

REFLEXIONES

A PARTIR DE UNA MATRIZ COMPARATIVA SOBRE MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

REFLECTIONS BASED ON A COMPARATIVE MATRIX ON STRATEGIC PLANNING MODELS

Lisenia Karina Baque Villanueva ^{1*}

E-mail: uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7886-8094>

Raúl Comas Rodríguez ²

E-mail: ua.raulcomas@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1353-2279>

Beatriz Elizabeth Ramírez Rodríguez ³

E-mail: up.beatrizramirez@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5442-4429>

Jimena Elizabeth Montes De Oca Sánchez ²

E-mail: ua.jimenamontesdeoca@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9529-8249>

¹Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Quevedo. Ecuador.

²Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Matriz Ambato. Ecuador.

³Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Puyo. Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Baque Villanueva, L. K., Comas Rodríguez, R., Ramírez Rodríguez, B. E., & Montes De Oca Sánchez, J. E. (2025). Reflexiones a partir de una matriz comparativa sobre modelos de planeación estratégica. *Universidad y Sociedad* 17(5). e5434.

RESUMEN

La actual situación económica a nivel global, conlleva a establecer estrategias por parte de las organizaciones, para evitar ser afectados en el presente y futuro inmediato. La planeación estratégica, refuerza su potencial como pilar básico, para que las organizaciones logren sus objetivos en un contexto muy competitivo y versátil. Además, las empresas deben integrar a sus metas la responsabilidad social y ambiental para aseverar su aptitud a largo plazo. La presente investigación tiene el objetivo de determinar criterios para la comparación de modelos de planeación estratégica para las organizaciones, lo cual permitirá mejorar la competitividad, sostenibilidad, responsabilidad social y ambiental, así como la rentabilidad empresarial. Se tuvo en cuenta un enfoque cualitativo, en los que se tuvieron en cuenta metodologías que buscan alinear la estrategia organizacional. Se establecieron seis criterios a partir de la aplicación del Diagrama de Pareto. Se estableció una matriz de comparación para los cuatro modelos de planeación estratégica seleccionados, lo que permitió establecer similitudes, diferencias y puntos críticos. La selección del modelo de planeación estratégica o la combinación de modelos, adaptado a la realidad de la organización, permitirá no solo el aumento de las ganancias, sino el reconocimiento por parte de la sociedad. La planeación estratégica contribuye a que las organizaciones se posicionen en el mercado de una manera sostenible, competitiva, con respeto por el medio ambiente y la realidad social de su entorno.

Palabras clave: Estrategias, Planeación, Modelos, Matriz comparativa.

ABSTRACT

The current global economic situation necessitates the establishment of strategies by organizations to avoid being affected in the present and near future. Strategic planning reinforces its potential as a basic pillar, allowing organizations to achieve their objectives in a highly competitive and versatile context. Furthermore, companies must integrate



social and environmental responsibility into their goals to ensure their long-term viability. The present research aims to determine criteria for comparing strategic planning models for organizations, which will enhance competitiveness, sustainability, social and environmental responsibility, as well as business profitability. A qualitative approach was taken, considering methodologies that seek to align organizational strategy. Six criteria were established based on the application of the Pareto Diagram. A comparison matrix was established for the four selected strategic planning models, which allowed for the identification of similarities, differences, and critical points. The selection of the strategic planning model or the combination of models, adapted to the realities of the organization, will not only increase profits but also recognition by society. Strategic planning contributes to positioning organizations in the market in a sustainable, competitive manner, with respect for the environment and the social realities of their surroundings.

Keywords: Strategies, Planning, Models, Comparison matrix.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial, caracterizado por una alta competencia, exige que las organizaciones implementen estrategias bien definidas para asegurar su estabilidad y crecimiento. La planificación estratégica facilita el establecimiento de objetivos a largo plazo, optimiza el uso de los recursos y crea valores duraderos. Asimismo, las organizaciones deben comprender que la estabilidad y la responsabilidad social son elementos clave en sus modelos de negocio para mantener su sostenibilidad en el futuro.

El desarrollo comercial no solo depende de la base de la innovación y de la adaptabilidad, sino que también incluye la habilidad de decidir y seguir una visión estratégica a largo plazo. Las empresas introducen modelos de planeación estratégica efectivos para obtener una ventaja equilibrada que permita disminuir el riesgo de variaciones en el mercado.

Actualmente, las empresas enfrentan algunos problemas relacionados con la incertidumbre de la economía, la presión ambiental y el aumento de las expectativas de las partes interesadas en relación con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. A pesar de la existencia de diferentes herramientas de planeación estratégica, muchas organizaciones aún tienen dificultades para integrar estos factores con sus estrategias comerciales sin afectar sus ganancias. La descoordinación entre la gestión sostenible y la planificación estratégica puede resultar en una competitividad deficiente y en una recesión insatisfactoria.

