

DE LAS STARTUPS A LAS MULTINACIONALES EL PAPEL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FROM STARTUPS TO MULTINATIONALS: THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING

Nelson Adrián Holguín Gutierrez¹, Mayolhet Dhanayara Pincay Limones², Carlos Josue Pincay Sánchez³

Melissa Jamileth Baque Quijije⁴ Damary Lidsay Rivera Cedeño⁵

RESUMEN

El estudio analiza comparativamente cómo la planificación estratégica impacta en el desarrollo y sostenibilidad de startups y multinacionales. La planificación estratégica es fundamental para guiar el crecimiento empresarial, permitiendo que las startups adopten estrategias flexibles e innovadoras, mientras que las multinacionales aplican modelos estructurados orientados a la eficiencia y expansión. La problemática radica en la necesidad de comprender las diferencias y similitudes en la aplicación de estrategias en estos dos tipos de organizaciones, así como los factores que influyen en su efectividad en distintos contextos. Para ello, se utilizó una metodología basada en revisión documental, análisis comparativo y representación gráfica de datos. Los resultados evidencian que las startups presentan mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a cambios, mientras que las multinacionales cuentan con un acceso más sólido a financiamiento y estructuras organizativas definidas. Se concluye que la combinación de metodologías ágiles y planificación estructurada puede optimizar la gestión estratégica en ambos tipos de empresas, favoreciendo su crecimiento en entornos dinámicos.

Palabras clave: Planificación estratégica, startups, multinacionales, gestión empresarial, sostenibilidad

ABSTRACT

This study comparatively analyzes how strategic planning impacts the development and sustainability of startups and multinationals. Strategic planning is essential for guiding business growth, allowing startups to adopt flexible and innovative strategies, while multinationals apply structured models geared toward efficiency and expansion. The challenge lies in the need to understand the differences and similarities in the application of strategies in these two types of organizations, as well as the factors that influence their effectiveness in different contexts. To this end, a methodology based on document review, comparative analysis, and graphical representation of data was used. The results show that startups exhibit greater flexibility and responsiveness to changes, while multinationals have stronger access to financing and defined organizational structures. It is concluded that the combination of agile methodologies and structured planning can optimize strategic management in both types of companies, favoring their growth in dynamic environments.

Keywords: Strategic planning, startups, multinationals, business management, sustainability.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. nelson.holguin@unesum.edu.ec <https://orcid.org/0009-0005-8934-8285>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. pincay-mayolhet3924@unesum.edu.ec <https://orcid.org/0009-0005-3237-7704>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. pincay-mareley2276@unesum.edu.ec <https://orcid.org/0009-0008-5991-8779>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. lopez-litzy0564@unesum.edu.ec <https://orcid.org/0009-0002-0291-3068>
5. Universidad Estatal del Sur de Manabí. muniz-damaris6124@unesum.edu.ec <https://orcid.org/0009-0002-2039-5161>



