

# Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura

*Strategic business planning and innovation culture: a literature review*

 Cynthia Lizbeth Román Bermeo<sup>1</sup>

 Karoline Isabel Peñaherrera Palma<sup>2</sup>

 Kelly Doménica Riccio Morales<sup>3</sup>

Artículo recibido el 16/08/2019

Artículo aprobado el 17/08/2022

## Resumen

La presente revisión de literatura analiza la relación entre planeación estratégica e innovación. El tema surge por la discusión acerca del cómo estas variables pueden ayudar a las actuales instituciones a lidiar con las nuevas tendencias de la globalización, y cómo permiten florecer estrategias para reducir el riesgo ante la nueva perspectiva global. Esta revisión es de carácter cualitativo. Las fuentes primarias utilizadas fueron libros, artículos de revistas científicas arbitradas y trabajos presentados en congresos, todos obtenidos a través de bases de datos en un periodo de 10 años. En el resultado encontrado se destaca que la planeación estratégica puede tener un impacto positivo en la cultura de innovación de una organización, pues mejora su desempeño y ofrece resultados estratégicos.

**Palabras clave:** planeación estratégica, innovación, organización, objetivos, metas, desafíos, oportunidades, desenvolvimiento.

**Citar como:** Román, C.; Peñaherrera, K.; y Riccio, k. (2022). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Visión Empresarial*, Vol. 1 No. 2, 10-25. DOI:

Artículo de Revisión.

<sup>1</sup> Magíster en Innovación para el Desarrollo Empresarial - TEC Monterrey, Magíster en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos, Especialista en Finanzas Corporativas, Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos Corporativos. [cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec](mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec) Universidad Católica Santiago de Guayaquil. <https://orcid.org/0000-0002-7191-5473>

<sup>2</sup> Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional. [karoline.penaherrera@cu.ucsg.edu.ec](mailto:karoline.penaherrera@cu.ucsg.edu.ec) Universidad Católica Santiago de Guayaquil. <https://orcid.org/0000-0002-0167-6526>

<sup>3</sup> Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional. [kelly.riccio@cu.ucsg.edu.ec](mailto:kelly.riccio@cu.ucsg.edu.ec) Universidad Católica Santiago de Guayaquil <https://orcid.org/0000-0003-3910-9268>

## Abstract

The present literature review analyzes the relation between strategic planning and innovation. The issue arises from the discussion of how these variables can help current institutions to deal with new trends for globalization, and how they allow strategies to reduce risk to flourish due to the new global perspective.

This review has a qualitative nature; the primary sources used were books, refereed scientific journal articles and papers presented at conferences, all obtained through databases of a period of 10 years. The result found is that strategic planning can have a positive impact on the culture of innovation of an organization, improving its performance and obtaining strategic results.

**Keywords:** strategic planning, innovation, organization, objectives, goals, challenges, opportunities, development.

## Introducción

En la actualidad, la *planificación estratégica* es una variable muy utilizada por las empresas para su desarrollo y su éxito. Este término apareció en los noventa y se ha ido transformado hasta convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones de las diferentes industrias. Así mismo, la variable *innovación* ha tomado fuerza en los negocios, pues no hay empresa que no tenga un departamento destinado solo a ese aspecto. Pero no fue sino hasta el 2014 cuando varios autores empezaron a realizar estudios en donde estas dos variables se relacionaban: unos establecían que la relación otorgaba resultados positivos en la empresa, y otros afirmaban que simplemente no se relacionaban.

Para los autores Bohórquez y Pérez (2013), la importancia de la planeación estratégica radica en que esta herramienta trabaja como respuesta inmediata a los problemas del futuro incierto. Un plan estratégico debe ser capaz de adaptarse a todos los cambios, tanto de la empresa como de la industria, dado el entorno cambiante y evolutivo (Steiner, 2007). Entonces, la aplicación de esta variable permitiría fijar las posibles estrategias que se deben aplicar en cualquier escenario con el fin de lograr la misión establecida (Ramírez y Cabello, 1997).

La promoción de la cultura organizacional influye en un 50 % en que se aplique la cultura de innovación en el proceso de planeación estratégica. Una empresa que haga planeación estratégica ligada a la innovación podrá satisfacer a sus grupos de interés, ya sea a través de la oferta de productos o servicios superiores, o de una aplicación de la gestión del conocimiento en el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa, lo que dará resultados palpables y positivos (Nagesh, 2016).

Esta revisión de literatura que aquí se presenta se considera de carácter cualitativo. La búsqueda se desarrolló para conocer y entender las aportaciones teóricas sobre dichas variables. Sin embargo, existió una limitación al respecto, dado que estos temas han sido tratados por muchos autores bajo distintos enfoques, lo que dificultó el proceso de revisión de literatura que se enfocara únicamente en el problema de investigación planteado. Es decir, fue difícil la búsqueda de teorías de planeación estratégica propuestas como factor clave de la cultura de innovación desde una perspectiva organizacional. Eso implicó el uso de referencias primarias como libros, artículos de revistas científicas arbitradas y trabajos presentados en congresos, que están incluidos en el periodo de los últimos 10 años.

Esta revisión busca determinar que el factor innovación influye directa y positivamente en la planeación estratégica organizacional.

## Método

Para la revisión de literatura se utilizaron fuentes primarias: libros, artículos de revistas científicas arbitradas y trabajos presentados en congresos, todos obtenidos a través de bases de datos del último periodo de 10 años. De esta manera se garantizó que la información encontrada fuera verificada y fiable. Los documentos fueron escogidos debido a que el estudio que presentan se realizó dentro del periodo determinado, y debido a que los datos otorgados eran de gran apoyo para corroborar los objetivos planteados.

