeación, se adapta y coordina teniendo en cuenta la situación real y actual de la organización. Por lo que se denomina como un modelo “flexible” y “práctico”, de esa manera realizarlo siempre que exista el interés por parte de los directores.

En cuanto a Jama (2019), los autores propusieron un modelo “dual”, las cuales son presentadas por los procesos generales para analizar las alternativas y así tomar decisiones asertivas cómo también tener en cuenta etapas específicas de planeación formal. Entonces, en el momento 1, presume un grupo de acciones que se orientan a identificar y precisar problemas las cuales desean ser resueltos mediante el proceso de planeación. Inicia diagnosticando la organización y todo el entorno en general, presentando ideas en relación con el conjunto de soluciones alternas, evaluando las mismas y seleccionando, de esa manera implementar la planeación formal para ser ejecutada. En el momento 2, se

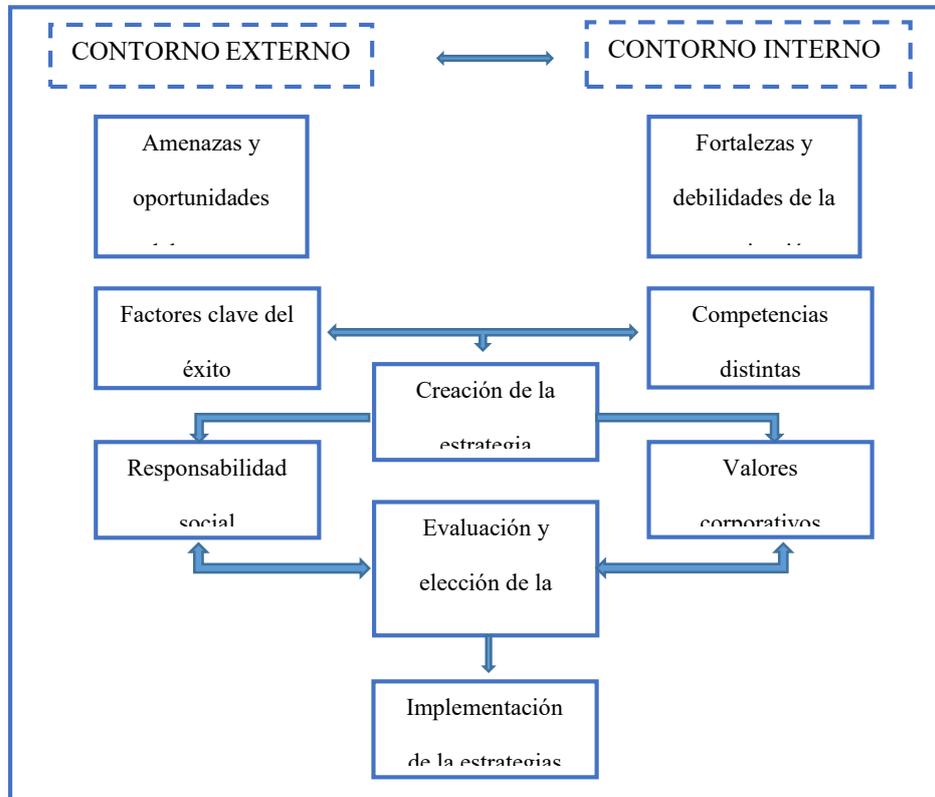
realiza actividades de manera formal así disponer de una objetivación relacionadas a las ideas que se transforman en los planes, y dispuesto a practicarlo. Y finalmente determina las metas como también los objetivos de la implementación siendo evaluado de acuerdo con lo que le corresponde.



### 2.1.5. Modelo de Mintzberg

El mencionado modelo es aquel eje principal de la formulación de estrategias, comprendiendo las siguientes etapas: creación, evaluación, elección e

implementación. Estos dos primeros muestran el diagnóstico con el análisis externo a lado izquierdo y el interno a lado derecho. Los dos inferiores están basados en los valores organizacionales (Chiavenato 2017).



Nota: Modelo básico de Mintzberg.

### 2.1.6. Modelo de Fred David

Conforme Fuentes y Luna (2011) señala la existencia de 3 etapas las cuales establecen interactuar entre los diferentes niveles jerárquicos, donde se puede reconocer que el planeamiento incluye tanto a los gerentes como a todo el personal sin importar el nivel jerárquico existente. De tal forma que las decisiones no estén como única responsabilidad por parte de los directivos, porque la participación de todos los trabajadores es agente clave para realizar los cambios que se requieren.

De acuerdo con Fred (2008) se menciona las 3 etapas son las siguientes:



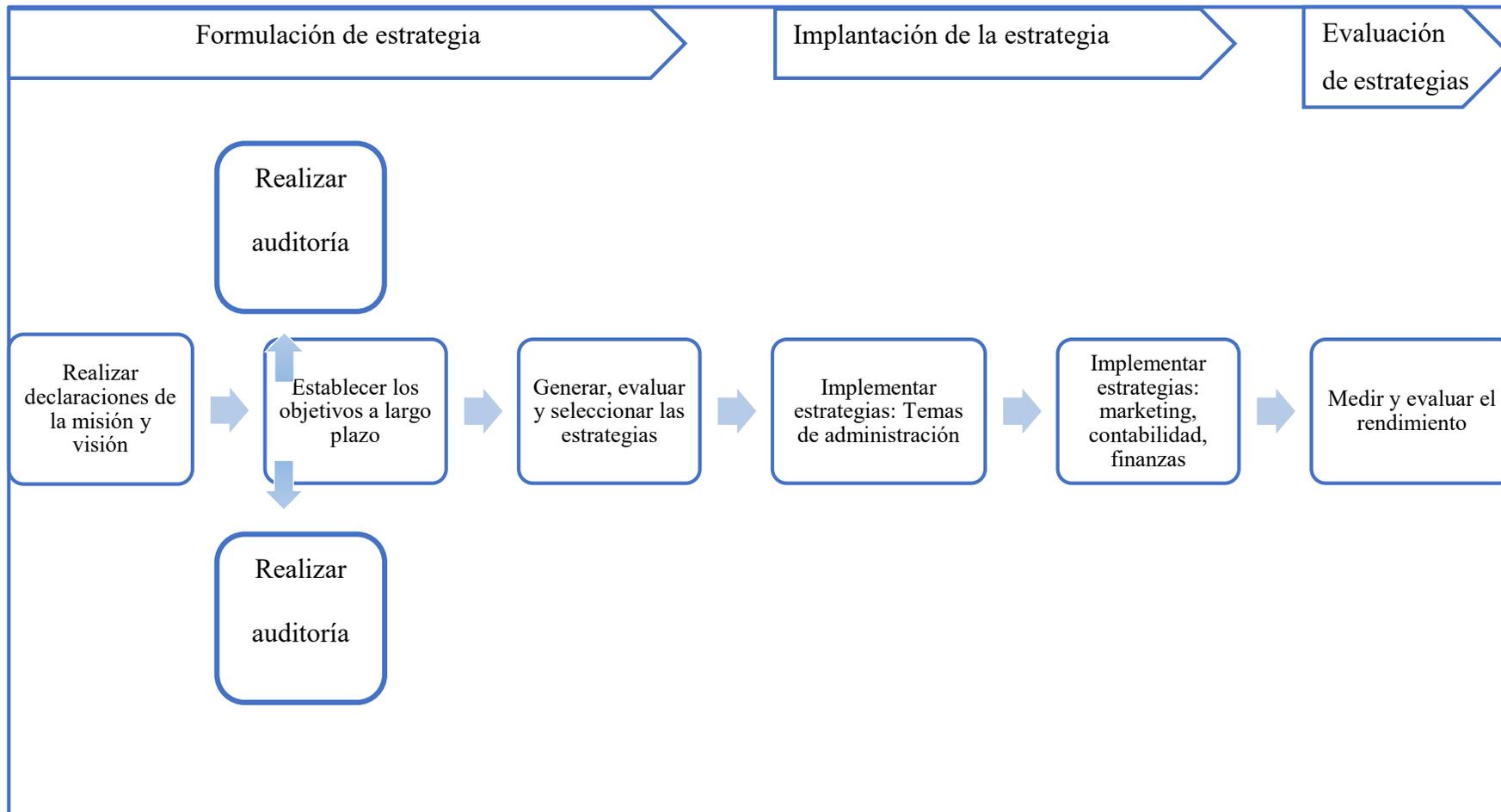
**Nota:** Modelo planeamiento estratégico de Fred David

La primera etapa corresponde a la “*formulación de estrategias*”, donde está incluido el desarrollo de la visión y la misión, identificando las oportunidades y las amenazas del entorno o del nivel externo; asimismo establece objetivos todo ello a largo plazo, creando alternativas de estrategias y seleccionando estrategias específicas que seguirá vinculada a la toma de decisión. Por otra parte, en cuanto a la expansión de las distintas actividades, entrar al mercado internacional, alearse o unirse con otras organizaciones e incluso constituir una empresa en común (Fred, 2008)

La segunda etapa denominada “*implantación de estrategias*”, establece que requiere de la creación como el establecer objetivos diseñando políticas las cuales motivan a cada uno de los trabajadores, permitiendo una distribución de los recursos estratégicamente, desarrollando culturas y conste con el apoyo para que de esa manera generen estrategias de manera eficaz, utilizando la mercadotecnia, las investigaciones, los incentivos como la compensación del

mayor rendimiento de los trabajadores, de tal forma que se realicen estrategias sean administrativas como también operativas (Fred, 2008).

La tercera y última etapa consiste en la “*evaluación de estrategias*”, donde los gerentes de las organizaciones requieren utilizar herramientas de gestión permitiendo conocer si las estrategias funcionan correctamente, el cual tiene una implicancia de un control de manera continua sobre factores tanto internos como externos, estos mismos se encuentran constantemente en cambios por lo que se toman medidas correctivas (Fred, 2008).



**Nota:** Modelo planeamiento estratégico de Fred David

### 2.1.7. Modelo de Jean Paul Sallenave

Según Jama (2019), menciona que este modelo es el que el gerente integral se encamina para dirigir como también llevar un control sobre el futuro de su organización, de esta manera plantea que la mayor parte de las organizaciones variadas y organizadas estén de acuerdo a la estructura divisional.

En efecto, la planificación posee 3 niveles:

**A nivel de la empresa total:** dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Dónde invertir los recursos actuales de la organización?

¿De dónde se podrá obtener los recursos futuros?

¿Cómo asegura el supervivencia, el crecimiento y finalmente la rentabilidad?

**A nivel de división:** dando respuesta a

¿cómo será logrado el éxito en los sectores que fueron escogidos?

**A nivel funcional:** da respuesta a

¿Quiénes se responsabilizarán de llevar a cabo el plan estratégico?

### 2.1.8. Modelo de Russel Ackoff

El mencionado modelo hecho por Ackoff, como menciona Vitola y Ojeda, (2017) en su estudio quien es “padre de la investigación de operaciones”, refiere que no todos los planes generan buenos resultados, por lo que menciona 3 principios el cual favorecerá en el éxito además del cumplimiento de las metas, entre ellas tenemos: participativo, continuidad y holístico, así también es destacado por unir factores internos a los externos y estar atento a los cambios que ocurren de manera inesperada.

