

recimundo

Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento

DOI: 10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.420-438

URL: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1865>

EDITORIAL: Saberes del Conocimiento

REVISTA: RECIMUNDO

ISSN: 2588-073X

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Artículo de investigación

CÓDIGO UNESCO: 5311.05 Marketing (Comercialización)

PAGINAS: 420-438



Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera

Proposal of a strategic planning model for organizational development: Manufacturing company case

Proposta de um modelo de planeamento estratégico para o desenvolvimento organizacional: Caso de uma empresa fabricante

Ruth Yadira Sumba Bustamante¹; Renní Fabricio Arteaga Choez²

RECIBIDO: 01/09/2022 **ACEPTADO:** 07/10/2022 **PUBLICADO:** 15/11/2022

1. Economista; Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa; Doctora en Administración; Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador; yadira.sumba@unesum.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0003-2620-1129>
2. Licenciado de la Carrera Administración de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador; arteaga-renni3918@unesum.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0002-8481-6976>

CORRESPONDENCIA

Ruth Yadira Sumba Bustamante
yadira.sumba@unesum.edu.ec

Jipijapa, Ecuador

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la empresa Manufacturera construcciones S.A de la Ciudad de Quito, pequeña empresa manufacturera, con más de 20 años de trayectoria en el mercado, dedicada a la fabricación de productos a base de fibra de vidrio entre los que están toboganes, resbaladeras entre otros, se ha observado que carece de una planificación estratégica, lo cual dificulta su desempeño organizacional, debido a que las acciones y contingencias carecen de objetivos y metas a mediano plazo. El objetivo de la presente investigación es diseñar un plan estratégico como alternativa para el fortalecimiento del desempeño organizacional de la empresa manufacturera, la metodología fue de investigación aplicada, de campo, bibliográfica y transversal, con enfoque cualitativo, los métodos fueron analítico-sintético, deductivo, documental, estadístico, utilizando las técnicas de la encuesta y entrevista, obteniendo como resultado que aunque poseen alianzas con proveedores, son reconocidos internacionalmente, y cuenta con trabajadores de experiencia siendo el mayor número de género masculino, carece de una planificación estratégica generándole una desventaja competitiva, el incumplimiento de sus metas y pérdida de oportunidades, por ello se recomienda a los propietarios de la empresa que apliquen el plan estratégico propuesto, para fortalecimiento de los diferentes procesos de la organización y mejora del rendimiento de la empresa, para de esta manera tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Palabras clave: Creatividad, Liderazgo, Planificación, Organización, Estrategia.

ABSTRACT

This research was developed in the company Manufacturera Construcciones S.A. in the city of Quito, a small manufacturing company, with more than 20 years of experience in the market, dedicated to the manufacture of products based on fiberglass among which are slides, slides among others, it has been observed that it lacks a strategic planning, which hinders its organizational performance, because the actions and contingencies lack objectives and goals in the medium term. The objective of this research is to design a strategic plan as an alternative to strengthen the organizational performance of the manufacturing company, the methodology was applied research, field, bibliographic and cross-sectional, with a qualitative approach, the methods were analytical-synthetic, deductive, documentary, statistical, using survey and interview techniques, obtaining as a result that although they have alliances with suppliers, they are internationally recognized, and has experienced workers being the largest number of male gender, lacks a strategic planning generating a competitive disadvantage, the failure to meet its goals and loss of opportunities, therefore it is recommended to the owners of the company to implement the proposed strategic plan, to strengthen the different processes of the organization and improve the performance of the company, in order to make decisions in line with the objectives and policies formulated.

Keywords: Creativity, Leadership, Planning, Organization, Strategy.

RESUMO

Esta investigação foi realizada na empresa Manufacturera Construcciones S.A. na cidade de Quito, uma pequena empresa produtora com mais de 20 anos de experiência no mercado, dedicada ao fabrico de produtos à base de fibra de vidro, tais como lâminas e diapositivos, entre outros. Observou-se que lhe falta planeamento estratégico, o que dificulta o seu desempenho organizacional, pois as acções e contingências carecem de objetivos e metas a médio prazo. O objectivo desta investigação é conceber um plano estratégico como alternativa para reforçar o desempenho organizacional da empresa fabricante, a metodologia foi aplicada investigação, campo, bibliográfica e transversal, com uma abordagem qualitativa, os métodos foram analítico-sintéticos, dedutivos, documentais, estatísticos, utilizando as técnicas do inquérito e entrevista, obtendo como resultado que, embora tenham alianças com fornecedores, são reconhecidos internacionalmente, e tem trabalhadores experientes com o maior número de sexo masculino, carece de um planeamento estratégico gerando uma desvantagem competitiva, incapacidade de atingir os seus objetivos e perda de oportunidades, pelo que se recomenda aos proprietários da empresa que implementem o plano estratégico proposto, reforcem os diferentes processos da organização e melhorem o desempenho da empresa, de modo a tomar decisões em conformidade com os objetivos e políticas formulados.

Palavras-chave: Criatividade, Liderança, Planeamento, Organização, Estratégia.

Introducción

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno, de la misma manera el desempeño organizacional tiene relación con el proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios, la comunicación, el liderazgo y las tomas de decisiones que conllevan a lograr los resultados esperados en la organización, tal como lo argumenta Álvarez, Alfonso y Indacochea (2018).

En este sentido, la planificación se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización, lo cual tiene gran importancia dentro del Desempeño Organizacional porque ayuda fundamentalmente a su crecimiento, al cumplimiento de las metas, objetivos y funciones, proporcionando un marco real para que tanto los líderes o miembros de la organización comprendan y evalúen la situación, guíen al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basado en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor enfocadas en el desempeño y cumplimiento de todos.

