

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FÓRMULA DEL ÉXITO PARA LA  
CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO DE LAS NUEVAS EMPRESAS**



**ANYEL VIVIANA GUZMÁN CHACÓN**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Especialista en Alta Gerencia**

**Director:**

**MARTHA PATRICIA STRIEDINGER MELENDEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
2017**

## **Resumen**

Hace un tiempo la prioridad de muchas empresas era mejorar su producción y obtener excelentes ganancias, ahora las empresas sin importar tamaño, actividad o sector tienen que preocuparse por lograr obtener un lugar en el mercado y subsistir en este medio que se hace cada vez más exigente y competitivo, esto obliga a la empresa a realizar una evaluación constante del entorno y del mercado con el fin de utilizar estrategias ayuden a adaptarse a los cambios constantes del mismo y llegar a ser más competitivo. Hoy en día la supervivencia de toda empresa en este mundo competitivo dependerá de la facultad de convertir los recursos en fortalezas y no en debilidades.

La planeación estratégica es la herramienta esencial para la empresa ya que ayuda a asegurar el éxito y supervivencia en el mercado ya que proporciona la capacidad de planificar escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias claves que le permitan lograr los objetivos. Desarrollar una planeación estratégica permite conocer más de la empresa, mejorar el desempeño de la organización y conduce a tener una gestión eficiente en la organización, el sólo hecho de identificar las nuevas oportunidades y amenazas, orientar el rumbo que tomará la empresa enfocada a cumplir la misión definida, hace que se mejore las habilidades de administración en cuanto comunicación y coordinación, influyendo positivamente en la organización.

Este ensayo se desarrollará de la siguiente manera, presenta el concepto de planeación estratégica, da a conocer cada una de las etapas que la componen y resalta su importancia para el éxito empresarial.

**Palabras clave:** Mercado, planeación, estrategias, empresa, competitivo

## **Abstract**

Some time ago the priority of many companies was to improve their production and obtain excellent profits, now companies regardless of size, activity or sector have to worry about to get

a place in the market and survive in this environment that is becoming ever more demanding and competitive, it forces the company to carry out an ongoing assessment of the environment and the market in order to use strategies to help adapt to the constant changes of the same and to become more competitive. Today, the survival of any company in this competitive world will depend on the ability to convert their resources in strengths and weaknesses.

Strategic planning is the essential tool for the company as it helps to ensure the success and survival in the market as it provides the ability to plan future scenarios, adapt to the environment and define key strategies that allow you to achieve the objectives. Develop a strategic planning allows you to learn more about the company, improve the performance of the organization and leads to an efficient management in the organization, the mere fact of identifying new opportunities and threats, to guide the direction the company focused to fulfill the mission defined, to improve management skills in terms of communication and coordination, impacting positively on the organization.

This trial will take place in the following manner, introduces the concept of strategic planning, to make each one of the stages that comprise it and highlights its importance for business success.

**Key words:** Market, planning, strategies, business, competitive

## **Introducción**

En un entorno de cambios constantes a nivel tecnológico y político que conduce a demandas más complejas surge la necesidad de dirigir una empresa bajo la herramienta de planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. (CreceNegocios, 2014).

La importancia de la planeación estratégica como herramienta para el éxito empresarial radica, en que a través de ella se puede realizar un análisis externo el cual le permite a la empresa identificar lo que podrían hacer y un análisis interno que le permita determinar a la empresa lo que puede hacer todo con el fin de poder definir estrategias que le permitan cumplir los objetivos y metas organizacionales propuestas. Cuando en una empresa no hay planeación estratégica, no hay productividad, ni es eficiente y por ende no es competitiva. Es importante que toda empresa ejecute una planeación estratégica ya que es necesario determinar qué camino tomar, es decir tener una visión definida para la organización para administrar de manera eficiente los recursos y poder así decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado. Toda empresa que aplique la planeación estratégica tendrá un futuro exitoso, en cambio aquella que no la aplique es candidata segura a desaparecer.

Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo es hacer una presentación de la planeación estratégica como herramienta para el éxito empresarial, el cual hace una descripción de las etapas que la componen y se explica su importancia en la empresa.

## Concepto de planeación estratégica

Antes de definir que es planeación estratégica, veamos en el siguiente gráfico la evolución histórica de la planeación estratégica.

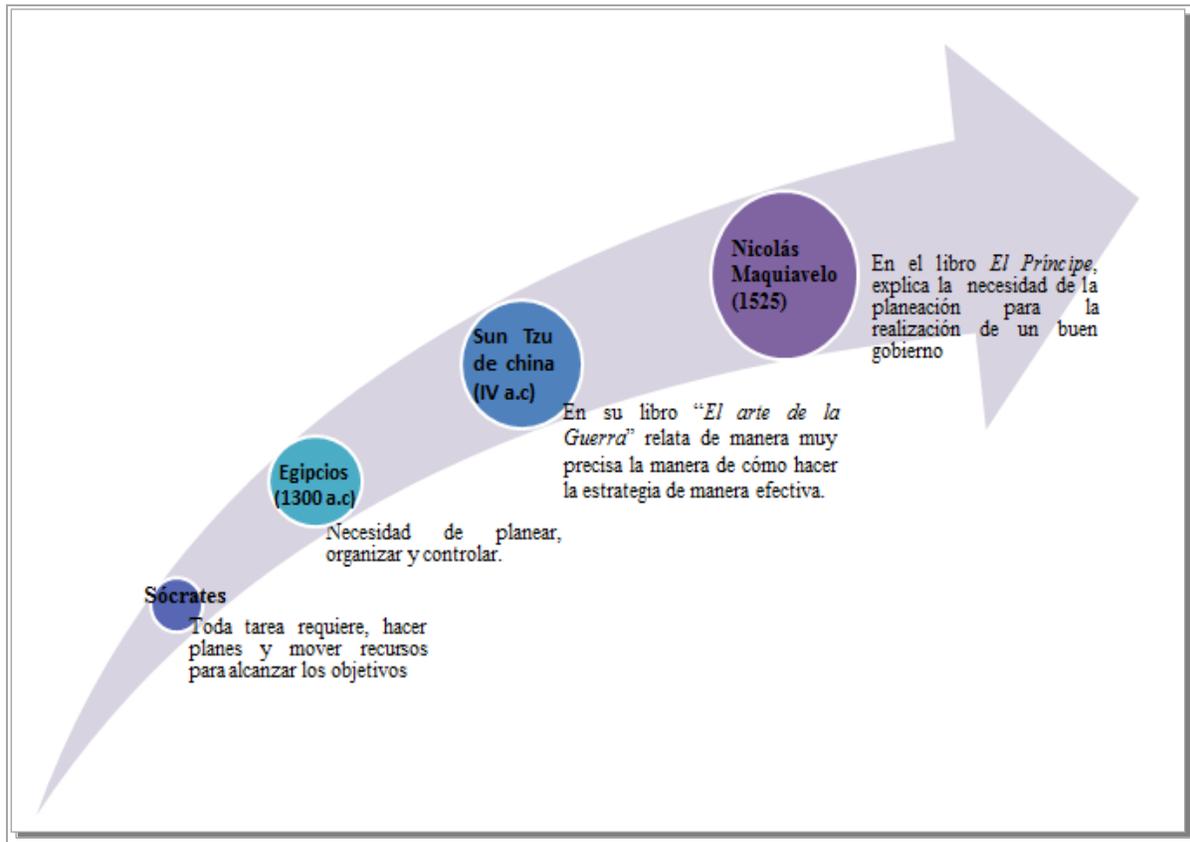


Figura 1. Evolución histórica de la planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior la planeación estratégica es un concepto que se ha utilizado a través del tiempo.

La Planeación Estratégica Formal, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, período en que las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de Planeación Estratégica Formal, denominándolos Sistemas de Planeación a largo plazo. Desde entonces la Planeación Estratégica Formal se ha perfeccionado al grado de que en la actualidad la mayoría de las

empresas importantes en el mundo, cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo. (Steiner, 1985, pág. 20)

Planear es una de las actividades que a través de tiempo se ha vuelto necesaria en las organizaciones.

