

Aplicación de Herramientas de Dirección Estratégica para la Formulación de Estrategias Organizacionales: Caso CNG Consultores SAC

MBA Carlos Adolfo, Noriega Niño de Guzmán¹

canoriega@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5747-8038>

Universidad César Vallejo

Lima-Perú

MBA Luis Edgar Tarmeño Bernuy

ltarmeno@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7511-5273>

Universidad César Vallejo

Lima-Perú

Mtra. Cynthia Lourdes, De la Rada Avalos

radita8216@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8112-3787>

Universidad César Vallejo

Lima-Perú

Mtra. Vanessa Dora, Ulloa Cordova

vanessadoraulloa@yahoo.es

<https://orcid.org/0000-0002-1581-802X>

Universidad César Vallejo

Lima-Perú

Dr. Johnny Félix, Farfán-Pimentel

felix13200@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6109-4416>

Universidad César Vallejo

Lima-Perú

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones empresariales deben adecuar sus estrategias para un óptimo posicionamiento en el entorno de las actividades propias generando espacios de desarrollo organizacional; para ello se debe contar con herramientas estratégicas que posibiliten lograr con éxito sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; ya que a través de la planificación estratégica se alinean los propósitos y metas establecidas, en tal sentido se realiza un análisis del microentorno y macroentorno de manera exhaustiva con la finalidad de conocer las fortalezas y oportunidades además de las amenazas y debilidad propias de un mundo que está en constante cambio en todos los aspectos del quehacer humano. En tal sentido, las herramientas de gestión implementadas en CNG Consultores SAC, brinda una mirada integral bajo una perspectiva actual a través de la aplicación práctica en el proceso de optimización de los procesos de gestión exitosa y de mejora continua. La metodología es de carácter aplicada, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo. Se concluyó que la aplicación de herramientas de gestión estratégica posibilita el logro de objetivos y metas en el horizonte de tiempo; a través de un proceso de gestión articulada en la que se destaca la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

Palabras clave: *planeación estratégica; dirección; organización; control; implementación.*

¹ Autor principal

Correspondencia: canoriega@gmail.com

Application of Strategic Management Tools for the Formulation of Organizational Strategies: CNG Consultores SAC Case

ABSTRACT

Currently, business organizations must adapt their strategies for optimal positioning in the environment of their own activities, generating spaces for organizational development; for this, they must have strategic tools that enable them to successfully achieve their objectives in the short, medium and long term; since through strategic planning the established purposes and goals are aligned, in this sense an analysis of the micro and macro environment is performed in an exhaustive manner in order to know the strengths and opportunities as well as the threats and weaknesses of a world that is constantly changing in all aspects of human endeavor. In this sense, the management tools implemented in CNG Consultores SAC, provides a comprehensive look under a current perspective through the practical application in the process of optimizing the processes of successful management and continuous improvement. The methodology is applied, non-experimental design and quantitative approach. It was concluded that the application of strategic management tools makes possible the achievement of objectives and goals in the time horizon; through an articulated management process in which the vision, mission and strategic objectives are highlighted.

Key words: *strategic planning; direction; organization; control; implementation.*

*Artículo recibido 22 agosto 2023
Aceptado para publicación: 29 setiembre 2023*

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se define como el proceso de toma de decisiones a través de la obtención, análisis y evaluación de las distintas opciones que una empresa puede elegir para pasar de un estado actual a otro de mejores resultados, es decir, que orienta a una empresa a seguir una ruta hacia territorios desconocidos; pasando por establecer su nivel de competitividad, y definiendo objetivos de mediano y largo plazo, realizando las acciones, que permitan a la organización alcanzar el futuro deseado (Valenzuela, 2016).

Los antecedentes de la presente investigación se sustentaron en: Gallegos (2023) señaló que, la herramienta esencial en las organizaciones es la planificación estratégica, siendo primordial en la temporalidad y que ayudará a lograr los objetivos preestablecidos a través de sus fases principales y la aplicación de una metodología de trabajo que responde a las exigencias del contexto actual y proporcionando una visión integradora. Los resultados que se obtuvo fue una relación significativa entre la planificación estratégica y el trabajo en equipo ($\rho=0.715$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de plan estratégico ($\rho=0.515$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de organización estratégica ($\rho=0.586$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de dirección estratégica ($\rho=0.641$; $p=0.000<0.005$) y con la dimensión de control estratégico ($\rho=0.695$; $p=0.000<0.005$). Se concluyó que la planificación estratégica es una herramienta por excelencia ya que posibilita concatenar los propósitos que se prevé a alcanzar en un horizonte específico de tiempo con efectividad.