La planificación estratégica es crucial para que cualquier organización tenga éxito, sin importar su rol. Esto conlleva a la creación y revisión de estrategias que ayuden a la organización a ajustarse a los cambios del entorno y alcanzar sus objetivos. Esta capacidad de adaptación puede ser lo que distingue el éxito del fracaso. La planificación es un mecanismo que se encuentra en toda la organización y sus rasgos cambian de acuerdo con el nivel de administración al que se destina (Ortega et. al, 2024).

Para Castro (2023), la planeación estratégica sirve como un manual de estructuras estratégicas que facilitan el fortalecimiento en diferentes sectores. Para ello debe tenerse en cuenta la situación de la organización, su dirección y su filosofía, y se lograrán los objetivos establecidos.

Además, favorece a las compañías a medir el desempeño organizacional y a ajustar sus estrategias en consecuencia. Esto les permite mejorar su eficiencia y productividad, lo que a su vez se traduce en un aumento de sus ingresos y rentabilidad. Estudia el presente de la empresa y analiza su futuro, determina como debe desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos (Jaramillo & Tenorio, 2019).

Adicionalmente, la inclusión de la responsabilidad social corporativa en la planificación estratégica aporta múltiples ventajas tanto a las empresas como a la comunidad en general. Ayuda a reducir los riesgos que vienen con cuestiones sociales y ambientales, como leyes gubernamentales más severas o alteraciones en las preferencias de los consumidores. Al prever y ajustarse a estos cambios, las empresas pueden prevenir gastos, imprevistos y cuidar su imagen (Zea et. al, 2024)

El problema es determinar cómo las empresas pueden implementar estrategias de planeación efectivas que les permitan mantener una ventaja competitiva, garantizar su estabilidad y efectuar una responsabilidad real del negocio, sin afectar negativamente sus ganancias. Para ciertas organizaciones, ajustarse a las transformaciones y cultivar estas ventajas implica continuar; mientras que para las que están menos listas, en la actualidad, simplemente significa desaparecer (Palacios, 2020).

Este estudio tiene como propósito determinar criterios para la comparación de modelos de planeación estratégica para las organizaciones. Esto permitirá a las empresas la mejora de la competitividad, sostenibilidad, responsabilidad social y rentabilidad empresarial, y optimizar sus actividades en un entorno dinámico y altamente competitivo.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo y bibliográfico, con la finalidad de estudiar los elementos clave en la planeación estratégica para la competitividad

empresarial. Mediante un análisis exhaustivo de estudios académicos y científicos, se buscó sistematizar el conocimiento existente, identificar tendencias clave y extraer conclusiones relevantes para el ámbito organizacional.

La investigación se desarrolló bajo un diseño documental y exploratorio, caracterizado por la recopilación, análisis e interpretación de fuentes secundarias. Este enfoque permitió examinar conceptos, modelos y teorías anteriores sobre la planificación estratégica y su efecto en la competitividad.

Se recurrió a fuentes bibliográficas especializadas, incluyendo investigaciones científicas que han sido divulgadas en revistas que se encuentran en bases de datos como Scopus, Web of Science, Scielo y Google Scholar. Así como publicaciones de obras de editoriales prestigiosas en el campo de la administración de empresas.

Para garantizar la calidad de las fuentes, se establecieron los siguientes criterios de selección:

- Relevancia temática: Conexión directa entre la planificación y la competitividad de las organizaciones.
- Actualidad: Se dio preferencia a publicaciones de los últimos cinco años, salvo en casos de obras clásicas de referencia.

La información fue analizada mediante un enfoque sistemático, basado en las siguientes fases: se utilizaron palabras clave como planeación estratégica, competitividad, sostenibilidad, responsabilidad social, rentabilidad empresarial; búsqueda y recopilación de información; se aplicaron filtros de búsqueda en bases de datos académicas para obtener literatura relevante; se agruparon los documentos según sus enfoques teóricos y metodológicos. Posteriormente se establecieron categorías temáticas: estrategias empresariales, gestión del cambio, liderazgo organizacional e impacto de la innovación y se examinaron los principales hallazgos de cada fuente, identificando similitudes, diferencias y puntos críticos.

Para la selección de los criterios se empleó el Diagrama de Pareto, que se utiliza para priorizar y facilitar la importancia de los diferentes aspectos. Esta herramienta es muy útil para detectar problemas y decidir qué acciones, elementos, criterios, entre otros, son más importantes en diferentes áreas. Al concentrarse en las principales causas que originan la mayoría de los problemas, se pueden aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos para obtener resultados más eficientes (Soler et al., 2020).

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Para dar cumplimiento al propósito de la investigación se tuvieron en cuenta elementos claves, etapas y diversos modelos para la planeación estratégica. Existen varios modelos de planeación estratégica que pueden ser implementados por las empresas, los que constituyen

herramientas relevantes que presentan beneficios y ventajas, por ello es fundamental que las organizaciones seleccionen el modelo que se ajuste a sus metas y requerimientos.

