

---

# Factores determinantes en la planeación estratégica

## *Key Factors in Strategic Planning*

Jessy Lema-Cruz<sup>1</sup>, Álvarez-Lema Freddy<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Maestría en Planificación y Dirección Estratégica, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador

### **Resumen**

La estrategia se ha convertido en un elemento esencial de investigación, ya que sirve de base para el desarrollo de planes orientados a superar ambientes de turbulencia, incertidumbre y complejidad. Además, el diseño e implementación de la estrategia fomenta la adopción de un estilo de pensamiento que incide en la cultura de la organización. Por ende, el presente estudio describe los factores determinantes en planeación estratégica, así como también identifican herramientas y pensamientos estratégicos. La investigación es cualitativa, analítica y se basa en la revisión de 51 documentos teóricos y empíricos obtenidos en las bases digitales Redalyc, Scielo, Dialnet y Proquest. Las síntesis realizadas de los estudios empíricos, se ubican dentro de los factores determinantes de la cultura organizacional de Morelos y Fontalvo (2014). Por otra parte, los tipos de pensamiento estratégico expresados por Pulgarín y Rivera (2012) permiten identificar la presencia de estas dimensiones en los estudios empíricos revisados. Los resultados reflejan que existe una asociación entre planeación estratégica y cultura organizacional. Se concluye que existe incidencia de los factores de Morelos y Montalvo en cultura organizacional y planeación estratégica.

**Palabras clave:** Factores determinantes, herramientas, pensamiento estratégico, planeación estratégica, variables.

### **Abstract**

The strategy has become an essential element of research, since it serves as base for the development of plans to overcome turbulence, uncertainty and complexity of the environment. Moreover, the design and implementation of the strategy encourages the adoption of a style

Recibido: 16 de septiembre 2016, revisión aceptada: 17 de noviembre 2016

Correspondiente al autor: [jessylemacruz83@gmail.com](mailto:jessylemacruz83@gmail.com)

of thought that has an impact on the culture of the organization. Therefore, the present study describes the determining factors of strategic planning, it describes the variables and tools. The research is qualitative and analytical review of 51 theoretical and empirical documents obtained in digital database, Scielo, Dialnet, Redalyc and Proquest. The synthesis made of empirical studies, are located within those determining factors of the strategic planning in the organizational culture of Morelos and Fontalvo (2014). On the other hand, the types of strategic thought by Pulgarin and Rivera (2012) allow to identify the presence of these dimensions in the empirical studies reviewed. The results show that there is an association between strategic planning and organizational culture. It is concluded that there is incidence of Morelos and Montalvo factors in the organizational culture and strategic planning.

**Keywords:** Determining factors, strategic thought, strategic planning, tools, variables.

---

## Introducción

En la actualidad la presencia del cambio dentro y fuera de la organización es frecuente y complejo, debido a una serie de factores comerciales, tecnológicos, culturales, políticos y económicos (Carrillo & Sierra, 2016). Por ello, el estratega debe identificar tales situaciones para diseñar acciones y, evaluar posibles resultados (Herrero & Pinedo, 2005). De este modo, las organizaciones orientan sus acciones para prever el futuro deseado mediante la planeación (Baena, 2015). Es así que, a través de los aportes de Ansoff (1965) gran parte de empresas comienzan a utilizar la planeación de manera formal (López, 2005).

Con el tiempo se desarrollan una serie de investigaciones que buscan determinar la asociación de la planeación estratégica con variables como desempeño, liderazgo, competitividad, fracaso y cultura (Perry, 2001). En vista de que, la planeación estratégica es el proceso de toma de decisiones que diseña y ejecuta objetivos, estrategias, presupuestos, acciones y, recursos (Valda, 2010), que tienen influencia en diversas manifestaciones de cultura organizacional. Precisamente, la planeación surge del

pensamiento estratégico como una forma de pensar y vivir, por lo tanto, subyace en otras variables sociales y de gestión (Mieses, 2007). Por lo mismo, el estudio de los factores de cultura organizacional permite identificar la incidencia que estos tienen en otras dimensiones (Toca & Carrillo, 2009).

En general, Vivas (2000) establece que el pensamiento estratégico se determina en la organización mediante dimensiones como actitud-cultura, procesos, herramientas y cualidades. En esta línea, se considera que la cultura se manifiesta por medio de visión, valores, proactividad, adaptación al cambio y promoción empresarial (Vivas, 2000). Por tanto, esta caracterización de cultura, no se aleja de la definición expresada por Pfeffer (2000) como el conjunto de principios que forman valores, normas y significados en los miembros de la organización, al igual que Schein (1988) la define como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa.

De igual forma, la planeación busca establecer soluciones a los problemas y aplica métodos de acuerdo a la experiencia que tiene el estratega. Al respecto, Morelos y

Fontalvo (2014) identifican los factores que inciden en la cultura organizacional en: 1) estrategia, 2) estructura, 3) trabajo en grupo, 4) liderazgo, 5) propietarios, 6) organización y, 7) ambiente. Del mismo modo, estos factores pueden presentar alguna asociación con la planeación estratégica, entonces, surge la interrogante ¿los factores determinantes de planeación estratégica subyacen en la cultura organizacional?