Además, para el análisis y contraste teórico de los hallazgos de la literatura se usó el proceso metodológico secuencial de la revisión de literatura MAGG (Marquina et al., 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009), que consiste en la elaboración de fichas y matrices específicas siguiendo los siguientes pasos:

búsqueda de la literatura, exploración de la literatura, desarrollo del argumento y crítica de la literatura. Para la construcción de dichas matrices también se usó la técnica para la elaboración de mapas conceptuales presentada por Novak y Gowin en 1984, la cual considera que, una vez identificados los conceptos más relevantes acerca de un tema investigado, estos se pueden representar gráficamente junto con palabras de enlace entre ellos, de forma que se puedan encontrar las relaciones entre los conceptos y facilitar la creación de conocimiento mediante aportes significativos (Moreira, 2005).

El diseño de la investigación trazado empleó el método cartesiano, que se basa en el método geométrico, en el cual la principal tesis es que los axiomas no requieren demostración. Este método sostiene una lógica deductiva y lineal (Juan & Omura, 2014). Además, esta se propone como una investigación con enfoque cualitativo, pues se indagan los hechos y las interrelaciones que se presentan en la realidad (Herrera, 2017). De la recolección de información en bases de datos se desarrolló el metaanálisis. El metaanálisis cualitativo es el método que integra múltiples estudios previos para tener una visión más precisa de las variables de estudio (Chung et al., 2006).

El presente análisis no contiene hipótesis, pero analiza dos variables: la planeación estratégica y la cultura de innovación en el dominio empresarial. Su finalidad básica es la revisión de literatura mediante fuentes de información documental y unidades de análisis de laboratorio. Para ello, se empleó un diseño no experimental, ya que no se modifican las variables para medir su impacto en otras (Hernández et al., 2014). El tipo de alcance de este análisis es exploratorio, ya que es un tema poco estudiado y con él se busca precisar el problema de investigación y obtener nuevos datos, así como fomentar que otros investigadores muestren interés en el tema (Morales, 2010).

A continuación, se analiza el desarrollo teórico de los conceptos que se vinculan al planeamiento estratégico y la cultura de innovación.

## Planificación Estratégica y Cultura de Innovación

A partir del año 1920 florece el concepto de *estrategia* y se afilia como herramienta de rentabilidad y competitividad de las empresas. Alrededor de la década de los setenta, la estrategia se convierte en un proceso lógico que se atribuye a la gerencia y se asocia a la gestión y administración estratégica (Tarapuez et al., 2016).

Para la década de los noventa, Philip Kotler, define la *planeación estratégica* como un conjunto administrado de actividades que buscan alinear las metas y los objetivos de la empresa con los recursos que posee (Kotler et al., 2016). Para ello, es necesario realizar un diagnóstico total de la situación actual de la empresa, identificando la misión, los valores, los objetivos y los análisis FODA, para así elaborar un bosquejo del escenario al que se quiere llegar. Entonces, dentro de cada institución se debe establecer un comité de planificación estratégica para que se puedan examinar los nuevos desafíos y oportunidades (Aldrich, 2000). Así, ante la existencia de riesgos, es necesario que las organizaciones piensen a largo plazo, que se encuentren preparadas para factores inesperados que surgirán a lo largo de su ciclo de vida, es decir, se trata de reducir la incertidumbre (Miklos y Tello, 2007).

Así como la planeación estratégica es importante, también lo es la *gestión estratégica*, pues no solo se trata de la búsqueda intelectual, sino también de la ejecución del plan. Estos planes deben ser creativos y deben guiarse, más que por el análisis, por la intuición.

Es necesario aclarar que para que este proceso de planeación y gestión se realice exitosamente, la perso-

na al mando debe ser capaz de liderar a su equipo y motivarlo, para que los esfuerzos permitan la realización de los objetivos propuestos.

Las actividades realizadas pueden dividirse en tres niveles: corporativo, de negocios y funcional. El nivel corporativo se refiere a la visión global de la organización. Las decisiones tomadas por los altos mandos son determinantes del éxito o del fracaso de la empresa, ya que con ellas se creará confianza en el colaborador. El nivel de negocios habla de los análisis situacionales de cada área de la institución con el fin de conocer las realidades y las características que ayudarán al cumplimiento de los objetivos. Es aquí donde se pueden hacer retroalimentaciones que permitan la mejora de los procesos. Finalmente, en el nivel funcional, aquellas mejoras para cada área se vuelven realidad (Aramayo y Candia, 2008).

14\_

La planeación estratégica se aplica a todos los contextos organizacionales, tanto a entidades privadas como públicas. El plan estratégico se convierte en un factor crítico para el desarrollo de las organizaciones y funciona como guía para sus grupos de interés (Plant, 2009). La planificación estratégica aporta al bienestar de esos grupos de interés, como los ciudadanos y los colaboradores internos, lo que se entiende como calidad de vida. Esa calidad de vida no solo incluye políticas como el nivel de alfabetización, seguridad ciudadana, bienes materiales, etc., sino que también incluye factores psicológicos, lo que genera confianza en las instituciones. Las sociedades y políticas optimistas serán aquellas que permitan a sus colaboradores alcanzar su potencial (Vázquez, 2009).

En la planeación estratégica se pueden distinguir dos enfoques: largo y corto plazo. El más utilizado es el largo plazo, en el que se destacan dos características: la incertidumbre y la decisión. La incertidumbre se da porque, a pesar de que la empresa realiza las in-

vestigaciones respectivas, siempre habrá información incompleta o que no es totalmente confiable. Incluso las potencialidades o aspectos como el ambiente, la competencia y los consumidores, en el caso de empresas, son tan variables que no se podrían conocer detalladamente. En cuanto a las decisiones, los dirigentes de las instituciones deberán saber cuándo es acertado aceptar los riesgos, pero debido a la incertidumbre esto es considerado dificultoso y delicado (Bohórquez y Pérez, 2013).

