



**Universidad  
Tecnológica  
del Perú**

**Facultad de Administración y Negocios**

**Carrera de Administración de Empresas**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO  
DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**El Planeamiento Estratégico para el crecimiento de las pequeñas empresas**

**Autoras**

Chang Chiang, Roxana (U17101789)

Villegas Vásquez, Jakeline Blisset (U17104616)

**Asesores**

Bedón Soria, Ysabel Teófila

Rosas Quezada, Gilmer Alfredo

Lima, Perú

Diciembre 2020

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres quienes nos han apoyado y motivado en este largo camino a superarnos y lograr nuestras metas personales y profesionales. Asimismo, agradecemos a Dios por concedernos llegar a esta etapa de nuestras carreras el que se nos abren nuevas oportunidades.

## **RESUMEN**

Esta investigación se enfoca en el planeamiento estratégico basado en las pequeñas empresas para su crecimiento cuyo objetivo es tomar conocimiento de los avances a la fecha. Muchas de las empresas en Perú nacen a partir del emprendimiento y se basan en su experiencia, pero a medida que pasa el tiempo unas prosperan más que otras, por lo que deciden cambiar el rumbo estratégico de ellas y buscan asesoría profesional de un estratega para materializarla. Esto, implica que vean en esta herramienta un factor importante para el éxito.

Los métodos recurridos han sido de observación, el analítico y el descriptivo en los cuales se recopiló, revisó, analizó y organizó la información referente al instrumento de gestión para utilizarlos como apoyo para fortalecer los conocimientos previos; para producir el actual trabajo se tomó como unidad de análisis 10 artículos científicos, relacionando esta herramienta con otros factores.

Los resultados obtenidos muestran el esfuerzo constante por el perfeccionamiento de la herramienta para que los protagonistas del mercado se desarrollen adecuadamente teniendo en cuenta los enfoques y tendencias, así como la influencia de la información, el comportamiento humano, la competitividad, los conocimientos y los procesos dentro de la empresa al momento de aplicarla.

**Palabras clave:** Planeamiento estratégico, organizaciones, crecimiento.

## **ABSTRAC**

This research work focuses on strategic planning based on small institutions for their growth whose objective is to become aware of the progress to date. Many of the companies in Peru are born from entrepreneurship and are based on their experience, but as time goes on some thrive more than others, so they decide to change the strategic direction of them and look for professional advice from a strategist to materialize it. This implies that they see it as the main factor for success.

The methods used have been observational, analytical and descriptive in which information on the management tool was collected, reviewed, analyzed and organized for use as support to strengthen prior knowledge; to produce the current work, 10 scientific articles were taken as an analysis unit, linking this tool to other factors.

The results obtained show the constant effort to improve the tool so that market players develop properly considering approaches and trends, also the influence of information, human behavior, competitiveness, knowledge and processes within the company when applying it.

**Keywords:** Strategic planning, organizations, increase.

## INDICE

RESUMEN.....	III
ABSTRAC.....	IV
CAPÍTULO 1:.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2:.....	8
METODOLOGÍA.....	8
CAPÍTULO 3:.....	10
DESARROLLO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	10
3.1 Desarrollo .....	11
3.2 Resultados.....	16
3.3 Discusión .....	22
CAPÍTULO 4:.....	24
CONCLUSIONES .....	24
CAPÍTULO 5:.....	25
REFERENCIAS .....	25

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Desarrollo .....	11
Tabla 2: Resultados .....	16
Tabla 3: Discusión .....	22

## **CAPÍTULO 1:**

### **INTRODUCCIÓN**

El planeamiento estratégico nace en un contexto militar en el siglo V antes de Cristo, en China con el general Sun Tzu por medio de sus conocimientos militares, los cuales constituyeron la base para la formación de la administración de empresas y el liderazgo como un referente estratégico por sus innovadoras y prácticas que se planteaba ganar al enemigo, analizó posibles soluciones y aprovechó las características del entorno y capacidades de las tropas.

Luego de las Revoluciones industriales en el mundo se fue incrementando la creación de industrias gracias a la innovación técnica generando un enfoque en el manejo de estas mediante la aplicación de diferentes formas de administración. Ante ello, Von Neuman y Morgenstern en los Estados Unidos en 1944 con la teoría de los Juegos se comenzó a plantear estrategias en el ámbito económico centrándose en el análisis clave de diversas situaciones para realizar la elección de decisiones más oportunas.