En el mismo contexto, Jatar (2000) y Castañeda (2001) señalan que el pensamiento estratégico es un proceso de razonamientos que busca solucionar problemas complejos de la organización. Efectivamente, la formulación de estrategias depende de la capacidad que tiene el estratega para prospectar y alinear las acciones en escenarios y variables que se orienten hacia el logro de objetivos (Contreras, 2013). En resumen, el pensamiento estratégico proviene de la manera en que el estratega visualiza el mundo, por lo que, el estudio de la estrategia es tratado desde diversas dimensiones (Grestein, 1988).

Por un lado, la estrategia es un plan estructurado de acciones que integra metas y políticas organizacionales según formulan Mintzberg, Quinn y Voyer (1997). Por otro, Labarca (2009) expresa que la estrategia es el conjunto de medios que permiten alcanzar objetivos ante la incertidumbre. Pulgarín y Rivera (2012) exponen que la estrategia se presenta en pensamientos analíticos, sistémicos y complejos, ya que la estrategia está involucrada en planeación y pensamiento. En el mismo plano, el pensamiento analítico surge en los años ochenta, a través de matrices lineales y analíticas, caracterizadas por formular variables críticas (Pulgarín & Rivera, 2012).

En los noventa, las herramientas analíticas dan un giro para atender problemas de desempeño, considerando aspectos de organización, estructura, procesos y factores incontrolables del entorno, con un enfoque sistémico y exploratorio, sustentadas en estrategias de adaptación y transformación. Sin embargo, las herramientas de planeación sufren un cambio con el aporte de Mintzberg (1982) que incluye en la planificación las variables de emergencia, corto plazo y complejidad. Asimismo, a partir del siglo veintiuno, se fortalece el pensamiento complejo como herramienta para afrontar situaciones de turbulencia e incertidumbre (Pulgarín & Rivera, 2012).

Además, Mintzberg (1990) presenta dos grupos de escuelas de estrategias: 1) prescriptivas y 2) descriptivas, que contienen nueve clases de escuelas de pensamiento estratégico. El primer grupo comprende tres escuelas que se caracterizan por ser racionales, convencionales, normativas y proporcionar a la gerencia herramientas de análisis interno y externo para el diseño de estrategias. El segundo grupo, está compuesto de seis escuelas descriptivas que se centran en establecer cómo surgen las estrategias en la organización.

Por lo expuesto, el presente trabajo tiene como objeto describir los factores determinantes de planeación estratégica subyacen en cultura organizacional, así como también, identificar variables, herramientas y pensamientos que se asocian con la planeación estratégica. Para el efecto, se estructura un primer apartado que hace referencia a las bases teóricas referentes con las variables de estudio, luego se expone la metodología aplicada en la investigación. En un tercer apartado se plantean los resultados y, finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, así como posibles líneas de investigación.

## Metodología

El desarrollo del presente artículo se basa en una investigación de tipo cualitativa, analítica y de revisión documental. Se revisan 51 artículos relacionados con aspectos teóricos y empíricos sobre las dimensiones de planeación estratégica, pensamiento estratégico y cultura organizacional. Los estudios se obtienen del período comprendido entre los años 2005 y 2016 en las bases digitales Redalyc, Scielo, Dialnet y Proquest. Se analiza y sintetiza el contenido de las investigaciones, describiendo las variables que se asocian a la planeación estratégica. Los trabajos empíricos identificados provienen de aplicaciones del proceso de planeación estratégica en organizaciones de Colombia, México, Argentina, Venezuela y España.

Se utilizan los factores determinantes de la cultura organizacional establecidos por Morelos y Fontalvo (2014), para agrupar en cada una de estas las síntesis realizadas, con el fin de establecer si estos factores subyacen también en planeación estratégica. Posteriormente se identifican otras variables no contempladas en los factores de Morelos y Fontalvo (2014) pero que se describen en los estudios revisados. Además, se determinan las herramientas utilizadas para diseñar, evaluar o diagnosticar la planeación estratégica.

Por último, se considera el pensamiento estratégico analítico, sistémico y complejo expuestos por Pulgarín y Rivera (2012) para alinear los estudios empíricos de planeación con el tipo de pensamiento que se asocia. Finalmente se elaboran cuadros descriptivos sobre los factores determinantes, variables de relación, herramientas y pensamiento que subyacen en la planeación estratégica.

## Desarrollo

En este estudio se considera el factor cultura planteado por Vivas (2000) como una dimensión de pensamiento estratégico y, los factores determinantes de cultura establecidos por Morelos y Fontalvo (2014). Dentro de este último, se describen los estudios empíricos relacionados con planeación estratégica. Es evidente que se presentan investigaciones empíricas de planeación relacionados con diversas variables, sin embargo, se las ubica dentro del grupo respectivo que refleja mayor contribución.