Por otra parte, el modelo *Interactivista*; expresa que se tiene en consideración el pasado, de igual manera es consciente de lo que viene aconteciendo en la actualidad y puede visualizar de lo que podría ocurrir en el futuro; no obstante, en vez buscar la forma de adaptarse, solo lo alteran en beneficio de la organización. De acuerdo con Vitola y Ojeda, (2017), los 3 principios son los siguientes:

#### *2.1.8.1. Principio de participación.*

Hace referencia que **la participación** es aquel medio de formación de la organización, la cual tiene por finalidad el desarrollo de la misma; asimismo, aumentar los deseos como también la capacidad de satisfacción. Esta planeación deberá ser productiva y a la vez recreativa. Importante recalcar el mejoramiento de la calidad de vida del trabajo, el cual deberá estar debidamente capacitado (Vitola y Ojeda 2017)

#### *2.1.8.2. Principio de continuidad*

Permite monitorear cambios importantes relacionado al medio ambiente, los cuales no son considerados en los procesos de planeación además de la evaluación anual debido a que viene siendo interrumpido de manera constante, entonces la valoración que atribuye para acercarse a lo esperado, viene a constituir factor de gran relevancia de esa manera mantener el mencionado principio (Vitola y Ojeda 2017).

### 2.1.8.3. Principio holístico

Este principio está conforma por la coordinación como también la integración, las cuales interactúan entre sí, existiendo coordinaciones entre los todos los niveles, tanto superiores e inferiores. Por otra parte manifiestan que cuentan con resultados los cuales serán de gran beneficio y se verán reflejados en los resultados conseguidos al igual que disminuye la posibilidad de errores (Vitola y Ojeda 2017).

Asimismo en la investigación de Vitola y Ojeda (2017), Ackoff divide el planeamiento estratégico en las siguientes fases:

#### **1. Formulación del problema o problemática:**

Se entiende como al conjunto de amenazas y de oportunidades al que se enfrenta de manera constante la empresa, entonces si la mencionada organización sigue manteniendo el comportamiento hasta el momento, y el entorno no genera cambio de dirección.

Comprendiendo las siguientes fases:

#### **Análisis de sistemas:**

Describe de manera detallada sobre el estado actual en que la empresa se encuentra, además de cómo influye como o es influida por el medio ambiente (Vitola y Ojeda 2017).

#### **Análisis de obstrucciones:**

Identifica y define los obstáculos los cuales dificultan el desarrollo de una organización, se consideran debilidades a la forma de organizarse

y administrar los problemas de los partícipes externos como también del medio ambiente (Vitola y Ojeda 2017).

## **2. Preparación de proyectos de referencia:**

Se trata de deducción, desde el pasado enfocado al futuro, donde se emplean suposiciones basadas en las expectativas de la organización además de proyecciones que se relacionan con las provisiones y el consumir recursos críticos, con la mencionada información se organiza hacia el futuro de esa manera se revelará las consecuencias a causa del comportamiento actual y las supuestos de la organización (Vitola y Ojeda 2017).

## **3. Planeación de los fines:**

Hace referencia al diseño futuro deseoso mediante los objetivos y metas, iniciando desde los últimos a través de un diseño del sistema la cual opera o pretende operar (Vitola y Ojeda 2017).

Seguidamente los pasos a seguir son:

- Selecciona la misión
- Especifica propiedades anheladas del diseño
- Diseño del sistema
- Plan de los medios; en este proceso se plantean medios de tal manera que se aproxime al futuro anhelado, todo ello en comparación con la detección de brechas.

#### **4. Planeación de los recursos**

Refiere a los recursos que van a ser requeridos como también a la forma de obtención; es decir, estrategias las cuales se adapten adecuadamente al cumplimiento de objetivos, puesto que será determinado de tal forma que se valide frente a las adversidades al que la organización se enfrenta (Vitola y Ojeda 2017).

#### **5. Diseño de implantación y control**

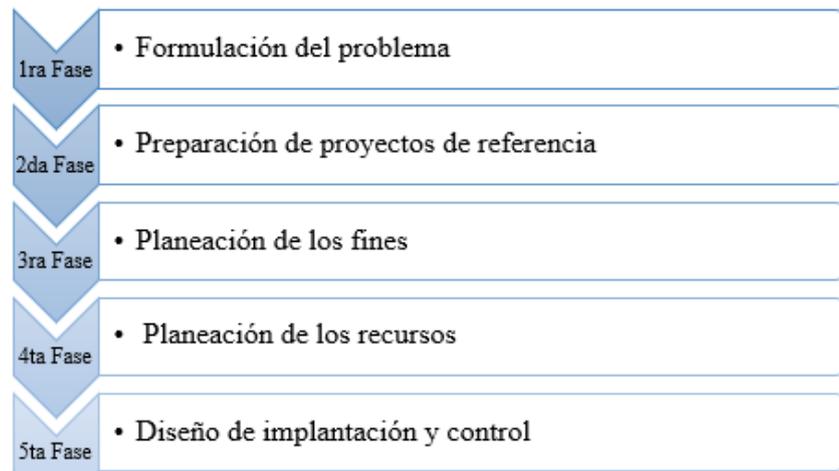
Es importante para la conseguir retroalimentación mediante el control de la empresa y su medio ambiente, así tomar decisiones sobre cuándo, quién o cómo se llevará el control de la “implementación y sus consecuencias” (Vitola y Ojeda 2017).

Entonces:

Modificarán si es requerido.

El sistema y su medio ambiente: alude que el futuro de las organizaciones depende del presente; es decir, de lo que realiza en la actualidad sin tomar en cuenta el pasado.

A continuación un breve resumen sobre el modelo de Russel Ackoff



**Nota: Elaboración propia**

### **2.1.9. Modelo de Igor Ansoff**

Padre de la administración estratégica, es así que el autor planteó un concepto analítico que se orienta a las acciones estratégicas, el “hilo conductor” entre las empresas, los productos y el mercado (Vitola & Ojeda, 2017).

Asimismo Vitola y Ojeda (2017) expresan que el modelo está constituido por 4 componentes:

#### **1. Medio ambiente**

Se entiende como factores los cuales son ajenos a la organización.

#### **2. Evaluación de sistemas de respuestas**

Para este componente se considera cuatro aspectos importantes a evaluar:

- Administración por evaluar el desempleo, apropiado para cambios calmosos.
- Administración por “extrapolación” o “deducción” se ejecuta cuando el cambio se genera de manera rápida, pero también el futuro puede estar vincularse a la extrapolación con el pasado.

- Administración por anticipado.

Genera interrupción durante los cambios, contando con diferentes cambios, estos son lentos permitiendo así brindar respuestas en el tiempo exacto.

- Administración mediante la flexibilidad

Brinda una respuesta de manera rápida, esto se da cuando los retos se presentan inesperadamente no permitiendo correcta anticipación.

### **3. Postura estratégica**

Este proceso está basado en cambios que la misma empresa, así también cambios en las estrategias tanto de las habilidades funcionales y administrativas.

### **4. Sistema de administración de eventos estratégicos**

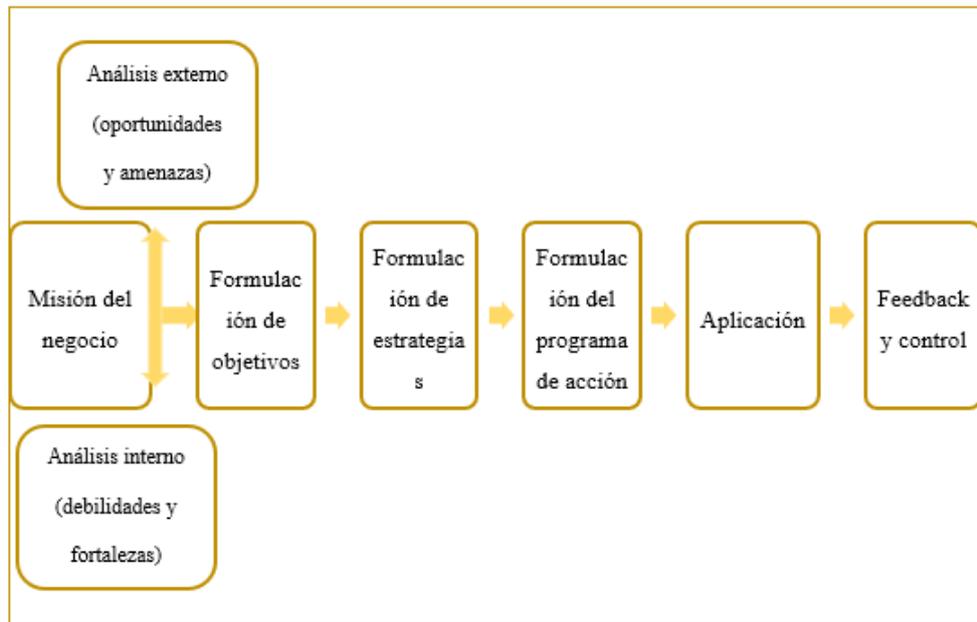
Refiere a una vigilancia de manera continua de sucesos tanto interno como externo de la organización, las cuales son impactadas en las habilidades y el cumplimiento de logros de la misma.

Cabe señalar que el modelo ha propuesto aspectos y métodos para confrontar las interrupciones.

#### **2.1.10. Modelo de Philip Kotler**

Según el modelo de la planificación estratégica de Kotler, no fue orientado al futuro; por tanto, está enfocado en decisiones del ahora, sostenido también por el marketing estratégico en su concepto sostiene que es clave para el logro de los objetivos, el cual identifica necesidades, así como deseos que busquen la satisfacción de estos eficientemente ante la competencia.

Por tanto, los autores se basaron en unidades estratégicas de negocio como también en la cartera de productos, constituido de la siguiente forma:



Nota: Modelo de planificación estratégica

#### 2.1.10.1. Proceso del planeamiento estratégico

Huiman (2018) precisa con respecto al planeamiento estratégico, que solo cuenta con una dirección existiendo diversas formas de desarrollar el cual permite el cumplimiento de las metas y los objetivos eficientemente.

A continuación, se presentan 3 etapas sobre el planeamiento estratégico:

##### **Formula la estrategia**

Para la formulación de la estrategia, crear la misión y la visión es la clave, al igual que determinar tanto las oportunidades como las amenazas del entorno externo; asimismo, establecer las debilidades como también fortalezas de la organización. Es así que al tomar una

decisión sobre los negocios, esta acción forma parte de una formulación estratégica, como también incluye la distribución de los recursos así conocer si debe ser ampliado o variado, o si a la organización le conviene ingresar a los mercados a nivel internacional, si es beneficiosa asociarse a otra organización la cual permite evitar una decisión adversa.

Por otro lado, la toma de decisión realiza formulaciones estratégicas las cuales están comprometidas a una organización con los recursos, los productos y la tecnología en un largo plazo. La gerencia posee conocimientos y habilidades que favorece comprender diversos aspectos; además de tener autoridad comprometiendo los recursos para la implementación (Huiman 2018).

### **Implanta la estrategia.**

Refiere que toda organización logre establecer objetivos de manera semestral como también anual, estableciendo políticas, motivación al personal, distribución de los recursos, así se puedan ejecutar las estrategias que fueron planteadas. De tal manera que al establecer la estrategia viene a formular la creencia cultural, creación del esquema, guía de la mercadotecnia, presupuesto correctamente elaborado, y crear los sistemas de información las cuales se vinculan con cada trabajador y la productividad que desarrolla en la organización.