En la década de los 50's surge la planeación estratégica de manera formal en el ámbito empresarial. En los 60's se analizan las actividades de las corporaciones de Estados Unidos (DuPont, General Motors, Standard Oil Co y Sears Roebuck) con el objeto de alcanzar las metas y objetivos asignando los recursos realizando una prueba de conexión entre la estrategia planteada con la estructura de la empresa. Para la mitad de la década de los 70's surge la estrategia de racionalización y recorte de recursos. Posteriormente se enfocará en la relación entre las capacidades empresariales con las exigencias del entorno. Entre los años 1980 y 1999 se generó el sistema de comercialización buscando crear ventajas competitivas.

En el caso de Latinoamérica en los años 90 se realiza un cambio estructural teniendo en consideración la relación entre el entorno cambiante y la organización estatal para la toma

de decisiones que permitan un desarrollo integral del país.

En el Siglo XIX, se da un avance en la digitalización informática y la toma de conciencia respecto al cambio climático en el mundo ha generado modificaciones respecto a factores a considerar al realizar al momento de realizar planteamiento estratégico como el factor ambiental y tecnológico que ahora son parte fundamentales en la observación de la organización. Sin embargo, su finalidad sigue siendo lograr los objetivos propuestos aprovechando las capacidades y analizando el entorno para tomar de decisiones.

En 1962 por primera vez en el Perú se aborda esta terminología con el establecimiento del Sistema Nacional de Planificación para el Desarrollo Social y Económico del Perú, de la mano del Instituto Nacional de Planificación (INP), el 19 de Octubre del año en cuestión por medio del Decreto Ley (DL) N° 14220, este organismo público es creado con el propósito de abonanzar la calidad de vida de sus habitantes, con planes sistemáticos para el progreso económico y social.

Si bien no se puede precisar que esta fue la primera vez en la que se habla de planificación estratégica en el Perú, a través de este decreto es que se hacen posibles las planificaciones de estrategias para el avance del país. Este instituto se encargaría de promover, coordinar y evaluar el programa de cooperación entre los organismos públicos del país con entidades internacionales en conjunción con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Si bien no se puede precisar que esta fue la primera vez en la que se habla de planificación estratégica en el Perú, a través de este decreto es que se hacen posibles las planificaciones de estrategias para el avance del país. Este instituto se encargaría de promover, coordinar y evaluar el programa de cooperación entre los organismos públicos del país con entidades internacionales en conjunción con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Tras 30 años, el INP el 11 de Junio de 1992 fue disuelto por DL N° 25548 y el Ministerio de Economía Finanzas se hace cargo de sus funciones exceptuando la de la cooperación

internacional. En el 2005, tras varios acuerdos nacionales se retoma la planificación estratégica por medio el DL N° 28522 originando el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro

Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), con la intención de delimitar los objetivos de corto, mediano y largo plazo que permita el crecimiento económico. Pero este último organismo mencionado, es implementado recién en 2008 mediante el decreto Legislativo N° 1088 del 28 de Julio del año en cuestión.

Actualmente, el CEPLAN sigue vigente encargándose de proponer, concertar, hacer seguimiento y valorar las estrategias y las prioridades del Gobierno Peruano en sus distintos niveles. También, en esta institución pública se elaboran los planes territoriales y sectoriales en el cual se plasman las estrategias de desarrollo con el objeto de cumplir sus objetivos. Además, establece que los Gobiernos Locales se encuentran comprometidos en contribuir en el Plan de Desarrollo Regional pactado los cuales se encuentran proyectados para cada 5 años.

Para el 2050 el Perú, proyecta su visión que permite la revisión de las políticas de estado pasado el 2021, el cual formaría parte del Planeamiento Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 para el cual se promueve el desarrollo sostenible del país.

En términos de las actuales empresas, la planificación estratégica se ha ido incorporando de manera gradual en las Pymes reconociendo su significado hacia la gestión empresarial.

En el 2020, el MEF informó que durante estos meses de pandemia se han formalizado 7940 micro y pequeñas empresas (MYPES), lo cual evidenciaría la recuperación para participar en los negocios.