En este proceso de planeación es clave una toma de decisiones que no solo se base en datos, sino también en la intuición (David, 2011). Por dichas razones, el sector empresarial debe eliminar su análisis egocéntrico e ir más allá de los resultados, pues eso es lo que causa las ineficiencias (Amdam, 2014).

Cabe destacar que la variable que está muy ligada a la planeación estratégica hoy en día es la *innovación*. Al ser aplicada en los procesos organizacionales, se crea un valor agregado que ayuda a establecer lazos de confianza con los clientes y fidelidad con la organización (Román y Vilema, 2016). El vocablo innovación fue relacionado con el ámbito económico-empresarial por Schumpeter en el año 1939, y se manifestó en dos perspectivas: por producto y por proceso. En general, la innovación fue designada como a) la creación de un producto nuevo y único, b) los nuevos métodos de producción y comercialización, c) la introducción a un mercado nuevo, d) la adquisición de nuevos proveedores y e) la reestructuración del mercado (Quintero-campos, 2011). De todos modos, la innovación puede ser definida como la creación de ideas o la adopción de productos, servicios o procesos que se perciben como únicos (Jiménez & Sanz, 2012). Para esto, se hace uso de la tecnología, una herramienta muy importante para este factor.

Mientras mayor planeación estratégica haya en una empresa, mayor será el desarrollo y la diversificación de productos o servicios que pueda ofrecer. Claramente, el efecto que resulte de la innovación dependerá de la edad de la empresa y de su tamaño (Estrada, et al., 2015). Una empresa innovadora promoverá estrategias y políticas que fomentarán la creatividad, empoderará a su fuerza laboral y la harán partícipe de tareas cotidianas, para que la empresa en su totalidad sea más flexible y pueda adaptarse a los cambios (Tarapuez, et al., 2016).

La planeación estratégica es un pilar crítico para la innovación, ya que hace consciente a la organización de sus macro y microentornos, analiza el ambiente económico, la competencia, las tendencias sociodemográficas, el estado actual y la evolución de la tecnología, las capacidades del talento humano, el modelo organizacional y otras capacidades como la financiera, la administrativa y la de mercadeo. La innovación ayuda a desarrollar una ventaja competitiva, pero para lograr ese nivel se deben tomar tres factores en cuenta: a) el capital intelectual, b) la ética organizacional, c) las rutinas y los sistemas de planificación (Tarapuez et al., 2016).

Según los autores Dziallas y Blinda (2018), la innovación es un proceso que conlleva la generación de ideas, su desarrollo y el contraste entre todas sus fases, el análisis y la determinación de recursos a utilizarse. De esa manera se puede tomar una decisión para empezar a desarrollar la estrategia adecuada para la empresa.

La planeación estratégica se relaciona con ciencias y disciplinas como la administración, la economía, las finanzas y la ingeniería. Por ejemplo, para cumplir con los objetivos propuestos es necesario que la empresa desarrolle una inteligencia tecnológica en cuanto a técnicas y software que se conviertan en alta capacidad de innovación para satisfacer a los interesados (Aguirre, 2015).

Del mismo modo, tanto la innovación como la creatividad son factores esenciales en los trabajadores para que la planeación estratégica establecida por la empresa pueda ser cumplida fielmente. El estudio de *"The Global Most Admires Knowledge Enterprises"* afirma que aquellas empresas que enlazan la administración de conocimientos estratégicos y la cultura de innovación tienen un alto impacto positivo en el rendimiento de su negocio (Nagesh, 2016). Por eso, la planeación estratégica en la empresa es un proceso en el que se deben evaluar todos los aspectos posibles con el fin de otorgar diagnósticos, ya sean introspectivos o colectivos, que ayuden a la toma de decisiones en las que los factores claves a considerar sean la calidad, la innovación y la comunicación con los *stakeholders* (Araya, 2017).

Finalmente, lo que ofrece competitividad a la organización es la habilidad del equipo gerencial de intervenir dinámicamente en la planeación estratégica por medio de cambios tecnológicos que satisfagan las necesidades de su grupo de interés, y sobre todo que tenga en consideración a su equipo de trabajo (colaboradores) como un recurso de primer orden que debe ser motivado y debidamente preparado (Leyva et al., 2018).