RESUMO

O estudo analisa comparativamente como o planejamento estratégico impacta o desenvolvimento e a sustentabilidade de startups e multinacionais. O planejamento estratégico é essencial para orientar o crescimento dos negócios, permitindo que startups adotem estratégias flexíveis e inovadoras, enquanto multinacionais implementam modelos estruturados voltados para eficiência e expansão. O problema está na necessidade de entender as diferenças e semelhanças na aplicação das estratégias nesses dois tipos de organizações, bem como os fatores que influenciam sua eficácia em diferentes contextos. Para tanto, foi utilizada uma metodologia baseada em revisão documental, análise comparativa e representação gráfica de dados. Os resultados mostram que as startups são mais flexíveis e responsivas às mudanças, enquanto as multinacionais têm maior acesso ao financiamento e estruturas organizacionais definidas. Conclui-se que a combinação de metodologias ágeis e planejamento estruturado pode otimizar a gestão estratégica em ambos os tipos de empresas, promovendo seu crescimento em ambientes dinâmicos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, startups, multinacionais, gestão empresarial, sustentabilidade.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta esencial para guiar a las organizaciones en la consecución de sus objetivos a largo plazo. En este sentido, dicho proceso no solo implica la formulación de estrategias, sino también su implementación y monitoreo, lo que permite a las empresas orientar su crecimiento de manera efectiva (Gómez & Lara, 2021). Además, en un entorno cada vez más dinámico y competitivo, resulta fundamental que tanto startups como multinacionales adopten estrategias que les permitan anticiparse a los cambios del mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Por un lado, en el caso de las startups, estas se caracterizan por su alto grado de innovación y su necesidad de consolidarse en el mercado. Sin embargo, debido a su limitada experiencia y recursos, enfrentan desafíos significativos en términos de estabilidad y crecimiento. En este contexto, la planificación estratégica se convierte en un factor determinante, ya que facilita la identificación de oportunidades y amenazas, además del análisis de sus propias fortalezas y debilidades mediante herramientas como el análisis FODA (Sanz, 2022).

Por otro lado, las multinacionales, al operar en mercados más amplios y diversificados, requieren estrategias que les permitan adaptarse a diferentes entornos culturales y

económicos. En consecuencia, deben desarrollar planes estratégicos que no solo consideren la competencia, sino también la normativa legal, los cambios en la demanda y la evolución tecnológica (Martins, 2025).

En vista de lo anterior, la relevancia de estudiar el papel de la planificación estratégica en estos dos tipos de organizaciones radica en comprender cómo su aplicación influye en el éxito o fracaso empresarial. Gutiérrez et al. (2021) han señalado que una estrategia bien definida y alineada con la misión y visión de la empresa contribuye significativamente a generar una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, se ha demostrado que la flexibilidad en la planificación permite a las empresas adaptarse con mayor rapidez a cambios del mercado y avances tecnológicos, lo que resulta crucial para su permanencia en el tiempo (Jiménez, 2023).

Por todo lo expuesto, el presente estudio tiene como objetivo analizar comparativamente cómo la planificación estratégica impacta en el desarrollo y sostenibilidad de startups y multinacionales. Para ello, se pretende identificar las diferencias y similitudes en la aplicación de estrategias, así como los factores que influyen en su efectividad en distintos contextos organizacionales.

En definitiva, este análisis permite formular recomendaciones para optimizar la gestión estratégica en ambos tipos de empresas,

favoreciendo su crecimiento y adaptación en mercados dinámicos.

Características y diferencias entre startups y multinacionales

Las startups y las multinacionales representan dos formas organizativas con características y dinámicas distintivas en el mundo empresarial.

Una startup es una empresa emergente que se caracteriza por su enfoque en la innovación y la tecnología, buscando desarrollar o mejorar un modelo de negocio escalable y repetible.

