

14. VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

J.A. SÁNCHEZ-ALZATE¹, N.E. VIANA-RUA^{2,3}, A.A. PINO-MARTÍNEZ^{2,3}, R.M. GÓMEZ-NAVARRO²
james.sanchez@esumer.edu.co; nrviana@sena.edu.co; apinom@sena.edu.co; reinamariag@hotmail.com

¹ Grupo de Investigación en Dirección de Empresas - GIDE, Institución Universitaria Esumer, Medellín – Colombia.

² Grupo de Investigación en Gerencia y Aplicación de la Ciencia y la Tecnología - GIGAT. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, CESGE, Medellín-Colombia.

³ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, CESGE, Medellín – Colombia.

Palabras clave: Mipymes, planeación estratégica, matrices, métodos.

Resumen: Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) constituyen gran parte del tejido empresarial a nivel local, esto les asiente una alta influencia en la economía del país debido a la generación de empleo y de riqueza. Cabe destacar que el éxito y la permanencia de estas, obedece entre muchos factores a la planeación estratégica de las mismas. Sin embargo, el desconocimiento de métodos de planeación y la priorización de acciones diarias de la actividad del negocio hace

que las empresas no planeen sus acciones y en consecuencia fracasen en el primer y segundo año de su creación. Es por ello, que esta investigación está encaminada a plantear unas bases para el desarrollo de una herramienta tecnológica que le permita a las Mipymes la planificación de sus operaciones estratégicas y tácticas a corto, mediano y largo plazo. El estudio consta de tres fases: estado del arte, desarrollo del aplicativo, y transferencia tecnológica. Para esta primera

fase, se realizó una revisión bibliográfica de los últimos 5 años con el fin de identificar conceptos, métodos, herramientas y matrices implementadas por diversas compañías, de los cuales algunos de ellos están plasmados en el presente artículo de revisión bibliográfica. De esta manera se pretende tener el insumo necesario para la propuesta del desarrollo de la herramienta tecnológica objeto de la investigación y con ello lograr contribuir en la actividad misional de las Mipymes.

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1. Introducción

La apertura de mercados ha dado como resultado que grandes empresas a nivel mundial entren con pequeñas unidades estratégicas de negocio a nuestro país donde se percibe en ellas un direccionamiento estratégico muy definido y claro. Esto da como resultado que crezca la competencia global y local lo cual es un reto para las Mypimes en Colombia [1]. El entorno competitivo está variando a un ritmo acelerado. Las empresas que hasta hace pocos años eran inmunes a la competencia global, se enfrentan hoy en medio de altas batallas competitivas con rivales de todo tipo [2].

La tecnología está cambiando la manera de vivir y trabajar, y en el proceso se reescriben las reglas de la estrategia competitiva para muchas compañías. Simultáneamente, se están reconsiderando conceptos clave del pensamiento estratégico global—desde en qué batallas globales participar hasta cómo administrar la cadena de valor en un escenario global—en medio de un clima de creciente incertidumbre económica mundial [3].

Dentro de este ambiente competitivo, las Mipymes juegan un papel fundamental, dado que constituyen gran parte del tejido empresarial a nivel mundial, al ser grandes generadoras de empleo y riqueza, constantemente buscan automatizar varios de sus procesos, con el fin de realizar una administración eficiente, agregando valor a sus productos y reduciendo el grado de error en sus actividades. Sin embargo, en ocasiones sobre la marcha, se dan cuenta que no están preparadas para enfrentar el mercado al no contar con una planeación estratégica que les permita lograr su desarrollo, competitividad y crecimiento [4]. Como algunos expertos afirman [5], el éxito organizacional radica en la habilidad de crear un ambiente con un sistema de comunicación eficiente que incorpore toda la realidad empresarial, iniciando desde el planteamiento de los objetivos, pasando por los procesos y procedimientos productivos, y culminando con la evaluación y retroalimentación. Es decir, el éxito organizacional es la fusión entre la alineación de los procesos y la inercia de los elementos

según el contexto. [6] citado por [7]. Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación busca realizar una aproximación al estado del arte sobre herramientas, metodologías, matrices y estructuración de la planeación estratégica en las empresas, con el fin de tener una base documental en el área administrativa que permita la identificación de tendencias, temáticas y campos inexplorados sobre dichos temas a partir de las publicaciones de artículos especializados en el periodo 2014 - 2019. La importancia de este trabajo radica en que estudiar la planeación estratégica, permitiría a las organizaciones cimentar una visión futura y resolver problemas minimizando los riesgos por prácticas empíricas [8]. El que las Mipymes puedan acceder a este tipo de información será fundamental para la toma de decisiones en cuanto a funcionamiento interno y políticas que potencialicen su competitividad [9].

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2. Metodología

El enfoque que se utilizó para el desarrollo de esta investigación es cualitativo, teniendo en cuenta que la recolección y revisión de literatura se basa en trabajos que representan una contribución para el desarrollo científico y han sido sometidos a revisión en diferentes países del mundo [10]. El tipo de estudio es analítico en el que se sigue un razonamiento inductivo que establece aportes particulares de las fuentes, en este caso los artículos de las revistas estudiadas, las cuales permitirán llegar a establecer las categorías generales de análisis [11].

Para la estrategia metodológica se eligieron diferentes artículos cortos y casos de estudios realizados en diferentes tipos de empresas. El enfoque que se utilizó para el desarrollo de esta investigación es cualitativo, teniendo en cuenta que la recolección y revisión de literatura se basa en trabajos que representan una contribución para el desarrollo científico y han sido sometidos a revisión en diferentes países del mundo [10].

El tipo de estudio es analítico en el que se sigue un razonamiento inductivo que establece aportes particulares de las fuentes, en este caso los artículos de las revistas estudiadas, las cuales permitirán llegar a establecer las categorías generales de análisis [11].

Para la estrategia metodológica se eligieron diferentes artículos cortos y casos de estudios realizados en diferentes tipos de empresas. Se realizó una búsqueda en la base de datos EBESCOhost utilizando las siguientes palabras clave y operadores booleanos: Planeación “AND” Estratégica, “Plan AND Estratégico” y “Direccionamiento AND Estratégico”.

En total se encontraron 119 documentos relacionados con el tema de planeación estratégica aplicado en diferentes empresas del sector económico, se excluyeron todos los temas relacionados con el seguimiento y control de la planeación estratégica, específicamente los relacionados con el balance score card, por estar

fuera del alcance de la investigación. A partir de la lectura del resumen, introducción, metodologías y conclusiones de estos artículos se les dio una calificación de relevancia al tema por medio de una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto.

Como resultado al proceso de búsqueda y clasificación, se seleccionaron 60 artículos con los que se logró hacer un análisis diferenciado por sectores económicos, entre ellos el de la educación, agrícola, alimentos, construcción, salud, servicios y comercial. En dicho análisis se relaciona la implementación de metodologías y matrices pertinentes para la planeación estratégica y diseño de planes estratégicos, objetivo fundamental de esta investigación.

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

3. Resultados

En la tabla 1, se detallan diferentes casos de éxito identificados luego de la revisión bibliográfica. La tabla muestra la empresa estudiada, el sector económico al que pertenece, el logro obtenido por dicha empresa luego de la implementación de la planeación estratégica, la metodología y/o matriz utilizada y finalmente, la fuente bibliográfica donde se expone el caso. Por limitantes en el tamaño y estilo solicitado para el presente artículo, solo se presentarán los casos más destacables. Luego de consolidado los resultados, se pudo identificar que las matrices que mayormente se han utilizado son las establecidas en la tabla 2. Aproximadamente en un 95% de los casos analizados, las empresas utilizan la matriz DOFA como herramienta para llevar a cabo su planeación estratégica, seguido por el análisis PESTEL con un 47%, seguidos por las otras metodologías: BCG, ASOFF, PETI, EFI, EFE (ver grafica 1). Es de notar que, sin importar la metodología elegida, el primer paso siempre es el definir claramente la misión, visión, objeti-

vos y valores de la compañía, lo cual está acorde a lo que dicta la literatura.

La búsqueda bibliográfica permitió identificar, además, que la planeación estratégica se ha estudiado desde hace varios años donde los diferentes autores han aportado al concepto [33]. A su vez, la implementación y aplicabilidad es transversal a los diferentes tipos de empresas independientemente del sector económico al que pertenezca [34]. Su utilización permite a las compañías desarrollar su gestión de una manera organizada teniendo presentes para este fin la estrategia, las operaciones, y su estructura particular.

**VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS,
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y
MATRICES DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN
BIBLIOGRÁFICA**

Tabla 1 Casos de éxito en el uso de la planeación estratégica

Sector	Empresa	Logro	Metodología / Matriz utilizada	
Educación	Universidad San Buenaventura - Colombia	La planeación estratégica facilitó la definición de estrategias para prestar servicios de consultorías y oferta académicas.	Matriz DOFA	[12]
	Universidad UNESUM – Ecuador	La planeación estratégica permitió establecer, monitorizar y evaluar la consecución de los objetivos institucionales, considerando el marco normativo vigente en general y los principios de calidad y transparencia.	Análisis PESTEL Matriz DOFA	[13]
	Colegio del Mayo – México	El plan estratégico alineó los objetivos gerenciales con estrategias de negocio para apoyar a la administración en elevar el nivel del flujo de ingresos y mejorar los indicadores financieros.	Análisis PESTEL Matriz DOFA	[14]
	Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® - Colombia	El plan estratégico permitió optimizar el uso de los recursos, reducir costos y alinear las tecnologías de información a los objetivos del negocio y con las necesidades de los miembros de la comunidad.	Matriz DOFA	[15]
	Universidad Pontificia Bolivariana UPB – Colombia	El plan estratégico logró concientizar a los grupos de investigación de la importancia que tienen las tecnologías de la información y la comunicación en las actividades cotidianas.	Análisis PETI	[16]

**VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS,
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y
MATRICES DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN
BIBLIOGRÁFICA**

Sector	Empresa	Logro	Metodología / Matriz utilizada	Fuente
Educación	SENA - Colombia	Mediante un plan estratégico el grupo de investigación BIOMATIC y el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero ambos del SENA lograron articular sus planes de acción a modo de clasificar y priorizar sus líneas de investigación.	Análisis PESTEL Matriz DOFA	[17]
	S.N - Cuba	Con la planeación estratégica, una institución universitaria de Cuba (no se reporta el nombre), trazó sus planes operativos y estratégicos a modo de convertirse en la primera institución de su tipo acreditada en alta calidad en la región.	Matriz DOFA	[18]
	S.N - Cuba	A partir de la plantación estratégica, una institución universitaria de Cuba (no se reporta el nombre), elabora un modelo para un proyecto educativo que logra incrementar el índice académico de los estudiantes.	Matriz DOFA	[19]
	S.N - México	A partir de un ejercicio práctico, una institución universitaria mexicana (no se reporta su nombre) se dio a la tarea de conocer en qué medida sus estudiantes de posgrado aplican los conceptos de la planeación estratégica a su vida.	Concentrado de objetivos	[20]
Agrícola	Tecno Agrícola Cano S.P.R de R.L – España	Se elaboró un plan estratégico para utilizar las fortalezas de la organización y aprovechar las oportunidades del entorno. Se logró un impacto en la eficiencia de los recursos, y en los procesos de cultivo, así como prevenir errores en los procesos, retrasos y confusiones en la información.	Matriz DOFA	[21]

**VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS,
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y
MATRICES DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN
BIBLIOGRÁFICA**

Sector	Empresa	Logro	Metodología / Matriz utilizada	Fuente
Agrícola	Distrito de Riego del Río Mayo - México	Se diseñó un plan estratégico con “enfoque mega” que estableciera la estrategia a seguir por la organización, permitiera lograr el desempeño esperado en el largo plazo; así como planificar el desarrollo y competitividad del Distrito de Riego del Río Mayo por los siguientes años.	Análisis MEGA Matriz DOFA	[22]
Alimentos	Nheki Alimentos – México	En la microempresa indígena Nheki Alimentos dedicada a la elaboración de productos de panadería se realizó un diagnóstico para identificar como estaba su participación en el mercado teniendo en cuenta su capacidad instalada.	Matrices DOFA EFI, EFE	[23]
Construcción	PEGATEK – México	Se implementó un plan estratégico que dio como resultado la formulación de estrategias que ayudaran a la microempresa a maximizar sus oportunidades actuales y de igual manera optimizar los recursos en cada una de sus áreas funcionales, y con ello afianzar su ventaja competitiva.	Matrices DOFA EFI, EFE	[24]
Salud	Escuela Nacional de Salud Pública – Cuba	Se impartieron diplomados de Dirección en Salud, que culminaban con una estrategia de transformación del sistema o subsistema de procedencia de los cursistas, lo cual no era más que una planificación estratégica; este trabajo final no solo quedaba como un documento académico, sino como una guía para implementarlo, controlarlo y actualizarlo en su contexto.	Matriz DOFA	[25]
	Entidades de Salud pública - México	Se hizo un diagnóstico y se construyó la planeación estratégica que permitió definir la visión, misión, objetivos y metas que se requerían para cubrir las expectativas de los usuarios al momento de solicitar los servicios públicos de salud	Matriz DOFA	[26]

**VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS,
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y
MATRICES DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN
BIBLIOGRÁFICA**

Sector	Empresa	Logro	Metodología / Matriz utilizada	Fuente
	Hospital Provincial Docente “Dr. Joaquín Castillo Duany” - Cuba,	Se diseñó un sistema interno para la evaluación de la calidad del proceso de dirección docente y así determinar el impacto de la planeación estratégica.	Matriz EFI	[27]
Alimentos	Hospital Provincial Docente “Dr. Joaquín Castillo Duany” - Cuba,	Se diseñó un sistema interno para la evaluación de la calidad del proceso de dirección docente y así determinar el impacto de la planeación estratégica.	Matrices DOFA EFI, EFE	[23]
Construcción	PEGATEK – México	Se implementó un plan estratégico que dio como resultado la formulación de estrategias que ayudaran a la microempresa a maximizar sus oportunidades actuales y de igual manera optimizar los recursos en cada una de sus áreas funcionales, y con ello afianzar su ventaja competitiva.	Matrices DOFA EFI, EFE	[24]
Salud	Escuela Nacional de Salud Pública – Cuba	Se impartieron diplomados de Dirección en Salud, que culminaban con una estrategia de transformación del sistema o subsistema de procedencia de los cursistas, lo cual no era más que una planificación estratégica; este trabajo final no solo quedaba como un documento académico, sino como una guía para implementarlo, controlarlo y actualizarlo en su contexto.	Matriz DOFA	[25]
	Entidades de Salud pública - México	Se hizo un diagnóstico y se construyó la planeación estratégica que permitió definir la visión, misión, objetivos y metas que se requerían para cubrir las expectativas de los usuarios al momento de solicitar los servicios públicos de salud	Matriz DOFA	[26]

**VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS,
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y
MATRICES DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN
BIBLIOGRÁFICA**

	Hospital Provincial Docente “Dr. Joaquín Castillo Duany” - Cuba,	Se diseñó un sistema interno para la evaluación de la calidad del proceso de dirección docente y así determinar el impacto de la planeación estratégica.	Matriz EFI	[27]
Servicios	S.N - Cuba	Con la planeación estratégica, una empresa cubana de servicios (no se reporta el nombre), estableció sus objetivos estratégicos, la implementación de un sistema de indicadores para su control y la identificación de los riesgos en cada proceso.	Matriz de Marco Lógico	[28]
	Centro de Investigaciones del Niquel - Cuba	La planeación estratégica permitió la definición de una nueva misión y visión del centro, involucrando a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones; la definición de los objetivos estratégicos y las estrategias a seguir para alcanzarlos; así como la elaboración del plan de acción.	Matriz DOFA	[29]
	S.N - México	Se procedió a reformular algunos preceptos de la planeación estratégica para adecuarlos a una organización estatal.	Matriz DOFA	[30]
Comercial	LUDEMA – Cuba	Con la Planeación Estratégica se hacen propuestas para mejorar los problemas encontrados, permitiéndoles evaluar sus procesos desde la perspectiva de la eficiencia, eficacia y efectividad.	Matriz DOFA	[26]
Comercial	Pymes – México	Se diseñó un modelo pragmático, sencillo y adaptable para micro y pequeñas empresas que inician en la planeación estratégica.	Análisis PESTEL y CANVAS	[32]

Elaboración propia

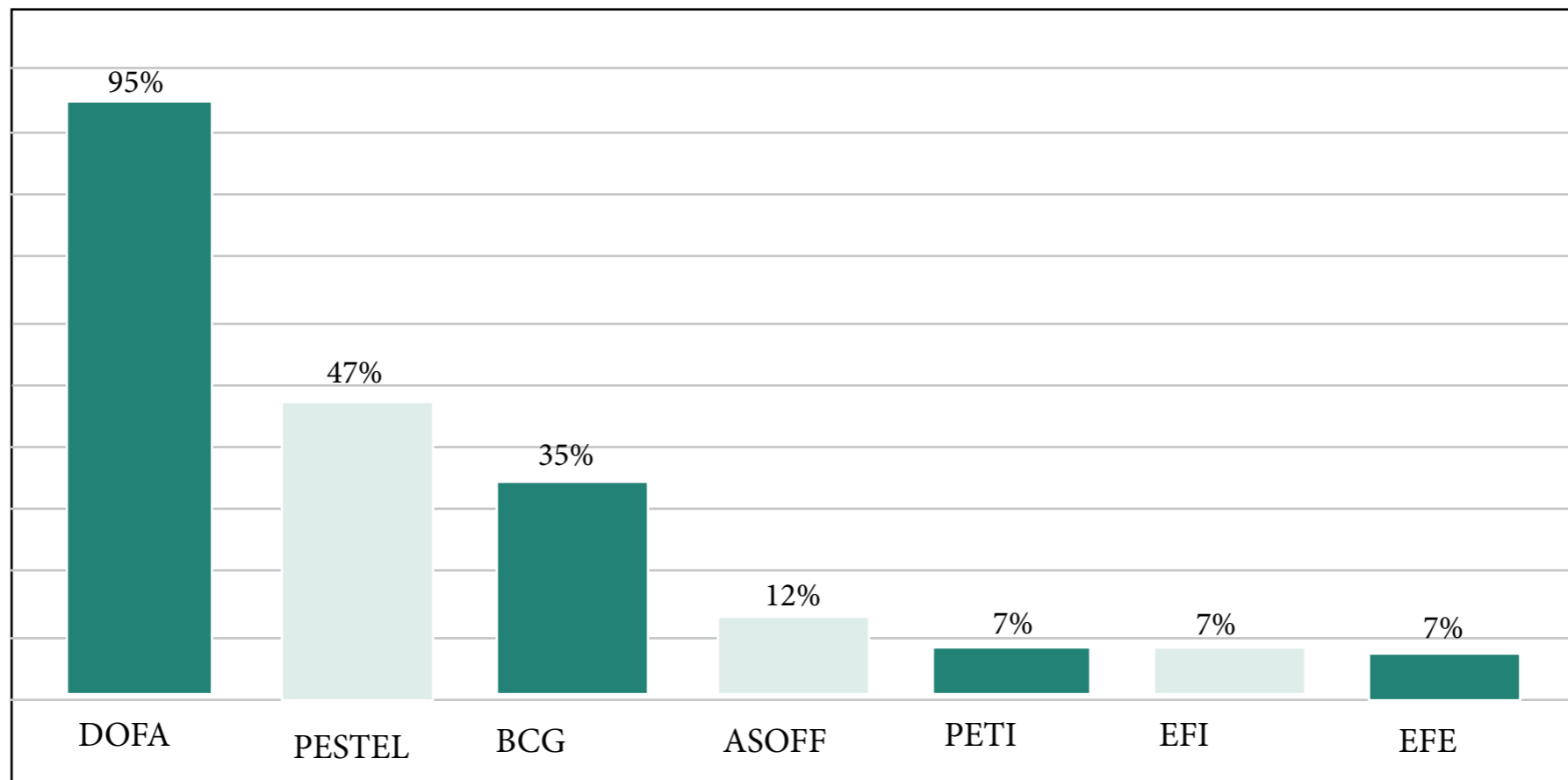
**VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS,
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y
MATRICES DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN
BIBLIOGRÁFICA**

Tabla 2 Metodologías utilizadas para la planeación estratégica

Metodología / Matriz	Descripción
Matriz DOFA	Herramienta de estudio de la situación de una empresa, la cual analiza sus características internas (Fortalezas, Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas)
Análisis PESTEL	Herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales
Matriz BCG	La Matriz de Crecimiento-Participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios.
Matriz de Ansoff,	También conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.
Análisis PETI	El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) es una herramienta que permite definir la estrategia bajo la cual se espera que las tecnologías de información se integren con la misión, visión y objetivos organizacionales.
Matriz EFI	La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento que evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.
Matriz EFE	Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos (oportunidades y amenazas) que pueden influir con el crecimiento y expansión de la organización

Elaboración propia

**VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS,
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y
MATRICES DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN
BIBLIOGRÁFICA**



Grafica 1 porcentaje de uso de metodologías en la planeación estratégica
Elaboración propia

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

4. Conclusiones

Aunque la mayoría de las pymes son consideradas empresas que utilizan un estilo gerencial empírico y falta de planeación, como se pudo constatar, muchas de ellas han implementado la planeación estratégica debido a diferentes situaciones con el fin de dar solución y cumplimiento a la misión, visión y a los objetivos de la organización. Se evidenció que, para desarrollos de la planeación estratégica en las diferentes empresas, las metodologías más utilizadas son las que incluyen las matrices DOFA, PESTEL, BCG, ANSOFF, PETI, EFI, EFE. El uso de estas matrices facilita la trazabilidad de la planeación estratégica y permiten mejores resultados. Elegir la herramienta más acorde a cada tipo de compañía puede en cierta forma ser complicado y, por tanto, deberá elegirse aquella que mejor contribuya a la toma de decisiones, en obtener productos y servicios competitivos y en mejorar los procesos. De ahí la importancia de revisar casos de éxito de cada una de estas metodologías y su aplicabilidad en diversas compañías y sectores.

En el caso de matriz DOFA por ejemplo es de gran utilidad para todo tipo de empresas no importa su tamaño pues nos permite un análisis interno y externo para el logro de una diagnóstico de la situación con respecto a su entorno competitivo. No existe hasta el momento una mejor matriz que de muestra de la utilidad para hacer un análisis completo de las diferentes variables que pueden afectar dicha condición. Por otro lado está la herramienta Pestel que más es un análisis del entorno donde podemos analizar factores políticos, económicos, etc., como sus iniciales lo indican y no toca la parte interna de la empresa. La matriz Ansoff por otro lado es una excelente herramienta que nos permite determinar en que punto del mercado la empresa se debe situar para aplicar las diferentes estrategias que su estudio designe. De esta forma saber si es necesario hacer una penetración del mercado, con los mismos clientes y los mismos productos, hacer un desarrollo. Aunque la mayoría de las pymes son consideradas

empresas que utilizan un estilo gerencial empírico y falta de planeación, como se pudo constatar, muchas de ellas han implementado la planeación estratégica debido a diferentes situaciones con el fin de dar solución y cumplimiento a la misión, visión y a los objetivos de la organización. Se evidenció que, para desarrollos de la planeación estratégica en las diferentes empresas, las metodologías más utilizadas son las que incluyen las matrices DOFA, PESTEL, BCG, ANSOFF, PETI, EFI, EFE. El uso de estas matrices facilita la trazabilidad de la planeación estratégica y permiten mejores resultados. Elegir la herramienta más acorde a cada tipo de compañía puede en cierta forma ser complicado y, por tanto, deberá elegirse aquella que mejor contribuya a la toma de decisiones, en obtener productos y servicios competitivos y en mejorar los procesos. De ahí la importancia de revisar casos de éxito de cada una de estas metodologías y su aplicabilidad en diversas compañías y sectores. En el caso de matriz DOFA por ejemplo es

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

de gran utilidad para todo tipo de empresas no importa su tamaño pues nos permite un análisis interno y externo para el logro de una diagnóstico de la situación con respecto a su entorno competitivo. No existe hasta el momento una mejor matriz que de muestra de la utilidad para hacer un análisis completo de las diferentes variables que pueden afectar dicha condición. Por otro lado está la herramienta Pestel que más es un análisis del entorno donde podemos analizar factores políticos, económicos, etc., como sus iniciales lo indican y no toca la parte interna de la empresa.

La matriz Ansoff por otro lado es una excelente herramienta que nos permite determinar en que punto del mercado la empresa se debe situar para aplicar las diferentes estrategias que su estudio designe. De esta forma saber si es necesario hacer una penetración del mercado, con los mismos clientes y los mismos productos, hacer un desarrollo de nuevos productos con igual mercado, un desarrollo

de nuevos mercados con los mismos productos que tenemos y por ultimo nos puede arrojar un desarrollo de nuevos productos con nuevos mercados a través de una estrategia de diversificación.

Y como es de esperarse para un tema tecnológico como el que estamos tratando, no puede faltar el Plan estratégico de las tecnologías de la información PETI pues es de vital importancia para el análisis, adquisición, uso y administración de las TIC, en la organización.

La Matriz de Boston ha sido una herramienta de gran ayuda para muchas empresas que quieran hacer un análisis de cartera de sus productos, analizando dos factores importantes como son la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa del mercado. Esto nos da como resultado la ubicación en un de los cuatro cuadrantes que nos muestra cómo están nuestros productos con respecto a la competencia.

Por último tenemos una gran herramienta como es la matriz EFE – EFI la cual es utilizada para la

evaluación de los factores críticos de éxito externos e internos de la empresa. Esta matriz tiene como base para su desarrollo la matriz DOFA y nos permite entender de qué manera la empresa se encuentra aprovechando o no las diferentes situaciones que se le presenta en su posición en el mercado.

El uso de una herramienta tecnológica que agrupe diferentes frentes de análisis permitirá a los empresarios un direccionamiento con enfoque claro y definido para la toma de decisiones.

Es hora de que ese tejido empresarial con alta influencia en la economía del país se valga de una herramienta práctica, fácil de utilizar con enfoque estratégico y que permita fortalecer las buenas prácticas empresariales que se hacen imperativas en el desarrollo económico del país.

Finalmente, esta investigación le facilita al proyecto de fortalecimiento de la planeación estratégica empresarial en el área Metropolitana del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, unas bases para desarrollar una herramienta web

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

que integre diferentes matrices a través de las ventajas y beneficios que facilitan las TIC. El uso de herramientas informáticas de libre acceso o de bajo costo permitirá a las empresas, más específicamente a las Mipymes, resolver la aplicación de la planificación estratégica como mecanismo de gestión administrativa y de minimización de riesgos.

5. Referencias

- [1] D. P. Puerto Becerra, “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización Globalization,” *Pensam. Gestión*, no. 28, pp. 171–195, 2010.
- [2] A. Mera Chamorro and J. L. Jimenez Tato, “Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos,” *Anal. Econ.*, vol. 43, no. xx, pp. 167–186, 2005.
- [3] J. Quintero and J. Sánchez, “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico,” *Telos*, vol. 8, no. 3, pp. 377–389, 2006.
- [4] Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Competitividad de las Mipymes en Centroamérica. Políticas de Fomento y “mejores prácticas.”* 2003.
- [5] M. Ruiz-Ruiz and U. Sallandt, “Cultura organizacional y educativa: Un sincretismo para el éxito empresarial,” *Ing. Ind.*, vol. 0, no. 030, p. 123, 2012.
- [6] H. M. Serna Gómez, G. Calderón Hernández, and J. C. Naranjo Valencia, “Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia,” *Rev. Venez. Gerenc.*, vol. 18, no. 61, pp. 9–28, 2013.
- [7] E. Noriega, F. S. Galvis, J. V. Orozco, and H. J. Orfalle, “Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional,” *Espacios*, vol. 39, no. 0798 1015, pp. 18–30, 2018.
- [8] R. Estrada Bárcenas, D. García Pérez de Lema, and V. G. Sánchez Trejo, “Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas,” *Comun. Present. en sesión paralela y publicada en Mem. en Ext.*, no. 978-607-482-059-1, pp. 1–17, 2009.
- [9] M. D. Martínez García and B. C. Salazar Hernández, “Análisis estratégico y competitividad para el desarrollo de las Mipymes,” *Boletín Científico las Ciencias Económico Adm. del ICEA*, vol. 7, no. 13, pp. 48–49, 2018.
- [10] P. Schettini and I. Cortazzo, *Análisis de Datos Cualitativos en Investigación Médica: Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa.* 2012.
- [11] R. Hernandez Sampieri, *Metodología de la investigación*, 6th ed. México, 2014.
- [12] A. R. Torres Gomez and J. C. Martinez Ballesteros, “Análisis y propuesta de implementación de un observatorio tic para un conjunto de mipymes de la localidad de Usaquén (Bogotá) en la Universidad de San Buenaventura,” *Ingenium*, vol. 15, no. 29, pp. 124–147, 2014.
- [13] D. K. Peña Ponce, N. P. Merchán Ponce, and J. E. Parrales Reyes, “Contribution of the Strategic Deve-

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

lopment Plan in the organizational management of the South of Manabí University,” *Avances*, vol. 20, no. 4, pp. 413–427, 2018.

[14] J. de J. Soto Padilla, C. J. Hinojosa Rodríguez, R. R. Palacio Cinco, and M. Rodríguez Echeverría, “Desarrollo de Planeación Estratégica para el Colegio Del Mayo EMS S.C. de Huatabampo, Sonora,” *Rodríguez Echeverría*, no. 4, pp. 5694–5700, 2015.

[15] L. González Palacios and M. González Palacio, “Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA[®] mediante análisis DOFA y cocreación Strategic management of the Colombian Community of Advanced,” *Rev. Chil. Ing.*, vol. 25, no. 3, pp. 464–476, 2017.

[16] L. J. Henao and D. Cuartas Ramirez, “Plan estratégico de TIC para el grupo de investigación en Gestión de la Tecnología y la Innovación de la Universidad Pontificia Bolivariana,” *Rev. Gest. las Pers. y Technol.*, vol. 27, pp. 81–94, 2016.

[17] S. M. Velásquez, S. Valderama, and J. Castro, “Planeación estratégica del grupo de investigación

BIOMATIC para el fomento de la innovación en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero,” *Inf. Tec.*, vol. 78, no. 1, pp. 37–44, 2014.

[18] J.D. Guevara León, “La gestión del capital intelectual y éxito en los planes estratégicos de las organizaciones”, *Folletos Gerenciales.*, vol. 22, no. 4, pp. 255-264, 2018.

[19] A. Hernández Flores, M.M. Toirac Suárez. “La planeación estratégica en la elaboración del proyecto educativo de la brigada”, *Rev. Pedagogía Universitaria.*, vol. 7, no. 2, pp. 3-10, 2002.

[20] N. Aguilar Morales, D.E. Magaña Medina, M.C. Sandoval Craveo, and C. Guzmán Fernández. “La planeación estratégica personal como herramienta para mejorar la calidad de vida del profesional”, *Aplicación del saber: Casos y Experiencias.*, vol. 7, no. 1, pp. 10-15, 2015.

[21] J. M. García Mejía, R. Matias López, H. Santos Alvarado, and I. A. Guillén Rendón, “Análisis de la implementación de la planeación estratégica en una empresa agrícola,” *Memorias del Congr. Int. Investig.*

Acad. Journales Celaya, vol. 7, no. 4, pp. 1974–1980, 2015.

[22] M. del C. Vásquez Torres and J. A. Covarrubias Aguilar, “Planeación estratégica con enfoque de megaplaneación como impulsor de desarrollo agrícola: caso distrito de riego del río mayo 038,” *CULCyT*, vol. 11, no. 54, pp. 31–41, 2014.

[23] G. Quiterio Rómulo, J. G. H. Rosas Lezama, and M. E. Montiel Huerta, “Planeación estratégica, base para el diseño de un modelo de desarrollo para una microempresa indígena,” *Memorias del Congr. Int. Investig.*, vol. 7, no. 4, pp. 4759–4764, 2015.

[24] N. González Tlaxco, M. Á. Rodríguez Lozada, and J. L. Castañeda Gutiérrez, “La Planeación Estratégica como herramienta para crear ventaja competitiva en las Pymes del sector de minerales no metálicos,” *Memorias del Congr. Int. Investig.*, vol. 7, no. 4, pp. 2285–2291, 2015.

[25] I. Sanchez Jacas, “La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano,” *Medisan*, vol. 21, no. 5, pp. 654–661, 2017.

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

[26] F. Hernández-Torres, M.A. Alcántara-Balderas, M.T. Aguilar-Romero, R. Martínez-Molina, and J.M. Hernández-Carrillo, “Niveles de evaluación de la calidad de la atención a la salud en el marco de la planeación estratégica del sector público”, *Rev. Conamed.*, vol. 16, no. 4, pp. 188-198, 2011.

[27] E. Sánchez Hernández, M. Medina Pavón, J.C. Moreno Reyes, D. Ferrer Bell, and M. Hodelín González. “La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente”, *Medisan.*, vol. 20, no. 3, pp. 302-309, 2016.

[28] Y. González Pedroso, M. E. Albert Díaz, and S. Muñoz Gutiérrez, “Experiencias en el diseño estratégico basado en los enfoques de proceso y de proyecto”, *Foll. Gerenciales*, vol. 12, no. 3, pp. 161–169, 2018.

[29] E. Rodríguez Castillo, “Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel”, *Ingeniería Industrial.*, vol. 31, no. 3, pp. 1-6, 2010.

[30] A. de la Rosa Albuquerque. O. Lozano Carrillo “Planeación estratégica y organizaciones públicas:

experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención”, *Gestión y estrategia.*, vol. 37, pp. 61-77, 2010.

[31] A. I. Paredes Rodríguez and Y. Domínguez Figueyra, “Procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica de una empresa.” *Innov. Tecnol.*, vol. 15, no. 4, pp. 1–10, 2009.

[32] E.A. Lozano-González, G.A. Torres-Avalos. “Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco”, *Ra Ximhai.*, vol. 13, no. 3, pp. 405-416, 2017.

[33] H. Jaimés Amorocho, S. Bravo Chadid, A. Cortina Ricardo, C. Pacheco Ruíz, and M. Quiñones Aleán, “Planeación estratégica de largo plazo, una necesidad de corto plazo,” *Pensam. y gestión Rev. la Div. Ciencias Adm. la Univ. del Norte*, no. 26, pp. 191–213, 2009.

[34] P. Delfín Pozos and M. Acosta Márquez, “Importancia y análisis del desarrollo empresarial,” *Pensam. Gestión*, no. 40, pp. 184–202, 2016.