De acuerdo al periódico Gestión de la fecha 26 de junio del 2019 menciona que, un 57% de las pequeñas empresas formulan sus planes estratégicos empíricamente sin un apoyo

profesional. Por lo cual, se puede resaltar que este instrumento de gestión es aplicado por menos del 50% de las pequeñas empresas a nivel nacional.

Según Jama - Zambrano, V. (2019), actualmente se considera un instrumento para afrontar los retos actuales para mantenerse en un mercado cambiante y competitivo. Con el paso de los años, desde la perspectiva empresarial esta técnica se ha consolidado como herramienta eficaz para gestionar los recursos de manera eficiente a través de modificaciones necesarias. Por ello, debería de realizarse constantemente actualizaciones referentes al contexto externo para identificar las posibles oportunidades y amenazas.

De acuerdo a Govea, A y otros (2016), la puesta en práctica de este instrumento de administración es indispensable para generar una base para ambientarse a los cambios volátiles del mercado y llegar al objetivo. En la primera década del siglo, ha tenido una gran aceptación entre las Pymes porque permitió prever cambios y establecer medidas adecuadas para salir exitosos. Esto indica que se tiene la necesidad de utilizarlo porque permitirá la mejora, el desarrollo, consolidación y permanencia en la industrial empresarial.

Según Davara, F. (2015), expone que, al vivir en un mercado globalizado todas las organizaciones están predispuestos a los cambios para buscar su sobrevivencia y cambia la manera clásica en la que se determina la estrategia empresarial. A través del tiempo, el planeamiento estratégico se ha realizado de una manera empírica y con los antecedentes de la empresa para proyectar acciones posteriores. Por lo que se espera que sean más proactiva y alcanzables basándose en datos fidedignos que permita poder gestionar y controlar los efectos de los desafíos.

De acuerdo a Lugoboni, L. y otros (2018), afirman que ahora para su determinación es primordial una verificación del desenvolvimiento del contexto externo e interno presentes que influirán en el crecimiento de las empresas. A lo largo del tiempo, en la formulación de una estrategia totalmente clara, integra y objetiva existe una complejidad, la cual es la

obtención de información clara de los factores que lograr el éxito. A consecuencia de ello, será necesario coordinar entre su medio de adquisición y las personas involucradas para poder obtenerla de manera fluida y exacta.

Según Obregón, A. y Aquino, J. (2016), hoy en día las empresas para plantear estrategias que procuren alcanzar los objetivos que requieren de una armonía entre un buen clima laboral y la administración de recursos. En los últimos años, el factor humano como unidad base de una organización ha tenido una labor activa en la proposición y ejecución de las estrategias. Por lo tanto, las futuras empresas deberán crear dicha armonía puesto que permitirá un aumento en la productividad y genere una ventaja competitiva en la calidad de servicio.

De acuerdo a Velázquez, R. (2013), expone que ahora es considerada un medio de apoyo para las instituciones privadas y públicas puesto que guía su desarrollo y permanencia en el mercado. Antiguamente, las organizaciones tradicionales y las que hoy subsisten, analizan cada situación para evaluar si lo planificado está acorde a la actualidad y los acontecimientos futuros. Por ello, se deberá desarrollar un pensamiento innovador más abierto y persistente para asimilar los cambios constantes que se puedan presentar.

Según Moreno, C. y otros (2018), exponen que se considera esta herramienta un método indispensable utilizado por los estrategas para enfrentar los retos acelerados del sector empresarial. En el siglo pasado, los constantes desarrollos tecnológicos y científicos han exigido una permanente actualización de acuerdo a las variaciones contextuales. Con el avance del presente siglo, las empresas necesitarán analizar la influencia de los cambios externos para poder superar los retos futuros amoldando las maniobras existentes.

En la actualidad, Mora, E. y otros (2015), representa un medio de ayuda para el ordenamiento de la empresa en un horizonte de tiempo establecido teniendo en cuenta su principio de flexibilidad. En lo que va de este siglo, existe una falta de competitividad y

desempeño debido a la ausencia de un planteamiento estratégico. Por lo cual, se tiene que analizar esta relación que implica innovar en términos del producto o servicios logrando de esta manera competitividad a través de la ejecución de este instrumento de gestión.