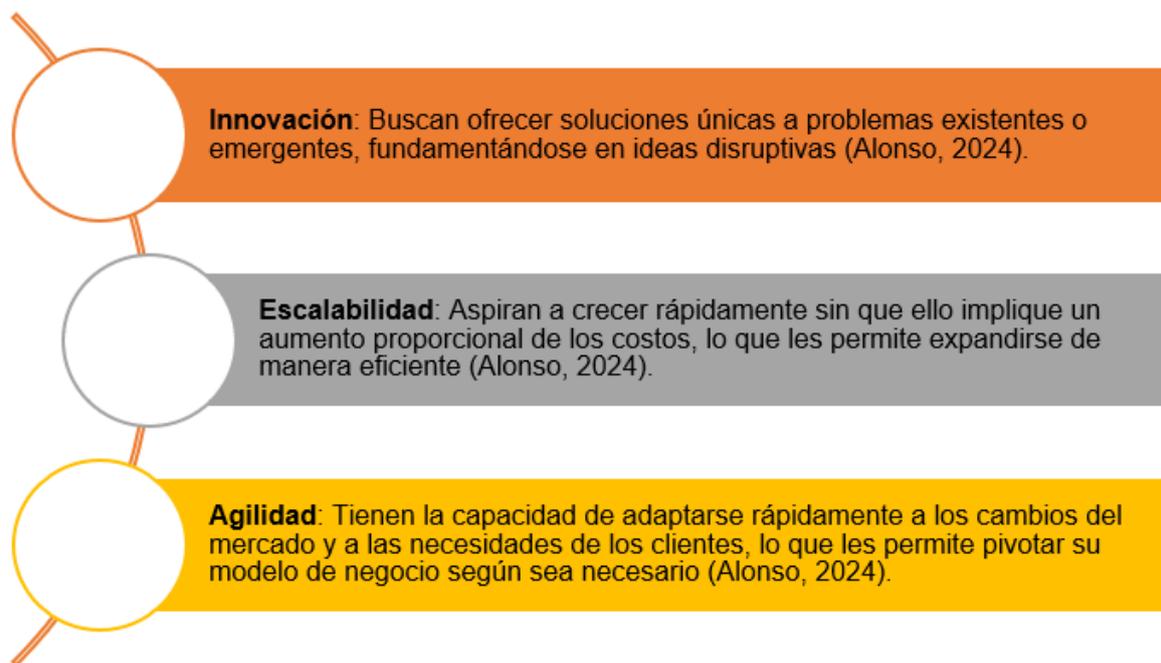
Estas empresas suelen surgir para ofrecer soluciones novedosas a problemas existentes o para explotar nuevas oportunidades de mercado, apoyándose en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para comercializar sus productos o servicios (Torres, 2022).

Además, las startups se distinguen por su capacidad de crecimiento rápido y su orientación hacia mercados globales desde sus inicios.

Cabe mencionar que, las startups presentan una serie de características distintivas:

Figura 1

Características y etapas de desarrollo de las startups



Nota. Elaboración a partir de los datos de Alonso (2024).

Por otra parte, el desarrollo de una startup suele atravesar las siguientes etapas:

- Etapa presemilla ('pre-seed'): Se concibe la idea de negocio y se desarrolla un producto mínimo viable (MVP) para probar su viabilidad en el mercado (Melo, 2022).

- Etapa semilla ('seed'): Se lanza el producto o servicio al mercado, se buscan los primeros clientes y se valida el modelo de negocio.

En esta fase, la financiación suele provenir de inversores ángeles o capital semilla (Melo, 2022).

- Crecimiento temprano ('early stage'): La empresa comienza a escalar, aumentando su base de clientes y ajustando su oferta según el feedback recibido. Se busca financiación adicional para sostener el crecimiento (Melo, 2022).
- Expansión y escalamiento ('expansion'): La startup se expande a nuevos mercados y diversifica su oferta. En esta etapa, puede buscar rondas de financiación más grandes, como series A, B o C, e incluso prepararse para una oferta pública inicial (Melo, 2022).

Por otra parte, las empresas multinacionales son organizaciones que operan en múltiples

países, gestionando una matriz en su país de origen y subsidiarias en el extranjero. Estas empresas suelen tener estructuras complejas y una presencia significativa en diversos mercados internacionales. Su evolución ha estado marcada por la globalización y la búsqueda de nuevos mercados, recursos y eficiencias operativas. A diferencia de las startups, las multinacionales suelen tener modelos de negocio establecidos y se centran en la optimización y expansión de sus operaciones existentes (Villamueva, 2021).