A esta etapa se le conoce como etapa de acción, el cual considera como acciones a los trabajadores como a los gerentes, así dar a conocer sobre las estrategias planteadas. Asimismo es considerada como una de las etapas mucho más complicada debido a que requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Por consiguiente, para el logro exitoso de la implantación, éste es sustentado dependiendo de las habilidades gerenciales para incentivar a su equipo de trabajo. No obstante, aquellas estrategias que fueron planteadas y no son implantadas pues no generan beneficio (Huiman 2018).

Como señala Garcia et al. (2017) para la implementación de la mencionada estrategia se realiza los siguientes

Diseñar una estructura de la organización.

Diseñar un sistema de control.

Adecuación de estrategias, estructura y de controles

Manejo del conflicto, política y cambio.

### **Evalúa la estrategia.**

Es el término o la culminación del planeamiento; por lo tanto, los mandos gerenciales deben conocer estrategias que se adecúan como también los que no se adecúan. En ese caso, los cambios futuros forman parte de la estrategia debido a que los factores internos como externos cambian de manera constante, Es importante señalar que el éxito presenta de manera constante nuevos y distintos obstáculos a las organizaciones (Huiman 2018).

A continuación 3 principales acciones en la mencionada estrategia por el autor mencionado anteriormente:

- Revisión de factores internas y externas, basadas en estrategias actualizadas.
- Rendimiento y medición.
- Toma medidas preventivas como también correctivas.

En consecuencia, a ello presentamos la siguiente figura de forma resumida donde se observa los procesos o etapas del planeamiento estratégico.

Las etapas de la planificación estratégica según Pazmiño et al.(2021)son las siguientes:

- Formulación de estrategias; este es un proceso diseñando para establecer una misión de la empresa, por lo tanto, la planificación de estrategias se refiere a más que un conjunto de técnicas y procedimientos para gerentes de grandes organizaciones (públicas o privadas) o incluso empresa medianas o pequeñas. (Peñafiel et al., 2020)

Dado que ninguna organización tiene recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué es una estrategia alternativa que proporcione mayores rendimientos. decisión sobre Desarrolle una estrategia de vacaciones que mantenga a la organización comprometida con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos a largo plazo. La estrategia determina la ventaja

competitiva a largo plazo. Luego se enfatiza que el desarrollo de una estrategia requiere que la organización establezca metas anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y asigne recursos para ejecutar la estrategia establecida.(García et al., 2017)

- Ejecución de estrategias: en este proceso tanto los gerentes como los trabajadores están involucrados teniendo en cuenta las estrategias que se componen de tres tareas relevantes, en las cuales encontramos, fijación de metas, políticas y asignación de recursos para lograr ejecutar estrategias en el modelo de gestión agroempresarial (Dávalos & Ramón, 2019)

Estas estrategias son importantes para el éxito. y para ejecutar las actividades ya que estas estrategia afectará a todos los empleados y gerentes de la organización. cada departamento y estos deben responder a diferentes procesos impulsados por sus propios intereses Su plan de trabajo general. En esta área, el desafío es motivar a los gerentes y Los empleados de la organización trabajan con orgullo y entusiasmo objetivos fijados. (García et al., 2017)

- Evaluación de estrategias:

Es un proceso importante en la planificación de estrategias, ya que los factores externos como internos cambian por lo que se deben considerar estrategias alternativas y aprovechar

oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Por ello cuando se utiliza el termino planificación estratégica se utiliza para referirse a tres componentes (formulación, implementación y evaluación de estrategias) (Freire-Andrade et al., 2019)

La evaluación es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el de mañana, por ello es importante recalcar que el éxito siempre trae consigo nuevos y diferentes problemas, en este sentido, se deben generar procesos en el plan estratégico para incrementar la competitividad de la empresa, en consecuencia la evaluación de estrategias deben ser continuas para que las organización pueda aprovechar al máximo la fortaleza interna a medida que se desarrolla, explorando las oportunidades, identificando amenazas y superando debilidades. (García et al., 2017)

La evaluación estratégica es la etapa final de la gestión estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan correctamente; la evaluación de las estrategias es el medio principal para obtener información.

**Figura 5**  
Actividades fundamentales en la evaluación de estrategias



Fuente: Garcia et al.(2017)

Estas actividades de evaluación se caracterizan por ser continuas, no al final de un cierto período de tiempo o después de que surja un problema, para que la organización pueda aprovechar las fuerzas internas a medida que evoluciona. Así que aproveche estos cuatros factores como; oportunidades, identifique las amenazas y supere las debilidades, y deje que moldeen su futuro, no fuerzas remotas que no tienen interés en el bienestar de su empresa. Es así como la competitividad va más allá de la productividad, pues representa un proceso que se enfoca en visualizar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para responder con éxito a los cambios del entorno, por lo que se deben desarrollar las diferentes etapas del proceso de planeación estratégica.

*2.1.10.2. Condiciones y requisitos para la poner en práctica la planificación estratégica:*

Como refieren Robles y Carreño (2020), en su investigación manifiestan sobre las diversas condiciones y también los requisitos para practicar la planificación estratégica:

- Las normas deben ser coherente y racional, las cuales deben cumplir de acuerdo a lo programado.
- La técnica elabora objetivos de manera precisa y planificar el cumplimiento de ello a un plazo establecido.
- Depende mucho de la exactitud numérica de los datos.
- Está basado en programas como también en proyectos concretados y con limitación en situaciones específicas.
- Es una planificación donde todos trabajan en conjunto, de tal manera lograr alcanzar los resultados.
- El plan depende mucho del tiempo.
- Integra a la planificación la autoridad decisorio.
- Revisión periódica de metas y planes que son consideradas variantes.

Desde el enfoque sistemático, en la planificación estratégica implica:

- Una adecuada organización.
- Define las metas y objetivos.
- Variedad de modelos.

- Desarrollar estrategias.
- Desarrollar el plan.
- Implanta e interrelaciona con diversos sacrificios de la planificación.

### *2.1.10.3.Limitaciones de la planeación estratégica*

Como afirma Bojórquez y Pérez (2013) en su estudio alude que existen falsedades referente a la planeación estratégica, además de plantear limitaciones:

**Falacias en predeterminación:** este proceso no solo requiere de un seguimiento, puesto que también requiere de un equilibrio en el transcurso de crear estrategias. Asimismo, estas estrategias no están fijadas en un programa en específico y pueden ser producidas en un lugar y momento cualquiera dentro de una organización que tiene la capacidad de adaptarse; por tanto, la estrategia hace referencia a la “estabilidad” (Bojórquez y Pérez 2013)

**Falacia de separación.** de acuerdo a estas estrategias, refiere al sistema que ocupa del pensamiento, es así que debe estar separado de las “acciones”, o de las estrategias de las operaciones tácticas, entonces formular la aplicación es falso. Puesto que los directivos que llegan a apartarse y los organizadores distraídos no solo crean malas estrategias e incluso no llegan a generar nada. La creación de

estrategias de manera efectiva, logra conectar la acción de la mano con el pensamiento (Bojórquez y Pérez 2013).

**Falacia de formalización.** Según investigaciones, refieren que la creación viene a ser un proceso que está caracterizada por la complejidad, las cuales son comprendidas por procesos exquisitos, sutil e inconsciente sobre el conocimiento humano como también social, estos suelen recurrir a diversas fuentes de información, por tanto son procesos los cuales no están orientados a programas establecidos. Las estrategias muestran cualidades que suelen sobresalir, actuando de manera intencionada dejando aquellos planes formales y visionar de manera informal (Bojórquez y Pérez 2013).

Por tanto, según el estudio de Bojórquez y Pérez (2013), las limitaciones son las siguientes:

- El medio ambiente resulta distinto a lo esperado.
- Podría existir una resistencia interna.
- La planeación es costosa.
- Podría haber crisis de manera instantánea.
- La planeación no es algo sencillo
- El plan concluido puede limitar opciones
- Puede haber limitación impuesta a distintas limitaciones propio de la planeación estratégica

## 2.2. El planeamiento estratégico en el sector público

Para Walter y Pando (2014), la planificación o el plan estratégico fue adquiriendo relevancia por la misma naturaleza de los obstáculos y problemas que las instituciones públicas se enfrentan, las cuales se someten a una incertidumbre por la complejidad. Como asegura el autor, el planeamiento estratégico se difundió en el sector público como “práctica”, pero el impacto en la gestión es limitado. Esta planificación sirvió como análisis y autoevaluación de la institución; por tanto, esta tarea consiste en reconstruir cada uno de los mecanismos que brinden integridad y firmeza en cada proceso de formulación, implementación, seguimiento y evaluación en los procesos gubernamentales la cual genera capacidad además de acciones que conducen a gestiones orientadas por los resultados. Por otro lado, en el sector público, la gestión pública es aquel órgano que administra a una organización buscando mejorar el servicio que brinda a la sociedad. Es así que dentro de ella, se logra observar diversas estrategias como también herramientas las cuales son consideradas de gran importancia en la efectividad de los servicios los cuales son ofrecidos.

Por consiguiente, presentamos algunos conceptos del planeamiento estratégico:

Gutarra (2019) define que el plan estratégico en el sector público es el sistema que conlleva al logro de metas a obtener; por otra parte, el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); en conjunto con su ente rector, señalan que estas deben ser estructuradas tanto en las políticas y a los planes estratégicos de la institución. En el caso de Iglesias (2010) indica que los planes estratégicos en las instituciones públicas son instrumentos de gestión innovador; por ende, distintos autores señalan como una de las causas a los fracasos es la ausencia de liderazgo y la falta de estrategias, es así que muchos planes solo quedan diseñados y no son

ejecutados. Como asegura Da et al. (2014) las instituciones públicas fundamentan que el planeamiento estratégico es un medio que facilita en la obtención de conseguir mejores resultados, eficiencia sobre los gastos públicos, todo ello se realiza sin perder la línea del cumplimiento de normativas, como también las regulaciones a las cuales se rigen.

Algo semejante sucede con Alonzo (2021), fundamenta que el planeamiento estratégico son los procesos las cuales determinan la misión, visión, valores y estrategias sobre los recursos que se emplearán, de esa manera los presupuestos y procedimientos se ejecutarán favorablemente. En el sector público los aportes de “Ceplan” en el Perú son instituciones profesionales y técnicas que gestionan con eficacia el sistema nacional de planificación estratégica participativamente, transparente y organizada, optimizando la calidad de vida y beneficiando el desarrollo sostenible del país.

Entonces el uso de la herramienta denominado planeamiento estratégico o planificación estratégica en el ámbito del sector público es imprescindible para identificar prioridades como también asignar recursos así disponer de avances encaminando a la gestión que está comprometida con los resultados (Armijo, 2009).

Según Armijo (2009) las características de la gestión que están orientadas a los resultados:

- Identifica los objetivos y las metas en general mediante el desarrollo de procesos de la planificación de tal manera alinear los recursos estableciendo bases de control y evaluación.

- Establece sistemas de control donde quedan establecidos los responsables como también el cumplimiento de los propósitos de la institución.
- Retroalimentación en la toma de decisiones.
- Existe una vinculación entre el presupuesto institucional con el cumplimiento de los objetivos.
- Establece incentivos, autonomía y flexibilidad en las gestiones según los compromisos del desempeño.