La planeación consiste en analizar y formular cual será el futuro deseado para la empresa y a partir de allí, se definen los mecanismos para alcanzar los objetivos propuestos. Humberto Serna, explica que existen tres tipos de planeación “La planeación estratégica, la planeación funcional y la planeación operativa.” (Serna, 1994, pág. 26) Las cuales se describen a continuación:

- ✚ Estratégica: Se definen los planes a mediano y a largo plazo, con el fin definir el rumbo de la organización e identificar los mecanismos necesarios para lograr la misión y visión de la empresa.
- ✚ Funcional: Se elaboran procedimientos más definidos para cada una de las áreas de la empresa para lograr el plan estratégico, estos deben ser a mediano y/o corto plazo.
- ✚ Operativa: Son planes a corto plazo, determinan las actividades que se deben desarrollar cada miembro de la organización. Esta se realiza por niveles de operación.

De acuerdo a las descripciones de cada tipo de planeación, nos orientaremos a la Planeación Estratégica por tener un análisis global de la empresa, debido a que se describen metas, visiones y principios que identifican a la empresa como tal.

A continuación se presentan conceptos de Planeación estratégica desde el punto de vista de varios autores:

Según Serna, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Amaya, 2005, pág. 14)

Para Chiavenato, planeación Estratégica es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, ésta sólo llegará a su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen. (Chiavenato, 2011, pág. 25)

De acuerdo a la definición de Serna y Chiavenato resaltan en el análisis del entorno, con el fin de determinar las estrategias de la organización, orientar las actividades y prever los cambios con miras al futuro.

Otras definiciones de planeación estratégica:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. (Sallenave, 2002, pág. 51)

Según Kotler, es el proceso Administrativo que consiste en desarrollar y mantener la concordancia estratégica entre las metas y capacidades de una organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la Compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas. (Kotler, 1996, pág. 58)

Según las definiciones de los autores Sallenave y Kotler la planeación estratégica es un proceso cuyo propósito es generar estrategias alternativas que esten orientadas al logro de la visión de la organización.

En los conceptos presentados anteriormente de planeación estratégica, se puede apreciar una definición común en los cuatro autores, como: La planeación estratégica es un proceso. Proceso que tiene como finalidad definir y lograr los objetivos de la empresa.

En este sentido, se define planeación estratégica como herramienta que permite apoyar la toma de decisiones en torno a las oportunidades y amenazas identificadas que surgirían hacia futuro y con base en las observaciones a futuro, poder establecer estrategias y políticas con el fin de lograr las metas de la organización definidas.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es un método con el que se pueda predecir las ventas de un producto, tampoco es simplemente la aplicación de técnicas cuantitativas para tomar de decisiones. Lo contrario esta herramienta exige creatividad, análisis e innovación para lograr un proceso de planeación estratégica integro que ayude a los gerentes a evaluar los riesgos que se pueden presentar al momento de emprender el ingreso de un producto al mercado.

La planeación estratégica se basa en la formulación de estrategias que permitan evitar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades externas.

Cuando se habla de planeación estratégica se hace referencia a decisiones significativas que implican el establecimiento de objetivos estratégicos que permitan cumplir la misión y visión de la empresa. Por tanto deben tener en cuenta los siguientes aspectos para obtener una planeación estratégica eficientemente:

- No se debe ser ambicioso, la planeación debe enfocarse a la realidad y los resultados deben ser posibles de alcanzar.
- Es necesario ser flexibles, es decir tener una holgura que permita afrontar situaciones imprevistas y que a su vez se puedan determinar acciones que se ajusten a las condiciones imprevistas.
- La planeación debe basarse en datos reales con el fin de realizar estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos para tener razonamientos precisos y no basarse en opiniones subjetivas, con el propósito de reducir riesgos y errores.
- Siempre se debe ir orientado a alcanzar los objetivos de la empresa.

- Se deben ligar los recursos con la estrategia, ya que es necesario conocer con que recursos cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia.