Así mismo, las diferencias en la gestión estratégica entre startups y multinacionales son notables y se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1

Diferencias en la gestión estratégica entre startups y multinacionales

| Aspecto | Startups | Multinacionales |
|--------------------------------|---|---|
| Enfoque estratégico | Búsqueda de un modelo de negocio viable y escalable; alta flexibilidad para pivotar según el feedback del mercado | Optimización y expansión de modelos de negocio ya establecidos; enfoque en la eficiencia y consolidación en mercados existentes |
| Toma de decisiones | Ágil y centralizada en equipos pequeños, capacidad de adaptación rápida a cambios y oportunidades. | Procesos más estructurados y burocráticos, decisiones descentralizadas a través de múltiples niveles jerárquicos. |
| Innovación | Fundamental para su existencia, buscan constantemente soluciones disruptivas y novedosas. | Pueden innovar, pero con mayor cautela, suelen adquirir startups para incorporar innovación. |
| Estructura organizativa | Horizontal y flexible, roles multifuncionales y adaptables según las necesidades del proyecto | Jerárquica y definida, departamentos especializados con funciones claras y delimitadas |
| Financiación | Dependencia de inversores externos en etapas tempranas; búsqueda de capital para escalar rápidamente | Acceso a mercados de capital establecidos; financiamiento a través de ingresos propios, emisiones de deuda y acciones |

| | |
|--------|--|
| Riesgo | Alto riesgo inherente debido a la incertidumbre del mercado y la validación del modelo de negocio. Riesgo moderado; estrategias de mitigación y diversificación en múltiples mercados y productos. |
|--------|--|

Nota: Elaboración propia.

Estas diferencias reflejan cómo la naturaleza y el tamaño de una organización influyen en su estrategia, estructura y operaciones. Mientras que las startups se centran en la innovación y la búsqueda de oportunidades en entornos inciertos, las multinacionales se enfocan en la eficiencia, la optimización y la gestión de operaciones a gran escala.

Modelos de planificación estratégica aplicados a startups

La planificación estratégica es fundamental para el éxito de las startups, ya que les permite adaptarse a entornos cambiantes y maximizar sus oportunidades de crecimiento. En este contexto, metodologías como Lean Startup y herramientas como el Business Model Canvas han emergido como pilares en la estructuración y validación de modelos de negocio innovadores.

La metodología Lean Startup, propuesta por Eric Ries en 2011, se centra en la creación de empresas eficientes mediante ciclos iterativos de desarrollo de productos, aprendizaje validado y experimentación continua. Este enfoque permite a las startups minimizar riesgos y recursos al enfocarse en construir productos que realmente satisfagan las necesidades del mercado. Al integrar la planificación estratégica con Lean Startup, las empresas emergentes pueden ajustar rápidamente sus estrategias basándose en datos reales y feedback directo de los clientes, lo que aumenta sus probabilidades de éxito (Gomez, 2021).

El Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2010, es una herramienta visual que permite a las startups delinear y analizar los componentes clave de su modelo de negocio. Este lienzo se compone de nueve bloques que abarcan aspectos como la

propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, entre otros. Al utilizar el Business Model Canvas, las startups pueden identificar rápidamente áreas de mejora y oportunidades, facilitando la validación y ajuste de su modelo de negocio en etapas tempranas (Valencia, 2021).

Una vez que una startup ha validado su modelo de negocio, es crucial implementar estrategias que permitan su crecimiento y escalabilidad (Parrales, Arteaga, Villón, & Fienco, 2024). La escalabilidad se refiere a la capacidad de la empresa para aumentar su tamaño y operaciones sin que ello implique un incremento proporcional de los costos (Sánchez, 2021). Para lograrlo, las startups pueden adoptar diversas estrategias, como la expansión a nuevos mercados, diversificación de productos o servicios, alianzas estratégicas y la inversión en tecnología que soporte operaciones a gran escala (Tagliamento, 2024). Es esencial que estas estrategias estén alineadas con la planificación estratégica de la empresa y se basen en datos y análisis de mercado sólidos para asegurar su viabilidad y éxito a largo plazo (Gutiérrez, 2021).