\_15

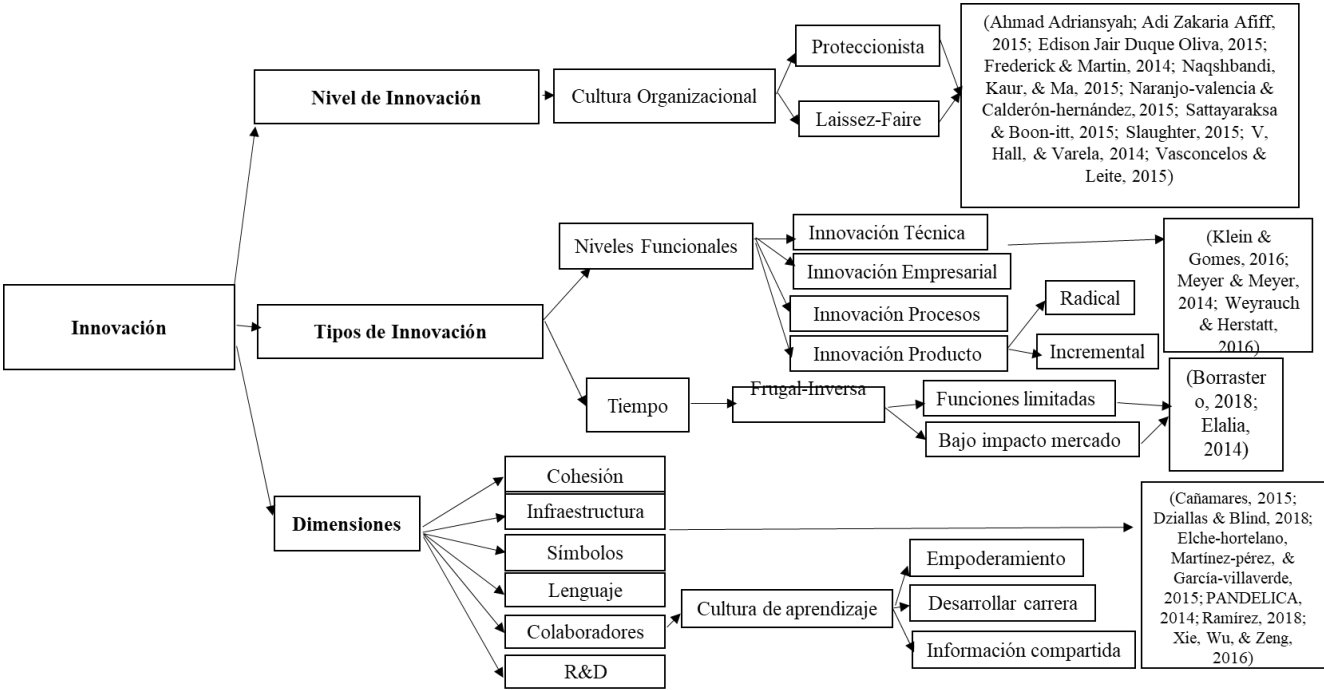
## Proceso Metodológico

A continuación, se aplica el proceso metodológico secuencial de la revisión de literatura MAGG (Marquina, Álvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009), que consiste en la elaboración de las siguientes matrices específicas:

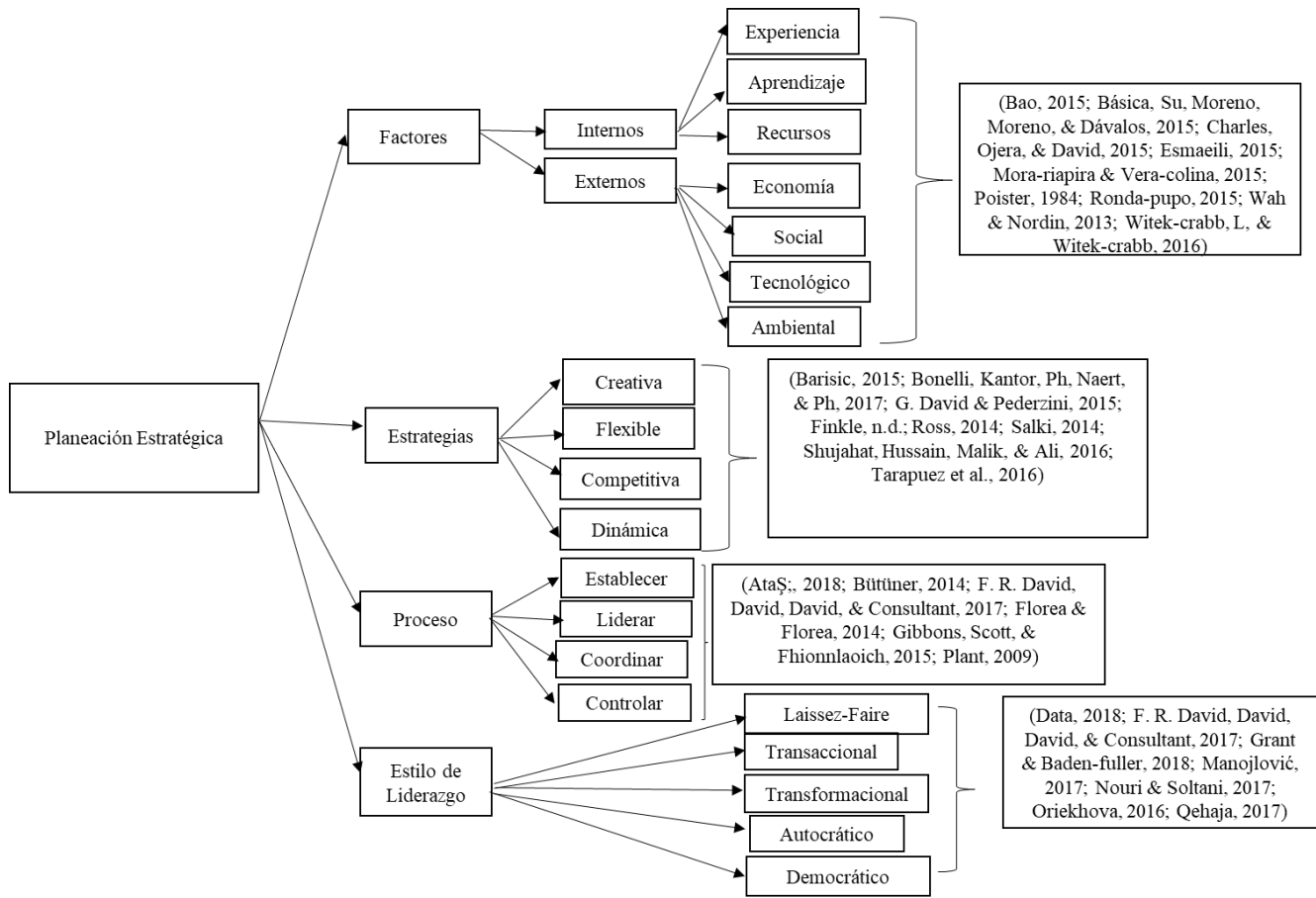
### **Exploración de literatura**

De acuerdo con la revisión de literatura y las fichas presentadas anteriormente, se efectuó el siguiente mapeo de las variables de estudio, sus conceptos claves e ideas principales.