La planeación estratégica debe asegurar la continuidad de la empresa a través del tiempo. “La planeación estratégica es un proceso continuo el cual requiere que se haga una retroalimentación constante de cómo están funcionando las estrategias.” (Armijo, 2009, pág. 8) El realizar un seguimiento continuo a la planeación estratégica, sirve para obtener información que permita tomar decisiones a tiempo, en dicho seguimiento se deben generar informes que apunten a dar alertas a la Alta Gerencia y por consiguiente ayuden a la toma de decisiones.

### **Planeación estratégica como herramienta para prevenir o anticipar situaciones que afecten la empresa**

La planeación estratégica no debe ser considerada como herramienta para adivinar el futuro, sino por el contrario como una herramienta que ayuda a desarrollar una dirección estratégica donde la empresa pueda afrontar la competencia en mejores condiciones.

Varios autores como Russell Ackoff, Fred R. David, Harry Igor Ansoff y Michel Eugene Porter, entre otros, han propuesto modelos de planeación estratégica. Nos enfocaremos en el modelo de Fred R. David, por tener una orientación objetiva para la toma de decisiones en la organización. Su modelo de planeación estratégica consta de tres etapas, que se describen a continuación:

- ❖ Formular la estrategia
- ❖ Implementar la estrategia
- ❖ Evaluar la estrategia

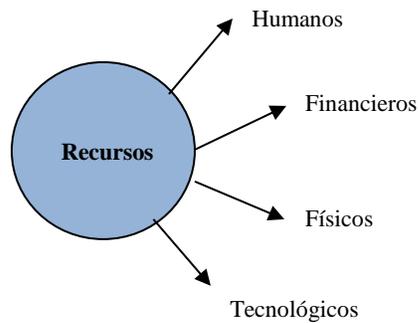
*Formular la estrategia:* En esta etapa se determinan los siguientes puntos:

- ✓ Definir la misión y visión: La misión debe reflejar las expectativas de los clientes, su alcance debe ser amplio para poder determinar estrategias factibles. La misión debe redactarse de una manera que refleje acción.

La visión debe establecer lo que la organización hará y para quien lo hará. Esta visión debe ser redactada de manera amplia y detallada en el cual se plasmen sueños y esperanzas pero a su vez teniendo en cuenta que sea lo más realista posible y sin olvidar que también se debe contemplar los valores de la entidad.

La Visión–Misión expresa en forma amplia los fines de la organización, sus funciones instrumentales se extienden al servir también como marco de referencia para idear y valorar las opciones estratégicas consideradas en otros niveles de análisis (estrategia competitiva, directiva, operativa, etc.). Además es la expresión de aquello que se quisiera crear, contiene una mezcla de valores, intereses y aspiraciones que la convierten en un reto vital, una imagen en la cabeza que pasa a ser una fuerza en el corazón de gran poder. (Capacinet.gob.mx, s.f)

- ✓ Determinar las oportunidades y amenazas externas: En este punto se debe identificar los eventos que llevarán a la empresa a tener un cambio significativo y las tendencias que provocarán un impacto negativo.
- ✓ Identificar fortalezas y debilidades internas: En las fortalezas se identifican las habilidades y capacidades con las que cuenta la empresa que le permitan hacer frente a la competencia. En las debilidades aquellos recursos y habilidades que le falta a la empresa, que conduzcan a tener una posición desfavorable en el mercado.
- ✓ Definir los objetivos a largo plazo: Los objetivos deben ser claros, desafiantes, alcanzables y lo más importante realistas, que brinden dirección para poder asignar los recursos necesarios y establecer prioridades.



*Figura 2.* Tipos de recursos

Fuente: Elaboración propia

Establecer las estrategias: El establecer estrategias es importante ya que orienta a la organización de cuál debe ser su rumbo para ubicarse en un entorno competitivo.

Para Schendell y Hatten, afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. (Sierra, 2013, pág. 163)

En este sentido definimos estrategia como el conjunto de actividades y recursos que se analizan, organizan y plantean con el fin de lograr los objetivos de la empresa en un tiempo determinado.

