

Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica

Strategic planning as a management tool in companies: Bibliographic review

Harold Ore ¹ Edson Olortegui²  y Dora Ponce ³

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta con mucha utilidad en la dirección de empresas. En la actualidad los negocios, fue afectado por escenarios adversos no tomados de forma correcta. El objetivo general de esta investigación fue realizar una revisión sobre la Planificación estratégica como instrumento de gestión en las empresas y su rentabilidad. La búsqueda de literatura se realizó en las bases de datos de “Science Direct”, “Scielo” y de manera relatada. Los resultados mostraron que el planeamiento estratégico es una herramienta de gestión en las empresas; apoya en las adecuadas tomas de decisiones y funciona como una guía estructurada con estrategias para afrontar futuros escenarios. Y considera cuatro dimensiones de análisis: Planeación, organización, dirección y Control. Además, se determinó que el planteamiento estratégico tiene relación con la rentabilidad, la cual, está basada en la relación entre los beneficios netos de un ejercicio y la inversión generada o patrimonio neto. No se obtuvieron datos relacionados a investigaciones experimentales, dando espacios a desarrollar investigaciones en la determinación de la influencia de la planeación estratégica en la rentabilidad de las empresas.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, rentabilidad, estrategias, dimensiones.

ABSTRACT

Strategic planning is a very useful tool in business management. Currently, the business environment at the time was affected by adverse scenarios not taken correctly. The general objective was to carry out a review on Strategic Planning as a management instrument in companies and its profitability. The literature search was carried out in the databases of "Science Direct", "Scielo" and in a related manner. The results showed that strategic planning is a management tool in companies; It supports adequate decision-making and functions as a structured guide with strategies to face future scenarios. And it considers four dimensions of analysis: Planning, organization, direction and Control. In addition, it was determined that the strategic approach is related to profitability, which is based on the relationship between the net benefits of a year and the investment generated or equity. No data related to experimental research was obtained, giving space to develop research in determining the influence of strategic planning on the profitability of companies.

Keywords: Strategic planning, profitability, strategies, dimensions.

DOI: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Recibido: 28/11/2020. Aceptado: 10/12/2020

* Autor para correspondencia

-
1. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Email: pjoreo@ucvvirtual.edu.pe
 2. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Email: eolorteguil@ucvvirtual.edu.pe
 3. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Email: dlourdespy@ucvvirtual.edu.pe

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los segmentos generales sufrieron cambios significativos como en lo económicos, políticos, sociales, ambientales, culturales y tecnológicos influyendo en la sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones generando cambios en paradigmas y cambios en los modelos de negocios (Nunja, 2015; Jiménez, 2005). Esto origina incertidumbre y errores en los planes operativos en las empresas; los pronósticos desarrollados de demandas de los bienes o servicios se tornaron complicados y el proceso de adaptación dinámica sustituyó a las reglas permanentes de la evolución lenta (Contreras & Matos, 2015). La organización se vio obligada a destinar recursos económicos en la implementación de posibles alternativas para afrontar los cambios del entorno donde estas interactúan, y en los resultados en algunas empresas son exitosos, mientras que otras empresas solo logran resultados modestos o fracasan.

A nivel mundial, la planificación estratégica es considerada un proceso estructurado y organizado con lo cual se implementan y ejecutan unas series de actividades secuenciales que impactan positivamente en la toma de decisiones de una empresa; para lo cual, se analiza datos internos y externos relevante, que muestran la realidad del entorno económico actual, para elaborar un diagnóstico del estado situacional de la organización, definiendo el grado de competitividad buscando anticipar todo cambio futuro y tomar las mejores decisiones (Willardson, 2013; Aguirre, 2014; Coyne & Bell, 2011). La idea central es reducir los riesgos de inversión generando varias predicciones, además de implementar y ejecutar alternativas de proyectos y planes de acción ante situaciones futuras posibles. Las empresas globales desarrollan escenarios posibles y definen planes de acción como respuestas aplicables y logran identificar variaciones en corto tiempo (Gestion, 2020).

Al nivel de Perú, la organización que desea aumentar su rentabilidad y sus ingresos ve necesario la implementación de un plan estratégico, con un control y evaluación de las metas al final del año, generando un diagnóstico de la empresa, encontrando opciones de mejora en la empresa para desarrollar ventajas competitivas (Villafane, 2019).