**Ilustración 1.** Matriz de exploración de literatura para la variable innovación

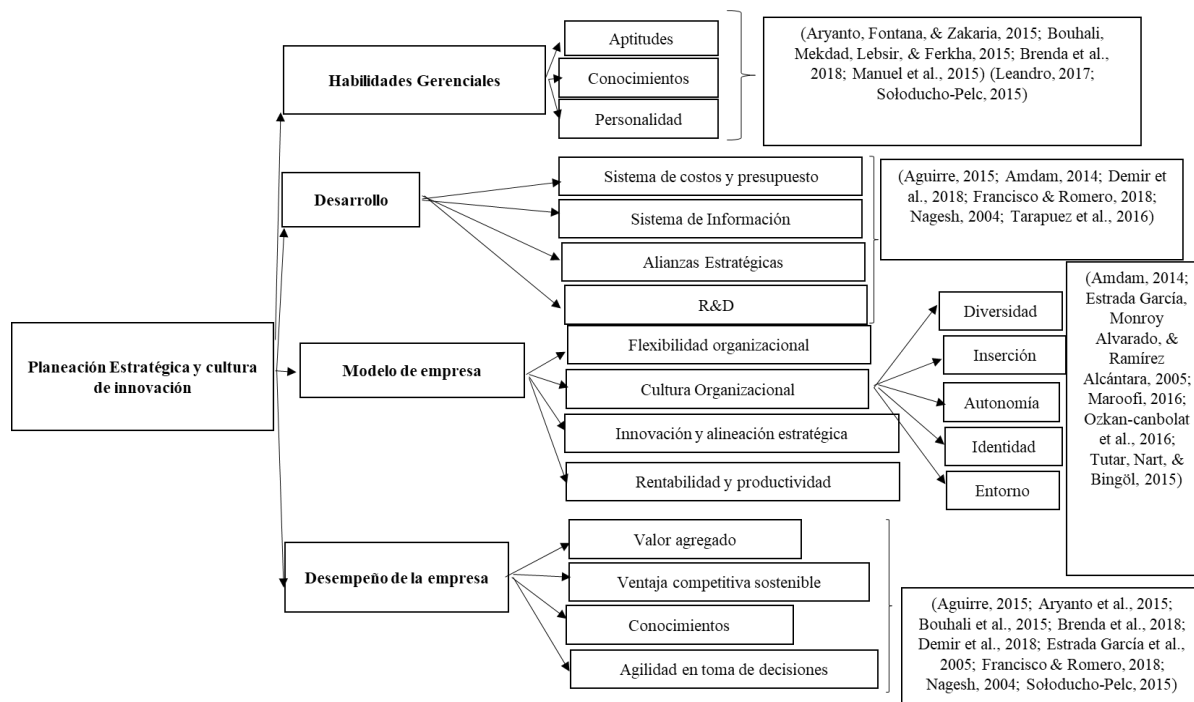


**Ilustración 2.** Matriz de exploración de literatura para la variable Planeación





**Ilustración 3.** Matriz de exploración de literatura para la variable Planeación y cultura de innovación



18\_

De las matrices presentadas en las figuras anteriores se puede concluir que los conceptos claves para la investigación de la variable innovación son cultura organizacional (ya sea proteccionista o laissez-faire), tipos de innovación frugal-inversa, innovación de producto, innovación de procesos, dimensiones de aplicación, símbolos, lenguaje, estructura, símbolos, colaboradores, cohesión, cultura de aprendizaje y R&D. Para la variable planeación se destacan los siguientes conceptos claves: factores externos, factores internos, estrategias, proceso y estilos de liderazgo. Finalmente, para el contraste de ambas variables se encontraron: habilidades gerenciales, desarrollo y enfoque, modelo empresarial y performance o rendimiento de la organización.

## Desarrollo y Discusión

Las tablas que se presentan a continuación se realizaron como producto de la exploración de la literatura. Para