De acuerdo con Nova et. al. (2020), existen varios elementos claves necesarios para realizar la gestión estratégica, y cuatro son considerados relevantes:

Visión: Debe ser entendible, exacta y cuidadosamente desarrollada, convirtiéndose en la base para instaurar metas a corto, mediano y largo plazo. La visión se puede definir como la representación del estado anhelado de una empresa, qué aspira a ser y cómo desea que la perciban.

Misión: Ciertas investigaciones indican que la misión hace referencia a lo que la empresa busca alcanzar en relación con su contexto social y cultural, así como lo que desea realizar y a quién va dirigido (Gargate, 2022). La misión se entiende como la justificación de la existencia de la organización, ya que aclara quienes son y, al mismo tiempo, actúa como un vínculo entre sus miembros para que todos trabajen hacia el mismo objetivo.

Valores: Se basan en el entendimiento compartido, mostrando cuán relevante es para la organización, como una entidad de interacción social, crear símbolos, costumbres, rutinas, acciones que cambian para formar una cultura organizacional.

Objetivos: Son aquellos que se esperan alcanzar dentro de un periodo de tiempo, a través de la ejecución de diversas acciones que se llevan a cabo en la organización. Es aquello que se desea alcanzar y están vinculados a los efectos y beneficios que resultan del trabajo realizado con el apoyo de los miembros y líderes de la organización.

Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente se debe tomar en cuenta una visión específica de lo que se quiere obtener y a dónde se quiere llegar, en diferentes plazos establecidos. Estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, y especificando una a una, las actividades que se llevarán a cabo, así como los beneficios que ofrece a toda la ciudadanía.

Es menester que la empresa tenga claro sobre cuál es el propósito que tiene para su funcionamiento, cuáles son las funciones que van a desempeñar cada uno de los miembros de la compañía, ya que busca guiar al personal para fijar objetivos, creando políticas y planes de acción. Si esta fase es bien estructurada le permitirá tener una diferencia significativa con otras empresas ya que puede tener una identificación específica y única que podrá sobresalir entre las demás (Ore et al., 2020).

Dentro del documento de la autora Martins (2025) en términos generales, es beneficioso considerar la planificación estratégica como un procesamiento de cinco etapas:

1. Identificar los objetivos: Se requiere analizar la dirección y las razones que la sustentan. Lo ideal es disponer de material relacionado con los objetivos, como: visión organizacional; misión de la empresa; metas a largo plazo; y conocimientos claves de la organización.
2. Analizar la situación actual: Una vez establecida la dirección que se requiere tomar, es crucial entender el estado de la empresa. En este paso se revisan los procesos que están en marcha, se evalúa y se entiende cómo opera la organización (Parrales et. al, 2024).

También se debe tener en cuenta:

- ¿Cuáles son los aspectos que actualmente están funcionando de manera efectiva?
- ¿Qué ventajas competitivas posee la empresa?
- ¿Qué elementos no están alcanzando los resultados esperados?
- ¿Se han identificado problemas operativos? En caso afirmativo, ¿cuáles?
- ¿Cuál es la posición actual en el medio?
- ¿Cuáles son las necesidades de comercio actuales y cómo están siendo cubiertas?
- ¿Qué factores pueden incidir en el logro de los objetivos de la empresa?
- ¿De qué manera el entorno externo, incluyendo la opinión pública y la competencia, impacta en el negocio?
- ¿Cómo influyen los factores internos, como los procesos, el agrado y el estado de ánimo del equipo en el desempeño de la empresa?
- ¿Qué acciones debe tomar la organización para mejorar su rentabilidad?

3. Formular la estrategia: Es fundamental crear estrategias que detallen con precisión la dirección deseada y las estrategias para el logro de los objetivos. Dependiendo de la empresa y su trayectoria en el mercado, este también es el momento oportuno para aplicar la gestión de procesos de negocios (BPM) con el fin de optimizar y mejorar dichos procesos.

En esta etapa, es importante plantearse algunas preguntas clave:

- ¿Cuáles son los pasos necesarios para lograr los objetivos?
 - ¿Qué indicadores se utilizarán para medir el éxito?
 - ¿Cuáles son los procesos actuales y son adecuados para alcanzar los objetivos establecidos?
- 4. Implementar la estrategia:** Este paso del proceso es el más extenso, ya que implica la implementación del plan estratégico y permite observar cómo se materializa.

Para Martins (2025) en este paso se deciden cuáles procesos necesitan ser analizados, controlados, ajustados y de requerirse ser mejorados; esto significa realizar una distribución de los recursos y mejorar los procedimientos. Es fundamental definir objetivos a corto plazo que guíen la implementación de las estrategias y garanticen que todo progrese como se había previsto (Mora et al., 2015).