La planeación estratégica proporciona claridad sobre lo que se quiere alcanzar y como se va a lograr, por ende la estrategia debe responder a estas preguntas:

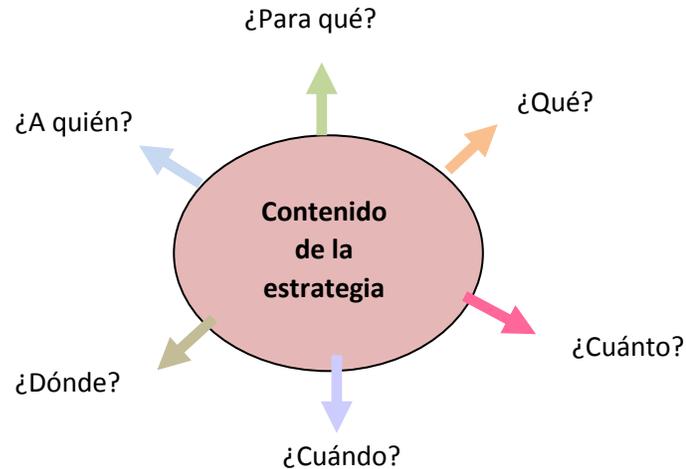


Figura 3. Preguntas que debe responder la estrategia

Fuente: Elaboración propia

Así la estrategia indicará como se van a cumplir los objetivos y cuál es el camino a seguir, es decir, ofrece un marco de referencia para realizar una planeación en detalle.

*Implementar la estrategia:* En esta etapa los empleados y directivos ejecutan las estrategias que fueron formuladas. Para implementar la estrategia se debe:

- ✓ Definir los objetivos anuales: Se refiere a las orientaciones a las cuales tienden las actividades de la empresa, siempre cuando se habla de objetivo se hace referencia a los resultados que se esperan alcanzar en un plazo determinado. Se debe tener en cuenta que los objetivos deben ser claros, específicos, medibles y realistas.
- ✓ Asignar los recursos que llevarán a cabo las estrategias formuladas.
- ✓ Establecer políticas: son las pautas que guiarán la toma de decisiones.

En esta etapa de implementación implica adicionalmente que los trabajadores tengan motivación para dar cumplimiento a las estrategias, para lograr la motivación se debe involucrarlos en todas las actividades que conformen el proceso de la planeación estratégica. Durante esta etapa se puede generar conflictos y/o resistencia al cambio, para manejar estas situaciones se debe reunir las partes involucradas para que expongan sus diferencias, dar a

conocer lo que sucede en la empresa y explicar las razones con el fin de dar seguridad y confianza en cada uno de los miembros de la empresa.

*Evaluar la estrategia:* En esta etapa se verifica si las estrategias definidas están funcionando o no, para esto se debe efectuar:

- ✓ Factores internos y externos: se debe hacer un análisis de los factores internos y externos que apoyan las estrategias definidas para identificar las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas.
- ✓ Medir desempeño: se debe hacer una comparación de los resultados reales con los resultados esperados.
- ✓ Tomar acciones correctivas: en este punto se aplican cambios con el fin convertir la empresa en una entidad competitiva.

El hacer una evaluación de las estrategias tiene como propósito de asegurar que se cumplan los objetivos propuestos, en el cual se realiza una comparación de los resultados conseguidos con los resultados esperados, con base en esta evaluación se pueden identificar errores en la implementación y a partir de allí se pueden tomar acciones correctivas las cuales pueden implicar hacer una revisión de la misión, visión y objetivos, formular nuevas estrategias o cambios en los recursos que inicialmente fueron asignados.