METODOLOGÍA

Este estudio sobre la planificación estratégica en startups y multinacionales, se utilizó una metodología basada en la revisión de literatura reciente. Se analizaron diversas fuentes académicas, incluyendo artículos científicos, libros especializados, informes de consultoras y documentos institucionales que abordan la planificación estratégica desde diferentes enfoques. La recopilación de información se realizó con un criterio de actualidad, priorizando publicaciones desde el año 2021 en adelante para garantizar la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos en el contexto empresarial actual.

Además de la revisión documental, se empleó un enfoque comparativo que permitió identificar las diferencias y similitudes en la aplicación de estrategias en startups y multinacionales.

Para ello, se clasificaron y analizaron distintos modelos de planificación estratégica, considerando factores como la flexibilidad, la capacidad de respuesta a cambios del mercado, la estructura organizativa y el acceso a financiamiento. Este enfoque permitió extraer patrones y tendencias que influyen en la efectividad de la gestión estratégica en ambos tipos de empresas, facilitando la formulación de recomendaciones para optimizar sus procesos de planificación.

Se utilizó un análisis gráfico para visualizar las principales diferencias en la planificación estratégica de startups y multinacionales. A partir de los datos obtenidos en la revisión teórica, se elaboraron gráficos comparativos que representan la aplicación de estrategias clave en cada tipo de empresa. Esta representación permitió sintetizar de manera clara las principales brechas y oportunidades en la gestión estratégica, proporcionando una base visual para la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de la planificación estratégica en startups y multinacionales permitió identificar diferencias y similitudes clave en la aplicación de estrategias y en los factores que influyen en su efectividad. A partir de la bibliografía consultada, se han evidenciado patrones que destacan las ventajas y desafíos en cada contexto organizacional.

Según Parrales et al. (2024), las startups tienden a desarrollar estrategias altamente flexibles y adaptativas, ya que su crecimiento depende en gran medida de la experimentación y la rápida iteración de su modelo de negocio.

En contraste, las multinacionales, como lo señala Villamueva (2021), implementan estrategias

a largo plazo con estructuras jerárquicas más rígidas debido a su tamaño y a la necesidad de coordinar múltiples unidades de negocio a nivel global.

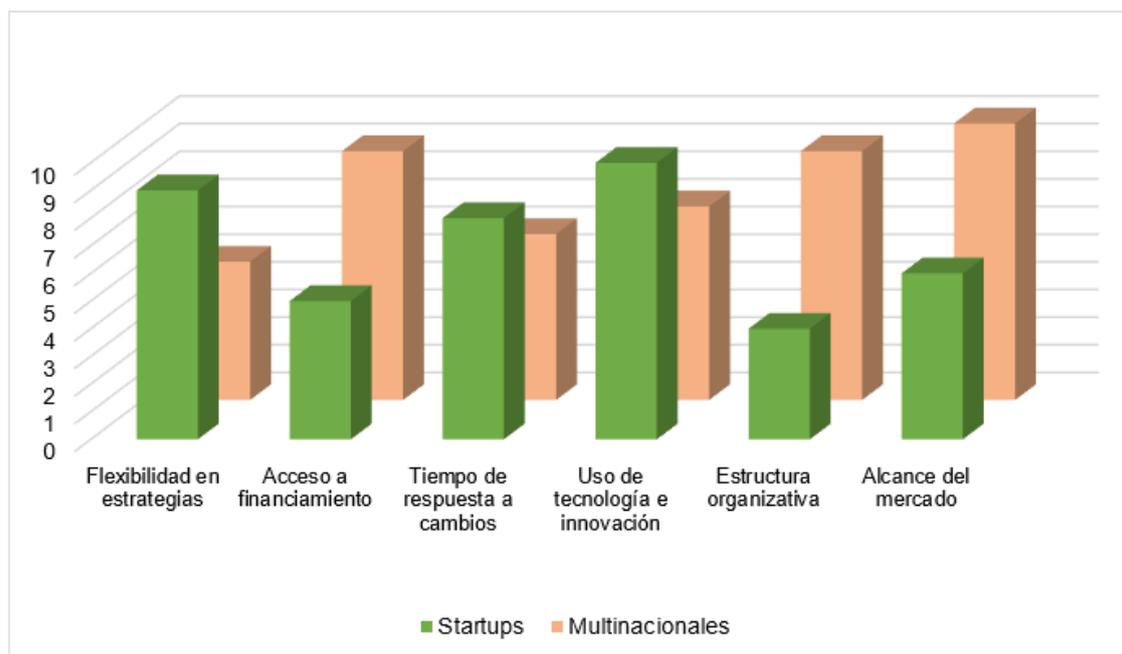
Asimismo, el acceso a financiamiento representa una barrera diferenciada. Mientras que las startups dependen en gran medida de inversionistas ángeles, capital de riesgo o fondos gubernamentales (Torres, 2022), las multinacionales cuentan con acceso a múltiples fuentes de financiamiento, incluyendo la emisión de bonos y la inversión en mercados de capital (Valencia, 2021).