Araya, A. (2017) menciona que las empresas requieren de una sinergia para elaborar estrategias innovadoras, creativas y capaces de generar cambios. De los años 60 del siglo pasado al periodo de estudio se tiene que la planificación responde a un auge implementando estrategias de inversión, previsionales, de crecimiento y otros. Por lo tanto, las empresas las establecerán basándose en el conocimiento sobre las particularidades y los criterios utilizados previamente.

En el tiempo actual, García, J. y otros (2017) las empresas necesitan crear un plan estable, armónico, sencillo y sólido en base a los objetivos y las necesidades integrales para evitar ambigüedades y poder adaptarse a posteriores modificaciones. Al paso del tiempo, se han dado giros racionales en la gestión buscando adaptarse a los recursos y las oportunidades que se visualicen. Debido a ello las futuras empresas para alcanzar sus objetivos deberán aplicar un mecanismo de gestión racional considerando a la situación empresarial.

### **Problema**

¿En qué medida la planificación estratégica ha impulsado el crecimiento de las pequeñas empresas?

### **Objetivo**

Conocer los avances de la planificación estratégica respecto al crecimiento de las pequeñas empresas.

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica porque es una herramienta fundamental en el manejo de una empresa mediante un ordenamiento de actividades a futuro, los cuales serán actualizados en referencia las variaciones internas y externas de la empresa.

## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

### **Método**

Se utilizó herramientas de investigación como el *método de observación*, al realizar la recopilación y revisión de información relevante respecto al tema de investigación; el *método analítico*, cuando se buscó la temática referente a ello y el *método descriptivo*, en el momento de organizar las ideas y complementarlas con nuestros conocimientos en su elaboración.

### **Fuentes**

Para la obtención de fuentes de información se recurrió a las secundarias, como las bases de datos bibliográficas: Scopus, Scielo y Dialnet.

### **Procedimiento**

- Se efectuó una indagación compartida de artículos indexados por parte de las 2 integrantes del equipo de trabajo en las bases de datos bibliográficas empleando como las palabras claves: Planeamiento, Planeamiento Estratégico, Strategic Planning, Plannning Models, Planeación Estratégica.
- Asimismo, se acordó establecer un límite de tiempo de 7 años de antigüedad de los artículos.
- En un periodo de 3 semanas se realizó el levantamiento de información, para ello se revisó un promedio de 30 artículos de investigación referente al tema.
- Finalmente, luego de una conversación y coordinación de las participantes se establecieron los 10 artículos en los cual se encontraron el estado actual, la evolución y la perspectiva a futuro de los autores seleccionados respecto a la herramienta de gestión investigada.

## **Selección**

Estos fueron los artículos seleccionados:

- Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI.
- La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A.
- Alineación entre planificación estratégica y sistema de información de gestión: estudio en empresas del tercer sector actividad hotelera.
- Modelos de Planificación estratégica en empresa familiares.
- Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.
- Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne.
- Planeamiento estratégico y su relación con el clima organizacional en una institución pública peruana.
- Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio.
- Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá.
- Modelos de planeación estratégica en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición.

**CAPÍTULO 3:**  
**DESARROLLO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### 3.1 Desarrollo

**Tabla 1: Desarrollo**

Artículos	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
1. (2019)	¿Cuál es la importancia del control de las etapas de la planeación estratégica en la consecución de los objetivos?	Demostrar que las etapas de la planeación estratégica son relevantes para el dinamismo de las empresas modernas.	Es trascendente la participación de los gerentes en cada etapa, puesto que permite eficacia en la gestión empresarial.  Esta herramienta orienta y redefine la forma de trabajo en base a los valores para dar paso a una elaboración conjunta.	Se demuestra la relevancia de la herramienta de gestión en las organizaciones. Reconocida por ser el eje de la empresa que permite adaptarse a los cambios mediante el seguimiento metódico de sus etapas.
2. (2018)	¿Qué metodologías se deben aplicar en el sector empresarial para enfrentar un entorno dinámico?	Analizar la influencia indirecta del dinamismo del entorno en el sector empresarial de un país.	Desarrollo de la gestión administrativa empresarial frente a los cambios del ambiente.  Se alcanza empleando tácticas de análisis interno y externo tales como el FODA, el CMI entre otros.	Un ambiente voluble debido a la globalización trasciende en la determinación de un objetivo y una estrategia empresarial.  Hoy en día, para hacer frente dichas variaciones se aplican técnicas para conseguir una visión holística de la empresa permitiendo tomar decisiones más objetivas.