Ante lo expuesto, la presente investigación se desarrolla en la empresa Manufacturera construcciones S.A de la ciudad de Quito, donde se han observado: retrasos en la entrega de los pedidos, pérdida de confianza de los clientes, disminución en los ingresos monetarios de la empresa, retrasos de pagos de los salarios, creando incertidumbre en los empleados, debido a que la gerencia no dispone de habilidades en planificación estratégica lo cual le lleva a limitar su posicionamiento en el mercado, tomando acciones improvisadas que no permiten lograr los objetivos establecidos de la empresa.

La problemática observada motivó a plantear la pregunta de investigación ¿cuál plan estratégico fortalecerá el desempeño organizacional de la empresa?, planteándose los siguientes objetivos específicos realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante un análisis FODA y PEST, determinando el estado de la planificación en la organización, analizar de qué manera la planificación estratégica contribuirá al fortalecimiento del desempeño organizacional de la empresa, establecer el proceso adecuado para la elaboración de un plan estratégico para la empresa Manufacturera construcciones, mediante análisis documental y como último objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Manufacturera construcciones S.A de la Ciudad de Quito.

A partir de los resultados de esta investigación la empresa se beneficiará con la concientización de los beneficios de la planificación estratégica, lo cual será de gran beneficio para la empresa debido a que orienta a tener una manera más efectiva en el rumbo de sus actividades facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, permitiendo enfrentarse a los principales problemas a los que se desafía la organización y poder afrontar los diferentes cambios en el entorno.

Para la realización de esta investigación se utilizó una metodología de investigación aplicada, de campo, bibliografía y transversal, que sirvieron para obtener información referente a la empresa y a las variables de estudios, los métodos fueron analítico-sintético, deductivo, documental, estadístico y se utilizaron las técnicas de la encuesta y entrevista que se realizaron a los empleados y directivos de la empresa, obteniendo resultados, discusión y conclusiones, en base al análisis y razonamiento de las diferentes fuentes bibliográficas.

De acuerdo a Lozada Gamero, Gutiérrez Espinoza, Granda Caraza, Mendiola Lázaro y Fernández Cabrera (2019):

La planificación se comienza a estudiar con el surgimiento de las teorías administrativas, puesto a que es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas, en el siglo XIX, a partir de la cual nace la llamada Escuela Clásica, que tuvo dos componentes esenciales: la teoría de la Administración Científica y la teoría de las Organizaciones. Luego se desarrolló la Escuela de la Ciencia del Comportamiento y posteriormente aparecen otros enfoques: el de sistema, el de contingencia y el nuevo movimiento de las relaciones humanas. Todo este avance constituyó el antecedente del surgimiento de la "Estrategia" y la dirección estratégica en el mundo empresarial

(Chiavenato, 2016) La planificación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo, la planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica.

Según Herrera y Olguin (2015) la planificación estratégica es de mucha importancia para los gerentes y dueños de las organizaciones, pues esta planeación ha aumentado en los últimos años. Puesto que los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos se les hace un poco más fácil establecer la dirección y propósitos y como consecuencia, estas funcionan mejor permitiendo res-

ponder de mejor manera a los cambios y fluctuación del mercado, pues hoy en día el ambiente es muy cambiante y dinámico lo que dificulta a las empresas perpetuarse en el tiempo.

De tal manera que se considera que la planeación estratégica en las empresas ayuda a adquirir un concepto muy claro de la empresa, por lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia las metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la misma, es por ello que hoy en día los hechos suceden con demasiada rapidez, por ende la empresa y gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

De acuerdo con lo expresado por Reyna, Campos y Martínez (2015) la cultura organizacional en una empresa es fundamental para el desempeño, así como el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. El desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y no financieras, ya que las empresas a nivel mundial, actualmente se encuentran sometidas a grandes retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, debido a las innovaciones producidas por la globalización, debido a la importancia y trascendencia que conllevan dentro de una organización.

De acuerdo a lo expuesto por Webster, Castro y Bezerra (2017) la importancia de la planificación estratégica es apalancar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del desempeño de las organizaciones a través de la definición de un plan estructurado en el corto, mediano y largo plazo con el fin

de facilitar el crecimiento, fortalecer y mejorar la organización la planeación estratégica está relacionada con los objetivos de toda la organización, con diversas formas y estrategias para alcanzarlos con el paso del tiempo, por lo que se lo considera un proceso gerencial que facilita el día a día del ejecutivo, en el cumplimiento de las metas planteadas por la organización.

Para México (2020) los modelos de planeación estratégica son un proceso de gestión empresarial. Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir para conseguir determinados objetivos. Incluye todos los procesos para medir los resultados de la planificación y realizar un análisis para mejorar de forma continua, existiendo algunos modelos como los que se exponen en el cuadro 1:

Tabla 1. Modelos de planeación estratégica

Modelo de Planeación Estratégica de Fred David	Modelo de la planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	Modelo de planeación estrategia de Kaplan y Norton	Modelo de planeación estratégica de Thompson
<p>Este modelo se desglosa en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la estrategia. • Ejecución de las estrategias. • Evaluación de las estrategias. 	<p>Este modelo implica nueve fases secuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación para planear. • Búsqueda de valores. • Formulación de la misión. • Diseño de la estrategia del negocio. • Auditoría del desempeño. • Análisis de brechas. • Integración de los planes de acción. • Planeación de contingencias. <p>Implementación</p>	<p>Kaplan y Norton reflejan el nuevo esquema de funcionamiento de las organizaciones, el que puede sintetizarse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de funciones cruzadas. • Los vínculos con los clientes y proveedores. • La segmentación de los clientes. • Escala global. • Innovación. • Empleados de nivel. 	<p>Este modelo se basa en cinco componentes que, relacionados entre sí, permiten que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización • Transformar la misión en objetivos específicos da resultados • Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado • Implementar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz • Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, las estrategias, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Fuente: Análisis de tres modelos de planificación estratégica (2020)

Elaborado por: Autores

De acuerdo a las investigaciones realizadas la metodología para la elaboración de un plan estratégico se basa en desarrollar un conjunto de actividades en la cual se vea beneficiada la empresa, por ello el plan estratégico a realizarse será mediante un proceso de diagnóstico que se basa en determinar un análisis exhaustivo de la situación en la que se encuentra la organización en el medio interno para estar en condiciones de recibir la evaluación externa.