5. Evaluar el progreso: La planificación estratégica no es un proceso puntual, sino que debe ser continuo, a medida que la empresa evoluciona, la estrategia también se adapta. Al igual que se revisa el plan estratégico periódicamente, es fundamental revisar el plan de gestión estratégica general. Esto implica estar al tanto de nuevas amenazas, oportunidades potenciales y explorar las áreas de desarrollo que la empresa desee perseguir.

Los Modelos de Planeación Estratégica

En su obra David (2003) menciona que la planeación estratégica consiste en manejar, liderar, supervisar, coordinar y estructurar, llevando a cabo actividades para alcanzar los resultados esperados en un proyecto. Así, un modelo de gestión se presenta como una guía que facilita el liderazgo y la administración de una organización. Para Ander-Egg (2007), se describe como un modelo inicial que comienza con la puesta en marcha de metas de la organización, establece tácticas, configura normas para alcanzar sus propósitos, y de esta manera desarrolla planes concretos.

En Berlitz (2022) se plantea que la planificación estratégica busca establecer los objetivos clave, y a partir de estos, determinar las acciones necesarias que la empresa debe llevar a cabo. Entre las herramientas se encuentra el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Este enfoque implica un sistema integral de gestión que permite analizar el desempeño de la empresa. Para llevar a cabo este análisis, se consideran los siguientes aspectos:

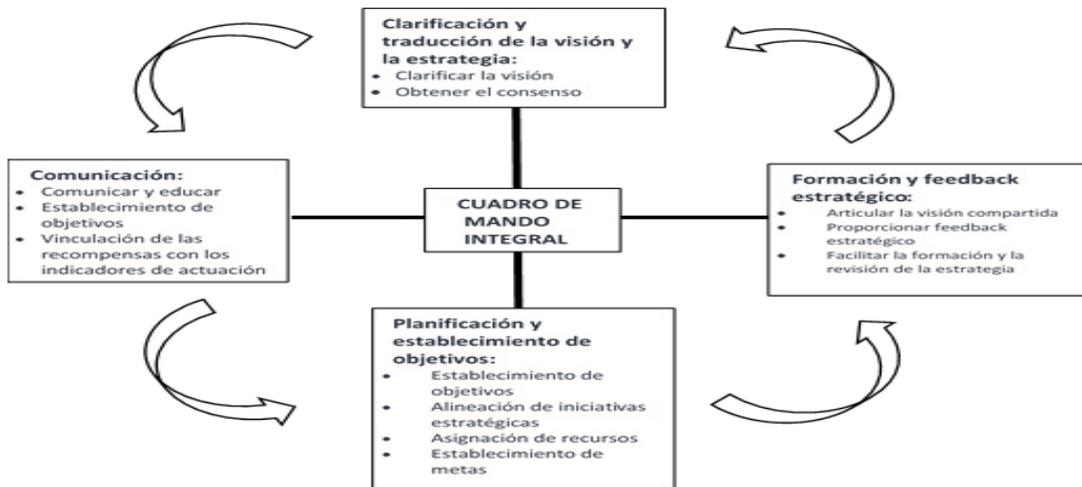
- **La perspectiva financiera:** analiza cuánto rinden las inversiones. Para ello se utiliza el indicador de ROI (retorno sobre la inversión). Para un modelo específico se toma en cuenta que debe ser un proceso que genere un producto como, por ejemplo, la representación financiera que es la que ayuda a identificar el rendimiento de la microempresa.
- **La visión de los clientes:** evalúa el éxito empresarial en función de la felicidad de los clientes, examina si los usuarios están satisfechos con los productos o servicios que reciben de la empresa. Además, observa cuán leales son a la marca y la participación de la empresa en el mercado.
- **La visión de los procesos:** evalúa la calidad del producto o servicio. Mide cuánto tarda el equipo operativo en responder a problemas y nuevos obstáculos. Revisa los costos relacionados con la producción y las operaciones.

- **La visión de aprendizaje y desarrollo:** considera la satisfacción de los empleados, su nivel de compromiso con la empresa, el manejo eficiente del talento humano y la existencia de sistemas de información.

Se debe procurar la existencia de miembros de la empresa comprometidos con el desarrollo eficaz y eficiente. Se toma como punto referencial el compromiso de capacitarse constantemente para que la organización tenga un crecimiento óptimo.

Como modelos de planeación estratégica, en esta investigación se analizan cuatro. Se toma como referencia el cuadro de mando integral que aparece en la figura 1, de Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 2009). En el mismo se tiene en cuenta la visión y estrategia, la comunicación, planificación y objetivos y formación y feedback estratégico, elementos fundamentales para tener en cuenta las cuatro perspectivas del BSC.

