

recimundo

Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento

DOI: 10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201

URL: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1750>

EDITORIAL: Saberes del Conocimiento

REVISTA: RECIMUNDO

ISSN: 2588-073X

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Artículo de revisión

CÓDIGO UNESCO: 5307.09 Teoría de la Planificación Económica

PAGINAS: 192-201



Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial

Importance of strategic planning for business growth

Importância do planejamento estratégico para o crescimento empresarial

Karen Giselle Ochoa Quirola¹; Eva María de Lourdes Loaiza Massuh²; Pedro Alfredo Huacon Cruz³

RECIBIDO: 01/05/2022 **ACEPTADO:** 20/05/2022 **PUBLICADO:** 09/06/2022

1. Magister en Administración de Empresas con Mención en Recursos Humanos; Ingeniera en Gestión Empresarial; Universidad de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador; karen.ochoaq@ug.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0002-3632-4141>
2. Magister en Educación Superior; Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Inglés; Universidad de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador; eva.loizam@ug.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0002-4041-8597>
3. Magister en Administración de Empresas; Contador Público Autorizado; Universidad de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador; pedro.huaconc@ug.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0003-0058-1725>

CORRESPONDENCIA

Karen Giselle Ochoa Quirola

karen.ochoaq@ug.edu.ec

Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

Toda empresa u organización debe basarse en una planificación adaptada a estrategias para lograr la evolución y el desempeño de la misma en el tiempo, a través del logro de los objetivos planteados desde el inicio. Una organización no es más que parte de un entorno que busca las opciones adecuadas en función de lo que se tiene, de las oportunidades y de los caminos que sean necesarios tomar para obtener resultados beneficiosos dentro de la empresa. La planificación estratégica es extraordinariamente beneficiosa cuando es aplicada de manera correcta, superando así, sus propias desventajas. Sin embargo, existen riesgos inherentes que pueden superarse con un adecuado seguimiento y control. En tal sentido, por medio de este artículo, se busca presentar la importancia de la planificación estratégica para el crecimiento de una empresa, a través de una revisión bibliográfica actualizada de artículos relevantes al tema, tomando en consideración, el análisis adecuado para adaptarse a las condiciones y características precisas de una pequeña y mediana empresa.

Palabras clave: Planificación, Planificación Estratégica, Empresa, Organización.

ABSTRACT

Every company or organization must be based on a planning adapted to strategies to achieve its evolution and performance over time, through the achievement of the objectives set from the beginning. An organization is nothing more than part of an environment that looks for the right options based on what it has, the opportunities and the paths that need to be taken to obtain beneficial results within the company. Strategic planning is extremely beneficial when applied correctly, thus overcoming its own disadvantages. However, there are inherent risks that can be overcome with proper monitoring and control. In this sense, through this article, we seek to present the importance of strategic planning for the growth of a company, through an updated bibliographic review of articles relevant to the subject, taking into consideration the appropriate analysis to adapt to the precise conditions and characteristics of a small and medium-sized company.

Keywords: Planning, Strategic Planning, Company, Organization.

RESUMO

Cada empresa ou organização deve basear-se num planeamento adaptado às estratégias para alcançar a sua evolução e desempenho ao longo do tempo, através da realização dos objectivos estabelecidos desde o início. Uma organização não é mais do que parte de um ambiente que procura as opções certas com base no que tem, nas oportunidades e nos caminhos que precisam de ser tomados para obter resultados benéficos dentro da empresa. O planeamento estratégico é extremamente benéfico quando aplicado correctamente, ultrapassando assim as suas próprias desvantagens. No entanto, existem riscos inerentes que podem ser ultrapassados com uma monitorização e controlo adequados. Neste sentido, através deste artigo, procuramos apresentar a importância do planeamento estratégico para o crescimento de uma empresa, através de uma revisão bibliográfica actualizada de artigos relevantes para o assunto, tendo em consideração a análise adequada para se adaptar às condições e características precisas de uma pequena e média empresa.

Palavras-chave: Planeamento, Planeamento Estratégico, Empresa, Organização.

Introducción

Los nuevos enfoques de gestión tanto en el sector público como privado son imperativos a medida que los gobiernos ingresan en la nueva trayectoria. La dinámica del mercado ha creado desafíos para las organizaciones con el surgimiento de la economía global, los avances tecnológicos, el aumento de las demandas y la necesidad de brindar más servicios sociales con menos recursos.

