

---

## Panorama general actualizado de la Planeación Estratégica:

### revisión sistemática cualitativa

### Updated overview on strategic planning:

### qualitative systematic review

---

Alpha Elena Escobedo Vargas \* y Blanca Lidia Márquez Miramontes \*\*

#### RESUMEN

El presente trabajo es una revisión sistemática cualitativa de literatura sobre Planeación Estratégica, que tiene como objetivo integrar un panorama general actualizado sobre las investigaciones realizadas al respecto. Esta revisión incluye artículos desde 1978 hasta 2017; la selección de éstos se llevo a cabo a partir de la búsqueda en bases de datos de revistas científicas e indexadas en inglés, bajo las palabras clave strategic planning. Tras la selección y criba según criterios que permitían identificar los artículos relacionados con la PE y que contaban además con las características, apartados e indicadores establecidos para el examen, se analizaron 60 artículos. De estos se obtuvo información sobre las variables que se han estudiado en relación con la PE, los objetivos de los estudios, las poblaciones y muestras, así como las técnicas y herramientas que se han utilizado para recolectar información .

**PALABRAS CLAVE:** *Planeación Estratégica, Revisión sistemática, Revisión cualitativa*

#### ABSTRACT

The present work is a qualitative systematic literature review on Strategic Planning, which aims to integrate an up-to-date research overview, carried out in this regard. This review includes articles from 1978 to 2017; the selection was carried out by searching in databases of scientific journals and indexed in English, under the key words “Strategic” + “Planning”. After the selection and screening according to criteria that allowed identifying the articles related to Strategic Planning, and that also had the characteristics, sections and indicators established for the examination, 60 articles were analyzed. From these, information was obtained on the variables that been studied in relation to Strategic Planning, the studies objectives, populations and samples, as well as the techniques and tools that have been used to collect information

**KEY WORDS:** Strategic Planning, Literature review , Qualitative Systematic Review

\**Autor para correspondencia.* Doctora en Ciencias Administrativas., profesora investigador adscrita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: aescobed@uacj.mx

\*\* Doctora en Ciencias Administrativas., profesora investigadora adscrita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: bmarquez@uacj.mx

## Introducción

La Planeación Estratégica (PE) es desde los sesenta un tema común tanto en la teoría como en la práctica de las organizaciones (Vulevic, 2016). Como lo anunció Brynson (1988), la PE es hoy día una herramienta crucial para toda organización que aspire tanto a conseguir sus objetivos como a subsistir en el contexto actual (Rashid, et al., 2016). Las piezas claves de la PE como son la formulación de objetivos, de estrategias, los procesos de evaluación y el análisis del entorno han sido objeto de interés para la investigación en las últimas décadas (Denis, Tyran, Vogel, & Nunamaker, 1997).

Este trabajo presenta un análisis de los estudios sobre PE realizados principalmente en las últimas tres décadas y encontrados a partir de la búsqueda en bases de datos de artículos indexados y/o científicos. Con la finalidad de obtener un panorama general de los tratamientos, los vínculos temáticos y las metodologías desde las que se ha analizado la PE, se revisaron finalmente 60 artículos en los que se incluyen estudios empíricos y de caso, artículos teóricos y revisiones de literatura. Los resultados presentan información útil para los interesados en la PE, como las variables con la que se le ha relacionado en los diferentes estudios, las poblaciones y muestras en las que han realizado, así como las técnicas e instrumentos de investigación para la recopilación de los datos.

## Justificación del tema

Bryson (1988, p. 81) subrayaba la importancia de la Planeación Estratégica (PE), previendo que su uso se convertiría en un standard para las organizaciones públicas y sin fines de lucro en el futuro cercano. Casi veinte años después O'Regan y Ghodabian (2005, pp. 1108-1109) citando a Porter (1996), acentúan la importancia de la PE para la obtención de ventajas competitivas; siendo relacionado su uso de forma positiva no sólo a la ventaja competitiva, sino con la definición efectiva de la misión de la organización y la rentabilidad de la misma, incluso en tiempos y ambientes turbulentos, como se observa en Obeng y Ugboro (2008, p. 422), quienes además destacan la importancia de la PE para el sector privado. Mahazril, Hafizah y Zuraini (2012, p. 103) reafirman el valor de la PE para las empresas, al coadyuvar en asegurar el futuro del negocio.