Toledo (2023) sostuvo que, la planeación estratégica está considerada como una herramienta de gestión que impulsa la adecuada marcha en los procesos e implementación de planes y proyectos aunado a los esfuerzos de manera sistemática; tendientes a lograr un óptimo nivel de eficacia, eficiencia y trabajo en equipo generando una mejor disposición en las acciones y actividades en las organizaciones. Los resultados que se obtuvieron una asociación significativa entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional ($\rho=0.789$; $p=0.001<0.005$); en la dimensión formulación de estrategias ($\rho=0.436$; $p=0.000<0.005$); en la dimensión de monitoreo ($\rho=0.354$; $p=0.000<0.005$) y en la dimensión de evaluación de estrategia ($\rho=0.8722$; $p=0.000<0.005$). Se concluyó que, la planificación estratégica es un factor

determinante en el logro de objetivos; a su vez posibilita el posicionamiento organizacional basado en compromisos y competencias específicas para mejorar la productividad y eficiencia. Toro (2023) señaló que, la planificación estratégica es una de las herramientas más potentes con las que posee una organización; que analiza el estado actual de la organización correspondiente a su entorno interno y externo para propulsar estrategias, lograr objetivos y mantener una óptima dirección estratégica en la que se evidencia una sólida sostenibilidad organizacional. Los resultados muestran una relación significativa entre la planificación estratégica y la gestión del empleo ($\rho=0.992$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de gestión de incorporación ($\rho=0.898$; $p=0.000<0.005$) y con la dimensión de gestión de personal ($\rho=0.939$; $p=0.000<0.005$). Se concluyó que con una planificación estratégica óptimamente implementada, monitoreada y evaluada se logra alcanzar objetivos sustanciales en la organización.

Nole (2020) señaló que, la dirección estratégica es uno de los pilares esenciales en las organizaciones y los directivos deben poseer habilidades gerenciales para dirigir el destino de una institución; ya que esta constituye un factor primordial para la implementación de procesos de mejora continua en la organización. Los resultados mostraron una relación entre la dirección estratégica y actitud hacia el cambio organizacional ($\rho=0.680$; $p=0.001<0.005$); con la dimensión de planificación estratégica ($\rho=0.542$; $p=0.014<0.005$) y con la dimensión de implementación de estrategia ($\rho=0.485$; $p=0.030<0.005$). Se concluyó que, con una adecuada dirección estratégica se implementan los procesos de mejora continua teniendo en consideración la visión, la misión y los objetivos estratégicos establecidos.

Dirección estratégica

En los últimos años se han dado cambios en la gestión empresarial impulsados por la creciente y compleja variación de costos en el mercado a raíz de los cambios tecnológicos y de las preferencias de los clientes en nuevos productos y servicios (Hernández, 2011). Por ello, en la actualidad, las organizaciones enfrentan entornos extremadamente cambiantes que exige a los administradores y gerentes mayor capacidad de análisis y respuesta para lograr la sostenibilidad de las empresas (Augier & Teece, 2009; Pulgarin & Rivera, 2012). En tal sentido, si bien es cierto las empresas sin distinción de sector o tamaño, requieren del análisis de la información en

diferentes campos, encaminadas a diseñar estrategias para alcanzar sus objetivos, aplicando para ello un proceso sistémico de planeación cuyas etapas son planificar, implementar, organizar y controlar (Ríos, 2018; Armstrong & Kotler, 2013).

Es por ello que, la dirección estratégica de una empresa se ha convertido en una tarea compleja al tener como enfoque central el modo en que la organización busca de manera sistemática en adaptarse a su entorno, ahora con retos distintos a los de hace décadas; como las competencias globales, la evolución en las necesidades del cliente, los cambios tecnológicos acelerados e incorporación de la responsabilidad social en la visión empresarial; y casi siempre dentro de un ambiente de fuerte competencia con otras empresas (Burbano-Pérez, 2017).