Otro aspecto relevante es el tiempo de respuesta a cambios del mercado. Melo (2022) señala que las startups, al tener estructuras menos burocráticas, pueden pivotar rápidamente en función de nuevas oportunidades o desafíos. En cambio, las multinacionales suelen tener procesos de toma de decisiones más prolongados debido a su estructura corporativa y a la necesidad de aprobación de múltiples niveles gerenciales (Tagliamento, 2024).

A continuación, se presenta una figura comparativa que muestra las diferencias entre startups y multinacionales en diversos aspectos estratégicos:

Figura 2

Comparación de planificación estratégica en startups y multinacionales



Nota. Elaboración propia.

A pesar de las diferencias estructurales y operativas, existen ciertos puntos de convergencia en la planificación estratégica de startups y multinacionales. Sanz (2022) destaca que ambas entidades buscan optimizar el uso de tecnologías digitales para mejorar su eficiencia operativa y la interacción con sus clientes. De igual manera, Jiménez (2023) menciona que tanto startups como multinacionales han incorporado la gestión de riesgos dentro de su planificación estratégica para mitigar incertidumbres económicas, regulatorias y de mercado.

Otra similitud radica en la importancia de la innovación. Mientras que en las startups la innovación es el eje central del modelo de negocio (Alonso, 2024), en las multinacionales también se observa una tendencia creciente hacia la adopción de estrategias disruptivas, aunque muchas veces estas empresas optan por adquirir startups innovadoras para incorporar nuevas tecnologías y metodologías ágiles (Sánchez, 2021).

A partir de estos resultados, se proponen las siguientes recomendaciones para optimizar la planificación estratégica en startups y multinacionales:

Para startups: Fortalecer el acceso a financiamiento a través de estrategias de networking y alianzas estratégicas con incubadoras y aceleradoras de negocios. Además, desarrollar sistemas de gestión de riesgos más robustos para minimizar vulnerabilidades ante cambios del mercado (Jiménez, 2023).

Para multinacionales: Agilizar los procesos de toma de decisiones mediante la descentralización de ciertos niveles operativos, permitiendo que cada unidad de negocio tenga mayor autonomía en la ejecución de estrategias innovadoras (Tagliamento, 2024).

Para ambas organizaciones: Integrar de manera más efectiva la tecnología en sus estrategias de planificación, promoviendo el uso de herramientas de análisis predictivo y dashboards

interactivos que faciliten la toma de decisiones en tiempo real (Gómez & Lara, 2021).

CONCLUSIONES

El análisis comparativo de la planificación estratégica en startups y multinacionales evidencia que, si bien ambas organizaciones buscan maximizar su competitividad y sostenibilidad, sus enfoques estratégicos difieren significativamente. Las startups dependen de modelos ágiles y flexibles que les permiten adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, mientras que las multinacionales operan con estrategias más estructuradas y planificadas a largo plazo.