En base a esto, un deseo generalizado de un mayor escrutinio organizacional ha aumentado la presión por el cambio, dados los sistemas de información globalizados más accesibles y una mayor atención de los medios en la prestación de servicios. De tal manera, la gestión estratégica ha ganado una prominencia sostenida en la gestión de los servicios públicos en las últimas dos décadas.

El autor Bovaird, (2014) “argumenta que una organización sin estrategia no tiene dirección y conduce a ser incompetente”. No es una exageración decir que, el uso de la gestión estratégica particularmente en esta era podría, entre otras cosas, ayudar a mejorar la imagen de las organizaciones y legitimidad. El estado de ánimo general del público ha sido que los administradores deben hacer más con menos, situación que requiere un pensamiento estratégico para reducir los desperdicios.

Han surgido mecanismos de respuesta dentro del mercado privado para enfrentar estos desafíos recientes, pero las organizaciones gubernamentales han sido más lentas en responder. Sin embargo, es necesario un nuevo enfoque, que incorpore herramientas modernas de gestión estratégica, para que el sector público logre mejorar el desempeño y la calidad general del servicio (Carpintier, 2015).

Si bien los modelos actuales de políticas ciertamente han comenzado a reflejar un alejamiento del pensamiento tradicional so-

bre el diseño organizacional y la gestión, un proceso sistemático para crear y el mantenimiento de un desempeño mejorado que refleje los cambios en el entorno está claramente ausente. Hay suficiente confirmación que sugiere que el cambio está afectando tanto al sector público como al privado y este cambio se manifiesta en las estructuras y procesos de transformación de muchas organizaciones y empresas.

Los principales rectores en cualquier proceso de gestión estratégica, ya sea en el sector público o privado, consisten en comprender qué cambios se necesitan, cómo implementar y gestionar estos cambios y cómo crear una hoja de ruta para sustentar mejoras que conduzcan a un desempeño exitoso. La dificultad en la gestión estratégica es el desafío de sentar las bases para el éxito en el futuro mientras se enfrentan los desafíos de hoy.

Metodología

Esta investigación está enfocada en el estudio de la Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial con la finalidad de brindar información a lectores, especialista y estudiantes, acerca del valor que tiene para una organización o empresa la implementación de estrategias en base a un plan que se enfoque en el cumplimiento de los objetivos para impulsar el crecimiento de la empresa.

La revisión se ha centrado en textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web, considerando que aquella herencia de la globalización permite acceder a mayor y mejor información a través de las herramientas tecnológicas. El motor de búsqueda ha sido herramientas académicas de la web que direccionan específicamente a archivos con validez y reconocimiento científico, descartando toda información no confirmada o sin las respectivas referencias bibliográficas.

Resultados

Estrategia

Hablar de estrategia es asegurarse de que la organización llegue a donde se quiere en un momento dado. Sin embargo Walter & Pando, (2014) definió la estrategia "como un patrón en un flujo de decisiones" para contrastar con una visión de la estrategia como planificación mientras McKeown, (2012) argumenta que "la estrategia se trata de dar forma al futuro y es el intento humano de llegar a fines deseables con los medios disponibles". Cuando hay incertidumbre en la organización, la estrategia sirve como una brújula organizacional, señalando la dirección hacia donde necesitamos ir sin despreocuparnos de dónde estamos o dónde hemos estado La estrategia es una bola de cristal de la organización, alrededor de la cual todos los elementos del negocio pueden concentrarse y unirse.

A nivel empresarial la estratégica es una acción que los gerentes toman para lograr uno o más de los objetivos de la organización. Esta también se puede definir como "Una dirección general establecida para la organización y sus diversos componentes para lograr un estado deseado en el futuro. La estrategia resulta del proceso detallado de planificación estratégica" (Salazar & Romero, 2006).

Una estrategia tiene que ver con la integración de las actividades organizacionales y la utilización y asignación de los escasos recursos dentro del entorno organizacional para cumplir con los objetivos presentes. Al planificar una estrategia, es esencial considerar que las decisiones no se toman en el vacío y que cualquier acto realizado por la organización probablemente se encuentre con una reacción de los afectados, competidores, clientes, empleados o proveedores (McKeown, 2012).