El planeamiento estratégico se relaciona al proceso de dirección, y las empresas que no implementen un sistema de planificación estratégica global tienden a declinar en la actualidad (Steiner, 2007), y en el sector industrial actual es fundamental para la generación de ingresos (Jiménez, 2005). Tiene como propósito enrumbar al capital humano a determinar metas, estableciendo políticas y estrategias para su cumplimiento, desarrollar y ejecutar planes para asegurar los fines esperados (Bolívar de Muñoz & Castillo Torrealba, 2011). El planeamiento estratégico es relevante para el crecimiento de una empresa; siendo necesario que los inversionistas apliquen esta herramienta gerencial en la toma de decisiones (León T. & Pincay M., 2016). Entre los componentes encontramos: la misión, valores éticos, las estrategias, metas y los objetivos cuantificables, los lineamientos o tendencias, procesos y toma de

decisiones (Mintzberg & Quinn, 1998). Las Mypes no están libres de implementar esta herramienta gerencial, ya que el mercado actual lo exige (Velásquez, 2004).

La herramienta gerencial como el planeamiento estratégico y la gestión mejoran el rendimiento de las áreas en la empresa e impactan significativamente en la estabilidad y la expansión de los negocios, con mejor grado de competitividad para afrontar el ingreso de empresas internacionales, y así proyectar mejoras pasando los límites nacionales (Mora-Riapira & Vera-Colina, 2015)

Según lo expuesto nace una interrogante: ¿Cuál es la influencia de la planificación estratégica como instrumento de gestión en la empresa?

La investigación se justifica de ser importante debido a que explica y plantea soluciones con la elaboración de un planteamiento estratégico, como herramienta gerencial, a la situación problemática encontrada en las organizaciones (Choy, 2019). Las empresas tienen inconvenientes en su rentabilidad generado por el alto costo operativo; debido a contar con un plan de acción desarrollado que incluya la visión, misión, objetivos, metas y estrategias para la empresa (Contreras & Matos, 2015; Ramírez & Cabello, 1997). En tanto, el objetivo general fue investigar sobre el Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos: Science Direct, Scielo, RENATI, Dialnet y de sitios web. Identificando y clasificando las tesis, los artículos y documentos en línea más relevantes en el tema, los cuales fueron 128 trabajos. Fueron seleccionados según su relación y relevancia. Las estrategias de búsqueda se realizaron en la base de datos RENATI y Google Académico; posteriormente los documentos y artículos de relevancia fueron remitidas a las páginas o buscadores correspondientes como son Science Direct, Scielo. La búsqueda se limitó inicialmente a los últimos 10 años, igual se limitó la lengua de los estudios realizados para los idiomas de inglés o español. De la literatura gris se incluyó todo tipo de documentos acerca de la influencia del planeamiento estratégico en la rentabilidad. Como criterio de inclusión se verifico estudios realizados sobre planificación estratégica vayan orientadas al ámbito científico. El criterio de exclusión fue que los artículos no incluyeran las variables de estudio y el contexto, con lo cual se redujeron las investigaciones de 128 a 60. Los resultados de la información analizada se estructuraron en 7 subapartados: 1. Antecedentes, 2. Planeamiento estratégico, 3. Plan Estratégico, 4. Proceso del Planeamiento estratégico, 5. Dimensiones del Planeamiento estratégicos, 6. Rentabilidad y 7. Ratios de la Rentabilidad.

RESULTADOS

Planeamiento estratégico en las Empresa

Choy (2019) todas las dimensiones de la variable gestión empresarial, planeamiento, organización, dirección y control, se relacionan con la rentabilidad, esto debido a que la prueba estadística aplicada, determinó el coeficiente de correlación de Spearman positiva moderada ($Rho=0,628$) que tienen asociado una probabilidad $p=0,012 < 0.05$, con lo cual se concluye que la gestión empresarial tiene una relación positiva y significativa con la rentabilidad.