Herramientas de gestión estratégica

Para que las organizaciones puedan elaborar estrategias efectivas se requiere de una herramienta que permita apoyar en el momento de la toma de decisiones estratégicas, con información oportuna y objetiva, sobre el estudio de los factores externos que impactan en las actividades que desarrolla, como en el ambiente de competitividad del entorno donde esta ópera (Segura, 2022). Estos factores se dividen en dos grupos: factores del microentorno, aquellos más cercanos a la empresa (clientes, proveedores, competidores, nuevos entrantes y sustitutos); y los del macroentorno, conformado por aquellos más alejados a la empresa (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) (Giraldo et al, 2022).

Asimismo, con la generación de una ventaja competitiva (VC) la empresa desarrolla y aplica acciones para alcanzar y mantener una ventaja sobre sus competidores (Figuroa, 2021). Según los autores, Porter & Kramer (2006, citado en Quero, 2008) define a la estrategia competitiva como el acto de decidir cómo va a competir, que objetivos pretende alcanzar, en que enfoque va a centrar sus acciones, cuáles son los recursos y políticas que requiere para alcanzar esos objetivos; en otras palabras, es aplicar acciones estratégicas para alcanzar una posición expectante en el sector específico de la producción; a través del empleo de las herramientas de dirección estratégica como son las matrices: FODA, MEFI, MEFE y BCG. Por consiguiente, las líneas estratégicas de CNG, el ciclo de vida de CNG, el diagnóstico interno de CNG, el análisis del entorno, la matriz FODA, la matriz MEFI, la matriz MEFE, la matriz BCG, los objetivos y

estratégicas servirá de sustento para el desarrollo de la investigación.

El abordaje de las herramientas estratégicas en la gestión de las organizaciones es un tema crucial debido a que le da sentido y dirección al propósito; en tal sentido, la estructuración de los procesos, las actividades, el nivel de responsabilidad y el presupuesto de recursos financieros son determinantes para llevar al éxito a una organización (Rodríguez & Castro, 2021). Las estrategias aplicadas a las organizaciones posibilitan la consecución de metas y logro de objetivos resaltando la contribución de los colaboradores (Tarziján, 2018). Asimismo, la planeación estratégica como herramienta de gestión eficaz posibilita la concreción de los planes y proyectos, la asignación de recursos, la toma de decisiones y el alcance de los objetivos con una ventaja competitiva (Santos & García, 2018). Es por ello que, la planeación a largo plazo es una herramienta que se emplea para gestionar y realizar la mejora en la estructura organizacional; para tomar decisiones acordes a las demandas del contexto global (González et al., 2019).

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se empleó el método heurístico para el proceso de búsqueda y desarrollo de la información, se realizó una pesquisa exhaustiva de artículos de investigación relacionadas con la temática de estudio, se aplicó la técnica del análisis documental y se recurrió a base de datos para la obtención de información. Se empleó los métodos de análisis y síntesis en la investigación. La data estuvo constituida por trabajos de investigación, artículos científicos, textos especializados. Se elaboraron matrices de análisis de información para la optimización de los materiales científicos revisados esencialmente. El objetivo de la investigación fue la aplicación de herramientas de dirección estratégica para la formulación de estrategias organizacionales en CNG Consultores SAC.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En relación al análisis teórico, Gallegos (2023) sostuvo que, la planificación estratégica, es primordial en las organizaciones que ayudará a lograr los objetivos preestablecidos se obtuvo fue una relación significativa entre la planificación estratégica y el trabajo en equipo ($\rho=0.715$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de plan estratégico ($\rho=0.515$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de organización estratégica ($\rho=0.586$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de

dirección estratégica ($\rho=0.641$; $p=0.000<0.005$) y con la dimensión de control estratégico ($\rho=0.695$; $p=0.000<0.005$). González & Rodríguez (2019) afirmó que la gestión estratégica es una herramienta por excelencia de carácter técnico y metodológico para una gestión gerencial acorde a los nuevos retos que enmarca la globalización en las empresas.