Entre los modelos revisados se consideró para el presente estudio el modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer el cual se basa en un proceso de planificación estratégica más estructurado a través de un direc-

cionamiento estratégico que es el cual se dedica a asesorar, monitorear y capacitar a los principales directivos de la organización para redefinir la Visión y Misión, además de rediseñar los objetivos estratégicos que servirán de guía y direccionamiento para avanzar en la elaboración de planes estratégicos, la formulación de estrategias que es donde se van a identificar los factores de éxito y por último el seguimiento y evaluación que es en donde se debe conducir a la gestión integral de cada uno de los objetivos estratégicos

Para Fuentes y Luna Cardozo (2020) el modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, implica nue-

ve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación:

- Planeación para planear. – es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
- Búsqueda de valores. – es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros– de los miembros del equipo de planeación y de la organización.
- Formulación de la misión. – como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
- Diseño de la estrategia del negocio. – requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito.
- Auditoría del desempeño. – es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
- Análisis de brechas. – es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico.
- Integración de los planes de acción. – exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
- Planeación de contingencias. – proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
- Implementación. - es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

Metodología

La metodología utilizada se basa en un diseño de investigación aplicada: la cual busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto'' (Lozada, 2014), este tipo de investigación se utilizó para centrarse directamente en la resolución de problema de la empresa y buscar la aplicación o utilización de conocimientos para implementar de forma práctica satisfacer necesidades concretas, proporcionando una solución a problemas del sector.

La investigación de campo: ''es la que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes'' (Arias, 2012), este tipo de investigación de campo permitió realizar la recolección de datos en la empresa Manufacturera mediante las técnicas de investigación que se aplicó directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna

También se utiliza la investigación bibliográfica: considerada clave en el desarrollo del conocimiento, debido a que sistematiza, descubre y aporta nuevo conocimiento dando respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen y tiene como objetivo procesar información representativa sobre cierto tema en un ambiente que privilegia lo relacional y lo contextual'' (Méndez Rodríguez & Astudillo Moya, 2008), permitiendo en el presente estudio la recolección de información a través de diferentes fuentes bibliográficas lo que permitió llevar una investigación sistemática, rigurosa y profunda de las diferentes variables de estudio y

así poder establecer relaciones basadas en teorías establecidas por diferentes autores.

A su vez, se utiliza la investigación transversal que “Se basa en recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), este tipo de investigación se utilizó para recopilar una gran cantidad de datos de acción rápida que ayudo en la toma de decisiones y analizar los datos de las variables de estudio para definir sus incidencias en la organización objeto de estudio.

El presente estudio empleó métodos de investigación como lo son:

Análítico-sintético el cual se utilizó con la finalidad de analizar las bases teóricas que sustentan el proyecto, con cada uno de los indicadores que señalan la falta de una planificación estratégica., método deductivo permitió hallar el principal problema de la empresa Manufacturera Construcciones S.A. que es la falta de una planificación estratégica. Documental, método que fue utilizado en la presente investigación, en el marco teórico lo cual ayudo a buscar información referente a las variables de estudio y el método estadístico el cual se utilizó al momento de representar los resultados de las encuestas aplicadas en tablas y gráficos estadísticos, para luego realizar el análisis e interpretación en base a los datos estadísticos proyectados, dentro de las Técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron, encuestas a los trabajadores de la empresa, entrevistas a los directivos de la empresa y Fichas bibliográficas, la población que se consideró dentro de este proyecto fueron diez personas que corresponden al total de empleados, trabajadores y directivos de la Empresa Manufacturera Construcciones S.A.

Resultados

Dentro de los hallazgos encontrados en la investigación realizada a la empresa Manufacturera contrucciones S.A de la ciudad de Quito a través de realizar el diagnóstico situacional se pudo evidenciar que una de las principales causas para el inadecuado desempeño organizacional es la incorrecta manera de llevar a cabo los procesos administrativos, a pesar de que es una pequeña empresa manufacturera, con razón jurídica sociedad anónima, tiene más de 20 años de trayectoria en el mercado, dedicada a la fabricación de productos a base de fibra de vidrio entre los que están toboganes, resbaladeras entre otros.

En base a la revisión de diferentes fuentes bibliográficas se determinó lo siguiente:

Que la planificación estratégica es muy importante por varios aspectos para la organización ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional y ayuda a conducir a un mejor funcionamiento y mayor sensibilidad de la organización.

De acuerdo a Vargas y Gonzales (2020) menciona que la planificación estratégica es un eje fundamental para el desempeño organizacional, ya que radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, proporcionando el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional y a reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro,

Sin embargo, Cho (2017) afirma que la mayoría de las grandes empresas realizan una planificación estratégica, pero muchas otras empresas a pesar de conocer su importancia no la aplican debido a la falta de conocimiento, al tamaño de la empresa, la deficiencia en la toma de decisiones, muchas trabajan de manera empírica basándose en su experiencia más no en herramientas técnicas y planes estratégicos de acuerdo a su estructura.