Padilla (2019) determinó que existe una relación directa y significativa entre el planteamiento estratégico y la gestión empresarial con un coeficiente de correlación de Spearman positiva alta ($Rho=0,729$). Además, se determinó también relación directa y significativa de la implementación de estrategias y el control y evaluación con la gestión empresarial, coeficientes de correlación de Spearman positivas altas ($r=0,706$) y ($r=0,827$) respectivamente. De igual manera, Lozano (2012) demostró que existe relación directa en el nivel correlación alta. Arroyo (2015), determinó que la implementación y ejecución un plan estratégico mejora el ratio de rentabilidad en una empresa; obteniendo mejoras en los indicadores de rentabilidad como el ROA 7 %, rotación de activos 3.35 y un margen de utilidad 2.13 %, Además, Goicochea & Lescano (2017) concluye que la rentabilidad de la empresa sufre un incremento debido a la planificación estratégica, obteniendo indicadores con variación positiva en la rentabilidad como el ROA, margen de utilidad y rotación de activos.

Uchasara (2017) investigó la relación entre el Balanced Scorecard y la rentabilidad, concluyendo que existe relación directa y significativa. Lo que se demostró con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; $Rho = .978$). De igual manera, Villafane (2019) concluyó que el Planeamiento financiero se relaciona de forma positiva media según el coeficiente de correlación de Spearman ($Rho=0.903$) con la rentabilidad de la empresa.

Según Huamán (2018) evaluó si un sistema de costos por procesos mejoraba la rentabilidad de la empresa; logrando obtener mayores utilidades a partir de la implementación del sistema de costos, lo cual se observó en los ratios de rentabilidad con una variación positiva en el margen bruto de 5.30 %; margen operativo 7.50 % y margen neto 7.43 %.

Planeamiento estratégico

Es el proceso sistemático y organizado, en donde una empresa crea un plan de acción para avanzar de una situación actual a un futuro deseado, determinando un conjunto de consideraciones para la toma de decisiones, e implementado por una organización para guiar permanentemente sus actividades y estructuras (Rodríguez, 2012). El planeamiento estratégico consiste en el uso dinámico de especificaciones externas, seleccionando oportunidades que involucran y desarrollan competencias internas con el objetivo de cumplir la misión de la organización y crear valor para sus partes interesadas

(Trullenque, 2007). Cuando una organización se comporta de manera confiable y consistente con el tiempo, se dice que tiene una estrategia (Arranz, 1995). La estrategia es un medio que el la organización elige para pasar de su situación actual a una situación deseada en el futuro (Ginter, Swayne, & Duncan, 2002).

Para Burgwal & Cuéllar (1999) es una herramienta utilizada por las empresas para analizar, diagnosticar, decidir y reflexionar de forma colectiva, acerca como afrontar situaciones en el futuro y el que hacer actual de las organizaciones. El cual determina una secuencia de pasos iniciada en analizar la situación interna y externa, para conocer la evaluación del estado en el que se encuentra una organización y definir el nivel de competencia deseado, planteando alternativas antes supuestos futuros (Serna, 2003). Además, es como una secuencia de quienes dirigen ordenan sus acciones y objetivos en el tiempo. Con los cual será posible el cumplimiento de metas (Sallenave, 2004).

Según Eyzaguirre (2006) es una interacción de etapas, que permite determinar objetivos de forma colectiva y así poder analizar y estar preparado para desafíos futuros, pretendiendo el alcance los logros planteados. El planteamiento de todas las metas de la empresa, conceptualizan las medidas estratégicas y los lineamientos para el logro de los objetivos, diseñando y desarrollando un plan estructurado garantizando que las estrategias serán implantadas y logrando las metas planteadas (Porter, 2006; Estrada & Heijs, 2005).

El planteamiento estratégico considerado como herramienta de gestión empresarial, apoya la toma de decisiones y funciona como una guía para afrontar situaciones futuras, permitiendo adaptarse a nuevos cambios, logrando ser eficiente y eficaces (Armijo, 2011; Willardson, 2013). Es un proceso reflexivo sistemático mediante el cual la alta directiva determina los planeamientos del recurso a fin de conseguir cada objetivo del centro (Sainz, 2012). Por otro lado, el planeamiento estratégico permite tomar decisiones de forma global en la empresa, mientras se establecen las medidas estratégicas fundamentales a corto, mediano y largo plazo, según el análisis situacional actual (Luna, 2016).

Plan estratégico

Un plan estratégico es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible (Aramburu, 2017).