Así también concuerda con Toledo (2023) afirmó que, la planeación estratégica es una herramienta de gestión que impulsa la adecuada marcha en los procesos e implementación de planes y proyectos. Los resultados que se obtuvieron una asociación significativa entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional ($\rho=0.789$; $p=0.001<0.005$); en la dimensión formulación de estrategias ($\rho=0.436$; $p=0.000<0.005$); en la dimensión de monitoreo ($\rho=0.354$; $p=0.000<0.005$) y en la dimensión de evaluación de estrategia ($\rho=0.8722$; $p=0.000<0.005$). García et al. (2017), señalan que, es determinante la implementación de herramientas y estrategias para lograr alcanzar adecuadamente las metas propuestas dentro del proceso de planeación estratégica de la organización.

Del mismo modo se concuerda con Toro (2023) manifestó que, la planificación estratégica como una de las herramientas más potentes con las que posee una organización; que analiza el estado actual de la organización correspondiente a su entorno interno y externo para propulsar estrategias. Los resultados muestran una relación significativa entre la planificación estratégica y la gestión del empleo ($\rho=0.992$; $p=0.000<0.005$); con la dimensión de gestión de incorporación ($\rho=0.898$; $p=0.000<0.005$) y con la dimensión de gestión de personal ($\rho=0.939$; $p=0.000<0.005$). Durán et al (2017) señaló que, las empresas de todo tipo y tamaño tienen la responsabilidad de estar preparadas e identificar la necesidad de transformaciones y también de su capacidad de adaptación; es por ello que, las herramientas de gestión estratégica son útiles y promueven la eficiencia en la organización.

Por consiguiente, Nole (2020) sostuvo que, la dirección estratégica es uno de los pilares esenciales en las organizaciones y los directivos deben poseer habilidades gerenciales para dirigir el destino de una institución. Los resultados mostraron una relación entre la dirección estratégica y actitud hacia el cambio organizacional ($\rho=0.680$; $p=0.001<0.005$); con la dimensión de planificación estratégica ($\rho=0.542$; $p=0.014<0.005$) y con la dimensión de implementación de estrategia

(rho=0.485; p=0.030<0.005).

ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

Figura 1

Página principal de la Web de CNG



Nota: www.cngconsultores.com (2023).

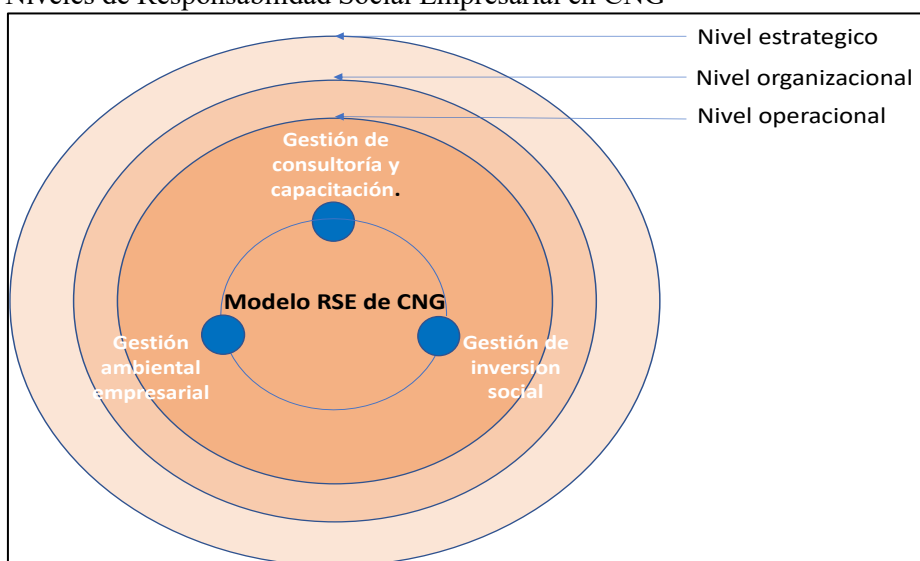
La empresa brinda los siguientes servicios de Asesoría empresarial a PYMEs.

Para apoyo a las empresas a desarrollar las actividades y estrategias para que logren la sostenibilidad y liderazgo en su sector.