En este sentido, Esser, Demirbag y Yozgat hablan del hecho de que numerosos investigadores y ejecutivos entienden a la PE como un proceso esencial para las empresas de todo tamaño

(2012, p. 909). Así pues, según Kalkan y Bozkurt (2013, p. 1016), hoy más que nunca las organizaciones exitosas reconocen la importancia de la PE para alcanzar los resultados deseados. La PE se ha convertido, como predijo Brynson (1988), en una necesidad crucial para toda organización que pretenda tanto alcanzar sus objetivos como permanecer competitivos en orden de la sobrevivencia (Rashid, et al., 2016, p. 422) en un ambiente de cambio constante.

### **Justificación de elaborar una revisión de literatura**

Como lo sostienen Machi y McEvoy (2016) una revisión de literatura presenta un argumento lógico, construido para la comprensión del estado del arte referente a un conocimiento o tópico de estudio. Las revisiones de literatura proveen no sólo la evidencia de los estudios ya realizados, sino del contexto y los antecedentes de la problemática en cuestión. Además, por medio de estas investigaciones se pueden identificar tendencias y vacíos de conocimiento (De Lourdes, 2017). Esto implica consultar, localizar y obtener los materiales bibliográficos, para poder llevar a cabo su clasificación y análisis.

### **Justificación de otra revisión de literatura**

Se encontraron sólo cuatro revisiones de literatura sobre PE, realizadas a partir de 1991, siendo la más reciente en 2016. Estas revisiones abarcan desde 1966 hasta 2013. La revisión de Clark (1992) se basa sólo en los resúmenes de los artículos, a diferencia de los tres restantes donde se revisan los artículos completos. Las revisiones de Boyd (1991), Clark (1992) y Phillips & Moutinho (2014) hacen énfasis en ser revisiones sistemáticas que, a diferencia de las revisiones narrativas, ofrecen datos más precisos, detallados y organizados. Sin embargo, la revisión de literatura más reciente, de Vulevic (2016), utiliza la revisión narrativa con la finalidad de obtener una perspectiva general de la PE con relación a la variable específica de las redes de transporte.

Si bien la PE es el hilo conductor de todas las revisiones de literatura citadas, las de Boyd (1991) y Clark (1992) se dedican a la PE desde una perspectiva general, mientras que las de Phillips y Moutinho (2014) y la de Vulevic (2016) relacionan la PE con un sector en específico. En este sentido, las dos primeras se refieren a la identificación del uso y valor de indicadores, herramientas

e instrumentos de la PE; la de Phillips & Moutinho (2014) sigue este camino, pero específicamente en relación al sector turístico, mientras que Vulevic (2016) lo hace en relación a las redes de transporte.

La revisión que aquí se presenta retoma la perspectiva general de los trabajos de Boyd (1991) y Clark (1992). Si bien ante la gran cantidad de estudios existentes sobre la PE resulta pertinente la especificidad o especialización, igualmente es necesario obtener un panorama general de lo sucedido desde los años noventa; sobretodo, una revisión de los estudios publicados a partir de 2010, fecha hasta donde abarca la más reciente revisión analiza, realizada por Vulevic en 2016.

### **Objetivos**

Esta revisión de literatura sobre PE se lleva a cabo con la finalidad de conocer cuál es el panorama general sobre la investigación realizada sobre PE; qué tipos de estudios existen; cuáles son las temáticas, los objetivos, las metodologías y los instrumentos de investigación utilizados para y en la investigación sobre el tema. Dadas las limitaciones de esta investigación no se pretende alcanzar datos estadísticamente representativos; sin embargo, la metodología seguida permite la extracción de datos que permiten a construir una idea general más organizada sobre los estudios que tienen como una de sus variables a la PE.

#### Metodología

Para la revisión sistemática de literatura sobre PE se realizó una búsqueda de artículos científicos en inglés, en bases de datos como Science Direct, Taylor and Francis Group, Research Gate, JSTOR, Elsevier, Web of Science y Google Academics. La primera revisión se realizó en mayo de 2017 encontrando artículos sobre PE, recuperados bajo la palabra clave *planning –planeación-*; se estableció además el criterio de libre acceso al artículo para la selección de estos. En una primera ronda de búsqueda, de cada base de datos se revisaron las primeras cinco páginas; en una segunda ronda se revisaron, en caso de tenerlas, de la página seis a la diez de cada base de datos. De agosto a octubre de 2017 se realizó una tercera ronda de búsqueda bajo la palabra clave *strategic planning -planeación estratégica-*, siguiendo los mismos criterios que para la primera y segunda búsqueda. En ninguno de los casos se puso límite en el año o se eliminó algún artículo debido a su factor de impacto; esto con la finalidad de tener un panorama general de las investigaciones sobre PE realizadas. Sin embargo, cabe señalar que en la mayoría de las bases de datos con las que se

trabajó, al no indicar ningún filtro de búsqueda, en automático se organizan los resultados del más reciente al más antiguo.