### **2.3. El pensamiento estratégico en el ámbito público**

El pensamiento estratégico verifica y comprueba el pensamiento habitual, basándose en la repetición donde se aplica al norma de manera pertinente ante hechos similares y está contrastado con la intuición de un atributo positivo y necesario en el pensamiento estratégico. En este ámbito público, existe una implicancia en la consideración de las participaciones de diversos actores relevantes al momento de tomar una decisión como pueden ser instituciones públicas, semipúblicas, ciudadanos, beneficiario, que tienen una influencia en el accionar de las organizaciones (Román, 2010).

Pensar y actuar de manera estratégica en el mencionado sector, procura realizar vínculos de acciones de manera cotidiana en el mediano, corto y largo plazo. Se entiende por corto plazo como el tiempo de un año o menos de un año, al mediano plazo refiere a una fase del mandato institucional y lo referente al largo plazo, éste no supera al mandato referido. En consecuencia a ello, el planeamiento estratégico promueve el pensamiento estratégico. Reflexiona sobre la razón de ser de las instituciones, su misión, visión, tanto como los procesos, acciones y los métodos para

conseguirlos. Instala con la capacidad de pensar de manera estratégica, desarrollando así capacidades de identificar de manera constante las oportunidades como también los problemas de innovar a nivel local, regional, nacional e internacional desarrollando así en cada uno de los miembros la capacidad de determinar objetivos, anticipando así el impacto; por otra parte, institucionarlo además de mantener y lograr divertirse en una cultura. Por ende, el pensamiento estratégico tiene una combinación de elementos diversos y complejos, sin embargo un aspecto relevante es que puede aprender, aludiendo que es posible invertir en conocimiento, transformando el pensamiento tradicional en estratégico (Román, 2010).

#### **2.4. Decreto legislativo N° 1088**

Decreto Legislativo N° 1088, la cual fue publicado en el diario oficial “El Peruano” el 28 de Junio del año 2008, creando el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y también el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico derogando así la Ley N° 28522 “CEPLAN”, todo ello con excepción de Disposiciones Complementarias. Según las políticas del Estado, define lineamientos que orientan en el accionar del Estado a largo plazo, con la finalidad de conseguir el bienestar de la ciudadanía y el desarrollo de la misma (*Decreto Legislativo N° 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2008*)

La presente ley tiene como propósito la creación como también la regularización de las organizaciones, y el funcionamiento del “Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico” y del “Centro Nacional de Planeamiento Estratégico” (CEPLAN), la cual se orienta a desarrollo de la planificación estratégica como una herramienta del gobierno como también de las gestiones para el desarrollo sostenible y a la vez

amónico del país. Por otra parte el Sistema Nacional de Planeamiento estratégico conocido como SINAPLAN, en conjunto con su órgano rector Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, es un conjunto integrados de subsistemas, con la finalidad de coordinar y dar viabilidad al proceso de planeamiento las cuales promueven o son orientadas para el desarrollo sostenible. Asimismo, El CEPLAN, forma parte del organismo del derecho público, con el propósito de ser constituido como órgano rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (*Decreto Legislativo N° 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2008*).

#### **2.4.1. La estructura nacional del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico**

El mencionado sistema está integra por: (a) Centro Nacional de Planeamiento Estratégico , siendo este el órgano rector del Sistema; (b) los órganos del gobierno nacional salvaguardan la autonomía del poder el Estado, así como también de los organismos constitucional autónomo, además del gobierno regional y local con responsabilidad y competencia en lo que respecta al planeamiento; (c) Foro del Acuerdo Nacional la cual opera como acuerdo de la planificación estratégica nacional al momento que su intervención se solicita según

---

**CAPÍTULO III**  
**ETAPAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1. PRIMERA ETAPA: Análisis estratégico**

Un análisis de situación es esencialmente una revisión sistemática de los factores internos y externos de una empresa en un momento determinado, estos factores pueden incluir clientes, competidores, condiciones del mercado y las capacidades de su empresa. Al analizar estos elementos de su empresa y entorno, puede identificar fortalezas y debilidades, así como áreas potenciales de crecimiento. El análisis estratégico proporciona información sobre los servicios prestados, la calidad del servicio y la satisfacción de la demanda. información del cliente, e identificar áreas de la organización que necesitan transformación y modernización.(M. Torres et al., 2011)

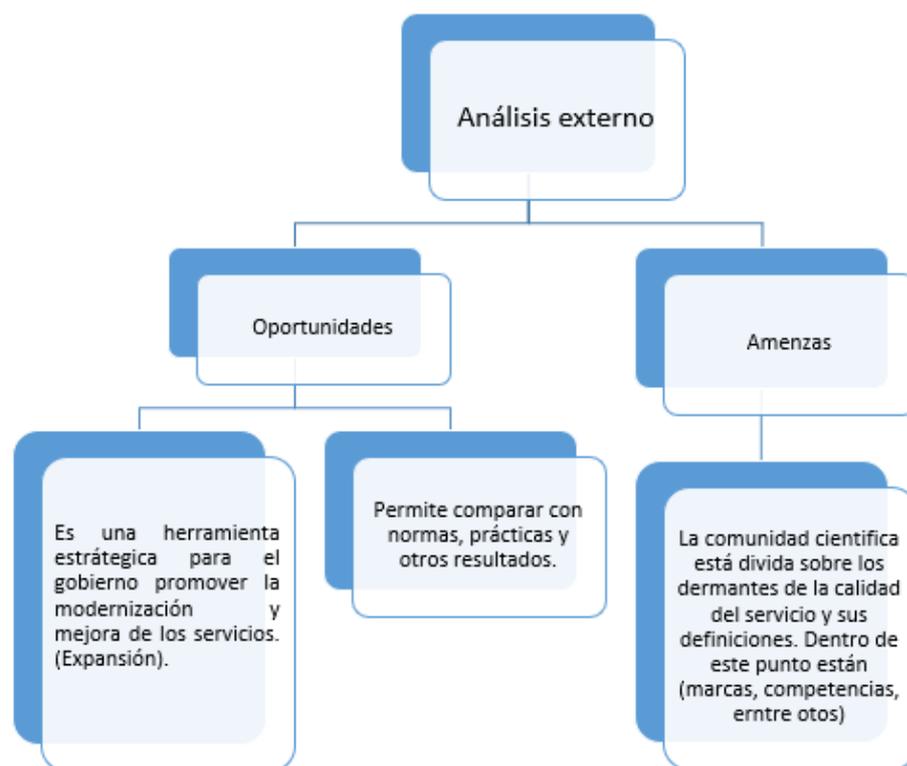
El análisis estratégico es el proceso de investigar el entorno empresarial en el que opera una organización y estudiar la propia organización para tomar decisiones y estrategias para alcanzar los objetivos. La ejecución de un plan estratégico es similar de alguna manera a un puzzle en el que nosotros elaboramos piezas que luego vamos colocando de forma que tengan coherencia y sentido, por lo que cada uno representa una realidad y tiene una función específica y que necesita unirse a otras piezas para adquirir una estructura y pueda establecer un plan consistente, donde el análisis de una situación. (Arrieta et al., 2021)

#### **3.1.1. Tipos de análisis estratégicos**

Una de las principales funciones de este análisis es presentar elementos clave sobre eventos futuros, es decir, predecir lo que puede suceder o no, y considerar alternativas o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionadas con eventos futuros para productos o servicios de la empresa. Para ello se considera los tipos de análisis estratégico; externo e interno. En la figura 6 podemos, se

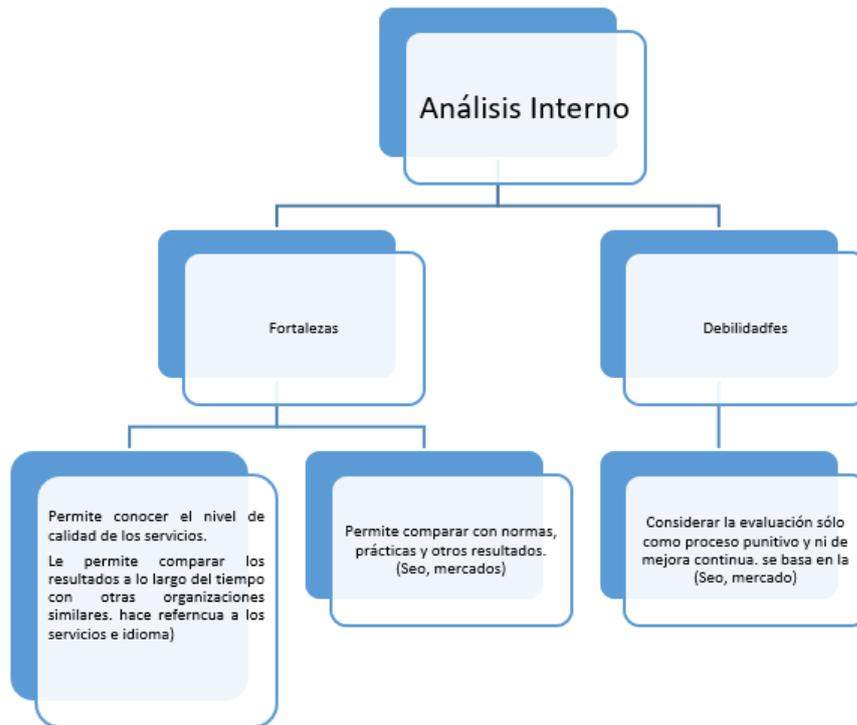
observa el análisis externo de una empresa , por ello este análisis estratégico permite conocer las actividades de una empresa cada cierto tiempo y verificar si las acciones que se realiza son beneficiosas para la entidad o no están funcionando como debería, por ello es indispensable identificar los factores externos que afectan a una empresa. M. Torres et al.(2011)

**Figura 6**  
Análisis externo



Fuente: M. Torres et al.(2011)

**Figura 7**  
Análisis interno



Fuente: M. Torres et al.(2011)

En la figura 7, se ubica el segundo tipo de análisis que es el interno, por medio de este análisis, la empresa ha determinado lo que puede hacer, así que mire hacia adentro para descubrir los aspectos positivos y negativos, y construya un conjunto de recursos que se puedan utilizar para mejorar la imagen de la empresa en el mercado.(Yanes, 2021)

El análisis estratégico comienza con un análisis de las necesidades individuales y organizacionales, la expresión o presentación de las necesidades es Ser capaz de proporcionar a los clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades es fundamental, donde el análisis estratégico te permite una visión clara de los atributos positivos internos de su organización y que estén bajo