- Asesoría y consultoría en todos los campos empresariales.
- Seguros empresariales y personales.
- Orientación a las personas y empresas en la responsabilidad de proteger los activos y cuidar la salud, con convenio con todas las compañías de seguros locales.
- Orientación en la obtención de financiamiento, local e internacional, para capital de trabajo, proyectos o reestructuración de deuda.
- Corretaje y tasación de inmuebles.

Programas y cursos a emprendedores y empleados de PYMEs. Brinda conocimientos y asesoría en el desarrollo de habilidades empresariales o ejecutivas necesarias para que el éxito profesional o del negocio.

Figura 2
Niveles de Responsabilidad Social Empresarial en CNG



Nota: www.cngconsultores.com (2023).

CNG ha determinado cuatro líneas estratégicas que expresan su existencia y participación en su entorno; y que se aplican en sus tres niveles en la organización (Figura 2) (Cajiga, 2009):

Ética y gobernabilidad empresarial

Desarrollo ético de la actividad: La ética es el fundamento de las interrelaciones de la empresa con los clientes, proveedores, accionistas, y todos los grupos de interés.

- Lucha contra la corrupción.
- Transparencia en las operaciones.
- Prevención de negocios no legales; y
- Cumplimiento de objetivos.

Calidad de vida en la empresa:

- Impulsar la calidad de vida de sus colaboradores.
- Ofrecer un empleo digno.
- Desarrollar un ambiente seguro.
- Fomentar una cultura organizacional orientada al desarrollo personal y profesional.
- Impulsar un clima participativo, motivante no discriminatorio.

Vinculación y compromiso con la sociedad:

- Perseguir cumplir al máximo con los intereses de los grupos de interés.

- Instrumentar el compromiso con la sociedad y su entorno.
- Desarrollar una presencia pública en apoyo al desarrollo social, económico de su comunidad.
- Generar la innovación y participación de sus miembros en la RS.

Cuidado del medioambiente:

- Fomentar el respeto al entorno y uso responsable de los recursos.
- Instrumentar planes para mitigar los impactos generados en el entorno.

Tabla 1
Matriz FODA de CNG

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enfoque estrategico bajo la vision de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	No contar con oficina física es mal percibido por parte de las Mypes
Alcance del servicio de asesoria que contempla todas las areas empresariales.	Posicionamiento de la marca en crecimiento en algunos sectores.
Equipo de Consultores con los mas altos grados academicos, experiencia sectorial y gerencial de mas de 20 años.	Cartera de cliente con baja fidelidad por ser MiPymes.
Servicio personalizado, acompanando al cliente en todo el proyecto o gestion bancaria.	Problemas de cobranzas en clientes Mipyme.
Amplia experiencia en los sectores: servicios, industrial, financiero, banca, consumo masivo, retail, construccion, inmobiliario, seguros, educacion.	Precios considerados altos en parte del mercado objetivo.
Descentralizacion geografica de las operaciones, mediante medios virtuales.	Conflictos de autoridad entre consultores antiguos y los nuevos.
Solidez financiera con amplias lineas de credito en las principales entidades bancarias	Alto nivel de pago de impuestos por la falta de credito fiscal e IGV de compras por el tipo de actividad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tipo de Cambio se mantiene estable alrededor del 3.6 luego de un periodo de apreciacion.	Efecto pos pandemia afecta situacion economica de Pymes
Politica comercial del Peru es buena, mantiene su diversificacion de mercados, y los precios de los minerales como el cobre ayudan a mantener la balanza comercial.	No se recupera la inversion privada, se mantiene por debajo del 1%
Fuerte impacto de tecnificacion de las actividades en distintas areas de las empresas, sobre todo en el campo educativo, comercial y financiero.	Crisis de estabilidad desde el 2016, acentuada en el ultimo ano
Nuevas tendencias tecnologicas que hacen aun mas dinamico el panorama del futuro de la asesoria, actividad que desarrolla CNG	Inflacion se mantiene elevado, alrededor de dos digitos en varias regiones.
Las Pymes necesitarian mas apoyo de asesorias para enfrentar los cambios bruscos del entorno.	Reclamos sociales por falta de atencion y politicas efectivas en salud, educacion, vivienda y laborales.
Mercado amplio de clientes para CNG debido a que las Mipymes son el 95% de las empresas formales del pais.	Fuerte rivalidad en el sector debido a la gran cantidad de empresas y profesionales independientes que ofrecen el servicio de asesoria
La legislacion laboral es equilibrada y permanente	Oferta de asesorias gratuitas de parte de entidades publicas.
La inversion publica se ve ampliada ante falta de la inversion privada.	Alto nivel de pago de impuestos por la falta de credito fiscal e IGV de compras por el tipo de actividad

Nota: Plan Estratégico CNG (2023).