Gracias a una sistematización de los archivos digitales se eliminaron artículos repetidos recuperados de las diferentes bases de datos. A la par que se llevaba a cabo la recopilación de artículos de las bases de datos, se iba organizando la información contenida en estos en una tabla de análisis que permite distinguir la siguiente información: Autor(es), Título, Revista de publicación, Volumen, Número, Páginas, Año de publicación, Base de datos de procedencia, Palabras claves del artículo, Área geográfica en que se desarrolla la investigación, Tipo de artículo, Teorías, Objetivo, Técnicas e Instrumentos de investigación, Población y Variables en relación.

Al alcanzar una cifra de sesenta artículos susceptibles para el análisis se dejó la búsqueda para proceder a la sistematización de la información recolectada. En este punto se reconoció la falta de vinculación entre trece artículos y la PE, aún y cuando explícitamente las palabras planeación y estratégica se encontraban en los títulos o palabras claves de estos; por tal motivo fueron eliminados del análisis posterior. La búsqueda de artículos cesó cuando se alcanzó de nuevo el número de sesenta artículos que incluyen a la PE como una de sus variables principales. Para completar la lista de sesenta artículos para el análisis fue necesario acceder a revistas de paga, ya que las fuentes de libre acceso no generaban nueva información útil para esta revisión. En este sentido el 80% de los artículos de esta revisión son de libre acceso y el resto de revistas de paga. Esto es otro de los posibles riesgos de sesgo para esta investigación; sin embargo cabe señalar que el factor de impacto no muestra comportamientos significativamente distintos entre los artículos gratuitos y los de paga seleccionados.

## **Resultados**

### **Selección de estudios**

Las bases de datos referidas mostraban resultados que iban desde los ciento veinticinco artículos encontrados, hasta más de sesenta y cinco mil. Al limitar la recolección de artículos a las primeras diez páginas de cada base datos, y teniendo en cuenta que cada página, excepto Google Academics, contenía entre veinte y veinticinco artículos, a primera vista se obtenía una cifra de más de mil doscientos artículos encontrados. Sin embargo, la posibilidad de libre acceso a la mayoría de los estudios es limitada; por lo que de cada página, bajo el criterio del libre acceso sólo le ob-

tienen en promedio de tres a cinco artículos, lo que deja un aproximado de sólo ciento ochenta artículos. De dicha lista, y tras la sistematización de los archivos digitales que permiten eliminar las repeticiones, quedaban alrededor de sesenta artículos para el análisis. En el proceso de análisis se identificaron trece artículos que carecían de vinculación con la PE, aún y cuando o en su título o en sus palabras claves la mencionaban. Este hecho, motivo a reabrir la búsqueda en fuentes de acceso controlado, restringido o de paga, de las cuales se obtuvieron, bajo el mismo proceso los trece artículos que completaban la lista de sesenta para este análisis.

El proceso que se siguió se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Proceso de cribado de artículos



Fuente: elaboración propia

### Síntesis de los resultados

Se incluye en este apartado un análisis de las definiciones de Planeación Estratégica (PE) del periodo que va de 1965 a 2017, así como información sobre los estudios empíricos encontrados según la metodología indicada para esta revisión correspondiente a las variables con las que se rela-

ciona la PE en los objetivos, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los resultados de la revisión de los estudios presentan la referencia a cuatro diferentes etapas de desarrollo del concepto de PE. Sin embargo, de la primera y segunda etapa no se encontraron artículos de manera directa con el método establecido de búsqueda, sino sólo la referencia en los artículos encontrados correspondientes a las tercera y cuarta etapa. Así pues, según la revisión realizada, las etapas de desarrollo de la PE son:

### *Fase del surgimiento de la PE (1965-1979)*

#### *Definición*

Anthony (1965) define a la Planeación Estratégica (PE) como el proceso de decisión sobre los objetivos de la organización, sobre el cambio en dichos objetivos, sobre los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, así como de las políticas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos. Ansoff(1965) incluye a esta definición la necesidad de formalización de dicho proceso, así como la inclusión de técnicas analíticas de análisis, definición de planes de operación y presupuestos. En 1979 Steiner incluye la cuestión de la dirección estratégica, como columna vertebral para la PE.

### *Fase de fortalecimiento de la PE (1980-1985)*

#### *Definición*

Esta etapa observa la mayor cantidad de aportaciones a la definición de PE. Partiendo de las definiciones anteriores, Kuda (1980) la define como un proceso sistemático, al que anexa los aspectos sobre la definición de metas, la selección de estrategias, los recursos y los plazos. Porter (1980) a su vez, plantea la definición de la misión, la visión, los valores y los principios de la organización como parte de la PE; así mismo, la inclusión de la toma de decisiones, la definición de las fortalezas y las debilidades, las capacidades dinámicas de la organización y los diferenciadores organizacionales. El diseño militarizado aparece en Henry (1981), haciendo énfasis en la importancia de la estrategia. El enfoque hacia los resultados aparece con Armstrong (1982) y en Crawford & Ibrahim (1985), quienes incluyen el análisis de oportunidades y riesgos, así como el análisis del ambiente interno y externo de la organización.

### *Fase de reflexión sobre la PE (1986-2005)*

#### *Definición*

Aún y cuando se hace referencia a que en esta etapa hay gran producción de estudios e investigaciones entorno a la PE, la definición permanece estable. Existe una reflexión sobre la definición que trata principalmente de explicar con precisión el concepto históricamente construido hasta ese momento. Por tal motivo se hace referencia a los trabajos de Mitzberg (1987), Prahalad & Hamel (1990), Beer (1995), Lake (2004) y Osborne y Gaebler (1992); estos últimos aportan a la definición el vínculo con los tiempos y movimientos. Kotter (1996), Healey & Khalee (1997) y Hopkins & Hopkins (1997) enfatizan el análisis del ambiente interno y externo de la organización, en la definición de PE.

### *Variables en los Objetivos*

En esta etapa la PE se ha abordado en relación siete variables distintas. El uso, aplicación y mejora del pensamiento estratégico se trabaja en dos artículos; los de Bryson (1988) y Brock & Barry (2003). Brooke & Duffy (1986) la relacionan con la toma de decisiones; mientras que Lei, Capon, Hulbert & FarleyL (1994) trabajan la PE en relación con la diversificación corporativa. En estudios realizados a partir del año 2000, se observa a la relación con el liderazgo en el trabajo de O'Regan & Ghobadian (2005).

### *Población y muestra*

Se subraya la referencia a diferentes poblaciones y muestras, únicamente coincidiendo los estudios de O'Regan y Ghobadian (2005) y el de Barry (2003) que trabajan con empleados, directivos y/o dueños de organizaciones. Los tres estudios restantes, correspondientes a esta fase de la PE se dedican a trabajar con poblaciones distintas cada uno: en el estudio de Bryson (1988) se trabaja con empleados de organizaciones públicas; en el artículo de Lei et al. (1994) se refiere a los empleados, sin especificar nivel, de medianas y grandes empresas.

### *Técnica de recolección de datos*

En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de la PE, se identificó que las entrevistas realizadas a miembros de la organización es la más utilizada entre los estudios analizados de esta etapa; como se observa en los artículos de Bryson (1988), Brock y Barry (2003), O'Regan y Ghobadian (2005). Brooke y Duffy (1986) utilizan el análisis de contenido cuantitativo, por medio de cuestionarios contestados por miembros de la organización; mientras que Lei et al. (1994) utiliza las encuestas realizadas miembros de la organización.



### *Instrumentos de recolección de datos*

En esta fase es común el uso de cuestionarios y protocolos de elaboración propio para cada estudio. Broke y Duffy (1986) utilizan cuestionarios propios para el análisis de contenido cuantitativo. Al igual que Lei et al. (1994), con la utilización de cuestionarios propios para las encuestas realizadas a miembros de la organización. Bryson (1998) y Brock y Barry (2003) utilizan protocolos propios para las entrevistas realizadas a miembros de la organización. Solamente O'Regan y Ghodabian (2005) utilizan un protocolo preestablecido: el Self Report Questionare.

### *Fase de las nuevas aportaciones a la PE(2006-2017)*

#### *Definición*

Si bien las definiciones establecidas hasta el momento para la PE se encuentran en trabajos como los de Claliser et al (2008), Maharzril, Hafizah & Zuraini (2012), y el de Esser, Demirbag & Yozgat (2012), se observa una etapa con nuevas aportaciones al concepto. Kendal (2008) involucra el cambio constante como contexto para la PE; Rochetti (2006) involucra la acción estratégica planificada como parte de la PE. Se adhieren los aspectos de la coordinación, el control y la comunicación interna, como propuesta de Nordqvist & Melin (2008). Poister (2010) agrega a la definición establecida desde los sesentas las técnicas sistémicas de análisis. Para Lui, Siguwaw & Enz (2008), Kalkan & Bozkurt (2013), y Bouhale, Lebsir & Ferkha (2015) la PE es una herramienta. La OECD-UE (2013) enlista en su definición para PE la mayoría de los aspectos que se han ido incluyendo históricamente.

#### *Variables en los Objetivos*

La PE en esta última fase se ha abordado en relación con variables nuevas con relación a la fase anterior. El uso, aplicación y mejora del pensamiento estratégico se trabaja nuevamente en los artículos de Harris & Ogbonna (2006), Nordqvist & Melin (2008), Rudd et al. (2008), Caymaz et al. (2013), Rehor (2015), Bontempo et al. (2015) y Malekpuor et al. (2017), siendo esta la variable de mayor recurrencia entre los estudios analizados. Se observa la variable de las estrategias de adaptación en Sirén & Kohtamäki (2016), Wamsler (2017) y Papke-Shields & Boyer-Wright (2017); al igual que la relación con el liderazgo en los trabajos de Kalkan & Bozkurt (2013), Chang & Chen (2014) y Rashid et al. (2016). La relación con la ventaja competitiva la encontramos en los estudios de Cakmak & Tas (2012) y Al Damarki (2015); con la toma de decisiones en Vargo & Seville (2011)

y Nasab & Milani (2012); con el desempeño de la organización en Bashiri et al. (2012), Chang & Chen (2014) y Effendi & Kusmantini (2015); y ligado con el análisis de los escenarios posibles en Eppler & Platts (2009), Zahradnickova & Vacik (2014), Greiner et al. (2014). También se muestra la relación de la PE con el aprendizaje organizacional en Sirén & Kohtamäki (2016); con el emprendedurismo en Eser et al. (2012) y Chang & Chen (2014); con la participación en Mahazril'Aini et al. (2012) y Legacy (2012); y con a colaboración en Kendal et al. (2008) y de nuevo a Legacy (2012). Así mismo, Obeng & Ugboro (2008) hablan de las barreras con relación a la PE, mientras que Rudd et al. (2008) se enfocaban a la flexibilidad. Hacia el 2016, Bonifaci insiste en la relación con los estudios de factibilidad, y Suárez (2016) a la calidad.

### *Población y muestra*

Se observó que para los estudios sobre PE la población y muestra se divide en tres grandes rubros. La mayoría de los estudios utilizan a los empleados de las organizaciones, habiendo distinción en cuanto al tipo de organización (públicas y privadas) y al tamaño (pequeñas, medianas y grandes). Los artículos de Harris y Ogboro (2006), Eser et al. (2012), Eppler y Platts (2009), Cakmak y Tas (2012) y Arend et al. (2017) se concentran en los empleados, sin especificar nivel, de medianas y grandes empresas. Kalkan y Bozkurt (2013), Effendi y Kustamantini (2015) y Sirén y Kohtamäki (2016), se enfocan en empleados, sin especificar nivel, de PyMEs. Como Bryson (1988) que trabajó con empleados de organizaciones públicas, Kendall et al. (2008) y Rashid et al (2016) lo hacen pero específicamente con aquellos de organizaciones de educación pública. Los empleados, los directivos y/o dueños de organizaciones aparecen en los trabajos de Ridd et al. (2008), Obeng y Ugboro (2008), Vargo y Seville (2011), Mahazril'Aini et el. (2012), Greiner et al. (2014), Bontempo et al. (2015) y Suárez et al. (2016). Así mismo, Greiner et al. (2014), Rhine (2015) y Wamsler (2017) trabajan con inversores de empresas sin fines de lucro. Por otra parte, los estudios de Sánchez (2010), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Bontempo et al. (2015), Archanbault y Masunaga (2015), Rehor (2015) se centran en el análisis de documentos de organización y planeación de organismos públicos. Mientras que Nordqvist y Melin (2008), Wong et al. (2010), Nasab y Milani (2012) y Zahradnickova y Vacik (2014) trabajan con documentos de empresas privadas.

### *Técnica de recolección de datos*

En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de la PE, se observa que las encuestas realizadas a los miembros de la organización es la técnica más utilizada en los estudios relacionados con la Planeación Estratégica, como se puede ver en: Harris y Ogonna

(2006), Kendall et al. (2008), Rudd et al. (2008), Obeng y Ugboro (2008), Vargo y Seville (2011), Eser et al. (2012), Cakmak y Tas (2012), Sirén y Kohtamäki (2016), Rashid et al (2016), Arend et al. (2017) y Papke-Shields y Boyer-Wright (2017). La revisión de documentos de organización y planeación es la segunda técnica más utilizada, misma que se encontró en estudios como los de Nordqvist y Melin (2008), Sánchez (2010), Nasab y Milani (2012), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Zahradnickova y Vacik (2014), Archanbault y Masunaga (2015), Rehor (2015), Malekpuor et al. (2017). Así mismo, re-aparecen las entrevistas a miembros de la organización en Mahazril'Aini et al. (2012), Rhine (2015), Effendi y Kusmantini (2015) y el análisis de contenidos cuantitativo en Eppler y Platts (2009), Greiner et al. (2014), Suárez et al. (2016). En artículos publicados a partir del 2010 se puede ver la utilización de más una técnica, usando la observación participante a la par de la encuesta y/o la entrevista, el análisis de documentos y las discusiones grupales, como en Wong et al. (2010), Kalkan y Bozkurt (2013), Chang y Chen (2014), Bontempo et al (2015), Wamsler (2017).

#### *Instrumentos de recolección de datos*

En cuanto al tipo de documento analizado en cada investigación se encontró que la generación de protocolos propios para la revisión de documentos de organización y planeación es la herramienta de uso más frecuente entre los artículos analizados; de esto son ejemplo los estudios de Nordqvist y Melin (2008), Sánchez (2010), Wong et al. (2010), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Zahradnickova y Vacik (2014), Archanbault y Masunaga (2015), Bontempo et al (2015), Malekpuor et al. (2017). Los cuestionarios para encuestas son el segundo instrumento de mayor uso, habiendo una distinción entre el uso de cuestionarios previamente validados y/o probados, como en los artículos de Harris y Ogbonna (2006), Obeng y Ugboro (2008), Sirén y Kohtamäki (2016), Rashid et al (2016), y Papke-Shields y Boyer-Wright (2017), y los artículos que proponen su propio cuestionario como en Kendall et al. (2008), Rudd et al. (2008), Vargo y Seville (2011), Eser et al. (2012), Cakmak y Tas (2012), Kalkan y Bozkurt (2013), Arend et al. (2017). Igualmente, hay una tendencia a la elaboración de protocolos propios para la realización de las entrevistas a miembros de la organización, como en los casos de Wong et al. (2010), Mahazril'Aini et al. (2012), Rhine (2015), Effendi y Kusmantini (2015), Bontempo et al (2015) y Wamsler (2017). En números menores se puede ver el uso de instrumentos ya validados o probados como cuestionarios para el análisis de contenido cuantitativo (Greiner et al. 2014; Suárez et al. 2016), así como protocolos para revisión de documentos (Nasab y Milani, 2012; Rehor, 2015).

## Discusión

Desde el trabajo de Clark (1992), las revisiones de literatura sobre PE encontradas se concentran en el estudio de la PE en sectores específicos. Aún y cuando esta investigación se plantea en el sentido general, de manera similar a la de Clark (1992) y a la de Boyd (1991), se distingue al concentrar datos sobre la población y la muestra, así como en las técnicas e instrumentos de obtención de datos, de los estudios empíricos y de caso analizados. Así pues, tras dicho análisis se observa en los estudios de ese tipo realizados en la Fase de las nuevas aportaciones a la PE (2006-2017) una diversificación en: 1) las variables de los objetivos relacionados con la PE, 2) en las poblaciones estudiadas, y 3) en las técnicas e 4) instrumentos de recolección de datos. Específicamente en los instrumentos de esta fase se advierte la preferencia por los diseños propios, tanto de cuestionarios como de protocolos.

## Conclusión

Gracias a esta revisión se observa la existencia de gran cantidad de estudios sobre la PE, lo que permite para este tipo de investigaciones tanto los acercamientos generales como los especializados por sectores o variables en relación. Así mismo, las investigaciones sobre la literatura científica en PE seguirán siendo pertinentes ya que actualización en el tema requerirá de revisiones sistemáticas, tanto generales como especializadas, con una mayor frecuencia. Los rumbos seguidos por las investigaciones analizadas marcan una pauta que será interesante retomar en el futuro. Podrían abrirse nuevas relaciones para la PE, con distintas variables, objetivos, o sectores de interés; pero también en cuanto a las metodologías, poblaciones, instrumentos y técnicas de investigación. En este sentido: ¿Qué instrumentos y técnicas utilizados y/o desarrollados en estas investigaciones serán susceptibles para su reproductibilidad en estudios futuros? ¿Cuáles serán las variables con relación a la PE que se estudiarán? ¿Qué variables, que técnicas e instrumentos aparecerán; qué otras desaparecerán? ¿Cuál será el futuro de las investigaciones sobre la PE?

## Referencias

- Al Damarki, A. (2015). A systematic analysis of strategic planning key success factors and its required professional skills. Case of study of Abu Dhabi Police GHQ. *International journal of sales, retailing and marketing* , 4, 17-84.
- Albrechts, & Balducci. (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *The plannin review* , 49 (3), 16-27.
- Archnbault, S., & Masunaga, J. (2015). Curriculum mapping as strategic planning tool. *Journal of library Administration* , 55, 503-519.
- Arend, R., Zhao, L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as complex and enabling managerial tool. *Strategic management journal* , 38.
- Bashiri, M., Badri, H., & Talebi, J. (2012). A new approach to tactical and strategic planning in production-distribution networks. *Applied mathematical modelling* , 36, 1703-1717.
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 230, 430-438.
- Bouhali, R., Y., M., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 181, 72-78.
- Boyd, B. (1991). STRATEGIC PLANNING AND FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYTIC REVIEW . *Journal of management studies* , 28 (4), 353-374.
- Bontempo, P., Moscardini, S., & Salles, J. (2015). Comparative analysis between the institutional development and strategic planning methodologies: the case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais-Brasil. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 174, 2962-2966.
- Bonifaci, P., Copiello, S., & Stanghellini, S. (2016). The methodological framework of feasibility study to support strategic planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 223, 45-50.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* , 1, 73-81.
- Brynes, W. (2015). *Management and the arts* (5th Edition ed.). Burlington, MA: Focal Press.
- Brock, D., & Barry, D. (2003). What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relations in multinationals. *International business review* , 12, 543-561.
- Brooke, & Duffy. (1986). The use of financial modelling in strategic planning. *Information and management* , 13-24.
- Clark, D. (1992). A literature Analysis of the use of management science tools in strategic planning. *The journal of the operational research society* , 43 (9), 859-870.
- Clarke, C. (1997). The strategic planning society - The first 30 years. *Long Rage Planning* , 30 (3), 327-333.
- Caymaz, E., Akyon, F., & Erenel, F. (2013). An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 99, 189-195.
- Cakmak, P., & Tas, E. (2012). Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 58, 40-46.
- Chang, W., & Chen, S. (2014). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability . *Journal of business research* , Online.
- Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management*

journal , 8 (2), 103-116.

De Lourdes, G. (2017). *UAEMEX*. Retrieved november 2, 2017, from UAEMEX: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/64530/secme-1918.pdf?sequence=1>

Denis, Tyran, Vogel, & Nunamaker. (1997). Grup suport sistems for strategic planning. *Journal of Management Information Systems* , 14 (1), 155-184.

Esser, G., Demirbag, O., & Yozgat, U. (2012). The effects of family-business related characteristics and strategic planning on corporate entrepreneurship. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 58, 906-913.

Eadie, & Steinbacher. (1985). Strategic agenda management: a marriage of organizational development and strategic planning. *Public administration review* , 45, 424-430.

Effendi, M., & Kusmantini, T. (2015). The moderating effect of contingency variables on the relationship between formal strategic planning and company performance. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 211, 1132-1141.

Eppler, M. J., & Platts, K. (2009). Visual Strategizing. The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning* , 42, 42-74.

Foolandvand, M., Yarmohammadian, M., & Shahtalebi, S. (2015). The aplication stratategic planning and Balance Scorecard modeling in enhance of higher education. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 186, 950-954.

Harris, C., & Ogbonna, E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of business research* , 59, 100-111.

Gomes, R., & Knowles, P. (1999). Strategic planning for public and nonprofit organizations: rethinking the strategic market analysis sections. *Journal of nonprofit & public sector marketing* , 6 (4), 3-22.

Greiner, R., Puig, J., Huchery, C., N, C., & Garnett, S. (2014). Scenario modelling to support industry strategic planning and decision making. *Environmental modelling & Software* , 55, 120-131.

Klag, & Langley. (2014). Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable succes . *Organizational Dynamics* , 43, 274-283.

Kalkan, A., & Bozkurt, O. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 99, 1016-1025.

Kendall, N. &. (2008). Collaborative Strategic Planning: a Wiki application. *Journal of web librarianship* , 22, 3-23.

King, W. (1978). Information for strategic planning: an analysis. *Information and management* , 1, 59-76.

Lake. (2004). The real art of strategic planning. *Total quality management* , 15 (5-6), 735-742.

Legacy. (2012). Achieving Legitimacy through deliberative Plan-Making Process - Lessons for Metropolitan Strategic Planning. *Planning theory and practice* , 13 (1), 71-87.

Lei, Capon, Hulbert, & Farley. (1994). Corporate diversification, strategic planning and performance in large multiproduct firms . *Journal of Strategic marketing* , 2, 85-111.

Malekpuor, Brown, Haan, D., & Wong. (2017). Preparing for disruptions: A diagnostic strategic planning intervention for sustainable development. *Cities* , 63, 58-69.

Machi, L., & McEvoy, B. (2016). *The literature review: six steps to success*. Thousand Oaks, California, USA: Corwin.

Mahazril, A. Y., Hafizah, H., & Zuraini, Y. (2012). Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 65, 100-105.

Marzban, A., & Norouzi, M. (2012). Strategic planning focus and time in narrative writing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 46, 4953-4956.

- Mikklos, T. (2002). Planeación prospectiva y estatégica. *V Encuentro de Estudios Prospectivos* (pp. 119-129). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Montouri, A. (2003). From Strategic Planning to Strategic Design: Reconceptualizing the Future of Strategy in Organizations. *World Futures*, 59 (1), 3-20.
- Nasab, & Milani. (2012). An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers. *Applied Soft Computing*, 12, 2246–2253.
- Nazemi, S., Asadi, S., & Asadi, S. (2017). Barriers to Strategic planning Implementation; Case of: Mashhad Electricity Distribution Company. *Procedia - Social and Behavioral sciences*, 2015, 2-9.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2008). Strategic planning Champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41, 326-344.
- Papke-Shields, K., & Boyer-Wright, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International journal of project management*, 35, 169-179.
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality. *Annals of tourism research*, 48, 96-120.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms. *Technovation*, 25, 1107-1117.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2008). Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation Research Part E*, 44, 420-439.
- Rudd, J., Greenley, G., & Beatson, A. &. (2008). Strategic Planning and performance: extending the debate. *Journal of business research*, 6, 99-108.
- Rashid, Samah, Razali, Sham, Karim, Basri, et al. (2016). The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. *Procedia Economics and Finance*, 39, 422-426.
- Rehor, P. (2015). How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech Republic. *Procedia. Economics and finance*, 34, 521-527.
- Rhine, A. (2016). An examination of perceptions of stakeholders on authentic leadership in strategic planning in nonprofit arts organizations. *Journal of arts management, law and society*, 45 (1), 3-21.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. (2015). The role of strategic planning in excellence management systems. *European journal of operational research*, 248, 532-542.
- Tafti, S., Jahani, M., & Emami, S. (2012). Explaining evolutionary trend of strategic planning from traditional economy to innovation economy. *Procedia. Social and behavioral sciences*, 58, 56-65.
- Vargo, & Seville. (2011). Crisi strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of production research*, 48 (18), 5619-5635.
- Wamsler, C. (2017). Stakeholder involvement in strategic adaptation planning: Transdisciplinary and co-production at stake. *Environmental Science and Policy*, 75, 148-157.
- Williams, S. (2002). Strategic planning and organization values: links to alignment. *Human Resource development international*, 217-233.
- Wong, J., Thomas, S., & Chan, A. (2010). Strategic planning for the sustainable development of the construction industry in Hong Kong. *Habitat International*, 34, 256-263.
- Vulevic. (2016). Accessibility concepts and indicators in transportation strategic planning issues: theorital framework and literature review. *Logistics & Sustainable transport*, 7 (1), 58-67.
- Zahradnickova, L. V. (2014). Scenarios as a strong support for strategic planning. *Procedia- Engineering*, 69, 665-669.