## Estrategia

La estrategia es indispensable en la organización porque representa un conjunto de decisiones que conducen a la acción, sin ella no sirve de nada tener visión, misión y objetivos. Por tal razón, la estrategia desarrolla el pensamiento sobre situaciones futuras y la planeación para alcanzar esas situaciones (Baena, 2015). En consecuencia, en este estudio se identifican documentos empíricos que se focalizan en el desarrollo de la estrategia, en los que se destacan los tipos de estrategia: 1) de acción inmediata, de consolidación, crecimiento y desarrollo, 2) ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia y, 3) estrategia corporativa.

Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñónez (2009) construyen un modelo de planeación basado en competencias centrales para afrontar un futuro exitoso. En la construcción de esta red se utilizan encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación directa y documentos de la empresa. Posteriormente se elaboran informes de recursos físicos, humanos, financieros, organizacionales y tecnológicos, para diseñar estrategias

de acción inmediata, de consolidación, crecimiento y desarrollo.

Codina (2010) analiza el FODA basado en la experiencia de directivos y consultores latinoamericanos, considerando sus éxitos y fracasos. El autor señala que para el análisis de factores internos y externos de la empresa se aplican técnicas como factores críticos del éxito, áreas de resultados clave, modelo 7S, entre otras. Se concluye que la situación interna se diagnostica en presente y, el entorno se lo mira a futuro. Por último, se expone que las estrategias en la planeación deben ser de tipo ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia.

Restrepo, Estrada y Ballesteros (2010) diseñan un modelo de planificación estratégica logística para un holding empresarial utilizando el análisis sistémico y las cinco fuerzas de Porter. Los autores deducen que la estrategia corporativa, alineada con aquellas acciones que aportan valor en la cadena de suministros, permite obtener resultados con éxito. Se afirma que la planeación logística debe partir del estudio de las necesidades de los clientes de modo que la cadena de valor se estructure buscando su satisfacción.

Cordero (2011) aborda el estudio acerca de la formulación estratégica en empresas de alimentos en Venezuela, con el fin de identificar escuelas de pensamiento. Para el efecto, el autor aplica una encuesta en once empresas del sector seleccionadas por una muestra no probabilística. La investigación concluye que no existe una tendencia de escuelas de pensamiento en este sector. Sin embargo, se llega a identificar que en la planeación influyen factores de posicionamiento, cuidado ambiental y cultura de configuración.

En la investigación de Robledo y Ríos (2013) se analiza la inclusión de la internalización

de las empresas grandes de Colombia, en el planeamiento estratégico. Para esto, se examinan visión y misión de 398 empresas sobre la consideración de esta variable. En los resultados se obtiene que 151 organizaciones contienen en su visión la internacionalización, mientras que 70 lo hacen en su misión y, 44 la incluyen en ambas declaraciones. Los investigadores concluyen que para lograr el desempeño debe existir alineamiento entre visión, misión, valores y estrategia como manifestaciones de la planeación.

### **Estructura**

Según Morelos y Fontalvo (2014) la estructura es una dimensión que manifiesta como está compuesta la organización de acuerdo a puestos, cargos, responsabilidades y otras variables que permiten coordinar y conducir el trabajo. En el desarrollo del presente estudio, se identifican ciertos factores que moldean la estructura organizacional como: 1) cuadro de mando integral, que es una herramienta para orientar el trabajo hacia el logro de objetivos y, 2) formalidad de la planeación y compromiso de las personas.

Bastidas y Moreno (2007) desarrollan un estudio cualitativo basado en la teoría de los stakeholders sobre la incidencia del cuadro de mando integral en la gestión de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Venezuela. Los autores determinan que la estructura de la universidad provoca lentitud en la ejecución de la planeación, falta de trabajo en equipo y, resistencia a la estrategia. Por otra parte, el cuadro de mando integral ayuda a orientar el camino de la institución a través de objetivos, indicadores, proyectos, optimización de recursos y, compromiso de los miembros.

Ojeda (2013) realiza un estudio de caso sobre la planeación estratégica en la universidad

Veracruzana de México. Se destaca la importancia que tiene el involucramiento y participación del personal en el diseño y ejecución del plan estratégico. El proceso aplicado en la institución parte del FODA, luego se diseñan objetivos, estrategias, planes operativos, presupuestos y sistemas de medición. Se concluye que la planificación ha pasado de la informalidad a la formalidad con mayor involucramiento y participación de los actores.

### **Liderazgo**

El liderazgo tiene una incidencia directa en el comportamiento de los miembros de la organización como indican Sánchez (2008) y, García y Sánchez (2009). Por lo tanto, si el líder propugna una cultura de planeación los subordinados también vivirán y actuarán de acuerdo a esos lineamientos. En la revisión documental del presente trabajo se asocia planeación con liderazgo, llegando a concluir que: 1) las habilidades del líder-gerente influyen en el logro de objetivos, 2) el liderazgo empuja hacia el diseño y aplicación de la planeación y, 3) el perfil del líder es vital para el adecuado diseño y ejecución de la planeación.