Artículos	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
3. (2018)	¿Cuál es la necesidad de una alienación entre el sistema de control de información y las estrategias?	Entender cómo se logra el éxito y la competitividad de una organización alienando sus estrategias con su sistema de gestión de información.	<p>Alineamiento de las actividades con los conocimientos permitirá la supervivencia.</p> <p>Una empresa competitiva exige una costumbre de obtención y análisis de fuente primaria o secundaria para ayudar a retroalimentar las actividades existentes.</p>	<p>El empleo eficaz de datos internos y externos de las organizaciones posibilitara la adaptación al desarrollo del mercado.</p> <p>En la actualidad, la tecnología brinda estructuras informáticas que mejoran los procesos y agiliza la toma de decisiones.</p>
4. (2017)	¿Qué modelo es conveniente para que una empresa familiar subsista frente a los cambios del mercado?	Analizar que modelos de planeación estratégica familiar y empresarial combinan estrategias que cumplan las metas planteadas.	<p>Modelo generacional familiar que marcaría un eje de partida para el análisis y la toma de decisiones.</p> <p>Entidades familiares tienen dificultades para ver objetivamente la situación de la empresa con los objetivos familiares, por ello es obligatorio un registro de planes anteriores para adecuarlo a los cambios.</p>	<p>Se demuestra que existen factores que deben considerarse para el desarrollo de un plan conjunto que permita lograr lo planteado.</p> <p>Un equilibrio entre la familia y la capacidad de la empresa requiere un estudio sobre los factores que faculte un planeamiento adecuado que permita su trascendencia en el tiempo.</p>

Artículos	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
5. (2017)	¿Cómo el proceso de planificación estratégica puede optimizar a las Pymes?	Analizar como la planificación estratégica puede optimizar a las Pymes.	Los procesos deben estar acordes al entorno competitivo de la empresa. Estos procesos responden a las competencias de las personas que elaboran las etapas basadas en referencias reales.	El uso del FODA permite generar escenarios de estrategias para ser asumidos por los que participen en las decisiones. El análisis de los procesos y un modelo de planeación adecuado logra que una Pyme sea competitiva en el mercado.
6. (2016)	¿Cómo interviene los fundamentos normativos de un sector empresarial en la aplicación del plan estratégico?	Demostrar que la adaptabilidad de la planificación estratégica respecto a las normas según el ámbito empresarial permitirá su mejora continua, desarrollo y consolidación.	Una guía para la implementación del plan estratégico exitoso siguiendo los reglamentos. Se consideran características internas y normativas de entidades reguladores bases a tener en cuenta al momento de fijar estrategias.	Normas y políticas del sector con el plan estratégico alineados generara una armonía entre los objetivos y los deberes empresariales. Su conocimiento facilita el desplazamiento de la empresa en territorio nacional y ayuda a adaptarse a los cambios legales consiguiendo una mejora y desarrollo.

Artículos	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
7. (2016)	¿Existe algún vínculo entre clima organizacional con planeamiento estratégico?	Determinar el vínculo entre clima organizacional con planeamiento estratégico.	<p>El recurso humano forma parte fundamental de la gestión administrativa para la ejecución de labores que generen el cumplimiento de las estrategias.</p> <p>Un buen ambiente laboral es imprescindible, puesto que apoya a la unión y compromiso de cada colaborador a realizar su función de manera eficiente.</p>	<p>La fuerte relación entre ambas variables se refleja en la eficiencia y productividad lograda cuando ambas están en sintonía.</p> <p>Actualmente, las empresas se enfocan en fomentar un buen clima laboral invirtiendo tiempo y dinero en métodos de comunicación, reducción de la rotación y sinergia en la organización buscando se logre lo planificado.</p>
8. (2015)	¿Cómo se complementa la planificación estratégica y la inteligencia económica en la gestión del cambio?	Transformar el proceso de planeación estratégica a uno más proactivo teniendo información del entorno dinámico.	<p>Este instrumento gerencial selecciona conocimientos para innovar frente a los cambios.</p> <p>En el presente mundo científico, es indispensable la adquisición y aplicación de medios para transformar información en conocimiento útiles.</p>	<p>Métodos de gestión son respuestas premeditados ante los posibles cambios del ámbito laboral.</p> <p>Es clave tener medios de obtención, procesamiento y conversión de información en una percepción del contexto como apoyo para la toma de decisiones.</p>