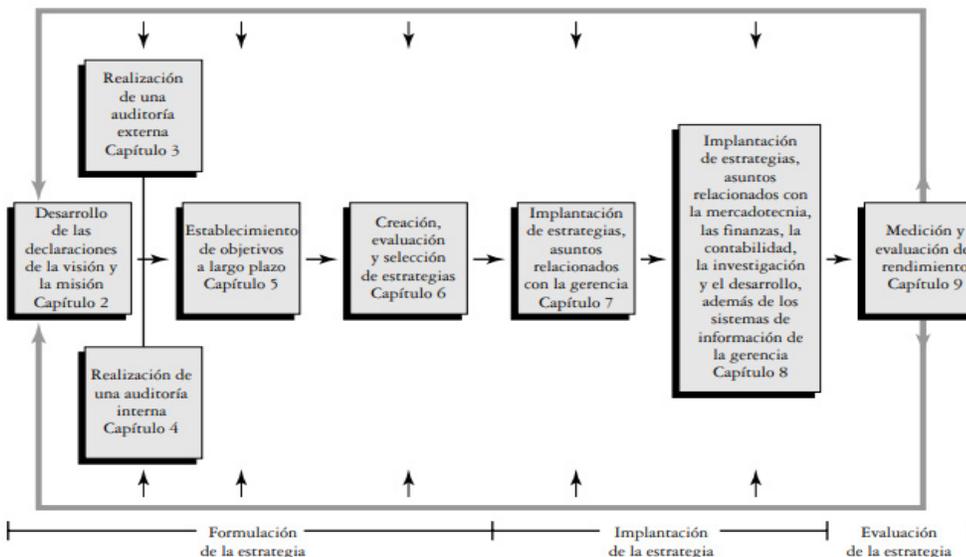
Fig 1: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Tomado de Kaplan & Norton (2009)

El autor David (2003), propone el Modelo Integral de Dirección Estratégica, enfoque completo que es muy reconocido en el proceso de gestión estratégica. Aunque no asegura el éxito total de la empresa, proporciona una manera clara y efectiva de formular, implementar y evaluar las estrategias. (Figura 2).

Fig 2: Modelo Integral de Dirección Estratégica.



Fuente: Tomado de David (2003).

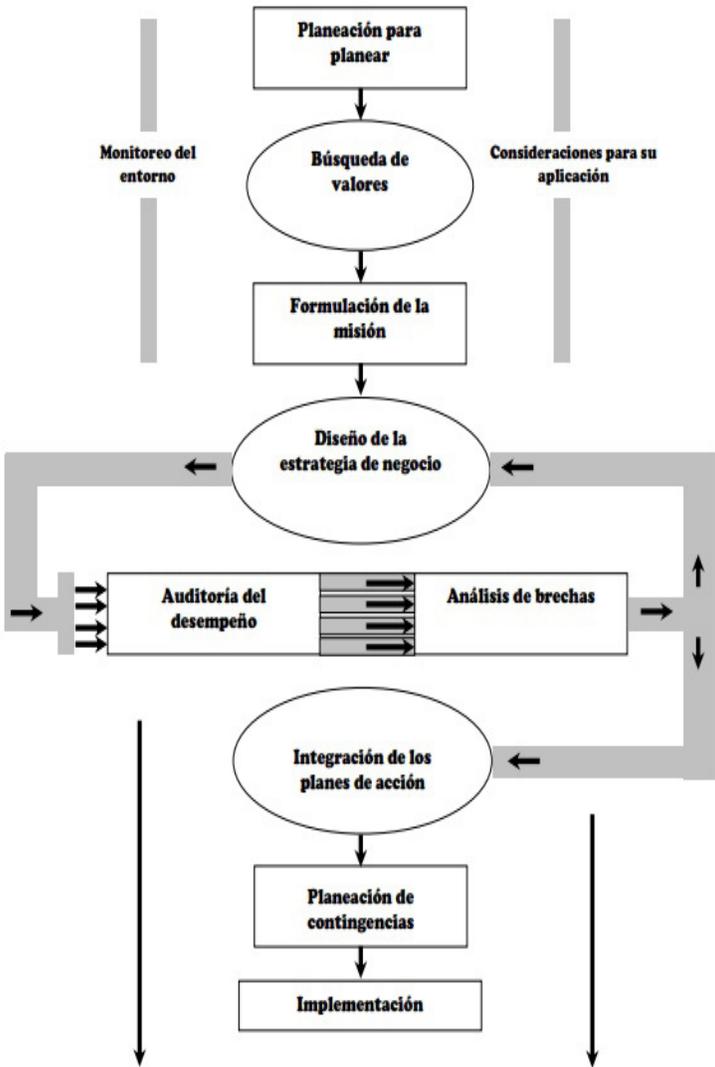
Otro modelo que tendría utilidad para las empresas es el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada. Este modelo se divide en tres etapas (Figura 3): identificación de valores, creación de estrategias y combinación de los planes de acción (Goodstein et al., 1998).

Un modelo de planificación estratégica efectivo para lograr que una organización sea competitiva, socialmente responsable, ambientalmente sostenible y económicamente rentable, debe considerar una serie de elementos de gestión clave. Estos elementos son esenciales para asegurar que las estrategias desarrolladas estén alineadas con sus objetivos a largo plazo, además de su visión de sostenibilidad.