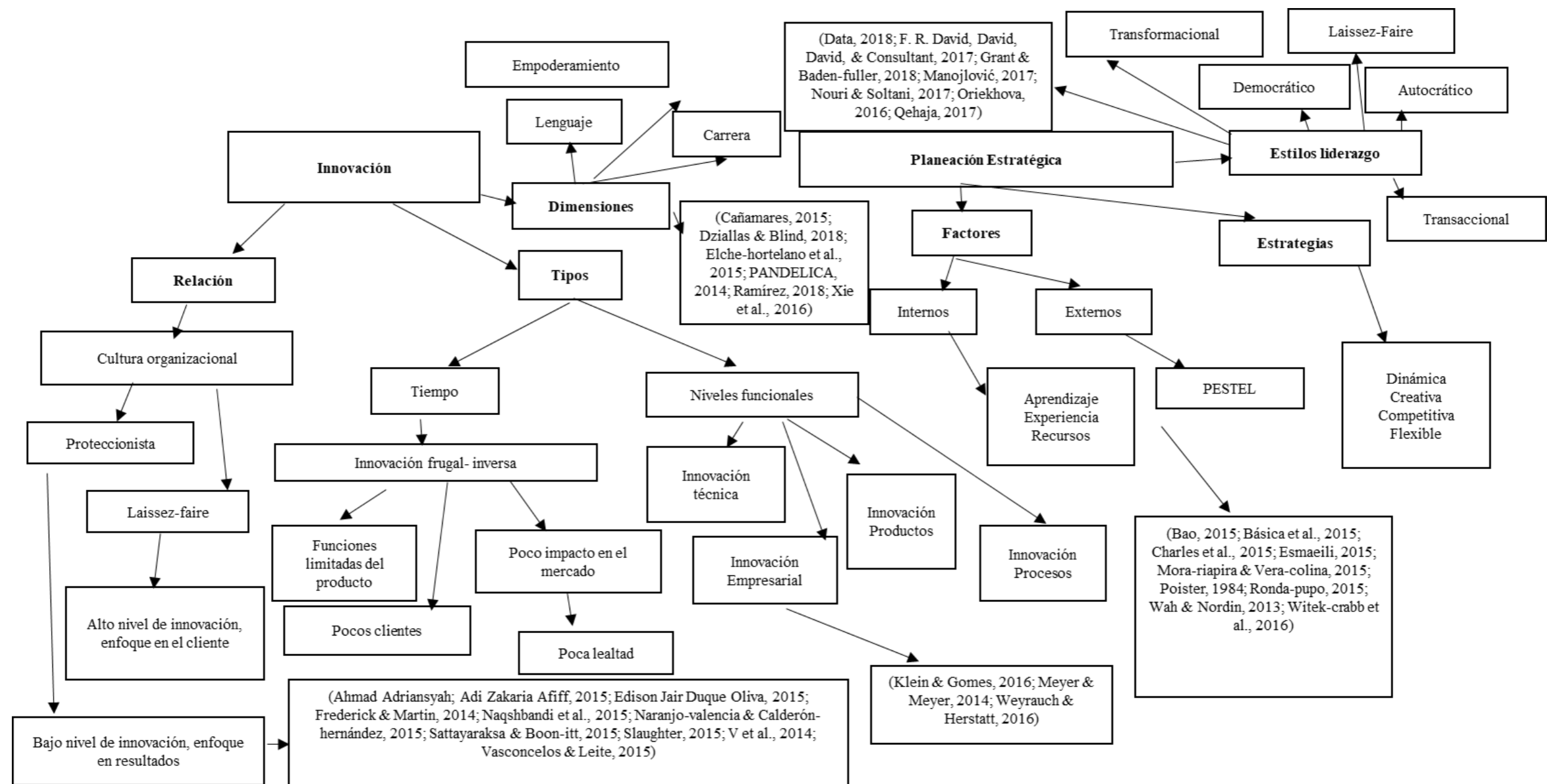
su construcción se utilizó el método de matrices del desarrollo del argumento por análisis de los autores Machi & McEvoy (2009) y Hart (2003).

De las matrices a continuación presentadas se puede concluir que el desarrollo de la discusión se centra en el concepto de planeación estratégica de Bojórquez & Pérez (2013), que determina a la planeación como un pilar de la gestión empresarial; en el concepto de innovación de Naranjo y Calderón (2015), quien ve a la innovación como una oportunidad de transformación cultural; en la relación de ambos conceptos en el ámbito organizacional, descrita por Nagesh (2016), quien la enfoca hacia la mejora de los procesos; y en las perspectivas de la innovación en la planeación estratégica expuestas por Ratiba, Yousra, Hind, & Ferkha (2015), que determinan que los líderes organizacionales deben desarrollar sus habilidades de comunicación, innovación y de enfrentamiento de los riesgos futuros.

**Tabla 1.** Matriz de desarrollo del argumento por análisis para las variables Planeación Estratégica e Innovación.

Autor	Etapa 1: Armado de la información reunida				Etapa 2: Sintetizas la información			Etapa 3: Análisis de patrones de la información			
	Palabra clave	Cita o referencia	Ideas principales	Calidad	Evidencia	Enunciado simple	Se acepta	Enunciado simple	Enunciado Complejo		
	Tomado de las fichas	Tomada de las fichas	Tomada de las fichas	Sí o No	Sí o No	Razonamiento	Evidencia para el enunciado	Sí o No	Como evidencia para el enunciado	Razonamiento y argumentos complejos	Tesis para el argumento encontrado
Bojórquez & Pérez (2011)	Planeación estratégica	Guía para identificar objetivos en cualquier escenario	Pilar en la gestión empresarial	Sí	Sí	Uno a Uno	Es una actividad adoptada por las empresas basadas en marcos estratégicos	Sí	Se puede implementar en cualquier situación	Inductivo	La planeación estratégica es una respuesta inmediata a los problemas del futuro incierto
Naranjo y Calderón (2015)	Innovación organizacional	La influencia innovadora en la cultura favorece positivamente en los resultados	Transformación cultural	Sí	Sí	Uno a Uno	El tipo de cultura de la organización estimulará la cultura innovadora de la misma	Sí	Existen elementos fundamentales en la cultura organizacional para promover la innovación	Inductivo	Las capacidades organizacionales, requerimientos de gestión y comportamientos directivos son importantes en la toma de decisiones
Nagesh (2016)	Planeación estratégica e Innovación organizacional	Cultura de innovación permanente mejorará los procesos de la empresa	Mejora los rendimientos del negocio	Sí	Sí	Uno a Uno	La innovación en la gestión del conocimiento en desarrollo de los procesos de la empresa dará resultados palpables y positivos	Sí	La innovación y creatividad de los trabajadores influirá positivamente en los resultados de los procesos	Inductivo	La cultura de la empresa incrementará la innovación en los procesos estratégicos de la empresa
Bouhali, Mekdad, Lebsir & Ferk (2015)	Líderes innovadores en planeación estratégica	El liderazgo conlleva responsabilidades y retos que deben ser transformados en estrategias adaptables	Crea competencia en el mercado, y conlleva el cumplimiento de las metas propuestas	Sí	Sí	Uno a Uno	El liderazgo innovador favorece la competitividad de la organización	Sí	Un responsable organizacional debe ser un perito en cuanto al enfrentamiento de los cambios globales que ofrecen grandes oportunidades	Inductivo	Las perspectivas de liderazgo en diversas situaciones deben ser aplicadas con estrategias creativas

Ilustración 4. Matriz de mapa conceptual de Planeación Estratégica e Innovación desde una perspectiva organizacional y de administración estratégica