Salazar y Romero (2006) analizan la incidencia de la planeación estratégica en el éxito de la gestión empresarial. El estudio es de tipo documental y afirma que se requieren políticas de comunicación para integrar y lograr la participación de quienes toman y ejecutan las decisiones como pilar para alcanzar los resultados esperados. Los autores concluyen que el éxito en la planeación depende de las habilidades que tiene el gerente para diseñar estrategias, monitorear su cumplimiento e implementar mejoras.

Iglesias (2010) desarrolla un estudio de caso para establecer el grado en que la planificación

estratégica coadyuva a la integración de la gestión pública con las necesidades ciudadanas de Alcobendas, España. La investigación demuestra que el liderazgo político y la participación democrática de los actores, son factores importantes para el desarrollo efectivo de los procesos de planeación estratégica. Se concluye que el éxito del plan estratégico depende del desarrollo de una cultura organizacional basada en resultados y del diseño de un modelo propio de gestión.

Un análisis de la necesidad de tecnología de información y del perfil del gerente, como herramientas para el proceso de planeación estratégica en las pymes mexicanas es abordado por Moreno, Moreno, Dávalos (2015). Los autores destacan la importancia de la gestión del conocimiento como parte de la cultura organizacional para crecer y sobrevivir en el mercado. El estudio concluye que en la mayoría de pymes mexicanas predomina la falta de planificación estratégica a causa de recursos financieros limitados e influencia familiar en la gestión.

### **Propietarios**

La influencia de los dueños y fundadores de la empresa en sus trabajadores es importante por cuanto desarrollan tipos de comportamiento y cultura que contribuyen o limitan el logro de los objetivos planteados (Hernández & Cendejas, 2006). En este caso se identifica un estudio empírico de empresas familiares que se caracterizan por: 1) planeación informal, 2) temor al riesgo y, 3) incidencia de sentimientos y emociones en la toma de decisiones.

La investigación cualitativa que realiza Castaño (2011) acerca de los procesos de planeación estratégica en la localidad de Chapineros, Bogotá, Colombia, trata de relacionar la planeación con las mediciones



culturales. Es así que, los resultados indican que la planeación estratégica es informal en la mayoría de pymes, ya que está en función de la personalidad del gerente, influencia de familiares, instintos y sentimientos. Por otro lado, existe miedo al riesgo debido a falta de información y, presencia de situaciones cambiantes en el entorno.

## **Organización**

Desde el enfoque de funcionalidad de las organizaciones se presentan una serie de factores que permiten el logro de competitividad, innovación y productividad. Siendo la cultura organizacional a través del desarrollo de conocimiento, recurso humano, calidad, entre otras variables, las que sustentan el desempeño en la organización (Gómez & Sarsosa, 2011). En el análisis de revisión del factor organización se establecen estudios de planeación estratégica relacionados con: 1) desempeño, 2) innovación, 3) competitividad, 4) calidad y, 5) capital humano.

## **Desempeño**

López (2005) desarrolla un análisis bibliográfico acerca de la relación que existe entre planeación estratégica y desempeño organizacional en las Pymes. El estudio determina que algunos autores confirman dicha relación, mientras que otros la descartan. Esto se debe a la diversidad de tamaños de empresas, diferentes modelos y criterios de operación en planeación estratégica y desempeño. En fin, el autor concluye que la planeación no es el único factor que influye en desempeño, pero contribuye al logro de objetivos.

## **Innovación**

Sánchez y Álvarez (2005) analizan las variables de innovación y tecnología con

el propósito de describir la relación entre planeación estratégica de negocios y planeación tecnológica. La investigación llega a concluir que la innovación incide en la planeación estratégica, planeación tecnológica y gestión del conocimiento. Además, esta última impulsa el desarrollo del talento humano y coadyuva a lograr el éxito en los proyectos de investigación y desarrollo. Los autores deducen que planeación y conocimiento tienen como elemento la prospectiva, pero con un fin diferente. Sin embargo, la innovación es un factor que participa de diversas formas en ambos tipos de planeación, mientras que la planeación tecnológica requiere de un proceso previo de planeación estratégica.

## **Competitividad**

La dirección empresarial y toma de decisiones están en función de las finanzas, información contable y planeación estratégica, según determinan Correa, Ramírez y Castaño (2009), en el diseño del modelo de gestión financiera integral para las Pymes colombianas. Se definen como componentes del modelo los factores administrativos, técnicos, legales y financiero-contables. Por último, los autores afirman que la cultura de gestión financiera impulsa la competitividad de las pymes y aporta al crecimiento del valor de la empresa.

La competitividad incide en el desempeño de la organización según destacan Alvarado, Aguilar, Cabral y Alvarado (2013) en el diseño del plan estratégico con balance scorecard para De La Antonio Narro que es una institución de educación superior de Torreón, México. En la investigación se utiliza el PEST, ciclo de vida, cadena de valor y balance scorecard para desarrollar un sistema de ejecución y control de la estrategia.