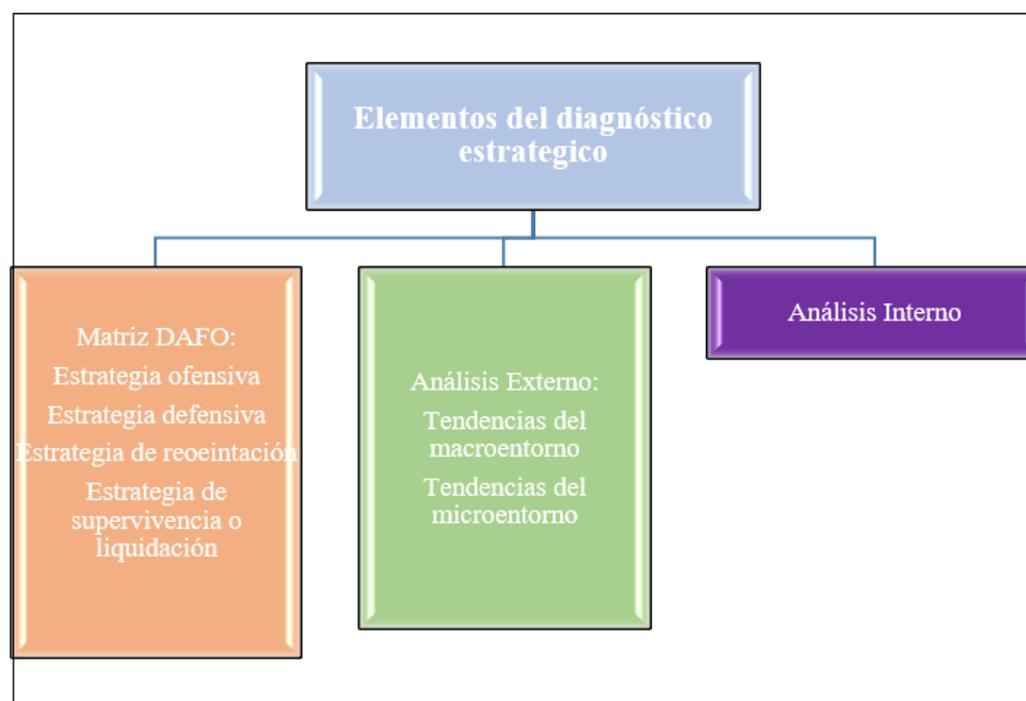
control, proporciona componentes internos que agregan valor al negocio y ofrecen una ventaja competitiva a la entidad.(Espinoza, 2006)

### **3.2. SEGUNDA ETAPA: Diagnóstico de la situación**

El diagnóstico empresarial se puede definir como el proceso que permite entender lo que realmente está pasando en una empresa en un momento dado para identificar áreas problemáticas y de oportunidad con el fin de corregir las primeras y aprovechar las segundas. Como tal, es un procedimiento crítico para identificar objetivos que guíen los próximos pasos de la organización. (González & Mayor, 2016)

El Diagnóstico Estratégico es una herramienta fundamental que las organizaciones deben implementar para buscar eficiencias a través del conocimiento de su entorno, identifica aspectos clave y así identifica las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan para que puedan potenciar sus debilidades y aumentar sus fortalezas, permitiéndoles mejorar proponiendo diferentes estrategias para alcanzar sus metas y objetivos. Este proceso a través de cada etapa será la base para diferentes perspectivas sobre el crecimiento empresarial y el impacto que tiene la organización en las demandas del mercado y una economía globalizada, donde los diagnósticos estratégicos ayudan a descubrir lo que realmente sucede en la organización para que pueda tomar las medidas adecuadas para la mejora continua. Se evalúa la efectividad de la estrategia propuesta, garantizando así que va por buen camino, ya que se cuenta con información para ayudar en la toma de decisiones. (A. Aguilar et al., 2015)

**Figura 8**  
Elementos del diagnóstico estratégico



Fuente: Portugal (2017)

En el diagnóstico estratégico se obtienen todas las reflexiones en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que están surgiendo dentro y fuera de la unidad de negocio. Ser capaz de identificar estos factores y estar preparado para enfrentar y minimizar los impactos negativos o utilizarlos para maximizar su impacto, es el propósito. (Ayala & Ariza, 2008)

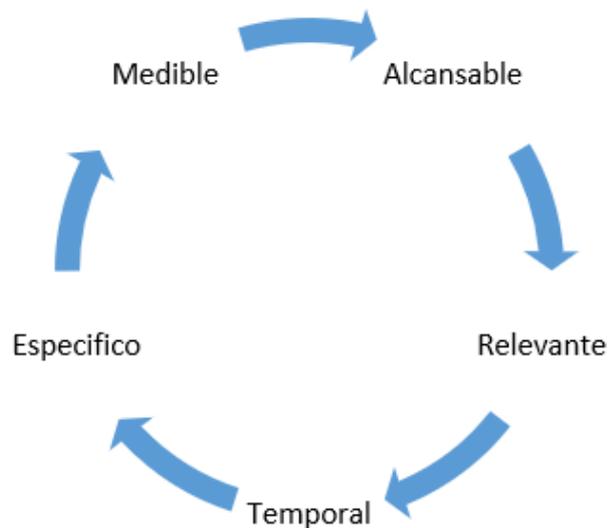
### 3.3. TERCERA ETAPA: Declaración de objetivos corporativos

Los objetivos empresariales a muy largo plazo estarán directamente relacionados con el objeto de la empresa y deberán definirse y ajustarse en función de los diferentes factores externos que puedan afectarlos, Los objetivos corporativos se describen en un plan comercial y se utilizan como parte del proceso de planificación estratégica futura

de la empresa, establecer los objetivos de la empresa es un paso muy importante para crear o mantener organización exitosa porque ayudan a guiarla por el camino correcto para funcionar, Alcanzar las metas fijadas como factores importantes. (Landázuri, 2019)

Los objetivos estratégicos orientan la gestión de la empresa en las actividades que son necesarias y requieren atención permanente, por ello los objetivos estratégicos presentan las siguientes características que se observan en la siguiente figura. (Otero et al., 2006)

**Figura 9**  
**Características de los objetivos estratégicos**



Fuente:(Pérez-Ortega et al., 2020)

### 3.4. CUARTA ETAPA: Estrategias corporativas

La empresa se mantiene en un nivel. Competitivo, ante todo, defender el valor que crean y siempre en el mercado, teniendo en cuenta que el mundo empresarial, la estrategia es fundamental para las empresas, competir por el mercado, ejecutando una serie de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa.(Aguñaga, 2018)

Aguñaga (2018) menciona las Diferencias entre estrategia, plan y planeación estratégicos

Estrategia; es la palabra Contiene todas las acciones relevantes. lograr objetivos en lugar de Construir un plan estratégico para el modelo. Sistema seguido en la implementación Desde el principio.

Plan estratégico; Identificar las diferentes acciones que la organización llevará a cabo durante un período de tiempo. Ejecutar estrategia y lograr objetivos de negocio, incluyendo el proceso que se ejecutará para que Crear valor para la empresa.

Planeación estratégico;

Este proceso es el gobierno de la empresa. Tienes que decidir cuáles son los siguientes pasos. Continuar en el siguiente ciclo, analizar diferentes aspectos y escenarios, y Evaluar la viabilidad de los objetivos.

**Figura 10**  
**Aspectos claves de la estrategia corporativa**

Estrategia direccional	Estrategia de cartera	Estrategia de sombrilla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en el crecimiento, estabilidad o la reducción de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria en la que compite la empresa por medio de productos y unidades de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica cómo la gerencia coordina actividades, transfiere recursos entre líneas de productos y construye capacidades de unidades de negocios.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

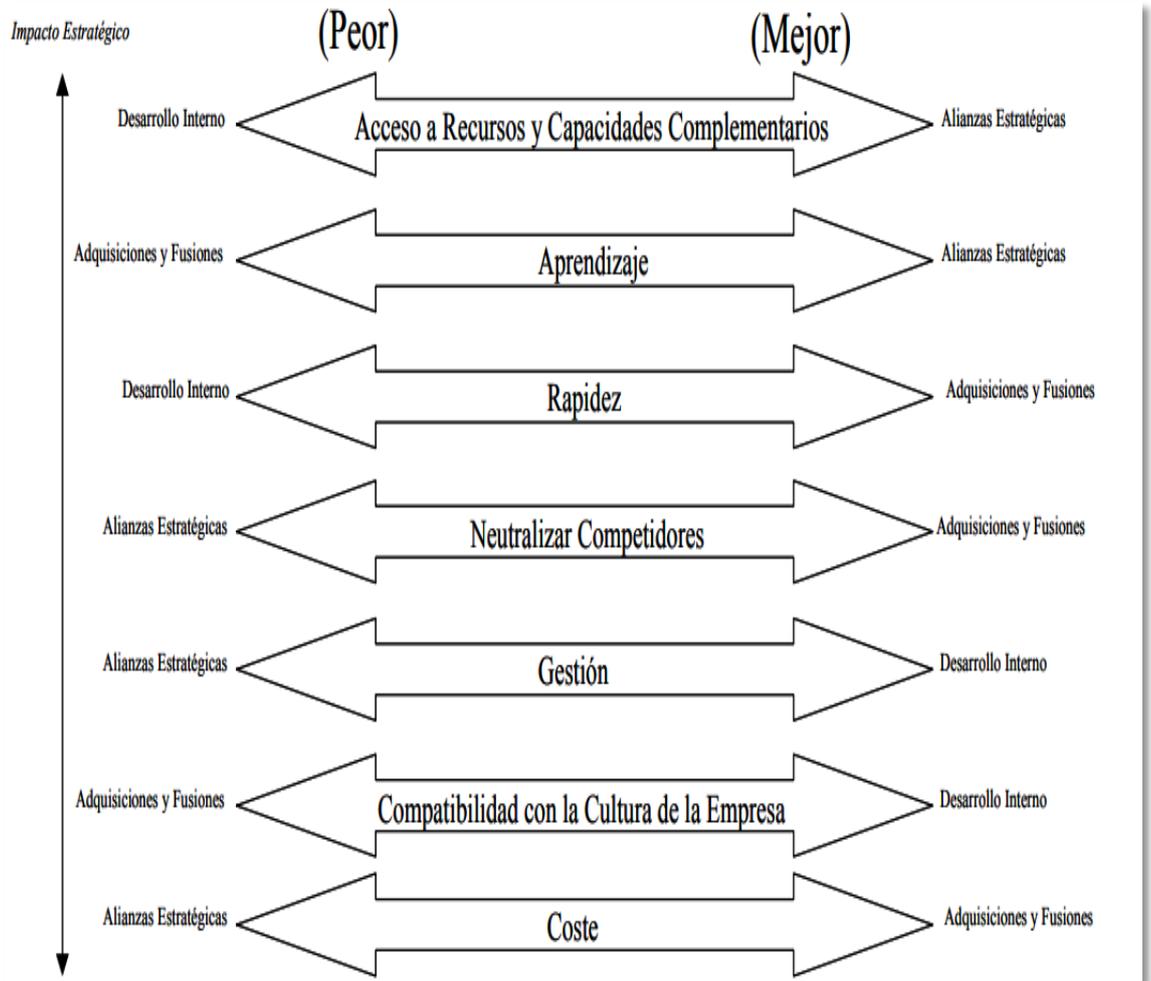
La estrategia corporativa implica la gestión de múltiples líneas de productos y las unidades comerciales más valiosas, así que la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades comerciales de una empresa. A través de una serie de mecanismos de coordinación, las empresas transfieren las habilidades y capacidades desarrolladas en un departamento a otros departamentos que necesitan estos recursos. De esta forma, trata de conseguir sinergias entre las distintas líneas de producto y unidades de negocio, de forma que el grupo empresarial sea mayor que la suma de sus divisiones individuales (todas las empresas), desde la empresa más pequeña que ofrece un único producto de sector hasta muchos productos con múltiples. Los grandes

conglomerados de la industria deberían considerar uno o más de estos temas en algún momento.(Hurtado et al., 2016)

Importancia de la estrategia corporativa.