Mediante la encuesta a los trabajadores se pudo evidenciar que el mayor número de trabajadores que laboran en la empresa son de género masculino, mientras que su edad promedio esta entre 30 a 40 años, el 50% de los trabajadores menciono que recibe estímulos, mientras que el restante menciona que no recibe ningún estímulo, esto da a conocer que la empresa no organiza de una manera correcta todas las actividades.

En lo referente a la forma en que se organizan las actividades en la empresa el 67% de los trabajadores de la empresa la empresa considera que se organizan a través de la elaboración de un plan detallado de actividades, mientras que el 17% indica que se establecen objetivos claros y se delimitan las tareas, como se evidencia en el siguiente gráfico:

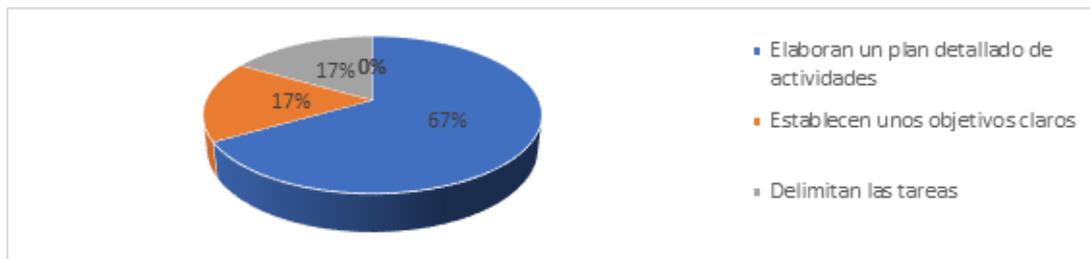


Gráfico 1. Organizan las actividades en la empresa

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa construcciones.

Elaborado por: Autores

Considerando la manera en que se estructuran las responsabilidades dentro de la empresa, se indica que está dividido en áreas:

de producción, gerencia general, técnico, ventas y contabilidad.

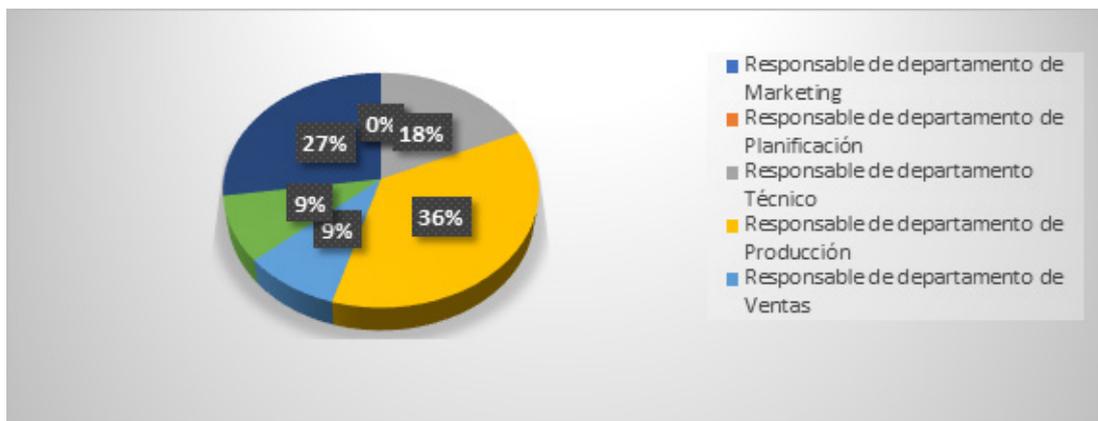


Gráfico 2. Responsabilidades de la empresa

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa construcciones.

Elaborado por: Autores

En lo referente a la evaluación del desempeño laboral en las actividades desarrolladas por los empleados, el 50% expreso

que la empresa los evalúa a través de una autoevaluación, como se evidencia en el siguiente gráfico:

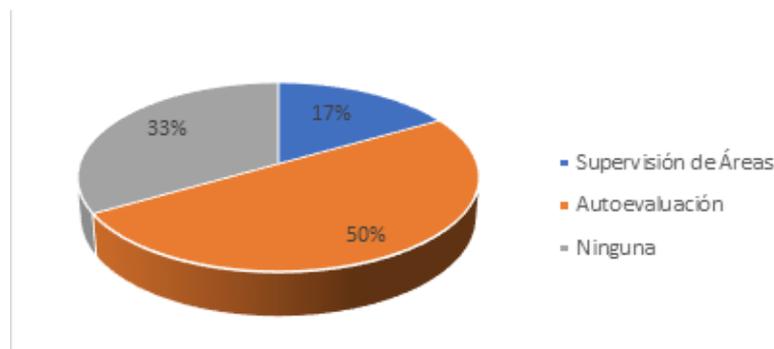


Gráfico 3. Evalúa el desempeño de sus actividades

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa construcciones.

Elaborado por: Autores

La falta de un plan estratégico se evidencia en el siguiente gráfico en el cual el 67% de los trabajadores han respondido

que se tiene objetivos y 33% indican que se tiene visión.

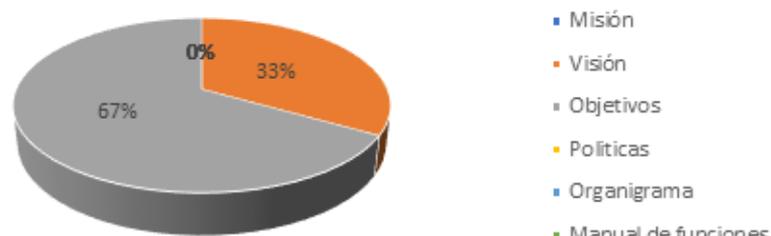


Gráfico 4. Aspectos de una planificación estratégica

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa construcciones.

Elaborado por: Autores

Además se realizó análisis de la competencia, un análisis PEST y un análisis FODA, que fueron de gran ayuda para saber la situación actual en la que se encuentra la empresa, a través de la realización de estos análisis se pudo encontrar que la empresa, poseen alianzas con proveedores, cuenta con productos de reconocimiento internacional, con experiencia de trabajadores en fibra de vidrio, trabajos en construcción de piscinas de olas y parques acuáticos, realiza asesoría mediante visita técnica al lugar donde el

cliente necesita realizar la obra, tiene precios accesibles para el consumidor y cuenta con amplios portafolios de productos, convenios y contratos con empresas públicas (escuelas, parques), no deja de lado la tecnología para promocionar los productos y realizar modelos personalizados, posee pocas herramientas tecnológicas,

Lo que no les permite aumentar la productividad, también se pudo determinar que tienen falta de capacitaciones en temas relevantes

sobre innovación y cómo enfrentarse a la competencia, y finalmente existen competencia entre empresas de la misma actividad comercial, emprendimientos que ofrecen productos con precios de importación y la emergencia sanitaria por el covid 19 que trajo consigo pérdidas y disminución de ingresos para la empresa como para los trabajadores.

De esta manera se puede realizar un análisis PEST que son los elementos Políticos, Económicos, Sociales y Culturales que influyen en las decisiones y actividades de la empresa, entre los que se pudo determinar que la empresa Manufacturera a pesar no adquirir ningún préstamo o ayuda económica por parte del gobierno, este factor tiene un efecto positivo ya que esta puede verse beneficiada por los diferentes préstamos o ayuda que otorgan las instituciones a pequeñas y medianas empresas con el fin de que están pueden aumentar su ni-

vel de venta y tener una mayor expansión dentro del mercado, dentro de los factores económicos se pudo evidenciar que estos afectaron de una manera negativa a la empresa, caso de este es la situación sanitaria y económica que atraviesa el país, lo trajo consigo el desempleo, la caída inminente del PIB y a raíz del covid-19 que afecto directamente a la Compañía Manufacturera, ya que esta tuvo una caída eminente en las ventas e ingresos y trajo consigo el recorte de personal laboral y disminución en los ingresos de los trabajadores, también se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con todas las herramientas tecnológicas, para el desarrollo de sus actividades lo que es necesario que este deba implementar mayor tecnología lo que ayudara a obtener un nivel de venta considerable, y contribuirán a tener una mejor y mayor producción.

Tabla 2. ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Posee alianza con proveedores. ● Cuenta con productos de reconocimiento internacional. ● Experiencia de trabajadores en fibra de vidrio. ● Trabajos en construcción de piscinas de olas y parques acuáticos. ● Realiza asesoría mediante visita técnica al lugar donde el cliente necesita realizar la obra. ● Tiene precios accesibles para el consumidor. ● Cuenta con amplios portafolios de productos. ● Aplican campañas en las redes sociales vía internet. ● Comunica a los consumidores sobre los beneficios de utilizar repuestos originales. ● Productos garantizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pocas herramientas tecnológicas, lo que no les permite para aumentar la productividad. ● Falta de Capacitaciones en temas relevantes sobre innovación y como enfrentarse a la competencia. ● Constantes cambios del personal, como trabajadores y socios que ha tenido al largo de los años. ● Falta de capital para invertir en importación de productos para el área de producción y publicidad. ● Escasa planificación para establecer estrategias adecuadas y mejorar los resultados. ● No cuenta con misión, visión, organigrama, ni manual de funciones. ● Carece de direccionamiento estratégico
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Convenios y contratos con empresas públicas (escuelas, parques). ● No dejar de lado la tecnología para promocionar los productos. ● Realizar modelos personalizados de productos. ● Capacitar al personal en las respectivas áreas de trabajo y en atención al cliente. ● Estar innovando constantemente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia entre empresas de la misma actividad comercial. ● La competencia es poderosa ya que está constantemente innovando. ● Emprendimientos que ofrecen productos con precios de importación. ● Inestabilidad política afecta a la empresa y por ende al poder de compa en el país. ● Crisis económica afecta a la empresa permitiendo un bajo demanda de productos. ● Emergencia sanitaria por el covid 19 trajo consigo pérdidas y disminución de ingresos para la empresa como para los trabajadores.

Elaborado por: Autores

Tabla 3. ANÁLISIS PEST

Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda económica por parte del gobierno, • Préstamos o ayuda que las diferentes instituciones tanto públicas como privadas • Aumentar su nivel de venta y tener una mayor expansión dentro del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación sanitaria y económica afecto a instituciones tanto públicas como privadas, • Desempleo • Caída inminente del PIB • Caída eminente en las ventas • Recorte de personal laboral • disminución en los ingresos de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución demográfica, movilidad social, estilos de vida, nivel formativo • La tasa de pobreza aumento • País no tiene fuentes de financiamientos adecuados y las empresas • Reducción del personal • pérdidas económicas considerables al no estar una economía estable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías ayudan a obtener un nivel de venta considerable. • Mejor y mayor producción. • Invertir en tecnologías y equipos de desarrollo que les permitan mejorar cada uno de sus procesos para que le aporten más valor a la organización • Desarrollar un nivel igual o mayor que el de sus competidores • Alcanzar mayor participación en el mercado.

Elaborado por: Autores

A raíz de encontrar los diferentes aspectos que afectan y benefician a la empresa se pudo desarrollar estrategias a través del FODA, las cuales van direccionadas a una mejora continua para la empresa ya que podrá planificar correctamente las acciones a llevar a cabo para tomar decisiones y conseguir los mejores resultados posibles, dentro de este contexto se desarrollaron las siguientes estrategias: ayudaran a la empresa a incrementar la fuerza de ventas para ampliar el portafolio de clientes, invertir en publicidad para atraer clientes potenciales, ofrecer un producto de calidad para incrementar la demanda en el mercado, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional, realizar capacitaciones que ayuden a fomentar el conocimiento de los trabajadores y puedan ser más rentables, conseguir el capital suficiente (créditos) mejorar importación y en publicidad, incrementar herramientas tecnológicas que ayuden a máxima la productividad, ofrecer a los clientes precios accesibles para lograr una ventaja sobre la competencia, establecer promociones según la estacionalidad de las ventas e invertir en tecnología para poder competir con empresas rivales y lograr reconocimiento por parte de los clientes a la empresa.

Dentro de la revisión bibliográfica obtenida se analizaron diversas metodologías y modelos de planificación estratégica entre los que consta el modelo de planificación estratégica de Fred David el cual se desglosa en tres etapas que son formulación de la estrategia, ejecución de las estrategias y evaluación de las estrategias. Fuentes y Cardozo (2011), indican que el modelo de Goodstein Nolan y Pfeiffer implica nueve fases secuenciales que son planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, planeación de contingencias e implementación.

En cambio el modelo de Kaplan y Norton este modelo refleja nuevo esquema de funcionamiento de las organizaciones que son: existencia de funciones cruzadas, los vínculos con los clientes y proveedores, la segmentación de los clientes, escala global, innovación y empleados de nivel, Roncancio (2019) y el modelo Thompson el cual expresa cinco componentes que, relacionados entre sí, permiten que los directivos puedan formular estrategias que son desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización, transformar la misión en objetivos específicos da resultados, elaborar una es-

trategia que logre el resultado planeado, implementar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz y evaluar el resultado Jhonson y Scholes (2001) que fueron de gran importancia para la elaboración del plan estratégico.

Se analizaron estos modelos y considero que el modelo que se adapta a la empresa Manufacturera es el modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, debido a este modelo es muy útil para pequeñas y medianas empresas y el entorno en donde se mueve la empresa existe una alta competencia entre empresas que desarrollan la misma actividad, este modelo aportara con un control más exhaustivo de las estrategias, porque a pesar de ser reconocida a nivel nacional e internacional no lleva un buen control del proceso administrativo, no cuenta con visión, misión, objetivos, estrategias, y este modelo permitirá desarrollar cada una de estas fases, a través de la planeación, la búsqueda de valores, la formulación de la misión, el diseño de la estrategia del negocio, el análisis de brechas y la implementación, que ayudaran a la empresa establecer los pasos a seguir para conseguir sus objetivo, además, se consideró el modelo de Norton y Kaplan a través de un cuadro de mano integral, para realizar control y seguimiento a la propuesta establecida.

Se realizó el diseño de un plan estratégico para la empresa Manufacturera construcciones S.A de la Ciudad de Quito, y está compuesta por una visión, una misión, sus valores y principios, objetivos estratégicos, un organigrama estructural y un manual de funciones que ayudaran a la empresa a definir sus objetivos, alcanzar sus metas, organizar y coordinar sus ideas, conocer mejor la empresa y obtener mejores resultados.

VISIÓN

“Ser una empresa sólida, reconocida y líder en la producción y comercialización de productos de primera clase de fibra de vidrio como tinajas, bañeras, toboganes, resbaladeras, creación de parques acuáticos y

piscinas, conformada por grupo de trabajadores capacitados, y con equipos tecnológicos de punta, para garantizar la excelencia y calidad de los productos”.

MISIÓN

“Somos una empresa de fabricación y comercialización de productos a base de fibra de vidrio como en mármol cultivado, a través de una mejora continua ofreciendo una amplia gama de productos enfocados al máximo disfrute del agua proporcionando relajación, bienestar y confort, desarrolladas conforme a las necesidades de los clientes, ofreciendo asesoramiento como servicio técnico e instalación y con precios competitivos.

VALORES

- Responsabilidad. - se debe garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones y actividades relacionadas con las distintas áreas, con la finalidad de no afectar las relaciones comerciales que puedan afectar a la compañía.
- Respeto. - En cada una de las actividades que representa la empresa, se debe garantizar un nivel adecuado de comunicación y respeto con todos los grupos involucrados; valor que beneficiara a la empresa a futuro, al momento de establecer alianzas estratégicas
- Creatividad. - Se debe garantizar y fomentar de forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, seguir innovando de modo que ello sea beneficioso para el trabajador y la empresa
- Puntualidad. - Se debe garantizar que la empresa y los trabajadores que la conforman, presenten una actitud de puntualidad y capacidad para cumplir con las obligaciones antes o dentro de plazo establecido
- Trabajo en equipo. - Respetar a sus compañeros y superiores, estimar el aporte de cada persona y darle la importan-

cia al trabajo en equipo, es lo permite avanzar más rápido y llegar más lejos, es necesario conocer las limitaciones y solicitar ayuda.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- Aumentar los ingresos de empresa a través del desarrollo y penetración del mercado, con productos de calidad e implementar campañas de marketing digital con la finalidad de ser reconocidos a nivel nacional e internacional.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa

INICIATIVA ESTRATEGICA (FO)

- Incrementar la fuerza de ventas para ampliar el portafolio de clientes
- Invertir publicidad para atraer clientes potenciales
- Ofrecer un producto de calidad para incrementar la demanda en el mercado
- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

INICIATIVA ESTRATEGICA (DO)

- Capacitar al personal laboral de la empresa para obtener mejor rendimiento en las actividades que desarrollen.
- Aplicación de estrategias de comercialización (tomando como alternativas, aumentar la fuerza de ventas o adquisición de vehículos para mejorar el tiempo en el transporte de mercaderías)
- Conseguir el capital suficiente (créditos) para una buena implementación de plan estratégico para tener acciones estructuradas y completamente planeadas.

INICIATIVA ESTRATEGICA (FA)

- Incrementar herramientas tecnológicas que ayuden a máxima la productividad
- Ofrecer a los clientes precios accesibles para lograr una ventaja sobre la

competencia

INICIATIVA ESTRATEGICA (DA)

- Establecer promociones según la estacionalidad de las ventas
- Alcanzar metas establecidas por la empresa a través del procedimiento de un plan estratégico

Cuadro de mando integral

El cuadro de Mano Integral constituye una herramienta de gestión, que permitirá realizar seguimiento de la implementación del Plan Estratégico de la empresa Manufacturera Construcciones y su respectivo éxito. A continuación, se detalla:

Tabla 4. Cuadro de Mano Integral propuesto para la empresa Manufacturera Construcciones

Perspectivas	Estrategias	Metas	Indicadores	Responsables
Perspectiva Financiera	Incrementar la fuerza de ventas para ampliar el portafolio de clientes.	Aumentar en un 15 % las ventas netas y disminuir en un 10 % el coste operativo	Valor de facturas por cada venta realizada / Total de ventas realizadas	Gerente General
	Invertir publicidad para atraer clientes potenciales	Invertir en un 10% más de publicidad y tecnologías	Número de clientes satisfechos / Total de clientes que dispone la empresa.	Gerente General
	Ofrecer un producto de calidad para incrementar la demanda en el mercado.	Incrementar el 10% de la cartera de clientes en la ciudad de Quito.	Cantidad de clientes que adquieren este producto / Total de clientes en Quito	Gerente General
Perspectiva del cliente	Ofrecer a los clientes precios accesibles para lograr una ventaja sobre la competencia	Aplicar el 100% de las estrategias de comercialización para aumentar ventas	Cantidad de servicios atendidos / Total de servicios solicitados	Gerente General
Perspectiva procesos internos	Capacitar al personal laboral de la empresa para obtener mejor rendimiento en las actividades que desarrollen	Invertir al 100% capacitaciones a los empleados para que obtenga más conocimientos	Cantidad de personas seleccionadas para capacitación / Total de personal seleccionado para la capacitación	Gerente General
	Aplicación de estrategias de comercialización (tomando como alternativas, aumentar la fuerza de ventas o adquisición de vehículos para mejorar el tiempo en el transporte de mercaderías)	Cumplir al 100% con los requerimientos establecidos para alcanzar el máximo volumen de ventas	Cantidad de funciones elaboradas / Total de Funciones	Gerente General
	Conseguir el capital suficiente (créditos) para una buena implementación de plan estratégico para tener acciones estructuradas y completamente planeadas.	Socializar 100%, es decir en forma total el organigrama estructural, visión, misión y objetivos para poner en conocimiento a toda la empresa.	Organigrama, visión, misión y objetivos socializados / Total de servicios de la Compañía	Gerente General

	Alcanzar metas establecidas por la empresa a través del procedimiento de un plan estratégico	Realizar capacitaciones que ayuden a fomentar el conocimiento de los trabajadores y puedan ser más rentables.	Procedimientos elaborados / Total de procedimientos cumplidos	Gerente General
Perspectiva formación y crecimiento	Establecer promociones según la estacionalidad de las ventas	Cumplir al 100% en el tiempo de entrega de productos	Entregas con retraso / Entregas totales	Gerente General
	Incrementar herramientas tecnológicas que ayuden a máxima la productividad	Cumplir con el 100% de los Objetivos propuestos para la empresa	Números de objetivos cumplidos / Total de objetivos planteados	Gerente General

Elaborado por: Autores

Discusión

El trabajo investigativo de Urbano García (2019) en su tesis previo a la obtención de maestro en Administración estratégica, con título ‘‘ Administración estratégica y desempeño organizacional en el banco de la nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018, con objetivo general el determinar de qué manera la administración estratégica influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018, llegando a concluir que:

- Como resultado de la investigación se muestra que al realizar un análisis situacional del Banco de la Nación se evidencia que no cuenta con los recursos y capacidades adecuadas para lograr cada objetivo, asimismo menciono que no tiene definida de manera clara su estrategia funcional, y que no se preocupa por renovar los procesos de planeación estratégica si es que se requiere.

En este contexto Neira Loza y Tenelema Perez (2017) en su investigación titulada ‘‘ Plan Estratégico para la Empresa SERVIEX-

PRESS dedicada al Servicio Técnico Automotriz en la Ciudad de Guayaquil’’, donde concluyo que:

- Los resultados en cuando al realizar un análisis de la situación actual de la Empresa SERVIEXPRESS S.A, se pudo evidencia que carece de la definición y aplicación de los elementos de la planeación estratégica, lo cual no permite un adecuado funcionamiento de las actividades operativas, e impide el incremento de la productividad y el posicionamiento en el mercado local.

De acuerdo con las investigaciones anteriormente mencionadas corrobora los resultados obtenidos en la presente investigación puesto que al realizar un análisis situacional de la empresa Manufacturera construcciones se evidencio que esta no cuenta con una planificación estratégica, a pesar de ser reconocida a nivel internacional sus principales directivos han tenido una despreocupación por esta parte, ocasionado que en su actual momento no tenga un buen desempeño organizacional.