Sainz De Vicuña (2012), es el plan maestro adecuadamente estructurado donde la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos año, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). Y para Dess & Lumpkin (2003) es el agregado de análisis del diagnóstico, decisiones y hechos que una empresa ejecuta para crear y sostener sus ventajas

comparativas en el tiempo. Además, para Martínez & Milla (2005) es un documento que resume a nivel estratégico, económico-financiero y organizativo la posición actual y futura de la organización, y cuya implementación obliga a plantear dudas acerca de la organización, de la forma de realizar las cosas y a marcar una estrategia en relación al posicionamiento actual y el posicionamiento deseado.

Con respecto a los Principios básicos del Plan Estratégico, se encuentran ligados a las nociones de: alteridad, horizonte temporal, integralidad u holismo, problema, situación de poder, posición (Mendoza, 2000).

Enfoques del Proceso del planeamiento estratégico

La planeación estratégica tiene un papel muy importante en los procesos de dirección empresarial. Su alta difusión en el mundo, es suficiente para demostrar su efectividad y utilidad (Tabla 1).

Tabla 1. Enfoque del proceso de planeamiento estratégico.

| | Autores | | | |
|---|--|-------------------------------------|---|--|
| | Contreras (2013) | Fred (2003) | Cloke & Goldsmith (1995) | Chiavenato (2001) |
| Fases del Proceso del Planeamiento estratégico | 1. Planteamiento de una estrategia viable. | 1. Formulación de la estrategia. | 1. Reconocimiento del contexto. | 1. Determinación de los objetivos empresariales. |
| | 2. Definir el modelo de negocio. | 2. Implementación de la estrategia. | 2. Establecimiento de la visión. | 2. Análisis del ambiente externo. |
| | 3. El compromiso. | 3. Evaluación de la estrategia. | 3. Elaboración de los Objetivos/ Metas. | 3. Análisis del ambiente de tarea. |
| | 4. Adecuado uso de los recursos. | | 4. Identificación de barreras. | 4. Análisis organizacional. |
| | 5. Identificar los riesgos. | | 5. Formulación de estrategias. | 5. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial. |
| | 6. Definir el tiempo. | | 6. Elaboración de los planes de acción | 6. Elaboración de la planeación estratégica. |
| | | | | 7. Implementación mediante planes tácticos y operacionales. |

Dimensiones del Planeamiento estratégico

En cuanto a las dimensiones que detallan el planeamiento estratégico, se encontraron distintos autores que consideran ciertas dimensiones como las más adecuadas para el seguimiento del proceso en las organizaciones (Tabla 2).

Tabla 2. Dimensiones del planeamiento estratégico.

| | | Autores | | |
|---|----|------------------|-------------------------|--------------------|
| | | (Aramburu, 2017) | (Ronda & Marcané, 2002) | (Chiavenato, 2001) |
| Dimensiones del Planteamiento estratégicos | 1. | Conocimiento. | 1. Planeación. | 1. Planeación. |
| | 2. | Participación. | 2. Implantación. | 2. Organización. |
| | 3. | Control. | 3. Control. | 3. Dirección. |
| | | | | 4. Control. |

Rentabilidad

Es la relación de ingresos y costos originados con el uso de los activos de la organización dentro del rubro de las actividades productivas (Sanchez, 1994). La cual se analiza en base a la venta, activos, capital y el valor de acciones (Suárez & Ferrer, 2008). Además, la rentabilidad económica es el análisis del rendimiento de los activos durante la gestión de la empresa, sin tener presente la fuente de los recursos (Ccaccya, 2015). Un mayor análisis de la rentabilidad en una empresa, se realiza en base a los márgenes, el punto de equilibrio o también umbral de toda la rentabilidad dentro de los activos, en el rubro de la empresa (Bogdanski, 2014), estudiando la eficiencia de la actividad de producción que corresponde a la función económica de la empresa (Choy, 2019). En sí, mide la eficiencia de las actividades de la empresa, y equivale a la relación entre los resultados económicos y financieros (Cabanelas, 2007). Dicha capacidad de obtener ingresos depende de la capacidad de los activos pertenecientes a la empresa utilizados para el desarrollo productivo (Ccaccya, 2015). Los factores claves de la rentabilidad en una empresa son: aumento de la calidad, reducción de los costos, distinción del producto o servicio promoviendo más niveles respecto a ventas (Ccaccya, 2015). En términos contables, existen dos tipos: La rentabilidad económica es determinada en relación al beneficio de los activos de la empresa, es autónoma en su financiamiento, es un indicador para calcular la rentabilidad de la organización y da la posibilidad de analizar cuan factible son los resultados en la ejecución de todas las actividades económicas en la entidad (Bogdanski, 2014; Sanchez, 1994). Y la rentabilidad financiera es determinada en relación al beneficio conseguido por cada uno de los recursos, con total autonomía dentro de la distribución de cada uno de los resultados (Sanchez, 1994).