El estudio de Reyes (2013) utiliza las fuerzas de Porter y el análisis sistemático en el direccionamiento estratégico del sector manufacturero en Santander, Argentina. El autor desarrolla el diagnóstico estratégico logístico, establece indicadores de gestión y finalmente divulga la planeación estratégica. El estudio concluye que el diagnóstico permite identificar oportunidades para mejorar la productividad, competitividad e internacionalizar la empresa.

Valenzuela, López y Moreno (2015) examinan la influencia que tiene la planeación estratégica en la competitividad de empresas familiares ubicadas en el Valle de Mexicali, México. Se aplica una encuesta en 69 medianas y pequeñas empresas del sector comercial, utilizando el cuestionario de diagnóstico de Belausteguigoitia (2006) y, el mapa de competitividad del BID. Los resultados revelan que apenas un 21% de las empresas planifican estratégicamente con orientación hacia servicio al cliente, calidad de productos e imagen corporativa. Se concluye que la innovación permite alcanzar la competitividad, y que estas variables deben ser parte integral de la estrategia.

La investigación de Mora, Vera y Melgarejo (2015) analiza la influencia que tiene la planeación estratégica en competitividad y desempeño en las Pymes de Bogotá, Colombia. Se aplica una encuesta basada en el mapa de competitividad del BID en 209 pymes y, a través de pruebas de correlación estadística se determina que existe relación entre planeación estratégica, competitividad, aprovisionamiento, comercialización y desempeño.

### **Calidad**

Almiuñas y Galarza (2012) abordan el estudio de planificación estratégica en universidades de Latinoamérica para mejorar

la calidad. Es un estudio documental y empírico de diversas universidades en la región. La investigación establece que el proceso de planeación requiere de mucho tiempo y esfuerzo por parte de los directivos. Mientras que, la evaluación es importante para identificar insuficiencias y fortalezas que dificultan la planeación y gestión.

### **Capital humano**

El diseño de un plan estratégico en un dispensario de salud de Carabobo es realizado por Leal, Bolívar y Castillo (2011). Se aplica un cuestionario con 30 preguntas validadas por expertos en una muestra de 17 personas involucradas en la planeación de esta organización. Los resultados reflejan la importancia que tienen en la planeación y desempeño las dimensiones de capital humano, trabajo en equipo y, participación. Además, se determina que la cultura de calidad incide en la formulación de estrategias.

Del Canto (2011) aborda una investigación documental y teórica sobre la importancia del capital humano en la gestión estratégica de los gobiernos locales en Venezuela. El estudio demuestra que la gestión del talento humano debe enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo de habilidades de personal, innovación, creatividad y trabajo en equipo. Por último, se destaca que la alta gerencia debe fomentar una cultura orientada al capital humano, debido a la relación que esta variable tiene con la estrategia.

Magaña, Licón, Kiessling, Soto y Villarreal (2013) desarrollan el estudio de mercado de Malhotra (2004) y planeación estratégica de Magaña (2002) en una empresa de comida rápida de Chihuahua, México para diseñar objetivos y estrategias competitivas. Se determinan los factores críticos internos y externos de la empresa, luego se diseñan



escenarios deseables futuros de la empresa. Se utiliza las matrices FODA y de perfil cultural para la formulación de estrategias. Se concluye que con la realización del plan estratégico se motiva a los empleados por la inclusión de un sistema de premios y, la definición del horizonte hacia dónde van los esfuerzos.

## **Ambiente**

Los cambios continuos presentados en el ambiente externo por influencia de factores económicos, políticos, culturales y tecnológicos, dinamizan a la gestión interna de la organización. En este sentido la gerencia debe actuar frente a la incertidumbre y complejidad del entorno a través del diseño e implementación de estrategias (Oreja & Yanes, 2003). En el presente estudio se puede afirmar que la mayor parte de investigaciones sobre planificación estratégica hacen referencia al estudio del entorno para diagnosticar la situación organizacional. Sin embargo, se establece que el análisis del entorno coadyuva a: 1) diseñar líneas de investigación, 2) identificar riesgos y oportunidades y, 3) desarrollar estudios prospectivos.

El análisis FODA es utilizado por Villagómez, Mora, Barradas y Vázquez (2014) para identificar posibles líneas de investigación en una universidad de Veracruz, México. Es un estudio cualitativo que mediante reuniones grupales analiza el ambiente interno y externo de la organización para definir el FODA. Se concluye la alta importancia que ofrece el FODA en la selección de líneas de investigación, además del valor que este presta en el diseño de estrategias a corto y mediano plazo.

Mejía, Agudelo y Soto (2016) planifican por escenarios en una empresa de consultoría

logística colombiana, para afrontar posibles cambios del ambiente con estrategias previamente elaboradas. Los resultados indican que el uso de esta metodología facilita la identificación de factores locales y fuerzas conductoras, también coadyuva en la identificación de oportunidades futuras y riesgos.