**Tabla 2.** Matriz de Desarrollo del Argumento para las Variables Planeación Estratégica e Innovación.

Autor	Periodo	Puntos clave	Marco	Trabajos Asociados	Argumento
Bojórquez & Pérez	2011	Definición de la planeación estratégica	Planeación estratégica	Empresas Competitivas (Ramírez & Cabello, 1997); planeación estratégica creativa (Martínez, 2002), Planeación estratégica lo que todo director debe saber (Steiner,2007).	La planeación estratégica es una respuesta inmediata a los problemas del futuro incierto
Naranjo y Calderón	2015	Definición de la innovación organizacional	Innovación organizacional	The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms (Hartmann, 2006), Individuals and organizations: The cultural match. (Wallach, 1983), Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. (Martins & Terblanche, 2003); Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. (McLean, 2005); Building and sustaining a culture that supports innovation (Jamrog, 2006).	Las capacidades organizacionales, requerimientos de gestión y comportamientos directivos son importantes en la toma decisiones
Bouhali, Meddad, Lebsir & Ferk	2015	Tipos de liderazgo aplicados en la innovación de la planeación estratégica	Líderes innovadores en planeación estratégica	Creativity and the Role of the Leader (Amabile, 1997).	La cultura de la empresa incrementará la innovación en los procesos estratégicos de la empresa
Nagesh	2016	Vínculo de la innovación organizacional con la planeación estratégica	Planeación estratégica e Innovación organizacional	Achieving synergy between strategy and innovation (Kirkpatrick & Locke, 1991).	Las perspectivas de liderazgo en diversas situaciones deben ser aplicadas con estrategias creativas

21

La matriz anterior demuestra que los trabajos tomados como muestra tienen similitudes en las variables estudiadas y planteadas desde diferentes perspectivas. Lo que se destaca es que, tanto para la innovación como para la efectiva planeación estratégica, lo que representa un factor de éxito es la cultura organizacional, en especial lo que compete a la personalidad, el estilo de liderazgo, los valores y las normas del gerente, ya que estas marcan el mando y la dirección para todas las organizaciones. Por eso, se sugiere, a partir de los

estudios sobre el liderazgo democrático, el empoderamiento de los colaboradores y la planificación flexible, e incorporar todos los niveles funcionales para dictar la ruta hacia la innovación. La planeación estratégica es un pilar de la innovación, así como la innovación soporta la planeación estratégica: esta es una relación complementaria.

La planeación estratégica ha consistido en tres pasos básicos: a) planear, b) ejecutar y c) monitorear. Dada

la incertidumbre del actual micro y macroentorno, la planeación afecta a las actividades de las empresas. Por eso, es importante considerar la innovación como factor de éxito en la planeación estratégica, pues solo aquellas empresas lo suficientemente flexibles e innovadoras logran tener una perspectiva completa de los diferentes escenarios del mercado. En ellas, la innovación soporta una exitosa planeación estratégica. La planeación estratégica no es solo una herramienta de mejora de productividad, sino que se convirtió en un motor de innovación (Demir et al., 2018).

Con ese destino surgió la *innovación estratégica*, que se explica como la ruptura de los estereotipos que existen en los mercados, pues las empresas cambian totalmente las reglas del juego de forma que logran diferencias dramáticas de su competencia y así el posicionamiento en la mente de los consumidores. Aquí, la innovación y la planeación estratégica entablan una relación correlacional positiva. Gracias a la innovación como base para la planeación se logran nuevos espacios de mercado, cambiar las reglas del juego del mercado, crear un mayor valor para el cliente a un menor costo y crecer de forma altamente rentable. Sin embargo, también existen barreras de la innovación estratégica como la apatía al éxito, la mala cultura organizacional y el bajo apoyo institucional (Ozkan-canbolat et al., 2016).

En ciertos casos existe una brecha entre la planeación estratégica y la innovación cuando interviene la variable del desempeño de la gerencia. Un líder debe coordinar de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos, de manera que estén orientados a los objetivos de la organización. Cuando no existe una buena planeación, su implementación y monitoreo no darán los resultados anhelados. El tipo de liderazgo alinea la estrategia y la innovación dentro de una empresa; del tipo de

liderazgo depende el nivel de innovación (Brenda et al., 2018).

Los diversos estudios examinados aseveran que el desarrollo, la cultura organizacional, las estrategias competitivas, los líderes integrales y el recurso humano empoderado son los factores claves para cumplir con el mejor rendimiento de una organización (Manuel et al., 2015).

## Conclusión

En la presente revisión de literatura se recogió una muestra de 81 artículos: 33 % estudiaron la variable innovación, 47 % analizaron la variable de planeación o administración estratégica y el 20 % estudiaron la relación entre estas dos variables. De este análisis se pudo deducir que existen pocas tesis en las que se determinen ambas variables. La mayoría de la literatura explica la planeación estratégica, seguida por la innovación, pero no hacen énfasis en su relación.

La revisión de conceptos de las variables de planeación estratégica e innovación permitió contrastar todas las perspectivas posibles. Gracias a eso se elaboró un mapa conceptual en donde se puede observar la relación de ambas. Entre los términos más utilizados por los autores en los 81 documentos están planeación estratégica, innovación, organización, desarrollo, líderes, desenvolvimiento, colaboradores, capacitaciones, resultados, metas, objetivos, estrategias y oportunidades. De estas palabras, son los líderes los encargados de relacionar las dos variables estudiadas en esta revisión de literatura, a través de la planificación, la capacitación de sus colaboradores y el enfrentamiento de los desafíos que ofrecen las industrias para la creación de oportunidades en el mercado.