Artículos	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
9. (2015)	¿Cuál es la conexión entre los niveles de competitividad en las Mypes con planificación estratégica?	Identificar como los niveles de competitividad es afectada de manera directa por el desarrollo de una planeación estratégica.	<p>Un plan de acción pertinente en gestión de recursos favorece al crecimiento y la sostenibilidad futura.</p> <p>La alta dirección y colaboradores requieren capacitaciones regulares en temas de manejo de recursos y procedimientos.</p>	<p>Una empresa competitiva aplica este instrumento para lograr el crecimiento empresarial.</p> <p>Su uso eficiente y una capacitación constante en gestión de procesos, se hace una exigencia actual.</p>
10. (2013)	¿Qué modelo de planeación estratégica se adaptaría mejor a un Instituto Nacional?	Analizar qué modelo de plan estratégico es más favorable para mejorar un Instituto Nacional.	<p>La determinación de una manual eficiente solicita un autoanálisis de los estados de los años pasados, talleres de capacitación y sensibilización respecto al estilo de la formulación.</p> <p>Es necesario el conocimiento de las retroalimentaciones anteriores para visualizar la agilidad con la se adecuaron a los cambios para hacerlo óptimo.</p>	<p>Explica la necesidad de un análisis de planes pasados para refrescar este mecanismo con datos que sean acordes con las necesidades actuales.</p> <p>Esta es una medida aplicada de manera permanente por las instituciones busquen su actualización y mejora continua.</p>

### 3.2 Resultados

**Tabla 2: Resultados**

Artículos	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
1. <b>(2019)</b>	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	El total de escritos analizados son 17.	<p>En las etapas de este instrumento existen dos tendencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación entre la empresa y su entorno.</li> <li>- Cumplimiento de la misión.</li> </ul> <p>Se adiciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalización</li> <li>- Flujo de información.</li> </ul>	Las manifestaciones dadas por los autores concederían un paso para el logro del objetivo por vía de las tendencias y los aspectos actuales.
2. <b>(2018)</b>	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	Colaboradores de una sociedad anónima – Ecuador.	<p>Encuesta mostró debilidad en la gestión administrativa, en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Control.</li> <li>- Solución de problemas.</li> <li>- Aplicación del plan estratégico.</li> </ul>	Los frutos obtenidos de la indagación vislumbran que el contexto dinámico obliga a convertir las debilidades en fortalezas y a potenciar al personal en habilidades propias de su actividad laboral.

Artículos	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
3. (2018)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	Un representante de la alta dirección de 3 empresas hoteleras.	<p>Planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es solida en el caso A, por el rol importante del liderazgo.</li> <li>- Es formal en la B y C.</li> </ul> <p>Sistema de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Está disponible en A.</li> <li>- Deficiente por estar disperso en cada área en el caso de B.</li> <li>- En el último, los involucrados no conocen los procesos ni la estrategia</li> </ul> <p>Alineación Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En A, se halla sinergia entre ellas.</li> <li>- Hay conflictos entre las variables en el caso B.</li> <li>- No existe en C.</li> </ul>	La muestra respecto a las respuestas obtenidas indica que la correlación entre el manejo de planes y datos que generan celeridad y precisión en la toma de decisiones consiguiendo la deseada competitividad.
4. (2017)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	Revisión bibliográfica de 26 escritos.	<p>De los 5 modelos planteados, concuerdan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Armonizar el compromiso institucional y familiar.</li> <li>- Elaborar plan de continuidad.</li> <li>- Necesidad de retroalimentación.</li> </ul>	Del trabajo analizado se establece la obligación de unificar la visión, misión y las metas de las partes por medio de un modelo estratégico factible.