Para Ausique (2019) la estrategia corporativa es importante porque define las actividades relevantes, considerando las oportunidades, necesidades que presenta el contexto exterior. Por ello, la formulación de la estrategia corporativa configura un proceso de convergencia que antecede a los denominados meta proyectos o tareas diseño de producto. La estrategia pretende responder algunas de las principales preguntas que se hacen las empresas sobre el nicho de mercado en el que se encuentran y el tipo de productos que desarrollarán para garantizar su participación en dichos mercados, por eso se debe tener en cuenta los modos de desarrollo corporativo.

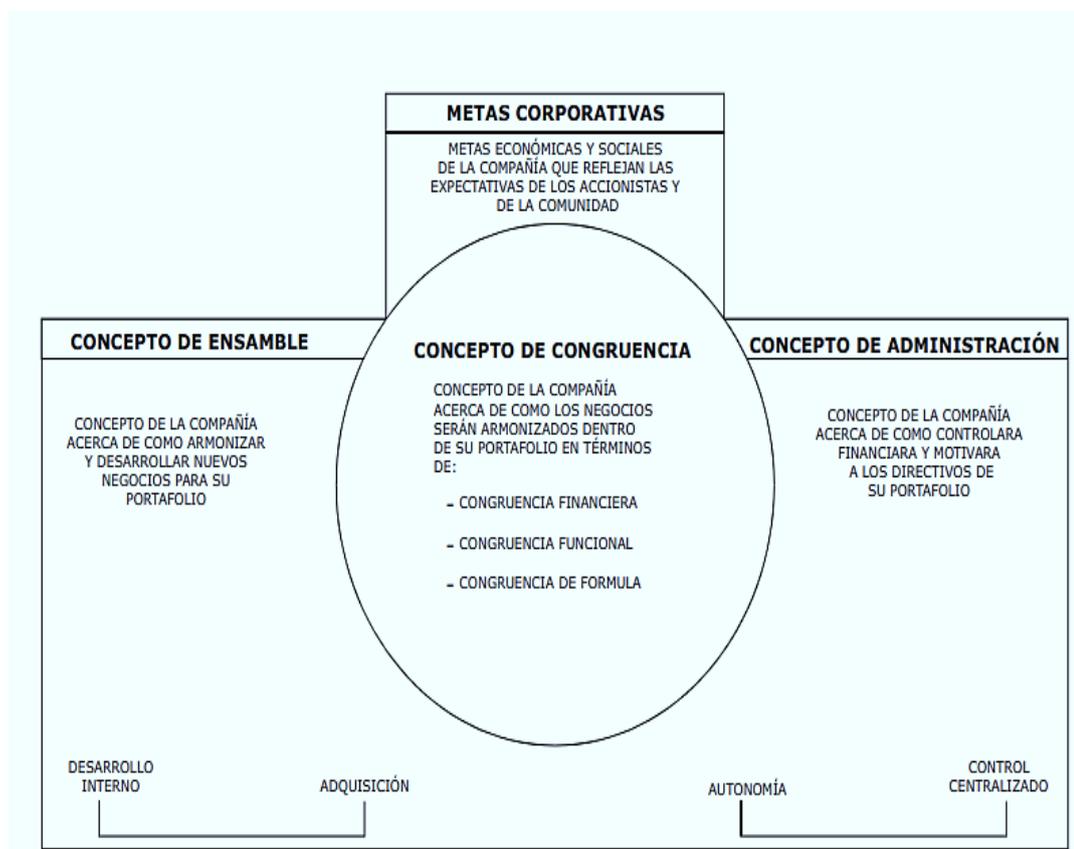
**Figura 11**  
 Modos de desarrollo corporativo



Fuente: (Parada & Planellas, 2007)

La estrategia corporativa juega un papel muy importante en una empresa ya que con estas se pueden tomar decisiones sobre actividades con el fin de ganar cuota de mercado a la competencia, también es importante conocer los cuatro componentes de la estrategia corporativa que presenta el siguiente gráfico.

**Figura 12**  
Componentes de la estrategia corporativa



Fuente: (Andrade, 1914)

La figura 12 muestra los componentes de la estrategia corporativa según menciona (Andrade, 1914)

- Mestas corporativas de la compañía.

Es el primer componente de la estrategia de la empresa. Estos objetivos pueden reflejar las necesidades sociales de la comunidad y las necesidades económicas de los accionistas de la empresa.

- Concepto de la congruencia

Guía los planes de la compañía sobre cómo se alinearán los negocios en su cartera con Crear valor económico a través del apalancamiento estratégico. Este concepto también proporciona una base para seleccionar nuevas industrias. empresas que quieren competir.

- El tercer componente de la estrategia corporativa es el concepto de ensamble de la firma.

Esto guía cómo las empresas desean agregar nuevos negocios a su cartera para combinar/alinear estándares concepto de consistencia. Por ejemplo, el concepto de coherencia será la base para decidir si una empresa se convertirá en una nueva división. nuevos negocios, o si busca alianzas en el extranjero o decide adquirir.

- Concepto de seguimiento en la implementación

Este se basa en especificar cómo la empresa controlará y Incentivar a los gerentes en cada unidad de negocios para obtener beneficios explícito en su concepto de congruencia.

Una estrategia corporativa plantea metas a alcanzar con el fin de alinear las expectativas de los accionistas o líderes políticos con los valores en torno a los cuales se construye el ente organizacional. La estrategia corporativa también establece políticas para la integración de la cartera de negocios en la organización corporativa.

### 3.5. QUINTA ETAPA: Planes de actuación

Los planes de actuación o estratégica es la parte de la gestión empresarial que tiene por objeto formular estrategias y ponerlas en práctica, es decir, desarrollar planes estratégicos a medio y largo plazo. Por eso se puede considerar que el proceso global de la dirección estratégica empresarial consta de tres etapas o elementos principales, entonces se puede decir que un plan estratégico es un documento muy estructurado, específico y Cuantitativamente, esto requiere una referencia precisa, ya sea económica o ad hoc, para planificar adecuadamente las acciones a realizar. Sin duda, el resultado será un análisis muy preciso y detallado de la situación de la empresa y su entorno, que aportará información muy valiosa para la toma de decisiones del empresario. Pero también tiene la desventaja de que el proceso es tan preciso y profundo que puede dar como resultado un documento final que es demasiado largo, con mucha información y gráficos deficientes, lo que dificulta el acceso. Además, en algunos casos, su lenguaje puede ser de una naturaleza demasiado especializada, por lo que Interpretar y comunicar resultados.(Ortiz & Capó, 2015)

**Figura 13**

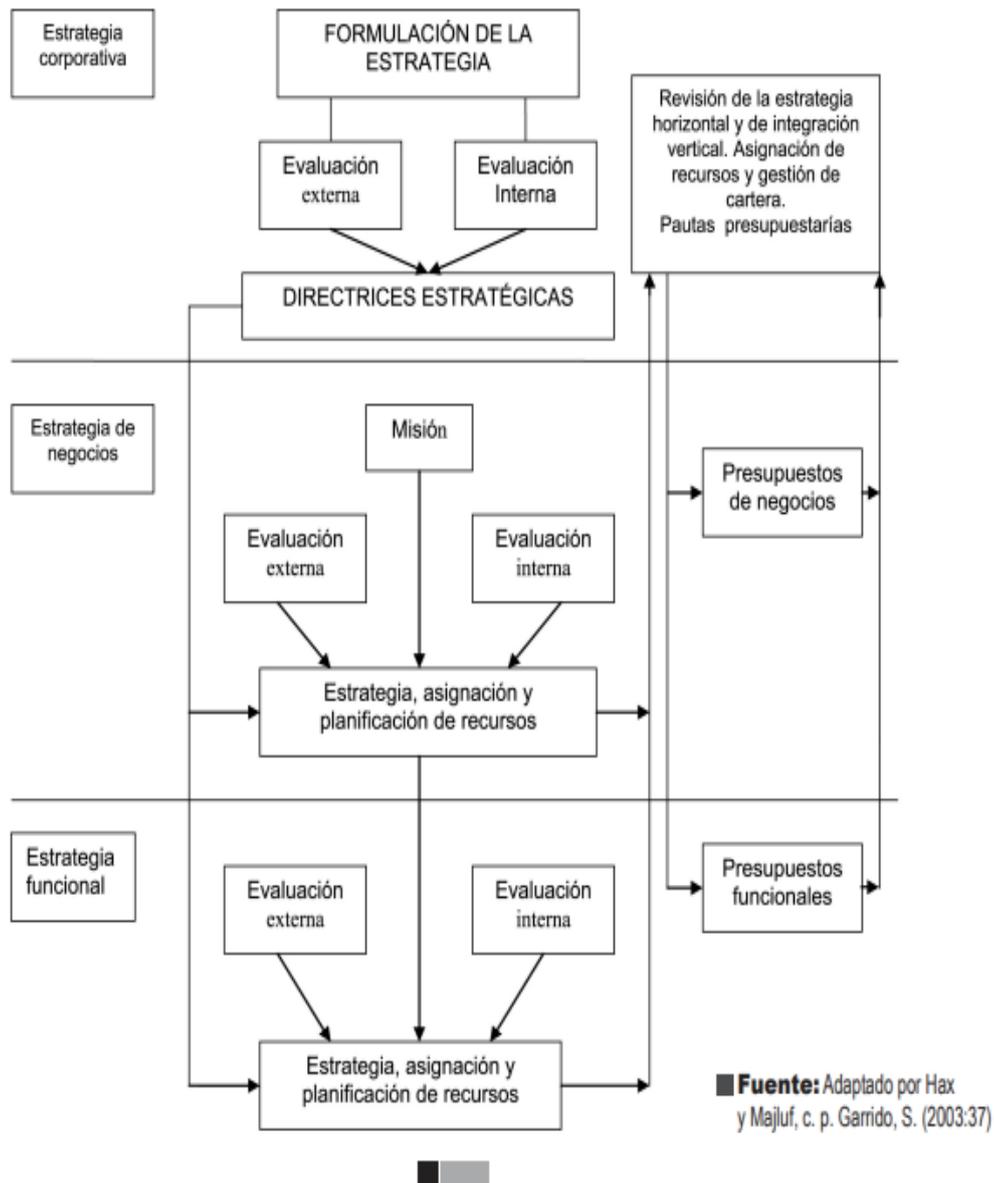
Elementos del proceso global para un plan estratégico



Fuente: (Ortiz & Capó, 2015)

El plan estratégico es un proceso dinámico que pasa por varias etapas o etapas. Es un proceso que comienza con el análisis de la empresa y su entorno para determinar sus fortalezas y debilidades ambientales competitivas; busca estrategias para construir o mantener una ventaja competitiva. Consideraciones de planificación estratégica: El entorno es dinámico, en el que la organización está inmersa en él. La acción no se puede planificar sin pensar en forma mundial. (Espinoza, 2006)