Un gerente debe saber cómo es una buena estrategia y comprender cómo se puede usar para crear el futuro de su equipo u or-

ganización. Al trazar una estrategia, la organización está creando un futuro que puede ser de tres, cinco o más años por delante. No es solo el plan en sí lo que tiene valor, sino todo el pensamiento que lo involucra, las preguntas que las organizaciones deben hacerse y las respuestas que surgen como estrategia es un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos en condiciones de incertidumbre.

Cabe señalar que la gestión estratégica es obligatoria para lograr el éxito en todo tipo de organizaciones. Sin embargo, la forma en que se entiende y aplica la estrategia difiere según el sector en el que opera su organización, ya sea privado, público o voluntario.

Planificación estratégica

De acuerdo con Leyva, Cavazos, & Espejel, (2018) existen tres tipos de planificación estratégica que son esenciales para toda organización: "corporativa, comercial y funcional. La palabra estrategia es ambigua en muchos sentidos, entre ellos la distinción entre estrategia de nivel corporativo, en contraste con estrategia de nivel empresarial y estrategia funcional".

- Cuando lidera una iniciativa estratégica para ejecutar una estrategia a nivel corporativo, está creando un nuevo modelo de negocio
- Cuando lidera una iniciativa estratégica para ejecutar una estrategia a nivel empresarial, está mejora varios o todos los elementos de un modelo de negocio.
- Cuando lidera una iniciativa estratégica para ejecutar una estrategia de nivel funcional, está optimizando uno o más de los elementos de un modelo de negocio.

Estrategia corporativa: se ocupa de la empresa en general. Este tipo de estrategia tiene que ver "con la definición del mercado: ¿en qué negocios y mercados queremos estar? Se podría lanzar una iniciativa

estratégica para responder a esa pregunta, o más probablemente para realizar la intención estratégica de un nuevo negocio o mercado elegido” (Freedman, 2013).

Estas decisiones estratégicas no se pueden tomar a un nivel inferior sin correr el riesgo de suboptimizar los recursos. La primera tarea es realizar un análisis ambiental (estudiar el entorno empresarial) para identificar las fortalezas y debilidades. Lo siguiente sería escudriñar la misión de la empresa, la segmentación de sus negocios y la integración de esos negocios. La finalización de estas tareas arroja respuestas a las preguntas que la estrategia corporativa debe responder: ¿Cuáles son los objetivos de desempeño corporativo? ¿Cómo deben asignarse los recursos de la empresa para satisfacer los requisitos corporativos, comerciales y funcionales? ¿Debería cambiar el diseño de la infraestructura gerencial y la selección, promoción y motivación del personal clave?

Los autores Araujo, Barrutia, & Landaeta, (2006) expresan que “hay cuatro aspectos clave de la estrategia corporativa”.

El primero tiene que ver con la gestión estratégica del conjunto actual de negocios en la cartera de la empresa y la asignación de recursos entre ellos. El segundo aspecto relacionado es la creación de valor para el accionista a través de la estrategia corporativa. El tercer aspecto tiene que ver con la realización de sinergias entre negocios y la identificación y gestión de vínculos directos entre negocios. El cuarto aspecto es la estrategia de diversificación, ya sea a través de adquisiciones o desarrollo interno (Araujo, Barrutia, & Landaeta, 2006).

Estrategia comercial o de negocios - Este tipo de estrategia “se preocupa por tener éxito en los mercados elegidos, se enfoca en el posicionamiento competitivo (dónde competir y cómo) para crear una ventaja sobre los competidores” (Freedman, 2013).

El marco para construir una estrategia comercial incluye en desarrollar la misión del negocio, una vez más realizar un análisis ambiental y examinar las actividades clave de la cadena de valor. El plan de acción que resulta dirige la estrategia empresarial, los programas y el presupuesto (Carpintier, 2015).

Estrategia funcional- Este tipo de estrategia “se ocupa de realizar mejoras en las funciones comerciales que respaldan la estrategia comercial y corporativa. La estrategia funcional incluye la estrategia de TI, la estrategia de marketing, la estrategia de TI, la estrategia de recursos humanos y las operaciones” (Freedman, 2013). Por lo general, los documentos que representan la estrategia funcional incluirán estimaciones y planes para gastos operativos, personal y mejora continua. Lleva a cabo los objetivos y la misión planteados a nivel corporativo y de estrategia de negocio. Esto se logra creando planes de acción y estableciendo presupuestos. La estrategia a nivel funcional “es la base que sustenta tanto la estrategia a nivel corporativo como la estrategia empresarial. Muchas iniciativas estratégicas son simplemente la implementación de estrategias funcionales, pero a menudo una iniciativa estratégica abarca numerosas funciones y negocios” (Hofstrand, 2007).