Osorio (2006) realiza un estudio sobre los modelos de planeación turística basado en la concepción sistémica. La investigación determina cuatro enfoques de planeación turística: desarrollista, económica, espacial y estratégica. Se concluye que la planificación turística está integrada con la planificación estratégica y, que esta última se vuelve cada vez más compleja debido al entorno cambiante. Además, la planeación turística va transformando su paradigma racional hacia el uso de prospectiva.

## **Factores determinantes de planeación estratégica**

En la Tabla 1 se describen los factores que inciden en la planificación estratégica desde el mismo enfoque de los factores determinantes de la cultura organizacional. Se determina que planeación y cultura organizacional subyacen en las variables de estrategia, estructura, liderazgo, propietarios, trabajo en equipo, organización y ambiente. Por ende, existe una asociación entre planeación estratégica y cultura organizacional, destacándose que el mayor número de estudios de planificación se centran en el factor organización.

## **Variables asociadas con planeación estratégica**

En la tabla 2 se presentan las variables identificadas en los estudios empíricos de planeación estratégica: aprovisionamiento, comercialización, cadena de suministros, calidad, capital humano, competitividad,

comunicación, cuidado del medio ambiente, desempeño, dirección empresarial, toma de decisiones, éxito, finanzas y contabilidad,

gestión de conocimientos, habilidades gerenciales y de personal, influencia familiar, internalización, innovación,

involucramiento y compromiso, líneas de investigación, motivación, optimización de recursos, posicionamiento, imagen corporativa, productividad, riesgo, ventaja competitiva, visión, misión, valores, oportunidades y ambiente.

**Tabla 1.** Factores determinantes de planeación estratégica.

Factores determinantes de cultura Morelos y Fontalvo (2014)	Autores de estudios empíricos sobre planeación estratégica
Estrategia	Jaimes et al. (2009), Codina (2010), Restrepo et al. (2010), Cordero (2011), y Robledo y Ríos (2013)
Estructura	Bastidas y Moreno (2007), y Ojeda (2013)
Liderazgo	Salazar y Romero (2006), Iglesias (2010) y Moreno et al. (2015)
Propietarios	Castaño (2011)
Trabajo en equipo	Bastidas y Moreno (2007), Leal et al. (2011) y Del Canto (2011)
Organización	López (2005), Sánchez y Álvarez (2005), Correa et al. (2009), Leal et al. (2011), Del Canto (2011), Alvarado et al. (2013), Reyes (2013), Valenzuela et al. (2015), Mora et al. (2015), Almiuñas y Galarza (2012), y Magaña et al. (2013)
Ambiente	Villagómez et al. (2014), Mejía et al. (2016) y Osorio (2006)

**Tabla 2.** Variables asociadas con planeación estratégica.

Variables de estudio relacionadas con planeación estratégica	Autores de estudios empíricos sobre planeación estratégica
Aprovisionamiento y comercialización	Mora et al. (2015)
Cadena de suministros	Restrepo et al. (2010)
Calidad	Valenzuela et al. (2015) y, Almiuñas y Galarza (2012)
Capital humano	Leal et al. (2011) y Del Canto (2011)
Competitividad	Correa et al. (2009), Alvarado et al. (2013), Reyes (2013), Valenzuela et al. (2015), Mora et al. (2015)
Comunicación	Salazar y Romero (2006)
Cuidado del medio ambiente	Cordero (2011)
Cultura organizacional	Correa et al. (2009), Iglesias (2010), Cordero (2011), Del Canto (2011), Castaño (2011), Moreno et al. (2015)

Desempeño	López (2005), Leal et al. (2011), Alvarado et al. (2013), Mora et al. (2015)
Dirección empresarial y toma de decisiones	Correa et al. (2009)
Éxito	Sánchez y Álvarez (2005), Salazar y Romero (2006), Jaimes et al. (2009) y Restrepo et al. (2010)
Finanzas y contabilidad	Bastidas y Moreno (2007), Correa et al. (2009), Restrepo, et al. (2010) y Moreno et al. (2015)
Gestión de conocimientos	Sánchez y Álvarez (2005) y Moreno et al. (2015)
Habilidades gerenciales y de personal	Del Canto (2011) y Mejía et al. (2016),
Influencia familiar	Moreno, et al. (2015)
Internalización	Robledo y Ríos (2013), Reyes (2013)
Innovación	Sánchez y Álvarez (2005), Del Canto (2011) y Valenzuela et al. (2015)
Involucramiento y compromiso	Bastidas y Moreno (2007) y Ojeda (2013)
Líneas de investigación	Villagómez et al. (2014)
Motivación	Magaña et al. (2013)
Optimización de recursos	Bastidas y Moreno (2007)
Posicionamiento, imagen corporativa	Cordero (2011) y Valenzuela et al. (2015)
Productividad	Reyes (2013)
Riesgo	Castaño (2011) y Mejía et al. (2016)
Ventaja competitiva	Jaimes et al. (2009)
Visión, misión, valores, oportunidades y ambiente	Robledo y Ríos (2013) y Mejía et al. (2016)