En el siguiente diagrama se describe el modelo de planeación según Fred R. David

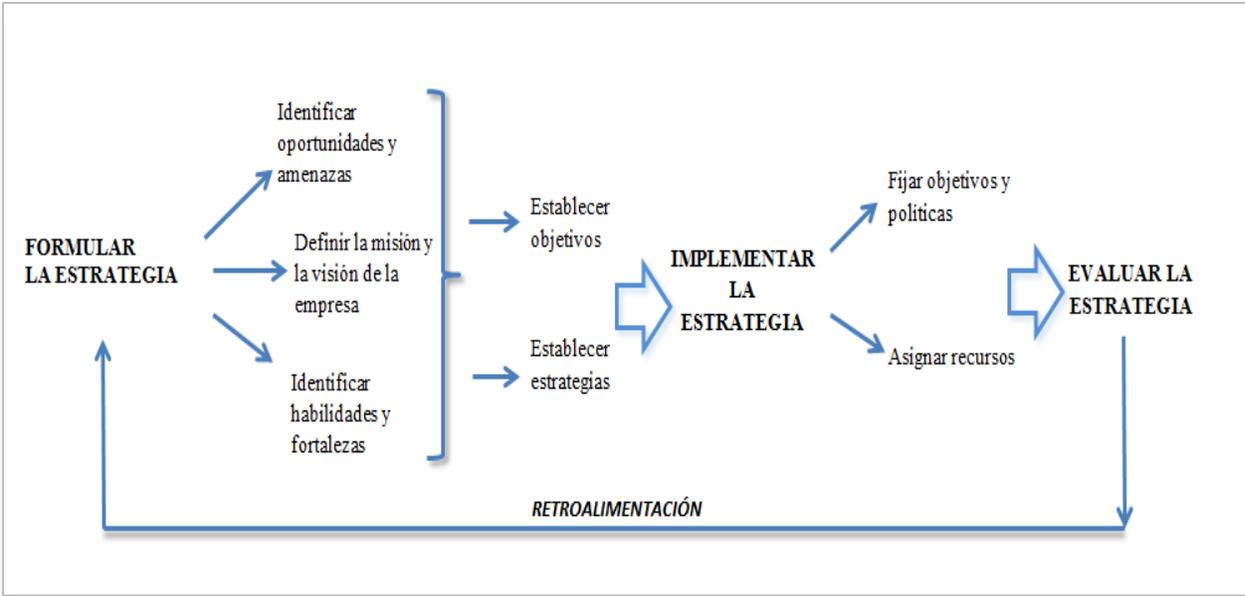


Figura 4. Modelo de planeación según Fred David

Fuente: Elaboración propia

### Importancia de la planeación estratégica en la empresa

¿Por qué es importante la planeación estratégica en la empresa? Los gerentes están convencidos que una vez definida la misión de la empresa pueden orientar las actividades y tener una dirección acertada, pero esto no asegura que se esté preparado para los cambios constantes del entorno. En esta época de competencia originada por la saturación del mercado hace que la planeación estratégica aumente su importancia en las organizaciones ya que gracias a esta herramienta se orienta el desarrollo de las actividades y conduce a un mejor funcionamiento, obteniendo ventajas de las oportunidades que se presenten en el medio.

La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas. En este sentido, el hombre de empresa no puede ni debe dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar de que para la buena marcha de éste requiere técnicas de planeación y

administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos. (Cruz, 2000, pág. 2)

En este sentido, la planeación estratégica es importante en la empresa por los motivos que se listan a continuación:

- Optimiza el tiempo y los recursos.
- Aumenta la motivación y el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa.
- Reduce riesgos y permite explotar al máximo oportunidades.
- Establece una toma de decisiones de manera racional, es decir basado en hechos y no en hipótesis.
- Define a la empresa un horizonte lo cual le permite encaminar y beneficiar al máximo los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Permite controlar y coordinar mejor las actividades.
- Le define a la empresa la base sobre las cuales operará con el fin de alcanzar su misión y visión.
- Se logra la efectividad organizacional

Como se ha mencionado anteriormente las razones por las cuales la planeación estratégica es importante para el éxito empresarial, también se debe tener precaución de no cometer los siguientes errores que se mencionaran a continuación a la hora de aplicar esta herramienta:

- No se debe confundir el concepto de estrategia con planeación, ya que cuando se habla de estrategia se hace alusión al conjunto de acciones que se llevarán a cabo para lograr ventajas competitivas. Planeación consiste en formular planes.
- Los integrantes de la empresa no están alineadas con una única visión de la empresa y las expectativas no están bien definidas.
- La alta dirección no tiene la capacidad de tomar las decisiones que le convienen a la organización.
- No hay ningún seguimiento ni un control constante de la planeación y de la estrategia

- La planeación estratégica queda plasmada en manuales, es decir no hay comunicación ni liderazgo para llevar a cabo esta planeación.
- No hay una metodología para llevar a cabo la planeación estratégica, que permita desarrollar un análisis, discusiones y retroalimentaciones.