Tabla 2
Matriz EFI de CNG

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS DE CNG-MEFI					
13/09/2023					
		FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS	1	Enfoque estrategico bajo la vision de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	0.15	4.00	0.60
	2	Alcance del servicio de asesoria que contempla todas las areas empresariales.	0.15	4.00	0.60
	3	Equipo de Consultores con los mas altos grados academicos, experiencia sectorial y gerencial de mas de 20 anos.	0.15	4.00	0.60
	4	Servicio personalizado, acompanando al cliente en todo el proyecto o gestion bancaria.	0.05	3.00	0.15
	5	Amplia experiencia en los sectores: servicios, industrial, financiero, banca, consumo masivo, retail, construccion, inmobiliario, seguros, educacion.	0.10	3.00	0.30
	6	Descentralizacion geografica de las operaciones, mediante medios virtuales.	0.05	2.00	0.10
	7	Solidez financiera con amplias lineas de credito en las principales entidades bancarias	0.05	2.00	0.10
DEBILIDADES	1	No contar con oficina fisica es mal percibido por parte de las Mypes	0.05	2.00	0.10
	2	Posicionamiento de la marca en crecimiento en algunos sectores.	0.10	2.00	0.20
	3	Cartera de cliente con baja fidelidad por ser MiPymes.	0.05	1.00	0.05
	4	Problemas de cobranzas en clientes Mipyme.	0.02	1.00	0.02
	5	Precios considerados altos en parte del mercado objetivo.	0.03	1.00	0.03
	6	Conflictos de autoridad entre consultores antiguos y los nuevos.	0.03	1.00	0.03
	7	Alto nivel de pago de impuestos por la falta de credito fiscal e IGV de compras por el tipo de actividad	0.02	1.00	0.02
TOTAL			1.00	31.00	2.90

Nota: Plan Estratégico CNG (2023).

Tabla 3
Matriz EFE de CNG

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS DE CNG - MEFE					
13/09/2023					
		FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES	1	Tipo de Cambio se mantiene estable alrededor del 3.6 luego de un periodo de apreciacion.	0.10	2.00	0.20
	2	Politica comercial del Peru es buena, mantiene su diversificacion de mercados, y los precios de los minerales como el cobre ayudan a mantener la balanza comercial.	0.15	2.00	0.30
	3	Fuerte impacto de tecnificacion de las actividades en distintas areas de las empresas, sobre todo en el campo educativo, comercial y financiero.	0.07	4.00	0.28
	4	Nuevas tendencias tecnologicas que hacen aun mas dinamico el panorama del futuro de la asesoria, actividad que desarrolla CNG	0.05	2.00	0.10
	5	Las Pymes necesitaran mas apoyo de asesorias para enfrentar los cambios bruscos del entorno.	0.10	4.00	0.40
	6	Mercado amplio de clientes para CNG debido a que las Mipymes son el 95% de las empresas formales del pais.	0.10	4.00	0.40
	7	La legislacion laboral es equilibrada y permanente	0.05	1.00	0.05
	8	La inversion publica se ve ampliada ante falta de la inversion privada.	0.05	1.00	0.05
AMENAZAS	1	Efecto pos pandemia afecta situacion economica de Pymes	0.05	2.00	0.10
	2	No se recupera la inversion privada, se mantiene por debajo del 1%	0.03	2.00	0.06
	3	Crisis de estabilidad desde el 2016, acentuada en el ultimo ano	0.05	1.00	0.05
	4	Inflacion se mantiene elevado, alrededor de dos digitos en varias regiones.	0.02	1.00	0.02
	5	Reclamos sociales por falta de atencion y politicas efectivas en salud, educacion, vivienda y laborales.	0.03	1.00	0.03
	6	Fuerte rivalidad en el sector debido a la gran cantidad de empresas y profesionales independientes que ofrecen el servicio de asesoria	0.03	1.00	0.03
	7	Oferta de asesorias gratuitas de parte de entidades publicas.	0.10	2.00	0.20
	8	Alto nivel de pago de impuestos por la falta de credito fiscal e IGV de compras por el tipo de actividad	0.02	1.00	0.02
TOTAL			1.00	31.00	2.29

Nota: Plan Estratégico CNG (2023).