Por último, en lo que respecta al proceso de planificación estratégica, no se trata de un flujo de ideas de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Es un flujo de objetivos de los gerentes a nivel corporativo combinado con un flujo de alternativas de programa y presupuesto de los niveles funcional y de negocios. Si se ejecuta sinceramente, el proceso de planificación estratégica genera una amplia participación, una gran cantidad de ideas, consenso y claridad para avanzar. Todo el mundo sabe qué hacer, cuándo hacerlo y por qué lo hace. Independientemente del tamaño de su organización, ¿está considerando los tres tipos de estrategia?

A continuación se presenta un diagrama que ilustra los diferentes tipos de estrategia.



Imagen 1. Categorías de estrategias.

Fuente: (Walter & Pando, 2014)

¿Qué es la gestión estratégica?

La administración estratégica es el proceso en el que una organización desarrolla e implementa planes que propugnan las metas y objetivos de esa organización.

El proceso de gestión estratégica es continuo y evoluciona a medida que cambian las metas y objetivos de la organización. Las organizaciones se involucran en la gestión estratégica para garantizar que se adapten a las tendencias y los cambios externos, como la globalización. Varios conceptos clave caracterizan la gestión estratégica y el desarrollo de objetivos organizacionales (Wicks & Harrison, 2017).

La gestión estratégica se puede definir como “un proceso continuo, es decir, la gestión estratégica se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto con el análisis del entorno interno y externo de la organización (Hofstrand, 2007)”. En esencia, la gestión estratégica consiste “en el análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y mantener ventajas competitivas” (Hofstrand, 2007). En tal sentido, “la gestión estratégica se centra en

el mundo de los negocios y responda a las preguntas de -hacia dónde quiere que vaya su negocio- (objetivos), -cómo va a llegar su negocio allí- (estrategia) y -cómo sabrá cuando llegue allí- (evaluación)” (Hofstrand, 2007).

Planificación estratégica

La planificación estratégica proporciona un modelo para lograr los objetivos de la organización. Al crear un plan estratégico, hay ciertos objetivos que la organización está tratando de satisfacer durante la ejecución del plan estratégico. Comprender los objetivos organizacionales de un plan corporativo estratégico ayudará a crear planes eficientes para guiar el crecimiento de la organización. “Un plan estratégico es un documento utilizado para comunicar a la organización los objetivos de la organización, las acciones necesarias para lograr esos objetivos y todos los demás elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación” (Root, 2014).

De acuerdo con Root, (2014) “hay muchos marcos y metodologías diferentes para la planificación y gestión estratégicas, sin embargo, se debe tener en cuenta que no hay



reglas fijas con respecto al marco correcto, la mayoría sigue un patrón similar y tiene atributos comunes”. Muchos marcos pasan por alguna variación en algunas fases muy básicas:

- Análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales;
- Formulación de estrategia, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y se documenta un plan estratégico de nivel básico de la organización;
- Ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en una planificación más operativa y elementos de acción, y
- Fase de evaluación o mantenimiento/gestión, donde se produce el refinamiento y la evaluación continuos del desempeño, la cultura, las comunicaciones, el informe de datos y otros problemas de gestión estratégica.

El proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica es una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección de una organización.

Es el vehículo que la alta dirección debe utilizar para establecer la visión de la organización, determinar las estrategias necesarias para lograr esa visión, tomar las decisiones de distribución de recursos para lograr las estrategias seleccionadas y generar alineación con la visión y la dirección estratégica en todos los niveles de la organización (Hofstrand, 2007).

Desafortunadamente, la planificación estratégica es también una de las herramientas más incomprendidas y mal utilizadas en muchas organizaciones. Los planes estratégicos son a menudo documentos grandes con planes detallados creados arduamente durante meses con gran esfuerzo, solo para acumular polvo y languidecer después de haber sido debidamente reconocidos y luego archivados.

Salazar & Romero, (2006) expresan que “hay varias razones por las que los planes estratégicos no se desarrollan o no se implementan correctamente”. Entre los más comunes se encuentran:

- La alta dirección no sigue un proceso definido para llevar a cabo esta tarea. Como consecuencia, se desperdician meses de esfuerzo en la creación de resmas de papel que no tienen una importancia estratégica.
- El proceso se delega a un grupo de planificación o se asigna a los distintos líderes funcionales para que lo completen en sus respectivas áreas. Si se completa en áreas funcionales individuales, el plan puede funcionar para departamentos individuales, pero es probable que suboptimice toda la organización. Si se asigna a un grupo de planificación, el resultado a menudo no es realmente aceptado ni respaldado por la alta dirección.
- La alta dirección no reserva tiempo para desarrollar el plan estratégico como un producto del trabajo colectivo del equipo.
- La organización no entiende para qué está diseñado realmente un plan estratégico. Por lo tanto, el plan estratégico es un plan de negocios táctico con extrapolaciones de varios años. Hay muy poco al respecto que aborde la dirección estratégica real.
- La alta gerencia debe seguir un proceso o metodología definidos que darán como resultado un plan estratégico de manera oportuna y eficiente pero integral.
- El plan se desarrolla, pero no existe un proceso para comunicarlo a toda la organización y crear una alineación de toda la organización para su implementación.
- El plan se desarrolla sin pautas de implementación en absoluto. En el mejor de los casos, se implementa en piezas.

En el peor de los casos, no tiene fondos y es ignorado.

Esto no tiene que convertirse en la realidad. Los planes estratégicos se pueden desarrollar de manera eficiente y oportuna siempre que el equipo de alta gerencia de una organización se comprometa a reunirse y trabajar juntos durante un período de varios meses para desarrollarlo.

El proceso de desarrollo de este un documento de estrategia debe incluir la articulación de las estrategias centrales. “También puede incluir las medidas a utilizar como punto de referencia del desempeño y progreso frente a esta estrategia. Incluso puede incluir la asignación de miembros específicos del equipo de liderazgo senior como campeones de estrategias específicas” (Estrada & García, 2009). Este paso es especialmente útil si las estrategias requieren integración e implementación de funciones cruzadas.

El autor Carpintier, (2015) “indica que las siguientes preguntas pueden ayudar a guiar el proceso de desarrollo de la estrategia”.

¿Cómo se logrará esta visión? ¿Qué se debe hacer diferente?

- o ¿Cuáles son las cosas clave que se deben empezar a hacer?
- o ¿Cuáles son las cosas clave que se deben dejar de hacer?
- o ¿Cuáles son las cosas clave que se deben seguir haciendo?

¿Qué significa esto para:

- o La combinación de productos/servicios
- o El mercado objetivo
- o La base de clientes
- o Los empleados: base de talentos
- o Los principales procesos de trabajo
- o La infraestructura (ubicaciones, ins-

talaciones, equipos, etc).

- o Los socios comerciales – alianzas, proveedores, etc.
- o Posibles adquisiciones o desinversiones
- o Requisitos de capital

La disciplina de la ejecución

Para que un plan estratégico alcance su potencial, debe traducirse en una ejecución decidida. Por esta razón, las sesiones finales de trabajo con el equipo senior incluyen la construcción del plan de ejecución.

De acuerdo con Bovaird, (2014) los seis controladores principales de ejecución son:

- Claridad: los empleados deben conocer claramente la dirección estratégica, los objetivos y las prioridades.
- Compromiso: los empleados deben aceptar los objetivos
- Traducción: los empleados deben saber lo que deben hacer individualmente para lograr los objetivos estratégicos
- Habilidad: los empleados deben tener la estructura, las herramientas, los recursos y la libertad adecuados para hacer bien su trabajo.
- Sinergia: los empleados deben trabajar bien juntos para crear resultados mayores que la suma de sus contribuciones individuales.
- Responsabilidad: los empleados y gerentes deben responsabilizarse a sí mismos y a los demás de sus compromisos.