Para Baque et al. (2022) es fundamental que las organizaciones dispongan de un plan estratégico que les permita entender mejor la situación actual de la organización y alcanzar sus propósitos, por lo que proponen el Modelo de Planificación Estratégica por Fases. Para conseguir se debe contar con cuatro componentes que aparecen en la Figura 4.

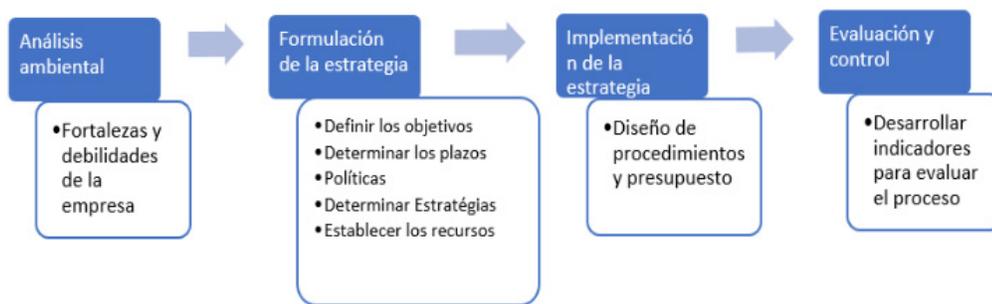
Un modelo de planeación estratégica que integre estos elementos de gestión ayudará a la organización a avanzar hacia sus objetivos de competitividad, responsabilidad social, sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica de manera equilibrada y sostenible en el tiempo. Además, la organización podrá adaptarse a las necesidades de la sociedad y del mercado.

Fig 3: Modelo de Planeación Estratégica Aplicada.



Fuente: Tomado de Goodstein et al. (1998)

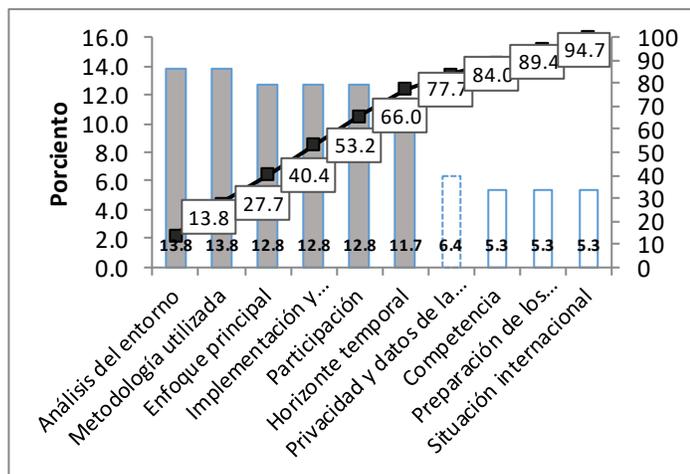
Fig 4: Modelo de Planificación Estratégica por Fases



Fuente: Tomado de Baque et al. (2022).

Para la creación de la matriz comparativa se establecieron diez criterios (análisis del entorno, competencia, enfoque principal, horizonte temporal, implementación y seguimiento, metodología utilizada, participación, preparación de los profesionales a cargo, privacidad y datos de la empresa, y situación internacional). A los mismos fue necesario aplicarles el Diagrama de Pareto, por lo que fueron seleccionados seis criterios para incluirlos en la matriz, para el análisis de los cuatro modelos estudiados. (ver Figura 5).

Fig 5: Aplicación del Diagrama de Pareto.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1 se presenta la matriz que compara los modelos de planificación estratégica analizados en esta investigación. Se tienen en cuenta los criterios seleccionados por modelo y se analizan las similitudes, diferencias y puntos críticos. Estos últimos son fundamentales para el análisis.

Tabla 1: Matriz Comparativa de Modelos de Planificación Estratégica.

Criterios	Cuadro de mando Integral (Kaplan & Norton, 2009)	Modelo de Dirección Estratégica (David, 2003)	Modelo de Planeación Estratégica Aplicada (Goodstein et al., 1998)	Modelo de Planificación Estratégica por Fases (Baque et. al, 2022)	Similitudes	Diferencias	Puntos Críticos
Enfoque principal	Balanced Scorecard (BSC)	Prospectivo	Diagnóstico	Competitivo	Todos buscan mejorar la competitividad	Se enfocan en distintas fases del proceso	Elección del modelo adecuado según la organización

Análisis del entorno	Medición del desempeño en 4 perspectivas	Externo e interno	Mayor énfasis en interno	Equilibrado entre interno y externo	Consideran análisis interno y externo	Peso relativo del entorno en cada modelo	Profundidad del análisis según necesidades organizacionales
Metodología utilizada	Indicadores clave de desempeño (KPIs)	FODA y prospectiva	Diagnóstico organizacional	Benchmarking y análisis competitivo	Todos aplican herramientas de análisis	Uso de distintas herramientas según enfoque	Compatibilidad entre herramientas y objetivos
Horizonte temporal	Medio y largo plazo	Largo plazo	Medio plazo	Corto y medio plazo	Todos tienen un horizonte definido	Diferencia en el plazo de implementación	Alineación con la dinámica del mercado
Participación	Involucra toda la organización	Directivos y stakeholders	Interno, con énfasis en empleados	Enfoque multidisciplinario	Involucran diferentes actores	Diferencia en la participación externa	Nivel de inclusión adecuado para la toma de decisiones
Implementación y seguimiento	Evaluación a través de indicadores estratégicos	Evaluaciones periódicas	Indicadores internos	KPIs y retroalimentación	Tienen mecanismos de control	Diferencia en la forma de seguimiento	Eficiencia en la medición del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los puntos críticos señalados para cada criterio, cada organización es responsable de elegir con qué modelo trabajar, o realizar un modelo combinado. Con la combinación se trabaja desde los diagnósticos hasta las proyecciones, en los que la competitividad y sostenibilidad financiera y ambiental se tiene en cuenta desde el primer momento; así como la responsabilidad social con su entorno. Bien es cierto, que en dependencia de los objetivos de las empresas se orienta el análisis del entorno, pero el trabajo integral con el entorno interno y externo, le ofrece capacidades a la organización que elevan su valor agregado. Las herramientas a emplear para la planeación estratégica, además de las mencionadas y otras como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el modelo de la cadena de valor, el análisis PESTEL, entre otros. Vélez et al. (2022) consideran que la planificación estratégica es esencial para decidir, realizar cambios, crecer y encontrar áreas importantes para que las secciones operativas alcancen sus metas.

Las organizaciones deben pensar a corto, mediano y largo plazo, debido a los contextos socioeconómicos y políticos que se desarrollan en los territorios, que pueden ser afectados por la situación imperante a nivel internacional. Para la toma de decisiones los principales representantes de las organizaciones deben decidir qué hacer, basado en el criterio de todas las áreas, con enfoques integrales e integrados. En dependencia de los objetivos, las herramientas empleadas, se realiza la evaluación y seguimiento a la implementación del modelo estratégico seleccionado, siempre con la perspectiva de mejora continua.

Desde décadas pasadas, y reforzado en la actualidad, la estrategia de planificación se ha convertido en una herramienta clave para alcanzar y sostener la competitividad de las empresas en un entorno inestable, confuso, complejo y con incertidumbre, también conocido como VUCA. En este contexto la investigación analiza

varios componentes importantes que deben incluirse en los procesos de planificación para conseguir resultados que sean exitosos y sostenibles. La competitividad ya no se logra solo con ventajas de costos o innovaciones por separado, sino a través de un enfoque integral basado en una gestión eficaz. La responsabilidad social de cada organización

Los hallazgos de esta investigación apoyan la relevancia de la planeación estratégica como un factor que favorece para elevar la competitividad empresarial. Las entidades que implementan estrategias claramente estructuradas obtienen beneficios duraderos en el mercado, mejorando sus procesos internos y aumentando su habilidad para ajustarse a las variaciones del entorno.

La revisión bibliográfica muestra que la planeación estratégica no solo distingue a las empresas en términos de competencias, sino que también sirve para disminuir la incertidumbre en ambientes cambiantes. Las empresas con estrategias definidas ven un aumento en su rentabilidad y crecimiento, en comparación con aquellas que no planifican.

Uno de los aspectos más relevantes es la fusión de una perspectiva a largo plazo con la capacidad de ajustarse dentro de una entidad, lo que se refleja en las tendencias actuales de administración que recalcan la agilidad y la capacidad de recuperación siendo aspectos clave en la implementación de ventajas competitivas a largo plazo. Este enfoque se relaciona con investigaciones recientes que resaltan la importancia de tener una visión definida junto a estructuras que sean flexibles y puedan ajustarse a las variaciones del entorno.

Además, hace referencia a la importancia del liderazgo en la alta dirección y a una cultura organizacional indispensable para la correcta ejecución de estrategias. Muchas empresas fallan principalmente en ejecutar esas

estrategias, por lo que es importante tener una cultura que este alineada con los objetivos estratégicos y un liderazgo que sea capaz de motivar a los equipos hacia la transformación esperada.

La planeación estratégica tiene efectos positivos en:

- La optimización en el uso de recursos y la reducción de gastos operativos.
- La calidad de las decisiones, que se apoya en datos y análisis informativos.
- La creación de innovación, promoviendo nuevas oportunidades comerciales.

La utilización de herramientas como FODA, permite entender mejor el contexto en el que la organización funciona. A pesar de ser una herramienta clásica, se mantiene relevante y se complementa con enfoques más dinámicos como el análisis PESTEL o la evaluación del entorno competitivo.