## Herramientas de planeación estratégica

El desarrollo de herramientas para diagnosticar e implementar la estrategia es fundamental en la planificación y adopción del tipo de pensamiento que determina un horizonte para la organización (Pulgarín & Rivera, 2012). Si bien este trabajo no busca plasmar todas las herramientas construidas

para la estrategia y planeación, se presentan aquellas utilizadas en los documentos revisados, donde se destacan: 1) FODA, 2) fuerzas de Porter, 3) balance scorecard, entre las más usadas. En la Tabla 3 se describen a detalle las herramientas identificadas por autor.

**Tabla. 3.** Herramientas de planeación estratégica.

Herramientas de planeación estratégica	Autores de estudios empíricos sobre planeación estratégica
Análisis sistémico	Restrepo et al. (2010) y Reyes (2013)
Áreas de resultados clave	Codina (2010)
Balance Scorecard	Bastidas y Moreno (2007), Alvarado et al. (2013)
Cadena de valor	Alvarado et al. (2013)
Ciclo de vida	Alvarado et al. (2013)
Competencias centrales	Jaimes et al. (2009)
Diagnóstico de Belausteguigoitia (2006)	Valenzuela et al. (2015)
Encuestas y reuniones grupales	Cordero (2011), Leal et al. (2011) y Villagómez, Mora et al. (2014)
Factores críticos del éxito	Codina (2010) y Magaña et al. (2013)
FODA	Codina (2010), Ojeda (2013), Magaña et al. (2013), Alvarado et al. (2013), Villagómez et al. (2014) y Valenzuela et al. (2015)
Fuerzas de Porter	Restrepo et al. (2010), Reyes (2013)
Mapa de competitividad del BID	Mora et al. (2015) y Valenzuela et al. (2015)
Matriz de perfil cultural	Magaña et al. (2013)
Modelo de la 7S	Codina (2010)
PEST	Alvarado et al. (2013)
Teoría de los stakeholders	Bastidas y Moreno (2007)

### Pensamiento estratégico

Según Sanders (1998) el pensamiento estratégico se basa en: 1) definir a los sistemas de forma integrada, 2) analizar las variables entre orden y desorden 3) considerar la teoría del caos para cualquier acción, 4) utilizar escenarios futuros desde diversos enfoques, y 5) utilizar la tendencia no lineal para identificar cambios no esperados.

En la Tabla 4 se describen los tipos de pensamiento estratégico identificados en la investigación documental, donde existen pocos estudios dedicados al pensamiento complejo. Sin embargo, de acuerdo al uso de herramientas descritas en el Cuadro No.3, se observa que predominan los pensamientos analítico y sistémico, consideración hecha por el uso de matrices lineales, sin embargo, en algunos estudios utilizan estos dos tipos de pensamiento.

**Tabla. 4.** Pensamiento estratégico.

Alineamiento al pensamiento estratégico	Autores de estudios empíricos sobre planeación estratégica
Pensamiento complejo: planeación por escenarios y prospectiva	Osorio (2006), Magaña et al. (2013) y Mejía et al. (2016)
Pensamiento analítico	Codina (2010), Restrepo et al. (2010), Cordero (2011), Leal et al. (2011), Reyes (2013), Ojeda (2013), Alvarado et al. (2013), Villagómez et al. (2014), Mora et al. (2014) y Valenzuela et al. (2015)
Pensamiento sistémico	Bastidas y Moreno (2007), Jaimes et al. (2009), Restrepo et al. (2010), Reyes (2013), Valenzuela et al. (2015)

## Conclusiones

La turbulencia, incertidumbre y complejidad que afrontan las organizaciones debido a los continuos cambios del entorno, hacen que estas sean más dinámicas y busquen herramientas y métodos que aumenten su capacidad de reacción. Es así que, la planeación estratégica se ha convertido en un proceso útil para la toma de decisiones de la gerencia, y cada vez es más utilizada de manera formal o informal. Siendo la estrategia el factor clave para el logro de los objetivos, misión y visión de la empresa, sin embargo, el diseño de esta se encuentra en función de la forma de pensar y actuar que tiene el estratega, es decir, del pensamiento estratégico al que se alinea la cultura organizacional.

Diversos autores estudian la incidencia de factores en cultura organizacional, como es el caso de Morelos y Fontalvo (2014) que los identifican en estrategia, estructura, liderazgo, trabajo en grupo, propietarios, organización y ambiente. En el presente estudio se llega a determinar que los siete factores de Morelos y Fontalvo (2014) son determinantes de la planeación estratégica, por lo tanto, se responde afirmativamente

a la pregunta planteada ¿los factores determinantes de planeación estratégica subyacen en cultura organizacional?