De la muestra observada, aproximadamente un 70 % de las investigaciones se desarrollaron en inglés, un porcentaje menor en español y otros idiomas como serbio, portugués, entre otros. Para la variable innovación, la mayor parte de los documentos se publicaron en el año 2015; asimismo, la variable planeación se estudió en mayor número de veces en el año 2015, lo que concuerda con los trabajos de estudio de ambas variables que se publicaron en mayor proporción en ese mismo año. Sobre la variable innovación se publicó la mayor parte en Proquest; la variable planeación en el Journal Academy of Strategic Management, Proquest y Nankai Business Review International; y los ensayos de incidencia de la planeación estratégica y la cultura de innovación se presentaron con más frecuencia en Proquest.

Al realizar el análisis de literatura se pudo determinar que estas variables se relacionan cuando lo que se busca es el logro de las metas establecidas para alcanzar el éxito de la empresa. Tanto la planeación estratégica como la innovación tienen como recurso principal a los colaboradores de la organización, quienes deben tener como base la cultura organizacional. Cuando la empresa se concentra altamente en la capacitación de sus colaboradores y en el desarrollo de sus habilidades, la innovación en sus procesos crece aceleradamente. Esto influye positivamente en el resultado de sus procesos.

La planeación estratégica debe establecer diversos panoramas a corto y largo plazo que sirvan como solución a los problemas emergentes del futuro, ya sean de la empresa o de la industria, para que se reduzca el riesgo y la incertidumbre. El gerente de la empresa que sea líder de la planeación debe, aparte de intuitivo, ser alguien con la habilidad de motivar a sus subordinados, ya que de sus actividades realizadas dependerá el éxito de la empresa. En caso de no tener estas cualidades, causa ineficiencia.

Finalmente, al relacionar los conceptos de planeación estratégica y de innovación se encontró que una empresa que promueva intensamente la innovación tendrá un mayor desarrollo y diversificación del producto o servicio que ofrezca. Esto debido a que durante sus procesos tendrá la habilidad de determinar concretamente los recursos a utilizarse y evitar los gastos innecesarios.

La presente revisión de literatura no es definitiva, pues deja un espacio para que otros autores puedan complementarla. Se recomienda hacer una investigación de carácter cuantitativo para determinar en porcentajes la influencia de una variable sobre la otra, a fin de contribuir a la mejora de la planeación en las empresas y perfeccionar el afrontamiento de los constantes cambios globales. Entonces, se plantean aquí hipótesis para futuras investigaciones:

1. La innovación no influye en la planeación estratégica organizacional.
2. El liderazgo es la variable esencial en la innovación organizacional.
3. La cultura de la organización influye directamente en la planeación estratégica y en la cultura de innovación.

## Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110.
- Amdam, R. (2014). An integrated planning, learning and innovation system in the decentralized public sector; a Norwegian perspective. *The Innovation Journal*, 19(3), 1-17. <https://pdfs.semanticscholar.org/7c0f/c760b59ceddfc39c59bce67f5149af7096f0.pdf>

- Aramayo, O., y Candia, R. (2008). *Manual de Planificación Estratégica*. [https://issuu.com/victorecarozodelgado/docs/manual\\_de\\_planificacion\\_estrat\\_gic](https://issuu.com/victorecarozodelgado/docs/manual_de_planificacion_estrat_gic)
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial Abril-Julio*, 11(1), 23-34.
- Bohórquez, M., y Pérez, A. (2013). *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. XIII(81), 4-19. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- David, F. (2011). *Strategic Management concepts and cases*. Pearson Education, Inc. [https://www.researchgate.net/publication/256232147\\_Strategic\\_Management\\_Concepts\\_and\\_Cases\\_1st\\_Arab\\_World\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/256232147_Strategic_Management_Concepts_and_Cases_1st_Arab_World_Edition)
- Estrada, R., Hernández, M., & Sánchez, V. (2015). *Planeación estratégica e innovación como proceso de cambio*. [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/16-PF335\\_Planeacion\\_Estrategica.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/16-PF335_Planeacion_Estrategica.pdf)
- Jiménez, D., & Sanz, R. (13 de septiembre de 2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el papel moderador del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 323-332. [https://www.researchgate.net/publication/257451312\\_Efectos\\_de\\_la\\_estrategia\\_de\\_innovacion\\_en\\_el\\_exito\\_de\\_los\\_nuevos\\_productos\\_el\\_papel\\_moderador\\_del\\_entorno](https://www.researchgate.net/publication/257451312_Efectos_de_la_estrategia_de_innovacion_en_el_exito_de_los_nuevos_productos_el_papel_moderador_del_entorno)
- Kotler, P., Berger, R. y Bickhoff, N. (2016). *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*. Springer, 6-11.
- Leyva, A., Cavazos, J., y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.
- Miklos, T. y Tello. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. *Documento procedente del V Encuentro de Estudios Prospectivos.*, 119-127.
- Morales, F. (2010). *Conozca tres tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa*. <https://www.studocu.com/es-mx/document/tecnologico-de-estudios-superiores-de-ecatepec/taller-de-investigacion/tipos-de-investigacion/17431755>
- Nagesh, T. (2016). Linking knowledge management and innovation culture for business performance improvement. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 4(2).
- Naranjo, J., y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación digital. *Estudios Gerenciales*, 31(135). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000200010)
- Ratiba, B., Yousra, M., Hind, L., & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78.
- Román, C., & Vilema, S. (2016). Determinantes de la Innovación Sustentable de las Empresas Ecuatorianas. *Yachana Revista Científica*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.1234/yach.v5i2.375>
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E. y Hernández, R. P. (26 de enero de 2016). Estrategia e innovación en las Mi-

pymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>

Vázquez, C. (2009). El bienestar de las naciones. En C. Vázquez y G. Hervás (coord.). *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una Psicología Positiva* [pp. 103-142].