CONCLUSIONES

Primera

La planeación estratégica es una metodología de análisis y proyección integral que desarrolla el diagnóstico y análisis de diversos factores y competencias de la empresa, en los campos interno como externo en un periodo de tiempo, siendo la técnica apropiada para ejercer una planificación efectiva, enfocado a lograr los objetivos empresariales, para finalmente alcanzar el futuro deseado, maximizar las utilidades y el valor de la empresa. Además, es adaptable y aplicable a cualquier actividad empresarial como personal, y permite a quien la aplique desarrollar la competitividad para enfrentar con éxito los cambios repentinos del entorno.

Segunda

Las habilidades gerenciales como planificar, organizar, administrar los problemas, entre otras, son las que permiten a una persona dirigir eficientemente una empresa. Así también, la innovación estructural, entendida como una estructura organizativa dinámica, es la que se adapta rápido a entornos cambiantes, a cambios en las formas de coordinación y comunicación interna, es un factor que contribuye al desempeño organizacional.

Tercera

La presente investigación es base para ir profundizando en un campo del conocimiento tan vasto y que para futuras investigaciones se consolide con nuevos hallazgos científicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Educación.

Augier, M., & Teece, D.J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.

<https://www.jstor.org/stable/25614663>

Burbano-Pérez, A. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.

<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>

Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Revista Espacios*,

38(13),1-15._

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1589/Estrategias%20gerenciales%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Figueroa, F. (2021). *Acciones de la mezcla de marketing verde incorporadas en medianas y grandes empresas para desarrollar una ventaja competitiva, registradas en artículos científicos desde el año 2001 al 2015 – Una revisión literaria*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Continental].

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8752/4/IV_FCE_318_TE_Figueroa_Thomas_2021.pdf

Gallegos, K.J. (2023). *Planificación estratégica y trabajo colegiado en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL 02, Lima, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107287/Gallegos_DCKJSD.pdf?sequence=4

García, J.E., Durán, S.E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacio*, 38(52), 1-16.

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Giraldo, L. M., Naranjo, E. G., & Castro, J. D. B. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 137-148.

<https://www.revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/439>

Gonzáles, J.J. & Rodríguez, M.T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Colombia: Ediciones Díaz de Santos.

<https://www.editediazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1),

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

- Hernández Palma, H (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humana. *Revista Escenarios*, <http://hdl.handle.net/11619/1628>
- Nole, G.G. (2020). *Dirección estratégica y actitud al cambio organizacional en los docentes de una institución educativa, Tambogrande, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50388/Nole_CGGSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
<https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1033/EstrategiaySociedad.pdf>
- Pulgarín, S.A. & Rivera, H.A. (2012). *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Universidad Libre.
<https://biblat.unam.mx/hevila/Criteriolibre/2012/vol10/no16/4.pdf>
- Quero, L., (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36-49.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Ríos, V. R. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. ESIC editorial.
- Rodríguez, F., & Castro, H.F. (2021). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *En Contexto*, 10(16), 123-150.
<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/1152/1466>
- Santos, M. y García, T. (2018). Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 229-237. DOI:
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2591>
- Segura-Villarreal, C. A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica. <http://dspace.ulead.ac.cr/repositorio/handle/123456789/175>
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*: Ediciones UC.

<https://bit.ly/3x9XgWt>

Toledo, K.M. (2023). *Planificación estratégica y el desempeño organizacional de una municipalidad distrital, Apurímac, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107785/Toledo_VKMSD.pdf?sequence=1

Toro, E.I. (2023). *Gestión del Empleo Público y Planificación Estratégica en el Área Administrativa de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, Lima 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110764/Toro_FEISD.pdf?sequence=1

Valenzuela, C.E. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf>