



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANA
EMPRESAS**

**GILBERTO ARIEL HERNÁNDEZ CASTRO
MAURICIO TRUJILLO LÓPEZ
ELMER FABIAN NARVAEZ ALVAREZ**

**PEDRO LEON CRUZ AGUILAR
JULIO CESAR ESCOBAR CABRERA**
Directores de trabajo de grado

**Modalidad
Monografía**

**Línea de investigación
Desarrollo empresarial y competitividad**

**Grupo de investigación
GISESA**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2020

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS: UNA REVISIÓN BIBLIOGRAFICA

Gilberto Ariel Hernández Castro¹, Mauricio Trujillo López², Elmer Fabian Narvaez Alvarez³

Resumen

El objetivo de este artículo es realizar una revisión bibliográfica sobre las distintas definiciones y metodologías de planificación estratégica aplicadas a las pequeñas y medianas empresas y cómo estas se relacionan. Para el desarrollo de este trabajo se realizó una búsqueda de artículos en bases de datos como Scopus, Science direct y otras con las siguientes palabras claves: planificación, estrategias, pymes, métodos. Se seleccionaron 30 artículos publicados entre 2010 a 2020. Los cuales se estudiaron y permitieron tener información sobre el avance de la planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa como un medio para lograr los objetivos propuestos, visualizar su futuro y estructurar sus procesos, conectando los factores externos con los internos. Lo que permite concluir que toda empresa por pequeña o mediana que sea, debe de aplicar una metodología de planeación estratégica, ya que es de vital importancia tener una dirección para desarrollar de manera continua los factores para la competitividad, que sean a la vez diferenciadores y otorgando una ventaja estratégica para tener un éxito en el mercado. Siendo este el resultado final conforme a los lineamientos que corresponden a los objetivos y expectativas de la organización.

Palabras clave: planificación estrategias, pymes, métodos.

¹ Estudiante de administración de empresas, Universidad Santiago de Cali, e-mail: ariel_msn1@hotmail.com

² Estudiante de administración de empresas, Universidad Santiago de Cali, e-mail: mauricio.trujillo02@usc.edu.co

³ Estudiante de administración de empresas, Universidad Santiago de Cali, e-mail: fabiannarvaezefna@gmail.com

Abstract

The objective of this article is to carry out a bibliographic review on the different definitions and methodologies of strategic planning applied to small and medium-sized companies and how they are related. For the development of this work, a search for articles was carried out in databases such as Scopus, Science direct and others with the following keywords: planning, strategies, SMEs, methods. 30 articles published between 2010 and 2020 were selected. They were studied and allowed to have information on the progress of strategic planning in small and medium-sized companies as a means to achieve the proposed objectives, visualize their future and structure their processes, connecting the external factors with internal ones. This allows us to conclude that every company, no matter how small or medium, must apply a strategic planning methodology, since it is vitally important to have a direction to continuously develop factors for competitiveness, which are both differentiating and giving a strategic advantage to be successful in the market. This being the final result in accordance with the guidelines that correspond to the objectives and expectations of the organization.

Key words: planning, strategies, SMEs, methods.

Introducción

Según Weston (2020) la planeación estratégica se define como:

Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1).

En las organizaciones es fundamental que los líderes cumplan con las competencias necesarias para desarrollar técnicas que lleven al nivel deseado, por tanto la inteligencia estratégica evoca características militares porque contiene conocimiento específico, codificado, secreto y confidencial que requiere de un análisis crítico que sea constante, basado en seguimiento y control de las estrategias aplicadas (Serrato, 2018).

A partir del conocimiento de los conceptos y metodologías de la planeación estratégica, es necesario implementar medidas para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, basadas en acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, ya sea a corto, mediano y largo plazo. Para ello es necesario revisar las diferentes metodologías y conceptos que se relacionan describiendo las estrategias que se deben implementar en una pequeña o mediana empresa.

Una estrategia empresarial es la iniciativa para llevar a cabo la misión de la empresa con planes de acción y por consecuente asignación de recursos económicos para el cumplimiento de objetivos propuestos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

No importa el tamaño de las organizaciones, ya que una planificación estratégica por más rudimentaria que se desarrolle, constituye un instrumento muy valioso, pues todos sus parámetros están direccionados a cumplir con la misión de la misma. La planificación estratégica asegura una estrategia sólida para cualquier tipo de organización (Rizzo & Castro, 2017).

El objetivo de este artículo es realizar una revisión bibliográfica sobre las distintas definiciones y metodologías de planificación estratégica aplicadas a las pequeñas y medianas empresas y cómo se relacionan para lograr los objetivos y las metas propuestas en las organizaciones.

Se realizó un análisis de las definiciones y metodologías de la planeación estratégica de los treinta artículos seleccionados, los cuales fueron publicados durante el periodo 2010 – 2020, en las revistas científicas pertenecientes a las bases de datos Scopus, ScienceDirect y escogidos siguiendo los siguientes pasos: uno) se analizó los abstract de cada artículo y se escogieron los que tenían en su texto definiciones, metodologías y sus relaciones de planeación estratégica, dos) se organizaron los artículos seleccionados, con relación a los siguientes conceptos: título, autor, año de publicación, objetivo, y tres) se relacionaron las diferentes metodologías y definiciones aplicadas a las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a: tipo de enfoque, autor y relación.

Por lo tanto “la planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en concordancia con las metas” (García et al., 2017, p.4). Y “sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y

perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles” (Chiavenato, 2017, p.18).

Metodología

Se realizó un análisis de cada definición y metodología de la planeación estratégica documentada en los artículos seleccionados, con el fin de encontrar una respuesta a la consulta de investigación planteada.

Para el desarrollo de este trabajo se realizó una búsqueda de artículos en bases de datos como Scopus, Science direct y otras con las siguientes palabras claves: planificación, estrategias, pymes, métodos. Se seleccionaron 30 artículos representativos, publicados entre 2010 a 2020.

Los artículos se analizaron de la siguiente forma: inicialmente, se revisó los abstract de cada artículo y se clasificaron de acuerdo a los siguientes aspectos: los que tenían definiciones, metodologías y sus relaciones de planeación estratégica.

A continuación se presenta el número de artículos en paréntesis de las revistas consultadas: Rcientificas uninorte (1), Planning practice & research (1), Engineeri4systems division (1), lsevier (1), Suma de negocios(1), Information & management (2), Procedia engineering (2), Technological forecasting & social change (1), Estudios gerenciales (5), Mcgraw-hill (2), International journal (2), Bollettino del centro calza bini (1), Donzelli editore (1), Espacios (1), Definicion.de (1), Política de uso del suelo (1), Revista publicando (1) Futures volume 42, issue 4 (1), Procedia - social and behavioral sciences (1), Procedia economics and finance (1), Applied soft computing (1), Journal of cleaner production (1), Conocimiento global (1), Journal of professional nursing (1), para un total de treinta (30) artículos seleccionados para ser interpretados.

Posteriormente, se tomó la información básica de cada artículo referente a: título, autor, año de publicación, revista y numeración de objetivo.

Luego, se realizó un análisis documental, respecto a los siguientes temas: metodologías y definiciones aplicadas a las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a: tipo de enfoque de las

metodologías y definiciones de planeación estratégica, con el fin de dar una respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Resultados

Definiciones de planificación estratégica aplicadas a pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo con Wolf & Nogueira (2020) la planeación estratégica es una herramienta que define como:

Los planes estratégicos son una herramienta importante para integrar las agendas e iniciativas de diferentes actores territoriales en estrategias comunes (a mediano o largo plazo), dado su fuerte componente programático y su capacidad para adaptarse a diferentes objetivos y entornos (p.5).

Weston (2020) definen la planeación estratégica como:

Es un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1).

Aguirre (2015) define el planeamiento estratégico como:

Un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa (p.3).

La planeación estratégica como un método “tiene la finalidad de establecer una serie de objetivos y metas que se deben alcanzar en el futuro, los cuales deben ser medibles y alcanzables, y que se puedan evidenciar de forma concreta” (Nogueira, Barbosa, & Castro, 2014, pág. 2).

Kalkana & Cetinkaya (2013) definen la planeación estratégica como una técnica para administrar factores, así:

El proceso de planificación estratégica es una forma que incluye varias técnicas y factores para realizar tareas específicas de manera sistemática. La planificación estratégica incluye la creación de objetivos definidos claramente y los procesos necesarios para lograr estos objetivos. La planificación estratégica se reconoce como una herramienta de gestión importante para una organización (p.2).

Para Heilbrunna, Rabinb, & Rozenes (2017) la planeación estratégica es un:

Proceso de determinar dónde está una organización y dónde debería estar a través de una visión clara y objetivos bien definidos. Los autores definen la planificación estratégica como "preocupados por el establecimiento de objetivos a largo plazo", el desarrollo y la implementación de planes para alcanzar estos objetivos, y la asignación o desvío de los recursos necesarios para alcanzarlos (p.2).

Mejía, Agudelo, y Soto (2016) definen la planeación estratégica como “un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización” (p.2).

Además Uzarskia & Broomeb (2019) plantean que “la planificación estratégica se define como un conjunto de procesos. Emprendido para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una organización a lograr sus metas y objetivos en un período de tres a cinco años” (p.1). Implementado el “desarrollo de tres fases bien definida como son: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia” (Bernal, 2018, p. 2).

“Los procesos de evaluación sistemática de la naturaleza de la organización parten de una clara formulación estratégica; sin embargo, una implementación, un control y una retroalimentación adecuados requieren ciertas capacidades, dentro de las cuales destaca el liderazgo de sus integrantes” (Tarapuez, Guzmán, y Hernández, 2016, p. 3).

En la Tabla 1 se presentan los autores que definen la Planeación Estratégica como un proceso cuya definición es “la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto

de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial” (Gardey, 2012, p. 1).

Tabla 1.

Tipos de definiciones de planeación estratégica

AUTORES	AÑO	DEFINICION			
		METODO	HERRAMIENTA	TECNICA	PROCESO
Aguirre	2015	x			
Heilbrunna, Rabinb y Rozenes	2017				X
Aguirre	2015	X			
Kalkana & Cetinkaya	2013			X	
Weston	2020				X
Mejía, Agudelo y Soto	2016				X
Uzarskia & Broomeb	2019				X
Wolf & Nogueira	2020		X		

Fuente: Elaboración propia.

Está visto que la planeación estratégica tiene varias definiciones como proceso, herramienta y método, entre otros. La cual permite articular diferentes acciones, las cuales se cruzan para el cumplimiento de objetivos sin importar la dependencia de donde pertenezca pues este la integra.

Las organizaciones constantemente están en búsqueda de ser exitosas, es por esto que es necesario fijar objetivos que se puedan alcanzar; “la planificación estratégica dinámica podría ayudar a mejorar la capacidad de una empresa para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente ambientes cambiantes” (Ojha, Patel, & Sridharan, 2020, p. 2).

La planeación estratégica permite trazar un camino más claro teniendo en cuenta lo que implica su entorno para que los planes de acción conduzcan a alcanzar las metas previstas. Es por esto que los líderes de las organizaciones no pueden confundir la planeación estratégica como una herramienta de predicción o de eventos que puedan suceder en las empresas, por lo tanto puede identificar y proporcionar una adecuada toma de decisiones según el caso que se presente. Los beneficios de hacer planeación estratégica en las empresas es que los miembros del equipo están alineados con los objetivos, mejora de la productividad y ofrece un método para hacer frente a los problemas y

oportunidades que se presenten en el desarrollo de las actividades. Todo esto es muy importante en las empresas, sin embargo su seguimiento y medición es parte fundamental para un óptimo cumplimiento.

Metodologías de planificación estratégica aplicadas a pequeñas y medianas empresas

De acuerdo con Barrios (2014) las empresas optan por una metodología multicanal, aplicada de la siguiente manera:

Muchas empresas terminan estableciendo una estrategia multicanal, algunas veces de segmentación rígida (cada quién se ocupa de un espacio del mercado claramente separado), como es el caso de la división territorial de mercados atendidos por diferentes distribuidores. Otras veces se sigue una estrategia de segmentación orquestada, en la que distintos canales pueden incursionar en el espacio de los otros, pero en un formato de competencia dirigida. Naturalmente, un enfoque como este último es mucho más fácil de plantear a nivel académico que ponerlo en práctica, porque debe acompañarse con una clara definición de las responsabilidades para cada uno de los canales, así como de los incentivos y las reglas sobre beneficios para todas las partes (p.6).

Dentro del grupo de las empresas pertenecientes a las pymes, “existen diferencias significativas entre las empresas que desarrollan planes estratégicos escritos y aquellas que no escriben sus planes estratégicos en términos de logro de objetivos s” (Gica & Loana, 2012, p. 4).

Los autores Amrollahi & Rowlands (2018) proponen una metodología PSA (Planeación de Sistema Abierto) y la define de la siguiente manera:

Metodología de PSA utilizando un enfoque de Design Science Research (DSR). Una perspectiva de la ciencia del diseño ayuda a la investigación a lograr su objetivo, a través del desarrollo teórico de la metodología de diseño y una interacción entre diseño y uso del sistema (p.1).

La metodología de planeación de sistema abierta (PSA) está orientada a profundizar los procesos de una organización, e investigar la utilidad de la misma, con su aplicabilidad de

inclusión, transparencia y el uso de tecnología de información (TI) en el proceso de la estrategia (Amrollahi & Rowlands, 2018).

De acuerdo con los autores Barbosa, Castañeda, y Lombardo (2020) afirmaron que la GES es una metodología de la planeación estratégica:

La “herramienta denominada GES (acrónimo de Gestión Estratégica Sostenible en portugués) se basó en los conceptos de Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Triple Resultado” es una metodología que permite orientar la gestión estratégica hacia una sostenibilidad de las pequeñas empresas (p.3).

De acuerdo con los autores Mejía, Agudelo, y Soto (2016) las organizaciones implementan una planeación por escenarios:

En este contexto, la planeación por escenarios surge como una herramienta fundamental para mejorar y enriquecer el proceso de planeación estratégica de las compañías, pues a partir de un análisis de factores internos y externos permite identificar posibles escenarios futuros (p.2).

MacKay & McKiernan (2010) afirma que la metodología de planeación por escenarios es utilizada por las pymes:

La planificación por escenarios es una intervención utilizada dentro de la gestión estratégica de recursos que combina la generación de historias, imágenes, collage o poemas de estados ambientales futuros posibles y alternativos con la práctica estratégica y política de medios para proveerlos (p.4).

Las empresas que implementan esta metodología su “probabilidad de cada escenario es el promedio ponderado de los factores de riesgo relevantes que ocurran” (Zahradniproá & Vacík, 2014, p.4) y se puede destacar que la “planificación por escenarios abarca un amplio espectro de planificación de procesos, que van desde la planificación estratégica con un puñado de escenarios hasta la planificación táctica utilizando simulaciones que involucran miles de escenarios” (Sharad, 2012).

Los autores Cheng et al. (2016) afirman que una de las metodologías de la planeación estratégica es el “mapeo basado en escenarios (MBE) para la planificación estratégica y la toma de decisiones que incorpora la planificación de escenarios (nivel macro) y las perspectivas de mapeo (micro nivel)” (p.1).

Para las pymes el hecho que los escenarios estén relacionados y esta “forma de reacción puede ser la formulación de estrategias. De esta manera, los escenarios se convierten en parte de la planificación estratégica, aumentando la flexibilidad y la capacidad de explotación de las herramientas de planificación estratégica” (Zahradníčková & Vacík, 2014).

El desarrollo estratégico de un contexto de la organización y la “necesidad de considerar simultáneamente e integrar los ambientes exteriores e interiores de cualquier organización, administración o sociedad, para tener éxito” (Fernandes, 2019, p. 3). Las estrategias no siempre dependen del desarrollo externo o interno, sino también están incluidas las características, estructura de la organización, forma de trabajo y el desarrollo de sus estrategias.

Papke & Boyer (2017) afirman que las empresas pymes aplican las metodologías de planeación estratégica CEP Y PM, así:

El estudio actual aplica la teoría de gestión estratégica: específicamente, características de planificación estratégica CEP (Control Estadístico de Proceso): para desarrollar un enfoque de MP (Método Lean MP) ampliado y más generalizado (p.2).

Saavedra como se citó en Mora, Vera, y Melgarejo, (2015) piensan que “una adecuada planificación estratégica no solo permite que se mejore en esta dimensión, sino que impacta positiva y significativamente las demás dimensiones, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad” (p.8).

Hay metodologías las cuales pueden ser aplicadas a conceptos sociales, económicos y culturales con el fin de interpretar barreras para una estrategia. Así, el análisis de sistema duro se ocupa de la recopilación de objetivos y datos contables, dedicados a una definición profunda de un problema y análisis del sistema blando, como un enfoque efectivo para el análisis de situaciones

complejas, caracterizado por la interacción de muchos elementos y la existencia de diferentes puntos de vista relacionados con un tema específico (Cerreta & Malangone, 2014).

En la Tabla 2 se presentan las distintas metodologías que se evidenciaron en los artículos seleccionados. Entre las diferentes metodologías se destaca la planeación por escenarios, la cual adopta múltiples características que incluyen el uso de las tecnologías de la información para dar un mayor alcance.

Tabla 2.

Tipos de metodología aplicada a planeación estratégica

AUTORES	AÑO	TIPOS				
		MULTICANAL	PSA	GES	ESCENARIOS	SPC Y PM
Amrollahi y Rowlands	2018		X			
Barbosa, Castañeda, y Lombardo	2020			X		
Barrios	2014	X				
Cheng et al.	2016				X	
MacKay y McKiernan	2010				X	
Mejía, Agudelo y Soto	2015				X	
Papke y Boyer	2017					X
Zahradnipoá & Vacík	2014				X	

Fuente: Elaboración propia.

Con el transcurso del tiempo las empresas están en constante cambio con el fin de mejorar sus procesos y estrategias haciéndolas más competitivas en el mercado.

Relación entre definiciones y metodologías de planificación estratégica aplicadas a pequeñas y medianas

Phadnis (como (Chiavenato, 2017) se citó en Mejía, Agudelo y Soto,2016) define la planeación estratégica como un proceso, una de las metodologías más utilizadas para la planeación estratégica en contexto con elevada incertidumbre son los escenarios de futuros, la cual tiene un proceso que se inicia con la búsqueda de variables claves externas en el entorno y variables

claves internas que posteriormente por medio de herramientas como el análisis estructural se priorizan para realizar las hipótesis de futuro y con estas construir los posibles escenarios de futuro, de los cuales escogeremos uno que será la visión de la organización, posteriormente formulamos la misión y finalmente desarrollaremos un plan de acción que nos conduzca a lograr los objetivos y metas propuestas. Lo anterior demuestra que la planeación estratégica es un paso a paso que termina en un proceso.

Aguirre (2015) define la planeación estratégica como un método, son así como de manera estructurada se sigue un paso a paso como en el caso de [Barbosa, Castañeda, & Lombardo \(2020\)](#) quienes presentan un modelo de seis pasos para la gestión estratégica en pequeños negocios. A continuación, detallamos los pasos del modelo antes mencionado. Paso uno: diagnóstico interno, paso dos: diagnóstico externo, paso tres: posicionamiento estratégico, paso cuatro: alineación estratégica de los objetivos específicos, paso cinco: mapa estratégico, paso seis: control estratégico. Es así como la definición corresponde a la metodología empleada en esta investigación.

En la toma de decisiones se puede vincular varios datos que no eran tenidos en cuenta como definiciones de acciones y objetivos estaban por fuera en la planificación clásica por consiguiente, los escenarios en sí no se seleccionan a través de un pronóstico basado en algoritmos y simulaciones numéricas, sino a través de una interpretación crítica compartida de lugares e identificación de los múltiples "futuros posibles" que podrían permitir superar las condiciones de incertidumbre (Secchi, 2015).

Una vez relacionada las definiciones como procesos con métodos que siguen este lineamiento y las que consideran como metodologías que se desarrollan en un paso a paso pasamos a realizar la discusión del presente texto.

Discusión

A partir de los resultados se encontró que las empresas por pequeñas o medianas que sean, deben definir una planeación estratégica como un proceso, un método y/o herramienta, enfocada en la visión que esta se proponga, un futuro deseado y a la dirección de los objetivos propuestos, seguidamente de los recursos a invertir. Esto permitirá tener mayor sostenibilidad, con planes de acción acordes a los tiempos, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Aunque bien esto no

garantiza el éxito de una empresa, permite conocer por donde se inicia, como se encuentra de forma coherente el ámbito externo e interno, ahora lo más importante es que la metodología se ajuste más al escenario deseado.

Con el transcurso del tiempo las empresas están en constante cambio con el fin de mejorar sus procesos y estrategias haciéndolas más competitivas en el mercado; por tanto las distintas metodologías que se adopten deben estar orientadas según los parámetros de su visión, entre las diferentes metodologías que existen, está la planeación de sistema abierto, que por su aplicación adopta múltiples características que incluyen el uso de las tecnologías de la información para dar alcance a los clientes con productos o servicios que se ofrecen en el portafolio, sin embargo, estas metodologías requiere de inversión tecnológica y capacitación en sus colaboradores para así obtener resultados positivos. No se puede dejar de mencionar la metodología de planeación de escenarios, si bien es una de las de mayor uso, pues se analizan futuros posibles y alternativos alineados a la planeación estratégica para el cumplimiento de objetivos, es importante conocer el impacto de cada escenario y sus respectivas acciones.

Una planeación estratégica debe estar fundamentada en una definición clara y concisa, la cual se acomode a la metodología que más se ajuste a los objetivos, misión y visión de la organización, pues no es lo mismo una empresa de desarrollo de software, a una empresa fabricante de calzado, de una empresa productora a una empresa de servicios, o de empresa con capital de cincuenta millones a otra con dos mil millones. La clave está en relacionar esta serie de procesos y metodologías de la mejor manera, con planes de acción y procesos de control.

Conclusión

El crecimiento o desarrollo de las empresas han llevado a estudiar, analizar e interpretar las distintas definiciones de planeación estratégica y cuál de ellas se ajusta más a los objetivos de la empresa, siendo un proceso, paso a paso que está ligado al tiempo y espacio, requiriendo costos de inversión con una visión a corto, mediano y largo plazo.

La metodología de escenarios de posibles futuros, es la más crítica y difícil de predecir pero es la más utilizada desde la experiencia, gestión del conocimiento y visión.

Toda definición de planeación estratégica está relacionada o vinculada a un método, pues son procesos o escenarios que se relacionan con el cumplimiento de misión, visión y objetivos organizacionales, ya que cuando una empresa, ya sea pequeña o mediana, desarrolla sus comités estratégicos a final de año con miras hacia la planificación del año siguiente, relaciona la metodología que aplicará con sus planes de acción y seguimiento.

Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 3. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592314X00094/1-s2.0-S0123592314001594/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIGH5551E6%2BBQncaeOD9lzwP6dK04jpLR0SxPZoA5StAiEA%2F3IfYIWA](https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592314X00094/1-s2.0-S0123592314001594/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIGH5551E6%2BBQncaeOD9lzwP6dK04jpLR0SxPZoA5StAiEA%2F3IfYIWA)
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2018). A design methodology for open strategic planning. *Information & Management*, 1. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/271670/1-s2.0-S0378720618X00068/1-s2.0-S0378720618300624/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEN3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCVLacgolqJ1678BURQ15bUBBc4mA0qW%2BzoJT5A99HlwIhAN7c5S7sFy>
- Barbosa, M., Castañeda, J., & Lombardo, D. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 3. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/271750/1-s2.0-S0959652620X00096/1-s2.0-S0959652620309276/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEN3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVz>

Heilbrunna, S., Rabin, N., & Rozenes, s. (2017). Detecting mutual configurations of applied planning strategies and performances in small and medium sized businesses with kernel based machine learning methods. *Applied Soft Computing*, 2. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/272229/1-s2.0-S1568494617X00100/1-s2.0-S1568494617305367/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDJAKH4bI2w0LhmwPieFko3JMHN1W3zeNyF20Bw8ZeySAIhAI3PEt7ZLK40](https://pdf.sciencedirectassets.com/272229/1-s2.0-S1568494617X00100/1-s2.0-S1568494617305367/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDJAKH4bI2w0LhmwPieFko3JMHN1W3zeNyF20Bw8ZeySAIhAI3PEt7ZLK40)

Kalkana, A., & Cetinkaya, O. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *ScienceDirect*, 2. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042813X00308/1-s2.0-S1877042813040202/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIDNKOekh0drAGWQ5ncUPIuI8m3yg2d6a2xXhLPK2b9VNAiEA7f4zn0fPEUdH>

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial . En H. Koontz, H. Wehrich, & M. Cannice, *Administración, una perspectiva global y empresarial* (págs. 64 - 70). México : McGraw-Hill. Obtenido de https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf

MacKay, B., & McKiernan, P. (2010). Creativity and dysfunction in strategic processes: The case of scenario planning. *Futures*, 4. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/271788/1-s2.0-S0016328710X00040/1-s2.0-S0016328709001876/main.pdf?X-Amz-Security->

Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEN3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVz
LWVhc3QtMSJIMEYCIQC8L4Luw1SotQX0cO8ORbIWbJ9wIaTZNosolt79QdnoSQIhA
LyPZIV6rqT%

Mejía, C., IAgudelo, s., & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 2. Obtenido de [Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVz
LWVhc3QtMSJGMEQCIETrLtsKyWDU72et7%2F1AwaXHAOHb1nuQ9DAk7lxoYUF
9AiA4m0SB2aVg0s](https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592316X00022/1-s2.0-S012359231600005X/main.pdf?X-Amz-Security-</p></div><div data-bbox=)

Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 8. Obtenido de [Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEN3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVz
LWVhc3QtMSJHMEUCIQDVC1z22Qvd%2BpjjDO41Owvfotft2F6GVnPhnvEGo5zAv
QIgHIHPkKDoF6](https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592314X00094/1-s2.0-S0123592314001600/main.pdf?X-Amz-Security-</p></div><div data-bbox=)

Noguera, Á., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. 2. Obtenido de [Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVz
LWVhc3QtMSJHMEUCIGH5551E6%2BBQncaeOD9IzwaPg6dK04jpLR0SxPZoA5StA
iEA%2F3IfYIWA](https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592314X00069/1-s2.0-S0123592314001144/main.pdf?X-Amz-Security-</p></div><div data-bbox=)

- Ojha, D., Patel, P., & Sridharan, S. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 2. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/271692/1-s2.0-S0925527320X00041/1-s2.0-S0925527319303299/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIDNKOekh0drAGWQ5ncUPIuI8m3yg2d6a2xXhLPK2b9VNAiEA7f4zn0fPEUdH](https://pdf.sciencedirectassets.com/271692/1-s2.0-S0925527320X00041/1-s2.0-S0925527319303299/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIDNKOekh0drAGWQ5ncUPIuI8m3yg2d6a2xXhLPK2b9VNAiEA7f4zn0fPEUdH)
- Papke, K., & Boyer, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *ScienceDirec*, 2. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/271951/1-s2.0-S0263786316X00099/1-s2.0-S0263786316302952/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEN3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDVC1z22Qvd%2BpjyDO41Owvfotft2F6GVnPhnvEGo5zAvQIgHlHPkKDoF6>
- Rizzo, G., & Castro, A. (2017). Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización. *Revista Publicando*, 15. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/588/pdf_431
- Secchi, B. (2015). Il futuro si costruisce giorno per giorno. *Donzelli Editore*, 10. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Il%20futuro%20si%20costruisce%20giorno%20per%20giorno&author=B.%20Secchi&publication_year=2015
- Serrato, A. (2018). Aproximaciones teóricas a la planeación. *rcientificas uninorte*, 10. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/11098/214421444580>

Sharad, S. (2012). Influencing Managerial Cognition and Decisions Using Scenarios for Long-range Planning. *Engineeri4Systems Division*, 24. Obtenido de <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/78483>

Tarapuez, E., Guzmán, B., & Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 3. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592316X00034/1-s2.0-S012359231630002X/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIGH5551E6%2BBQncaeOD9lzwPaPg6dK04jpLR0SxPZoA5StAiEA%2F3IfYIWA](https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592316X00034/1-s2.0-S012359231630002X/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIGH5551E6%2BBQncaeOD9lzwPaPg6dK04jpLR0SxPZoA5StAiEA%2F3IfYIWA)

Uzarskia, D., & Broomeb, M. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Journal of Professional Nursing*, 2. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/272430/1-s2.0-S8755722318X00076/1-s2.0-S8755722318301510/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDJAKH4bI2w0LhmwpieFko3JMHN1W3zeNyF20Bw8ZeySAIhAI3PEt7ZLK40>

Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *ELSEVIER*, 1, 1. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/272968/1-s2.0-S1541461219X00087/1-s2.0-S154146121930357X/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDwaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDFuh2h26RiCfYC2ffCi7B27Hn380V9ExptjZr%2BsbsejgIhAJKx0QDvFO%2FF00K5nWn5tsdwxZazHUfnvfCHH3Ye>

Wolf, N., & Nogueira, B. (2020). A Collaborative Methodology for Local Strategic Planning:.
Planning Practice & Research, 5. Obtenido de
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02697459.2020.1755138>

Zahradníčková, L., & Vacík, E. (2014). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning.
Procedia Engineering, 69, 2. Obtenido de
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877705814002860?token=4025E190845C4259F62AAD7C855ED3EBC64323080F1E96D7B608C581B43A6698C60DFA4848171CC88278FEBA9C801B0E>