Desde el enfoque de variables relacionadas con la planeación son de orden antropológico y comportamental. Mientras que, en el aspecto de herramientas utilizadas para el diseño, evaluación o estudio de planeación estratégica, las más relevantes son el FODA y las fuerzas competitivas de Porter. De otro lado, considerando las escuelas de estrategias de Mitzberg, se concluye que las organizaciones subyacen dentro de las -escuelas prescriptivas- en su gran mayoría.

Por último, se plantean líneas de investigación relacionados con planeación, estrategia, pensamiento y cultura con énfasis en liderazgo, trabajo en equipo y desempeño. Es necesario también sectorizar la investigación por el tipo de actividad y tamaño de las organizaciones. Por último, otra línea de investigación está en función la relación que presenta la planeación estratégica con otros componentes de cultura organizacional, como son las caracterizaciones descritas de Shein, Toca y Carrillo, Robbins, entre otros autores.

## Literatura citada

- Almuñías, J. y Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5(2), 72-97.
- Alvarado, L., Aguilar, A., Cabral, A. y Alvarado, T. (2013). Diseño de un sistema de planeación estratégica basado en el balance Scorecard: el caso De La Antonio Narro. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 7(32), 382-392.
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica*. México DF: Metadata.
- Bastidas, E. y Moreno, Z. (2007). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Compendium*, 2(3), 5-20.
- Carrillo, Á. y Sierra, C. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo. *Yura: Relaciones Internacionales* (8), 1-27.
- Castañeda, L. (2001). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes*. México DF: Ediciones Poder.
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración* 235, 147-173.
- Codina, A. (2010). Deficiencias en el uso del foda causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 89-100.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* 35, 152-181.
- Cordero, A. (2011). Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 63-82.
- Correa, J., Ramírez, L. y Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia* (55), 187-201.
- Del Canto, E. (2011). Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 171-184.
- García, G. I. y Sánchez, S.-B. (2009). Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder. *Rev Latino-am Enfermagem*, 7(3), 1-7.
- Gómez, D. y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.
- Grestein, M. (1988). Pensamiento estratégico. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. *AddisonWesley*, 39-59.
- Hernández, G. y Cendejas, G. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e Instituciones en el siglo XXI. *Razón y Palabra*, 11 (52).
- Herrero, J. y Pinedo, J. (2005). Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación* (6), 37-67.
- Iglesias, Á. (2010). La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso. *Cuadernos de Gestión*, 10(1), 101-119.
- Jaimes, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C. y Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión* (26), 191-213.
- Jatar, J. (2000). *El pensamiento estratégico y el mercado laboral*. <http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo38.html>.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formulación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.
- Leal, D., Bolívar, M. y Castillo, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global* 24, 180-188.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 41-164.
- Magaña, E., Licón, L., Kiessling, C., Soto, M. y Villarreal, V. (2013). Planeación estratégica de una empresa familiar de comida rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(32), 335-346.
- Mejía, C., Agudelo, I. y Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales* 32, 96-107.
- Mieses, E. (2007). *Experto habla sobre la planeacion estrategica dentro de la empresa*. Miami: Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC.



- Mintzberg, H., J. Q. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall.
- Mintzberg, J. (1990). *El proceso estratégico*. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales* 31, 79-87.
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Moreno, F., Moreno, S. y Guerrero, C. (2015). Planeación Estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 15(31), 139-150.
- Naranjo, R., Perez, A. y Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64.
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa* 16, 119-129.
- Oreja, J. y Yanes, V. (2003). El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida Aplicación de un modelo cognoscitivo. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 19(3), 247-275.
- Osorio, M. (2006). La planificación turística enfoques y modelos. *Quivera*, 8(001), 291-314.
- Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-208.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización : problemas y posibilidades*. México, D.F: Oxford University Press.
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre* 16, 89-114.
- Restrepo, L., Estrada, S. y Ballesteros, P. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technica*, 16(44), 90-95.
- Reyes, R. (2013). Competitividad y productividad a partir de la planeación estratégica logística en el sector manufacturero. *Facultad de Administración e Ingenierías, Comercio Exterior*, 1-7.
- Robledo, C. y Ríos, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *AD-minister* 22, 33 - 50.
- Salazar, D. y Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17.
- Sánchez, D. y Álvarez, R. (2005). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica. "La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global". *El Hombre y la Máquina*, 34-45.
- Sánchez, M. I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & gestión* 25, 1-39.
- Sanders, I. (1998). *Strategic Thinking and the new Science*. New York: The Free Press.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Barcelona - España: Plaza & Janés.
- Toca, T. C. y Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas (online)*, 9(17), 117-136.
- Valda, J. (26 de febrero de 2010). *Planificación Estratégica en Empresas Familiares*. Recuperado el 1 de agosto de 2016, de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/02/26/planificacion-estrategica-en-empresas-familiares/>
- Valenzuela, M., López, V. y Moreno, L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. *European Scientific Journal*, 11(1), 70-84.
- Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D. y Vázquez, E. (2014). Análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación . *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1121-1131.
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico*. Material de trabajo. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.