Ratios de rentabilidad

Tabla 3. Se muestra los ratios de rentabilidad

Tabla 3. Ratios de Rentabilidad

| Ratio | Definición | Formula | Referencia |
|---|---|---|---|
| Rentabilidad sobre inversión o activos (ROA) | Determina que el beneficio del activo, se encuentra con la responsabilidad de la medición financiera dentro de la entidad, sin considerar cada una de las fuentes económicas. | $ROA = \frac{Utilidad\ antes\ de\ intereses}{Activos\ totales}$ | (Terreno, 2020; Luna, 2016; Ccaccya, 2015) |
| Margen comercial | Es el indicador que determina la eficiencia acerca de las ventas relacionado con el costo total de la producción | $MC = \frac{ventas\ netas - costos\ de\ ventas}{ventas\ netas}$ | (Terreno, 2020; Ccaccya, 2015) |
| Rentabilidad Neta sobre las Ventas | Es el ratio que indica la eficiencia del ejercicio relacionando las utilidades con las ventas. | $RNV = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$ | (Terreno, 2020; Suárez & Ferrer, 2008; Ccaccya, 2015) |
| Rotación de activos | Este indicador calcula la eficacia con la cual la organización emplea cada uno de los activos para poder fomentar ventas | $RA = \frac{Total\ de\ ventas}{total\ de\ activos}$ | (Herrera, 2016; Suárez & Ferrer, 2008; Ccaccya, 2015) |
| Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) | Determina la rentabilidad que llegan a conseguir los accionistas, identificada como beneficio financiero. Viene a ser el indicador más importante. | $ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$ | (Suárez & Ferrer, 2008; Ccaccya, 2015) |

DISCUSIÓN

La gestión empresarial basada en la planificación estratégica aplicada a la empresa cuenta con las siguientes dimensiones: planeamiento, organización, dirección y control; las cuales se encuentran relacionadas con la rentabilidad de una empresa, esto fue corroborado con coeficientes de correlación de Spearman (Choy, 2019). La planificación estratégica en su desarrollo, implementa estrategias las cuales controla y evaluación en el tiempo para mejorar la eficiencia de la empresa; teniendo una fuerte relación con la gestión empresarial, lo cual es respaldado Padilla (2019) que determino un coeficiente de correlación de Spearman positiva alta (Rho=0,729). La implementación y aplicación de un plan estratégico en la gestión de una empresa mejora su rendimiento económico ya que reduce costos, tiempo

y mejora los procesos; siendo respaldado por Arroyo (2015) y Goicochea & Lescano (2017) quienes determinaron que la ejecución de una Plan estratégico mejora el ratio de rentabilidad en una empresa. El plan estratégico es una herramienta gerencial utilizado por las empresas con la finalidad de evaluar supuestos futuros, determinando alternativas de acción, partiendo con un diagnóstico situacional e implementando alternativas y estrategias enfocadas en la misión y visión de la empresa mejorando su ventaja competitiva, esto se corrobora con la posición de Aramburu (2017) que indica que el plan estratégico enrumba el camino de la organización a su visión; además Sainz de Vicuña Ancín (2012) menciona que un plan de acción permite a la organización mantener su ventaja competitiva en el sector; y Dess & Lumpkin (2003) indica que esta herramienta apoya al sostenimiento de la ventaja comparativa. La alta utilización de la planificación estratégica a nivel empresarial, genera la necesidad de implementar un proceso del planeamiento, el cual, presento varios enfoques desarrollados teniendo las etapas siguientes: diagnóstico situacional, determinar objetivos, formular estrategias, elaborar el plan de acción (plan operativo y táctico), implementación y evaluación; siendo corroborado con los enfoques del proceso de planeamiento estratégico aplicado por Fred (2003), Chiavenato (2001) y Cloke & Goldsmith (1995).