Aunado a esto es necesario que se mantengan satisfechos los estándares a través de cuatro disciplinas clave de ejecución. Las cuatro disciplinas son:

Centrarse en lo únicamente importante

- o El 20% de las actividades que generarán el 80% de los resultados

o Reconocer y responder al concepto de que las personas están naturalmente programadas para enfocarse solo en una (o en unas pocas) cosas a la vez

o Distinguir entre lo que es importante y lo que es muy importante

o Los requisitos muy importantes se descubren al filtrar a través de la pantalla de partes interesadas, la pantalla estratégica y la pantalla económica.

Crea un marcador atractivo

o Las personas juegan de manera diferente cuando llevan la cuenta

o Marcador convincente, visible y accesible para el plan estratégico y sus objetivos cruciales

o El marcador aclara de qué a qué – por quién – para cuándo – por cuánto

Traducir objetivos elevados en acciones específicas

o Establecer la diferencia entre la estrategia planteada y la realidad del entorno laboral actual. La estrategia establecida es lo que se comunica y se espera. La realidad actual es lo que la gente está haciendo todos los días. Construya el puente a través de un plan de acción específico que mueva a la organización de la realidad actual al futuro estratégico del mañana.

o Todos deben saber exactamente lo que se supone que deben hacer para implementar la estrategia y lograr los resultados que se miden en el marcador.

Responsabilizarse unos a otros todo el tiempo

o Responsabilidades y rendición de cuentas colectivas, compartidas e individuales

o Informes de clasificación en un entorno de equipo

o Encontrar terceras alternativas para

superar los obstáculos

o Despejando el camino: eliminando los obstáculos para el éxito

Conclusión

Mediante el desarrollo de la investigación se ha proporcionado una descripción general del proceso de gestión estratégica y se ha dado una definición completa de gestión estratégica, estrategia y planificación estratégica. A pesar de que hoy en día existen varios modelos de planificación estratégica listos para usar diseñados para la implementación directa, es necesario que sean adecuadamente analizados y adaptados a las condiciones y características precisas de la pequeña empresa o, más en general, a cualquier tipo de negocio al que se destine la planificación.

La planificación estratégica no es la única razón del éxito, pero se han realizado varios estudios que demuestran que las empresas que planifican sus estrategias son más eficaces. Tomando la relación de estrategia y éxito como dada. Todos los esfuerzos de planificación estratégica deben reforzarse con prácticas que sigan las orientaciones clave de crecimiento y mercado, y que cuenten con el apoyo de toda la empresa.

La formulación precisa de la visión y la estrategia, la incorporación de los elementos de internacionalización y creación de redes en la visión de la empresa, el enfoque en el crecimiento, las ganancias y el mercado, la realización de análisis de mercado y competencia, la formulación precisa de estrategias comerciales genéricas y el logro del apoyo de toda empresa para las estrategias pueden ser beneficioso para el crecimiento de toda organización o empresa.

Bibliografía

Araujo, A., Barrutia, J., & Landaeta, J. (2006). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. Cuadernos de Gestión, 6(1), 83-98. Recuperado el 17 de Jun de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320225005>

- Bovaird, T. (2014). Efficiency in Third Sector Partnerships for Delivering Local Government Services: The role of economies of scale, scope and learning. *Public Management Review*, 16(8), 1067-1090.
- Carpintier, R. (2015). Retos del siglo XXI. ¿Cómo adaptar una empresa al siglo XXI? Obtenido de https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2015/grafica/anuario%202015/1_rodolfo%20carpintier.pdf
- Estrada, B., & García, R. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 169-182. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. USA: Oxford University Press.
- Hofstrand, D. (2007). *Strategic Management Concepts: AG Decision Maker*. OIWA State Univeristy File C6-39.
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(1), 11-21. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- McKeown, M. (2012). Why Plan B Matters Most. *Management Today*, 28-32.
- Root, G. (2014). *Organizational Objectives in Strategic Planning* Hearts Newspapers. LLC Texas.
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-18. Recuperado el 17 de jun de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ambito público* (1ed ed.). Buenos Aires, Argentina : SAAP. Recuperado el 17 de Junio de 2022, de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5B-P%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>
- Wicks, A., & Harrison, J. (2017). Toward a more productive dialogue between stakeholder theory and strategic management. In *Stakeholder management*. Emerald Publishing Limited.

CITAR ESTE ARTICULO:

Ochoa Quirola, K. G., Loaiza Massuh, E. M. de L., & Huacon Cruz, P. A. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *RECIMUNDO*, 6(3), 192-201. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)