Esta diferencia en la gestión estratégica responde a la necesidad de las startups de validar su modelo de negocio en entornos inciertos, mientras que las multinacionales se enfocan en optimizar y expandir sus operaciones con un menor grado de incertidumbre.

Asimismo, la efectividad de la planificación estratégica está determinada por factores como el acceso a financiamiento, la capacidad de innovación y la estructura organizativa. Las startups suelen enfrentar mayores barreras en términos de financiamiento y estabilidad, lo que las obliga a adoptar enfoques como Lean Startup o Business Model Canvas para optimizar sus recursos y reducir riesgos.

En contraste, las multinacionales cuentan con mayor respaldo financiero y estructuras organizativas definidas, lo que les permite ejecutar estrategias de expansión y diversificación con mayor control y previsión. No obstante, esto también implica desafíos en términos de flexibilidad y capacidad de respuesta ante cambios disruptivos en el mercado.

La integración de tecnología en la planificación estratégica es un factor clave que impacta tanto a startups como a multinacionales. Mientras que las startups la utilizan como base de su modelo de negocio para escalar rápidamente, las multinacionales buscan incorporar herramientas

digitales para mejorar su eficiencia operativa y mantener su competitividad. En este sentido, la combinación de enfoques estratégicos ágiles con modelos estructurados puede representar una oportunidad para optimizar la gestión en ambos tipos de empresas.

La aplicación de estrategias híbridas, que equilibren flexibilidad e innovación con planificación a largo plazo, permitirá a las organizaciones adaptarse de manera efectiva a entornos empresariales cada vez más dinámicos y globalizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, M. (2024). Qué es una start-up: Estrategias para crear una. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/what-is-a-startup>

Gómez, P., & Lara, C. (2021). Planificación estratégica y el uso de dashboards en la toma de decisiones. . Obtenido de Revista de Estrategia Empresarial, 8(2), 45-60.

Gomez, S. B. (2021). Reporte de caso A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Tema: Planificación Estratégica. Obtenido de [Tesis, Universidad del Siglo 21]: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/19651>

Gutiérrez, J. M. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 94, pp. 762-783.

Gutiérrez, J. M., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 26, N°. 94.

Jiménez, M. M. (2023). Gestión de riesgos en la planificación estratégica empresarial. Obtenido de Pirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/gestion-riesgos-en-la-planeacion-estrategica>

Martins, J. (2025). Planificación estratégica para empresas. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

Melo, F. (2022). Las startups: características y ciclo de vida. Obtenido de <https://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/las-startups-caracteristicas-y-ciclo-de-vida/>

Parrales, M. L., Arteaga, G. S., Villón, A. A., & Fienco, J. V. (2024). Modelos clásicos en el desarrollo de la planificación estratégica. Obtenido de Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria DeCiencias Cont4bles, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM 360 - ISSN: 2737-6443., 7(13), 145–163: <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i13.008>

Sánchez, L. (2021). Planificación estratégica para el desarrollo de un nuevo servicio de inversión basado en tecnología. Obtenido de [Tesis, Universidad del Siglo 21]: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/22929>

Sanz, J. (2022). Planificación Estratégica e Innovación: Transformando el Core del negocio. Obtenido de Uddventures: <https://uddventures.udd.cl/blog/planificacion-estrategica-e-innovacion-transformando-el-core-del-negocio>

Tagliamento, L. (2024). Entiende la importancia de la planificación estratégica. Obtenido de <https://actiosoftware.com/es/entiende-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica/>

Torres, D. (2022). Qué es una startup: transforma ideas en negocios exitosos. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-startup>

Valencia, A. (2021). Planificación Estratégica Financiera en Empresas de Servicios. . Obtenido de Gestión Empresarial, 28(3), 112-129.

Villamueva, J. (2021). ¿Qué son las empresas multinacionales? Obtenido de <https://elordenmundial.com/que-son-empresas-multinacionales/>