Las dimensiones del planeamiento estratégico se enfocan: primero en planificar todas las acciones a desarrollar en ciertos periodos de tiempo según los objetivos planteados para cumplir con el propósito de la empresa su la visión ya determinada teniendo presente los riesgos futuros y las alternativas para mitigar estas incertidumbres; segundo en organizar la distribución de todas las actividades de las distintas áreas de la organización determinando su independencia e importancia en el funcionamiento de la organización; tercero en direccionar todo el talento y también el esfuerzo para poder conseguir todos los resultados que se pretenden determinando los estilos de dirección en la organización, y cuarto en controlar los resultados obtenido por la aplicación de lo planificado; lo cual se ve corroborado por Ronda & Marcané (2002) indicando las dimensiones de planeación, implantación y control; para Chiavenato (2001) las dimensiones son planeación, organización, dirección y control; mientras que para Aramburu (2017) las dimensiones son conocimiento, participación y control.

La rentabilidad en una empresa para ser competitiva debe encontrarse por encima del rendimiento promedio del sector donde interactúa, la cual, se determina por la relación entre los beneficios netos de un ejercicio y la inversión generada o patrimonio neto; siendo respaldado por lo mencionado por Ccaccya (2015) y Bogdanski (2014) que indican la rentabilidad está en base a los márgenes, el punto de equilibrio o también umbral de toda la rentabilidad dentro de los activos, en el rubro de la empresa.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es el proceso sistemático y organizado, el cual, es considerada como una herramienta de gestión en las empresas con el fin de mejorar la toma de decisiones, así mismo se considera cuatro dimensiones, los cuales son: Planeación, organización, dirección y control.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que es utilizada por las organizaciones con fines de mejorar su eficiencia, logrando obtener variaciones significativas en indicadores económicos como la rentabilidad.

La rentabilidad es la relación entre los beneficios netos de un ejercicio y la inversión generada o patrimonio neto; teniendo como factores claves el aumento de la calidad, reducción de los costos, distinción del producto o servicio promoviendo más niveles respecto a ventas.

Se encontró pocas investigaciones experimentales, dando espacio a realizar investigaciones futuras para identificar el efecto de esta herramienta gerencial como es el planeamiento estratégico en la rentabilidad de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Revista Estudios Gerenciales*, 31 (2015) 100–110.
- Álvarez, R. (2012). *Planificación estratégica*. . Colombia.
- Aramburu, J. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita*. Lima.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. . Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. Mexico: Instituto internacional de capacitación y estudios.
- Arroyo, R. (2015). *Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en una Empresa Comercializadora de Vidrio (Tesis)*. . Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- Bogdanski, T. (2014). *Análisis Financiero*. Estado de México, México.
- Bolívar de Muñoz, M., & Castillo Torrealba, C. (2011). Strategic planning and integration of a health team. *Enfermería Global*, vol.10 no.24.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación*. Quito, Ecuador: Servicio Holnadés de Cooperación. ISBN: 9978-04-558-9.
- Cabanelas, J. (2007). *Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad*. Lima-Perú.
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. Mexico: Ediciones Poder.

- Ccaccya, B. D. (2015). Fuentes de Financiamiento empresarial. Actualidad Empresarial.
- Chiavenato, I. (2001). Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto. Bogotá: McGrawHill 3., Ed.
- Choy, W. (2019). Gestión empresarial y su influencia en la rentabilidad de la empresa Dynamo group E.I.R.L. (Tesis). . Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (1995). Taller Cuba-USA. Formación y Mantenimiento de Equipos. Habana.
- Contreras. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, (35), 152-181.
- Contreras, F., & Matos, F. (2015). Gestión Estratégica en Unidades de Información: Planeamiento. Perú.
- Coyne, J. W., & Bell, P. (2011). The roles of strategic intelligence in anticipating transnational organised crime: A literary review. *Revista International Journal of Law, Crime and Justice*, 39(1), 60-78.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. . Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Dussel, E., Piore, M., & Ruiz, C. (1997). Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma. Mexico: UNAM.
- Estrada, S., & Heijs, J. (2005). Comportamiento innovador y competitividad: factores explicativos de la conducta exportadora en México. El caso de Guanajuato. *Problemas del Desarrollo*, Vol 36, No 143.
- Eyzaguirre, N. (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. Lima, Perú.
- Fred, D. (2003). Administración estratégica. México: Pearson Education, 9. Ed.
- Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. España: Mc Graw Hill.
- Gestión. (20 de Mayo de 2020). Emprendimientos en Perú: Las formas que hay para hacer crecer tu negocio en el 2019. Obtenido de <https://gestion.pe/>: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/emprendimientos-peru-formas-hay-crecer-negocio-2019-254545-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (20 de Mayo de 2020). Plan estratégico, reto de gerentes y empleados. Obtenido de <https://gestion.pe/>: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/plan-estrategico-reto-gerentes-empleados-244040-noticia/?ref=gesr>
- Gestion. (20 de Mayo de 2020). The Economist: ¿Por qué vale la pena pensar en (locos) escenarios sobre el futuro? Obtenido de <https://gestion.pe/>: <https://gestion.pe/mundo/the-economist-vale-pena-pensar-locos-escenarios-futuro-272790-noticia/?ref=gesr>
- Ginter, P., Swayne, L., & Duncan, W. (2002). Strategic management of healthcare organizations. Blackwell: 4th ed. Boston.