De acuerdo con el “estudio realizado por el banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial” (Urzola, 2002), se pudo evidenciar que la primera falencia que tienen las Pymes en Colombia es la “Planeación”.

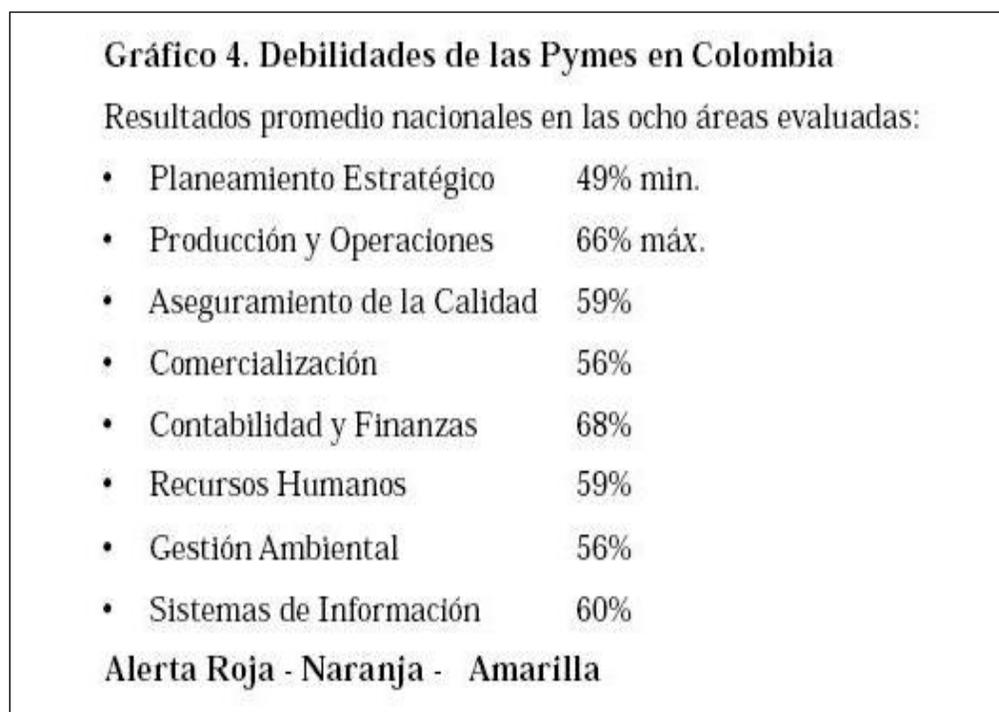


Figura 5. Debilidades de las Pymes en Colombia. Copyright 2013 por Estudios Gerenciales - Universidad ICESI. Reimpreso con permiso

Según el gráfico anterior podemos inferir que las empresas, ni elaboran o fracasan a la hora de llevar a cabo la planeación estratégica.

Las razones por las cuales las empresas no elaboran planeación estratégica serían:

- Consideran que es una pérdida de tiempo, porque se invierte tiempo más no porque les genere un producto comercializable.

- Existe un exceso de confianza, si la empresa es exitosa consideran que no es necesario hacer ninguna planeación, pero no se puede asegurar de que el éxito perdure a través de los cambios constantes del mercado.
- Hay inseguridad de sus capacidades para aprender.