Artículos	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
5. (2017)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	41 representantes legales de Pymes en Barranquilla, Colombia.	<p>Dimensión de etapas del proceso de PE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promedio 3,13 categoría moderada, dispersión de respuesta baja de 0,51.</li> </ul> <p>Formulación de Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promedio de 3,29 categoría moderada, dispersión de respuesta baja de 0,44.</li> </ul> <p>Ejecución de Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promedio de 2,92 categoría moderada, dispersión de respuesta baja de 0,71.</li> </ul> <p>Evaluación de Estrategias:</p> <p>Promedio de 3,17 categoría moderada, dispersión de respuesta baja de 0,35.</p>	Esta investigación ejemplifica cuán importante resulta el empleo de herramientas y acciones de los responsables en las etapas del planeamiento estratégico para orientarse a la optimización de la empresa, así como del aseguramiento de su viabilidad.
6. (2016)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	Colaboradores de una Pyme – México.	<p>Tras entrevistas estructuradas, se visualizó la necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un pensamiento estratégico.</li> <li>- Plantear un reglamento general adaptables a las normativas estatales.</li> <li>- Identificación de colaboradores con la misión y visión.</li> </ul>	De la publicación, se resalta la desconexión entre los integrantes y la entidad generando una definición de planes incapaces de adaptarse a las actualizaciones políticas y normativas.

Artículos	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
7. (2016)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	228 trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agraria.	<p>El vínculo observado entre Clima Organizacional con Planeamiento Estratégico en la institución fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CO – deteriorado y PE – ineficaz 28%</li> <li>- CO - regular y PE – ineficaz 1.4%</li> <li>- CO – regular y PE – regular 42.7%</li> <li>- CO - bueno y PE – eficaz 28%</li> </ul>	De la investigación, se obtuvo las variables en mención, las que tienen que llevarse a efecto con las bases de su estructura inicial elaboradas técnicamente para su comprensión y ejecución.
8. (2015)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	El total de escritos analizados son 14.	<p>Factores a considerar para gestionar el ambiente dinámico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esquema de tácticas.</li> <li>- Inteligencia económica.</li> <li>- Innovación y tendencias.</li> <li>- Seguridad.</li> <li>- Evolución tecnológica.</li> </ul>	El escrito indica que aplicar la proactividad fundamentada en la toma de conciencia sobre los factores referidos y la adquisición de conocimientos sobre el ámbito laboral apoyara a tomar decisiones eficientes.

Artículos	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
9. (2015)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	En total son 209 entidades, entre ellas 28 Pymes y 181 Microempresas.	Las entidades tienen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un 69% de capacidad competitiva.</li> <li>- Menos de 80% en 7 dimensiones de competitividad.</li> <li>- Escases de sistemas de información, gestión ambiental y recurso humano.</li> <li>- Reducción de los niveles competitivos por menor uso de esta herramienta.</li> </ul>	El estudio expone la aplicación de tácticas que respondan al instrumento de gestión en concordancia con las dimensiones competitivas que corresponden a cada entidad.
10. (2013)	Igual a la Tabla N°1.	Igual a la Tabla N°1.	El Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ).	Se percata sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión de todos.</li> <li>- Flexibilidad de los planes.</li> <li>- Adaptabilidad al ambiente.</li> <li>- Capacitaciones, libertad de expresión y respeto.</li> <li>- Definir enfoques.</li> </ul>	El fruto obtenido de la investigación da base a la reflexión en los términos de participación de los entornos para la determinación del modelo de para la mejora de la Institución.



### 3.3 Discusión

**Tabla 3: Discusión**

Artículos	Cronología	Semejanzas	Diferencias	Comparación	Complementación	Valoración Crítica
4,6,10	(4): Primer semestre 2016 (6): Primer trimestre 2015 (10): Enero del 2013	Desarrolla modelos de planeación estratégica enfocados a tendencias y el entorno.	(4): Modelo Familiar. (10): Analiza los componentes bases de un modelo.		(4): Interrelación entre empresa, la familia y la propiedad.	Ayuda a considerar la existencia de divergencia entre la cultura de la entidad y sus componentes, la cual origina deficiencias al acondicionar el modelo planificado ante cualquier alteración en la industria.
1,2,5	(1): Siglo XXI (2): Primer trimestre 2018 (5): Julio 2013	Estudio de fases o etapas del procedimiento de planeamiento Estratégico.			(2): Empleo de la matriz Objetivos, Variables de Acción y Responsables (OVAR)	Posibilita la ramificación de un plan general en las diversas partes de la organización con una delegación de responsabilidades logrando los objetivos y potenciándola.