**Figura 14**  
*proceso de planificación estratégica por niveles*



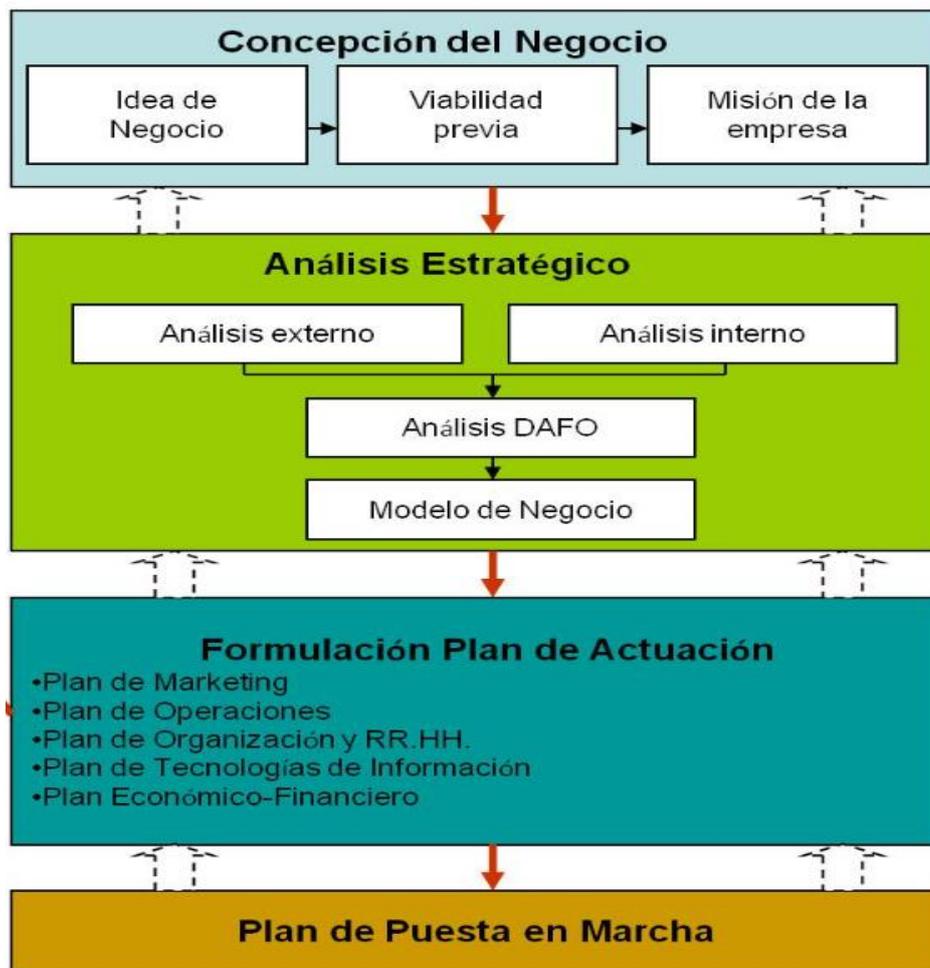
Fuente: (Espinoza, 2006)

El desarrollo del plan se construye sobre un proceso integrado donde cada etapa debe ser el resultado de la anterior para mantener su coherencia. Es importante seguir esta secuencia, recopilar datos, analizar datos, sacar conclusiones, formular hipótesis y determinar planes de acción, en lugar de saltar directamente a la formulación de

políticas, que es un error típico de los empresarios impacientes.(Miranda-Ullón et al., 2017)

**Figura 15**

Plan estratégico para un oficio o negocio



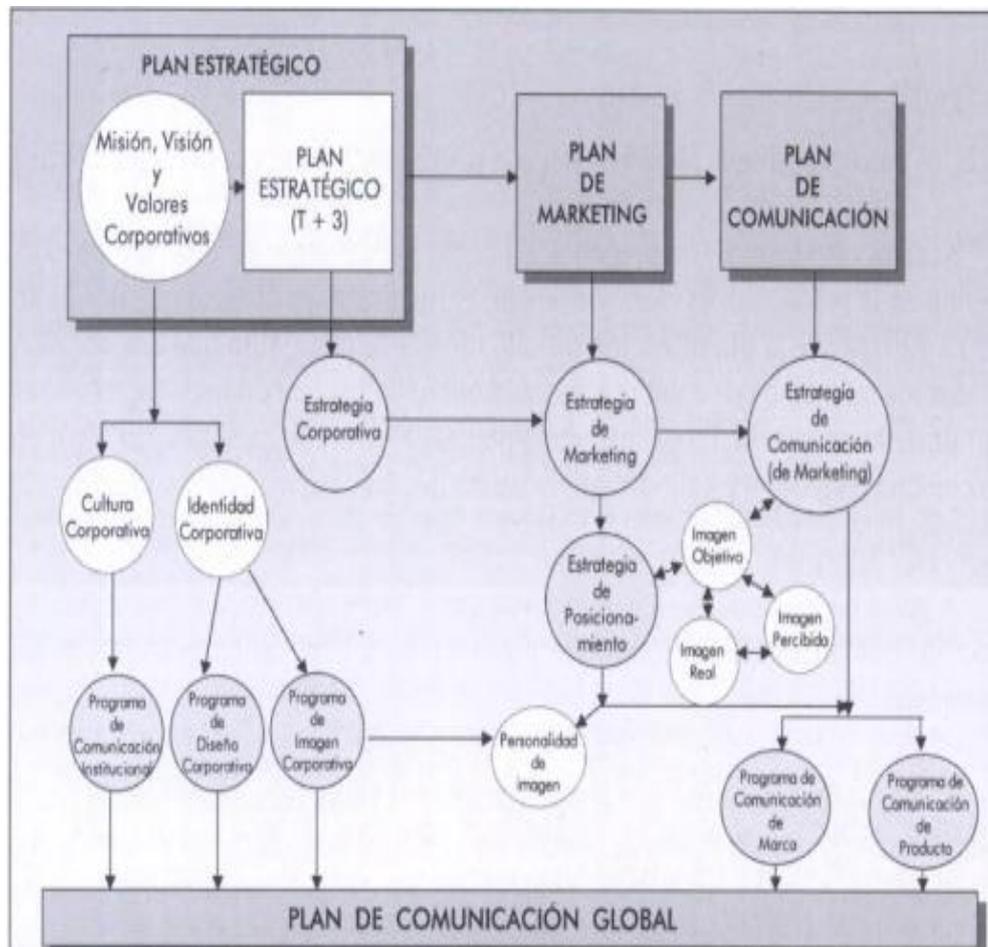
**Fuente:** Aguilera-Castro (2019)

En la figura 15 observamos que un plan estratégico es un plan de acción que incluye articular lo que pretendemos lograr y cómo pretendemos lograrlo. Este plan se refleja en un documento de consenso en el que concretamos las decisiones clave que nos guiarán hacia la excelencia en la gestión.

La planificación es una herramienta estratégica y debe ser explicada. Por lo tanto, como proceso de compromiso organizacional, se debe tener en cuenta que no resolverá todas las incertidumbres, pero permitirá trazar una línea de metas para tomar acción. El impacto en las condiciones actuales y futuras es modelar y transformar el negocio y los productos de una empresa para que se combinen para producir un crecimiento y ganancias satisfactorios, entonces se puede decir que un plan estratégico es “un documento que sintetiza el posicionamiento actual y futuro de una empresa a nivel económico, financiero, estratégico y organizacional, cuya descripción detallada nos obligará a plantearnos interrogantes sobre nuestra organización y la forma en que hacemos las cosas y elaboramos estrategias en función de nuestro posicionamiento actual y deseado (Figuerola et al., 1386)

**Figura 16**

Método para obtener un plan estratégico



Fuente: Sainz (2003)

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, A., Clazado, E., Cabral, A., Albarado, L., Alvarado, T., & De la cruz, I. (2015). Diagnostico Estrategico. *Revista Mexicana de agronegocios*, 36(1405-9282), 1357-1365.
- Aguilar, M. (2020). Gestión estratégica en los centros de investigación de la Universidad Nacional de Asunción. *Población y Desarrollo* , 26(51), 20-25. <https://doi.org/10.18004/PDFCE/2076-054X/2020.026.51.020>
- Aguñaga, D. (2018). La Estrategia Corporativa. *Deloitte*, 47-63.
- Alba, O., Pérez, R., & Colón, N. (2020). Gestión estratégica de la actividad científico-investigativa y de posgrado en la Facultad de Ingeniería Eléctrica Strategic management of the scientific-research and postgraduate activity at the Faculty of Electrical Engineering. *Scielo*, 16(1), 39-57.
- Alonzo, E. (2021). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho* [Universidad Continental]. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV\\_FCE\\_319\\_TE\\_Alonzo\\_Rolfo\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV_FCE_319_TE_Alonzo_Rolfo_2021.pdf)
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Ind. data*, 19(1), 28-32. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Andrade, S. (1914). *Planeación y Desarrollo de las Organizaciones*. 1-28.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. [https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2020/09/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2020/09/manual_planificacion_estrategica.pdf)

- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas*, 42(2).  
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3580/3403>
- Ataucusi, L., & Gutiérrez, P. (2019). *Planeamiento Estratégico y Gestión Empresarial del Centro Comercial Mega Centro 1040 en el año 2018* [Universidad Peruana de los Andes].  
[https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1154/T037\\_44440778\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1154/T037_44440778_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ausique, I. (2019). La estrategia corporativa, la mejor opción de desarrollo para crecer en el mercado. *Uniempresarial*, 1-16.
- Ayala, A., & Ariza, E. (2008a). *Diagnóstico estratégico de la empresa post productora FX S.A y propuesta de mejoramiento basada en planeación estratégica*.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2093&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2093&context=administracion_de_empresas)
- Ayala, A., & Ariza, E. (2008b). Diagnóstico estratégico de la empresa post productora FX S.A y propuesta de mejoramiento basada en planeación estratégica. *Retrieved from productura*, 1, 3-171.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2093&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2093&context=administracion_de_empresas)
- Barreda, H. (2015). Planeamiento Estratégico en Universidades de América Latina. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista Científica. Dominio De Las Ciencias*, 2(3), 3-14.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761614>

- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Bösner, S., Abushi, J., Feufel, M., & Donner-Banzhoff, N. (2019). Diagnostic strategies in general practice and the emergency department: A comparative qualitative analysis. *BMJ Open*, 9(5), 1-8. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026222>
- Calderón, N. (2018). *Planeamiento estratégico y gestión de calidad en el sector textil de la empresa Virgen del Carmen S.A.C, Puente Piedra, 2018* [Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24586/Calderón\\_VNJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24586/Calderón_VNJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Capani, A., & Cayllahua, J. (2017). *El planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en las empresas de transporte provincial de la ciudad de Huancavelica - año 2014* [Universidad Nacional de Huancavelica].  
[http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1240/TP - UNH ADMIN. 0139.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1240/TP_UNH_ADMIN_0139.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrasco, A., Cuzco, M., Correa, M., Vinueza, J., & Carrera, A. (2018). Análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016. *Revista Espacios*, 39(34).  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p01.pdf>
- Carucci, F. (2003). Planificación estratégica por problemas: Un enfoque participativo. *Ildiis*, 2, 2-97.
- Ceplan. (2021). *Ceplan, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera Ed).  
<https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica : más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 1-6. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81620150004.pdf>
- Concepción, carlos. (2007). La planificación estratégica como herramienta. *ACIMED*, 16(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000800014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800014)
- Da, J., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, 34.
- Dávalos, M., & Ramón, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(2707-2215), 166-185. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17>
- De Elizagarate, V. (1990). Marco teórico para la planificación estratégica. *Dialnet*, 20-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273442>
- Delaux, H. (2015). *Planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en organizaciones modernas*. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/5775/1/planeamiento-creacion-valor-organizaciones.pdf>
- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v13n2/2219-7168-comunica-13-02-161.pdf>
- Edwin, H., Mary, A., Zuray, A., Mora-riapira, E. H., & Vera-colina, M. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(0123-5923), 79-87.
- El-Toukhy, M. E.-S. (2021). the Importance of Implementation and Strategic. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(4), 3271-3290.
- Espinoza, A. (2006). Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de