Pero el éxito empresarial no es el resultado del azar, es debido a una planeación estratégica en el cual se tienen establecidas las estrategias para lograr la misión y objetivos organizacionales. La planeación estratégica nos permite analizar la situación actual del mercado, determinar los posibles sucesos a futuro, asegurar el uso de recursos disponibles y a su vez generar compromiso y motivación en cada uno de los miembros de la empresa para el logro de los objetivos.

Y las razones por las cuales las empresas fracasan en la planeación estratégica son:

- Se desarrolla un sistema rígido, en el que no se genera innovación.
- Las actividades diarias no están enfocadas a los nuevos objetivos.
- El proceso no fue bien explicado, de ahí que los miembros de la organización no entiendan cuándo comenzar y terminar, y cómo medir sus resultados.
- La gerencia no realiza un seguimiento periódico de la situación general de la compañía.
- La misión y los valores no están bien definidos.
- Las estrategias son imprecisas y no tienen relación con las actividades que desarrolla la empresa.

Aplicar la planeación estratégica en la empresa brinda una serie de ventajas que deben ser aprovechadas de manera eficaz. Dentro de las ventajas tenemos:

- ❖ Se obtiene una mayor información de acuerdo con un análisis minucioso que esta herramienta ofrece, lo que permite tomar buenas decisiones.
- ❖ Los objetivos, metas y estrategias tienen una revisión rigurosa que reduce la probabilidad de errores.
- ❖ Provee objetivos claros, bien definidos y se planean métodos para lograrlos.
- ❖ Orienta a los gerentes a identificar que oportunidades son seguras y riesgosas.

## Conclusiones

El objetivo de toda empresa es ser competitiva y para ello se requiere definir qué se debe de hacer, cuándo y cómo, así como implementar planes que permitan cumplir ese objetivo y tener una toma de decisiones oportuna.

La planeación estratégica es una herramienta gerencial donde su principal objetivo es centrarse en los objetivos factibles de alcanzar y en el área a competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas que se presenta en el mercado.

La planeación estratégica ofrece un marco de referencia que ayuda a orientar los recursos hacia los objetivos.

Por ser un proceso que se anticipa a los hechos y presenta las mejores alternativas para la toma de decisiones en una situación no prevista para la empresa, considero que ha tomado hoy día una gran importancia a la hora de desarrollar empresa debido a que se tiene un desafío que es, como afrontar la competencia.

La empresa debe tener una actitud activa y no reactiva, en la que le permita enfrentar los cambios constantes del mercado, por ende la planeación estratégica toma un papel importante en toda organización ya que su objetivo es formular estrategias que le permitan mantener una buena posición en el mercado.

Se debe tener claro que la planeación estratégica no representa el futuro de una empresa, esta herramienta ayuda a interpretar la realidad actual y diseñar una propuesta de una realidad esperada con el fin de organizar, dirigir y controlar los procesos de la empresa y poder así tener un perfil competitivo en el mercado.

La planeación estratégica es la herramienta vital para el éxito empresarial ya que nos permite tener una visión amplia del mercado y adicionalmente proporciona a la empresa cómo ajustarse a los sucesos y acciones de la competencia.

Para la estabilidad de la empresa en un mercado competitivo la planeación estratégica se ha convertido en un requisito primordial dentro de un proceso administrativo ya que prepara a la empresa frente a posibles contingencias.

Para la empresa la planeación estratégica ofrece aspectos significativos en cada una de las actividades de la organización, a su vez le permite fortalecer su competitividad y posicionarse adecuadamente en el mercado.

También podemos concluir que la planeación estratégica tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento de la empresa por tanto es un factor clave en la competitividad.

## Referencias:

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia:Planeación & Estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Armijo, M. (2009). *cepal.org*. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Capacinet.gob.mx. (s.f). *La gran estrategia*. Obtenido de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaII.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- CreceNegocios. (01 de Septiembre de 2014). *La planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Cruz, C. A. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Serna, H. G. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Colombia: Legis.
- Sierra, E. R. (Junio de 2013). *rcientificas.uninorte*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Steiner, G. A. (1985). *Planeación estratégica*. México: CECSA.
- Urzola, A. V. (2002). *Estudios Gerenciales - Universidad ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/76](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/76)