Artículos	Cronología	Semejanzas	Diferencias	Comparación	Complementación	Valoración Crítica
3,7,8,9	(3): Primer semestre 2017 (7): Año 2013 (8): Segundo semestre 2014 (9): Siglo XXI	Analizan la relación de planeación estratégica con componentes administrativos.	(3): Relaciona tecnologías de información institucional. (7): Analiza el vínculo entre el ambiente laboral y la producción estratégica de los planes. (8): El nexo de la generación de conocimientos en la elaboración de un plan. (9): Estudia la correlación entre un plan estratégico y la competitividad.	(3): Menciona la demanda del uso de tecnologías para la obtención de información. (8): Se requiere métodos de conversión de información en conocimientos.		La formulación, ejecución y control de este instrumento de manera eficaz, se precisa considerar diversos factores, peculiaridades de cada organización y buen uso; y distribución de recursos.

## **CAPÍTULO 4:**

### **CONCLUSIONES**

- Los autores de los artículos Araya A., Govea y otros; y Velásquez R., manifiestan en las investigaciones realizadas su direccionalidad al desarrollo de prototipos de planificación estratégica acordes a los enfoques y nuevas tendencias de los diferentes escenarios a nivel mundial, asimismo se estudia los componentes del modelo.

Es concordante con el objetivo planteado de la investigación grupal al mostrar los avances de dicha herramienta.

- Los investigadores Jama - Zambrano, V., Moreno C. y otros; y Garcia J. y otros; expresan que el estudio de las etapas de esta herramienta resulta provechoso para su desarrollo y condicionamiento situacional, complementariamente recomiendan aplicar matrices y variables que permitan medir su eficacia.

Es coincidente con el objetivo planteado de la investigación grupal al exponer la versatilidad de este instrumento administrativo.

- Los autores Lugoboni L. y otros; Obregón A. y otros; Davara F. y Mora E. y otros., discrepan acerca de los componentes predominantes del instrumento: tecnológica de información, comportamiento humano, competitividad y formación de conocimientos. Asimismo, coinciden en declarar la necesidad de conocer su relación con otros elementos administrativos.

Es coherente con el objetivo planteado de la investigación al expresar la existencia de factores influyentes en la evolución de la herramienta estudiada.

## **CAPÍTULO 5:**

### **REFERENCIAS**

- ARAYA Leandro, A. (2017). Modelos de Planeación Estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial (núm. 1) Vol. 11*, 23-34.
- DAVARA Rodríguez, F. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio. *Cuadernos de Estrategia*, 189-229.
- GARCIA Guilianny, J., DURAN, S., CARDEÑO Pórtela, E., PRIETO Pulido, R., GARCIA Cali, E., & PAZ Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios (núm. 52) Vol. 38*, 16-30.
- GOVEA Cortés, A. G., CABRAL Martell, A., AGUILAR Valdés, A., CRUZ Hernández, M. A., LOPEZ Trujillo, R., & GARCIA Elizondo, R. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios (núm. 7). Vol 39.*, 389-398.
- JAMA-ZAMBRANO, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas del siglo XXI. *FIPCAEC (núm. 10) Vol. 4*, 35-57.
- LUGOBONI, L. F., ALENCAR, E. A., ZITTEL, M. V., & CHIROTTO, A. R. (2018). Alineación entre Planificación Estratégica y sistema de Información de Gestión: Estudio en empresas del tercer sector Actividad Hotelera. *Revista PODIUM Deporte, Ocio y Turismo (N. 1) Vol. 7*, 79-105.
- 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*, 79-87.
- MORENO Rodríguez, C. J., CEVALLOS Villegas, D. M., & BALSECA Villavicencio, N. I. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista Espacios (núm. 42) Vol. 39*, 18-37.
- OBREGON La Rosa, A., & AQUINO Céspedes, J. (2016). Planeamiento estratégico y su relación con el clima organizacional en una institución pública peruana. *Apuntes de Ciencia & Sociedad (núm. 2) Vol. 6*, 12-16.
- VELASQUEZ Pastrana, R. (2013). Modelos de planeación estratégica en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán. *Revista de Investigación Clínica (núm. 3) Vol. 65*, 269-274.