- un Proyecto de Inversión. *Revista Visión Gerencial*, 1(1), 40-52.
- Fernández, R. (2017). La admisión tácita de los hechos por no contestación de la demanda en el proceso laboral. *Revista Chilena de Derecho Privado*, 2(28), 91-137. <https://www.scielo.cl/pdf/rchdp/n28/0718-8072-rchdp-28-0091.pdf>
- Flores, A., Álvarez-Herrera, M., & Pedraza, N. (2019). capital estructural y su relación estratégica con el desempeño organizacional en el estado de Tamaulipas (México). *Entramado*, 16(1), 44-59. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6078>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprim). Pearson Educación. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/3.David,F.\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.David,F.(2008).pdf)
- Freije, A. (2009). LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON MÉTODO. *Desclée de Brouwer*, 3, 356.
- Freire-Andrade, V., Rocha-Hoyos, J., Esquetini-Cáceres, C., & Llanes-Cedeño, A. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Revista Espacio*, 40(2), 1-25. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 1. <chrome-extension://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3895231.pdf>
- Galarza & Almuñas. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 45-53. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142015000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005)

- Galarza López Judith, Almuiñas Rivero José Luis

- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 16.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- González, R., & Mayor, E. (2016). Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. *Centro de investigación de ciencias Administrativas yGerenciales.*, 14(1856-6189), 19-32.
- González, Jorge, Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.  
<https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- González, José, & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Díaz de Sa). <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Gutarra, A. (2019). *El ciclo de planeamiento estratégico y su influencia en el alineamiento a la Política General de gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco – 2017-2018.*  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7873/gutarra\\_tdmag.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7873/gutarra_tdmag.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Herrera, C., & Mayela, M. (2015). Planeación Estratégica: ¿ La Clave Para La Sustentabilidad De Las Pymes ? *Vincula Téctica*, 1(1), 62-78.
- Huiman, H. (2018). *Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo.* [Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31265/Tineo\\_CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31265/Tineo_CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hurtado, C., Arimany-Serrat, N., Ferrás, X., & Mejide, D. (2016). Corporate strategy in the field of sustainability | Estrategia corporativa en el ámbito de la sostenibilidad.

*Intangible Capital*, 12(1), 167-197.

- Ibarra, A. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
<https://core.ac.uk/download/pdf/323343519.pdf>
- Iglesias, Á. (2010). La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 10(1), 101-120. <https://doi.org/10.5295/cdg.100156ai>
- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/37/38>
- Landázuri, A. (2019). Planteamiento de objetivos corporativos y su orientación para las grandes y medianas empresas como factores claves para el éxito en los 6 últimos años. *Revista electrónica Tambara*, 53, 10.
- Leal, D., Bolívar, M., & Castillo, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(24), 0-0. <https://doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>
- Ledesma, D. (2018). Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado. *INNOVA Research Journal*, 3(4), 83-98. <https://doi.org/10.33890/INNOVA.V3.N4.2018.498>
- Lemus, F., Lemus, D., Alarcón, S., & Villela, C. (2019). Análisis de la importancia del planeamiento educativo. *Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 135-141. <https://revistacunori.com/index.php/cunori/article/view/89/89>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3), 0-0.

<https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2018.1085>

- Lip, C. (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Medica Herediana*, 16(1). [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X2005000100008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2005000100008)
- Llano, J., & Suárez, D. (2019). *Plan estratégico 2019-2021 para la empresa Castaña Diseño S.A.S.* [Universidad EAFIT]. [https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/16000/JuanEsteban\\_LlanoMoreno\\_DavidEsteban\\_SuarezSuarez\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/16000/JuanEsteban_LlanoMoreno_DavidEsteban_SuarezSuarez_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- López, M. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual . *Revista El Buzón de Pacioli*. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Mar, M., & Pérez, V. (2015). El impacto de la planeación estratégica en las microempresas. *Estudios Gerenciales*, 15(3), 1-16. <http://ru.iiec.unam.mx/4839/>
- Marcías, M., & Mero, J. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, ISSN-e 2550-682X, Vol. 7, Nº. 2, 2022, 7(2), 2. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3567>
- Michel, G. (2007). Prospectiva Estratégica Métodos y Problemas. *Cuadernos de LIPSOR*, 2, 105.
- Miranda-Ullón, P. C., Aguayo-Carvajal, V. R., & Villalva-Abarca, G. (2017). Ciencias Sociales La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información Strategic planning and management of information resources Planejamento e gestão de recursos de informação estratégica. *Rev. Científica*, 3(4), 1044-1059. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Nieto, A. (2018). El plan estratégico y la mejora de la gestión pública en la Municipalidad

- de Jesús María [Universidad Nacional Federico Villarreal]. En *Universidad Nacional Federico Villarreal*. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2354>
- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Nogueira, R. (2010). *El planeamiento estratégico y el mejoramiento de la gestión pública*. [https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/4/%5BP%5D\\_Cap\\_1-El planeamiento estratégico y el mejoramiento de la gestión pública-R. Martínez Nogueira.pdf](https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/4/%5BP%5D_Cap_1-El_planeamiento_estrat%C3%A9gico_y_el_mejoramiento_de_la_gesti%C3%B3n_p%C3%BAblica-R._Mart%C3%ADnez_Nogueira.pdf)
- Ore, H., Edson, O., & Dora, P. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8. <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147/127>
- Ortiz, B., & Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico. *3C Empresa*, 4(4), 231-247. [http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/11/10-PASOS-PARA-DESARROLLAR-UN-PLAN-ESTRATÉGICO-Y-UN-BUSINESS-MODEL.pdf](http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/11/10-PASOS-PARA-DESARROLLAR-UN-PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-Y-UN-BUSINESS-MODEL.pdf)
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Cuarta. [http://www.bnm.me.gov.ar/redes\\_federales/bera/encuentros/nacionales/2008\\_ref/docs/cecilia\\_corda2.pdf](http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf)
- Otero, J., Barrios, I., & Prieto, G. (2006). El objetivo en el contexto de la dirección estratégica, el proceso docente y la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 32(0864-3466), julio-septiembre. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21420864014.pdf>
- Pablo, J. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *EIA*, 2, 9-16.
- Parada, P., & Planellas, M. (2007). ¿Que es Estrategia Corporativa? *ESADE, Business School*, 2007, 1-21.

- Pazmiño, W., Merchán, V., & Zambrano, D. (2021). *Proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión en un entorno financiero y empresarial cambiante*. 21(2542-3401), 5-13.
- Peñañiel, G. A., Acurio, J. A., Manosalvas, L. R., & Burbano, B. E. (2020). Formulación De Estrategias Para El Desarrollo Empresarial De La Constructora Emanuel En El Cantón La Maná. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(2218-3620), 45-55. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>
- Pérez-Ortega, G., Barrera-del Toro, A., & Moreno-Freites, Z. (2020). Identificación de los objetivos del desarrollo sostenible-ODS- desde el planteamiento estratégico de las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6308>
- Pimentel, L. (1999). Introducción Al Concepto De Planificación Estratégica. *Raíces, Puntos De Vista Y Modelo "Estándar" De La Estrategia*, 1-13. [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico empresarial. En *Diagnóstico empresarial*. <https://doi.org/10.33132/9789585460034>
- Decreto Legislativo N° 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*, (2008) (testimony of Presidente de la República del Perú). <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/Decreto-Legislativo-1088-final.pdf>
- Pulido, M. (2009). Estrategia y Modelos Estratégicos : Aproximación desde la teoría. *Revista Sotavento*, 12, 8-43. <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1611/1450>
- Ramírez, A., López, A., López, C., & Vallejos, D. (2019). *El arte de planificar* (U.- Managua

- (ed.); Fra). <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf>
- Ramírez, L., & Prado, O. (2020). Modelo de planificación táctica de cultivos bajo incertidumbre Tactical Crop planning model under uncertainty. *ResearchGate*, 16(November).
- Reynosa, E., Serrano, E., Ortega-Parra, A., Navarro, O., Cruz-Montero, J., & Salzar, E. (2020). Estrategias didácticas. *Scielo*, 12(2218-3620), 1-9.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? En *Journal of the Communications Network* (Vol. 3, Número 2).
- Robles, D., & Carreño, N. (2020). Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(3), 519-540. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1348>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con al razón. *Científica Guillermo de Ockha*, 8(2), 23-36. <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Rubio, M. (2017). *Planeación Estratégica*. [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2832/RP\\_eje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2832/RP_eje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- San Martín, C. (2003). *Planeamiento Estratégico de la biblioteca de la facultad de farmacia y bioquímica de la universidad nacional mayor de San Marcos*. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san\\_martin\\_ac/Cap2.PDF](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san_martin_ac/Cap2.PDF)
- Sanchez, A. (1999). *La Gestión Operativa: La Clave del Éxito*.
- Sánchez, J. (2009). Un concepto emergente de planeación. *Clío América*, 3(5), 39-59.
- Santos, C. (2017). El planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión de la productividad municipal: caso de la municipalidad de Carabayllo [Universidad

- Nacional Federico Villarreal]. En *Universidad Nacional Federico Villarreal*.  
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/1672>
- Silva, G. (2019). *Planeamiento estratégico y la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, “Universidad Nacional de Chimborazo”, ciudad de Riobamba- “Ecuador”* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10668/Silva\\_bg.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10668/Silva_bg.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Success, C. (2009). Strategic planning: Why it makes a difference, and how to do it. *Journal of Oncology Practice*, 5(3), 139-143. <https://doi.org/10.1200/JOP.0936501>
- Tamayo, M., Angulo, E., & Palleija, H. (2018). Diagnóstico estratégico de la labor educativa en la formación de profesionales. *Universidad y Sociedad*.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n3/2218-3620-rus-10-03-284.pdf>
- Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, 28, 7-32. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332011000200002](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200002)
- Torres, M., Vásquez, C., & Luna, M. (2011). Análisis estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público. *Compendium*, 39-59.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. <https://www.studocu.com/ph/document/jose-rizal-university/bachelor-of-hotel-and-restaurant-management/mandatory-assignments/case-study-1-are-farms-becoming-digital-firms/7837366/view>
- Translated, M. (2020). Creating a dynamic management system built for speed. *Bain*, 1, 1-8. <https://www.bain.com/insights/creating-a-dynamic-management-system-built-for-speed/>
- Villalaz, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*.  
[https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modu](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modu)

lo5/5.2.pdf

- Vitola, N., & Ojeda, B. (2017). *Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo* [Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D> Libro Completo -J. Walter y D. Pando.pdf
- Yanes, V. (2021). Análisis estratégico. *Dialnet*, 1998, 1-43. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145251011>
- Zenea, M., Arcia, B., & Llanes, O. (2019). Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias. *Revista Estudios del Desarrollo Social en Cuba y América Latina*, 7(3), 1-20.
- Zúñiga, R. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2082-2093. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V6I1.1635](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I1.1635)