- Goicochea, D., & Lescano, J. (2017). Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global & empresarial S.A.C. (Tesis). . Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- Herrera, A. (2016). Razones financieras de la liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*.
- Huamán, A. (2018). Implementación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad del Proyecto Acuícola de la empresa San Fernando de la ciudad de Tarapoto (Tesis). Tarapoto.: Universidad Cesar Vallejo.
- Jaramillo, G. (2000). Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón tena, provincia de napo. (Tesis de grado). Riobamba.
- Jiménez, J. (2005). Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas. Mexico: Ediciones Pirámide.
- León T., K., & Pincay M., G. (2016). La importancia de un plan estrategico en las microempresas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Lozano, J. (2012). La planificación estratégica y su relación en la competitividad del sector textil exportador de gamarra año 2012 (Tesis). Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Luna, A. (2016). Plan estratégico de negocios. México: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Mendoza, P. y. (2000). Planeamiento Estratégico en Gerencia. Lima, Perú: E. Arenas Silvera, Ed.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. Mexico: Prentice Hall.
- Mora-Riapira, E., & Vera-Colina, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 31. Núm. 134.
- Nunja, J. (2015). Planeamiento estratégico e inversiones. *Actualidad gubernamental*, (85), VI-4/ VI-6.
- Pacheco, C. (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. Mexico: IMCP.
- Padilla, E. (2019). Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información (Tesis). . Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2006). Ventaja competitiva. . México: CECSA.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 35, 1-10.
- Ramírez, D., & Cabello, M. (1997). Empresas Competitivas. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Rodríguez, F. P. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. *Revista Española de Cardiología*, Vol 65, Pp 749-754.

- Ronda, P., & Marcané, L. J. (2002). La Efectividad de la Implantación de la Dirección Estratégica. *Revista Folletos Gerenciales*, (6) 7.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editor.
- Sainz, J. (2012). *Plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Sanchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol(98). pp 159-179.
- Sanchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Analisis de los factores determinantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol 7(8).
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica. teoría-metodologíaalineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Índices de gestión. Bogotá, Colombia: 3R Editores 9ª edición.
- Steiner, G. (1998). *Descuadrando. Strategic Planning for library and information services*. Londres, Inglaterra.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. Mexico: Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Suárez, H., & Ferrer, M. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 94.
- Terreno, D. (27 de Junio de 2020). Congreso Internacional de Contaduría. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/5.02.pdf>
- Trullenque, F. (2007). Dirigiendo estratégicamente hacia el futuro. *Harv-Deusto Bus Rev*, 153:62–7.
- Uchasara, P. (2017). *Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017 (Tesis)*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, (93), 73–98.
- Vera-Colina, M., & Mora-Riapira, E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revisión documental y desarrollo en Colombia. Tendencias*, 12(1), 213–226.
- Villafane, L. (2019). *Planeamiento financiero y la rentabilidad en la empresa Premium Brands SAC, año 2019 (Tesis)*. Lima.: Universidad Cesar Vallejo.
- Willardson, S. (2013). Strategic intelligence during coin detention operations Relational Relational data and understanding latent terror networks. *Defense and Security Analysis*, 29(1), 42–53.