Para implementar un modelo de planificación estratégica, es fundamental entender y conocer los elementos y las conexiones que lo componen. Estos necesitan ser parte del proceso de implementación, si no se efectúa, se estaría llevando a cabo un proceso incompleto, desviándose en las actividades diarias de la organización, sin un objetivo claro que permita alcanzar el éxito empresarial (Nova et al., 2020).

Por último, se comprende que la planificación estratégica tiene que ser un proceso continuo que no se detiene. La revisión y ajuste constante de las estrategias asegura que las decisiones sigan siendo coherentes con la dinámica del entorno y los objetivos logrados, facilitando un ciclo de mejora continua.

CONCLUSIONES

La aplicación de la planeación estratégica es fundamental para que las empresas definan su rumbo, tomen decisiones efectivas, optimicen recursos, se adapten al entorno cambiante y alcancen sus objetivos a largo plazo. Esta práctica esencial favorece el éxito y la supervivencia en un mercado altamente competitivo y dinámico.

Las organizaciones que alinean de manera efectiva sus metas estratégicas con sus operaciones obtienen mayores resultados en eficiencia, creatividad y distinción en el mercado. Implementar acciones que sean amigables con el medio ambiente y la comunidad no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también fortalece la fidelidad de los interesados y contribuye a incrementar las ganancias en el futuro.

Un modelo de planeación estratégica que integre estos elementos de gestión ayudará a la organización a avanzar hacia sus objetivos de competitividad, responsabilidad social, sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica

de manera equilibrada y sostenible en el tiempo. Además, permitirá a la organización adaptarse a la demanda y a las variaciones de la sociedad y del mercado.

Se elaboró una Matriz Comparativa de Modelos de Planificación Estratégica la cual ayuda a reconocer las pros y contras de cada método, lo que facilita la selección del modelo que mejor se adapte a la situación de la organización. Esta matriz muestra que no hay un modelo aplicable a todas las situaciones, pues la efectividad de cada uno depende de elementos como la dimensión de la empresa, su ambiente competitivo, su cultura interna y sus metas estratégicas, así como su responsabilidad social. Por lo tanto, se transforma en un elemento relevante para tomar decisiones adaptadas en el desarrollo de estrategias empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Editorial Lumen Hvmanitas. <https://archive.org/details/introduccion-a-la-planificacion-ander-egg-ezequiel.pdf/202106>
- Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Desarrollo administrativo de las microempresas ecuatorianas. Modelo de gestión estratégica organizacional. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(3), 343-359. <https://revistas.uh.cu/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Frevistas.uh.cu%2Frevflaco%2Farticle%2Fdownload%2F146%2F123%2F326>
- Berlitz. (2022). Modelos de planeación estratégica y sus beneficios. <https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Castro, R. M. (2023). Análisis de cinco modelos de planificación estratégica y los seis elementos de los presupuestos del sector público ecuatoriano. *Revista Espacios*, 43(06), 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a23v44n06/a23v44n06p01.pdf>
- David, F.R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Gargate Obregón, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(2), 55-70. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/21430>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw-Hill. https://archive.org/details/appliedstrategic0000good_m7q8/page/n5/mode/2up

- Jaramillo Luzuriaga, S. A., & Tenorio Delgado, J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64-73. <https://www.espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/127>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. <https://www.planetadelibros.cl/libro-el-cuadro-de-mando-integral/349593>
- Martins, J. (2025). ¿No conocías la gestión estratégica? Comienza ahora. Asana. <https://asana.com/es/resources/strategic-management-stages>
- Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z.A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (29 de 10 de 2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41(41), 238-252. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E., & Ponce Yactayo, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
- Ortega de la Cruz, E. C., Gordillo Benavente, L., & Chirinos Araque, Y. (2024). Modelo conceptual de planeación estratégica para el crecimiento de empresas de servicios en México. *Revista de Economía Institucional*, 26(51), 193-221. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/9534>
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
- Parrales Poveda, M. L., Arteaga Velepucha, G. S., Villón Yagual, A. A., & Fienco Parrales, J. V. (2024). Modelos clásicos en el desarrollo de la planificación estratégica. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM*, 7(13), 145-163. <https://publicacionescd.ulearn.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/782>
- Soler Gallach, F., Gisbert Soler, V., Pérez Molina, A. I. & Pérez Bernabeu, E. (2020). Diagrama de Pareto y Lean Manufacturing. En Colectivo de Autores. Cuadernos de Investigación Aplicada 2020(pp. 19-32). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8430236>
- Vélez Jiménez, D., Aragón Sanabria, R., & Rodríguez González, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación* (32), 151-169. <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/32.2022.04>
- Zea Barahona, C. A., Campozano Villacreses, B. D., Delgado Alvia, K. Y., Guerra Lino, J. J., Loor Velez, M. D., & Reyes Velez, M. J. (2024). La planificación estratégica y la responsabilidad social corporativa. Ciencia y Desarrollo. *Universidad Alas Peruanas*, 27(3), 303-314. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2693>