Por otro lado, en la investigación realizada por Baidal Mero y Alarcón Meléndez, (2017), en su tesis denominada "Implementación de una Planificación Estratégica en la Empresa Indumaster S. A" donde concluyo que:

- Los resultados obtenidos al momento de implementar un plan estratégico ayudan a la organización a lograr el fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, ya que este estudio muestra que el nivel de planificación estratégica aportara a un mejor desarrollo y desempeño de las funciones de la empresa.

Además de acuerdo con Arias Sarmiento y Zúñiga Vera (2015) titulada "Propuesta de un plan estratégico para el periodo 2015 – 2019 de la empresa Ricateak S.A ubicada en Gualiel, vía a la paz provincia del Azuay. Se concluyó que:

- Los resultados en cuanto a la implementación de un plan estratégico se podrá formular estrategias adecuadas acorde a las necesidades de la empresa para su mejoramiento como una visión, misión, objetivos, valores, políticas y metas, también se podrá dar un mejoramiento al organigrama funcional de la empresa, en donde se desarrollará cada uno de los roles que debe poseer cada miembro encargado de los departamentos con la finalidad de dar un mejor desempeño en la empresa.

De acuerdo a las distintas investigaciones expuesta anteriormente se coinciden con los resultados obtenidos en la presente investigación ya que al momento de implementar un plan estratégico la empresa Manufacturera ayudara a organizar de una mejor manera todas las actividades de la empresa, a definir los objetivos y de esta manera facilitar la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignando políticas concretas a los diversos sectores o departamentos de la empresa y logra así cumplir con todos las metas establecidas.

Por otro lado, en la investigación realizada por Alvarez Coca (2015), en su tesis denominada "Diseño de una planificación estratégica en la empresa Scorpiontex de la ciudad de Ambato para incrementar la Competitividad dentro del mercado" donde concluyo que:

- Los resultados obtenidos demuestran que el mejor modelo para la elaboración del plan estratégico es el modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer ya que describe de manera profunda los procedimientos a seguir para la definición de cada uno de los elementos que componen una planificación estratégica, como es la misión, la visión, los objetivos y las estrategias que requiera la empresa.

En contraste al trabajo realizado por Núñez Alvarenga y Claros Ferrufino (2014) en su tesis denominada "Plan integral 2014-2019, basado en el modelo de Fred r. David, para potencializar el financiamiento, de la asociación jóvenes hacia la solidaridad y el desarrollo de el salvador (jovesolides)" determina que:

- Entre los modelos de planificación estratégica el que mejor se adapta es el modelo de Fred David ya que servirá como programa de gestión y de actuación que permita dar lineamientos de lo que se pretende lograr a través de la formulación de la estratégica, implantación de la estratégica y evaluación de la estrategia, ya que seguir el desarrollo de cada una de las etapas constituye lograr una planificación estratégica exitosa para la organización que decide optar por este modelo.

De acuerdo con la investigación que se realizó los resultados obtenidos coinciden con el modelo aplicado de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, ya que este modelo como lo menciona Alvarez Coca (2015) es el mas adecuado para este tipo de empresas, tal motivo es por que se realiza de una manera más profunda los procedimientos a seguir, estableciendo así su misión, su vi-

sión, los objetivos y las estrategias que la empresa requiere para el desempeño de su organización.

A pesar de que la planificación no necesariamente necesita aplicarse de este modelo, siempre se busca un modelo que este mas acorde a la organización.

Conclusiones

- Manufacturera construcciones es una microempresa manufacturera dedicada a la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de fibra de vidrio, al momento de realizar la entrevista y encuesta dirigida a los directivos y empleados se pudo evidenciar que esta empresa carece de una planificación estratégica lo cual le genera una desventaja competitiva, el incumpliendo de sus metas y pérdida de oportunidades, por ello se hace necesario que la empresa cuente con una planificación estratégica que tiene como finalidad encontrar sus fortalezas para aprovecharlas y sus debilidades para trabajarlas y en función de esto tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.
- Para que Manufacturera Construcciones alcance las metas y objetivos propuestos es necesario no solo trabajar bajo un enfoque de procesos, sino también considerar a la planificación estratégica como herramienta fundamental lo cual le permitirá aplicar procesos estructurados en todas las actividades, ya que la planificación toma un rol principal dentro de los procesos de la empresa, a través de la cual las organizaciones analizan el contexto, externo e interno, elaboran objetivos de acuerdo a dicho análisis, y posteriormente, diseñan estrategias y cursos de acción destinados a alcanzarlos.
- Los directivos de la empresa Manufacturera construcciones no evalúan periódicamente el desempeño de sus actividades, situación que se pudo evidenciar a

través de las encuestas realizadas a los empleados, lo que impide determinar el nivel de eficacia con el que opera la compañía a fin de evitar y corregir oportunamente posibles desviaciones, por lo que se hace énfasis en que la planificación estratégica mejorara el proceso de empresa, basándose en técnicas administrativas altamente atractivas y rentables que ayudan a maximizar el funcionamiento de la empresa.

- La planificación estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere la aplicación de un proceso que mantiene unido al equipo directo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los problemas detectados, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización.

Bibliografía

- Alvarez Coca , T. G. (2015). Diseño de una planificación estratégica en la empresa Scorpiontex de la ciudad de ambato para incrementar la Competitividad dentro del mercado. previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad. Pontifica Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Álvarez Indacochea, B., Alfonso Porraspita, D., & Indacochea Ganchozo, B. (2018). El Desempeño Laboral: un problema social de la ciencia. Didasc@lia, 4.
- Arias Sarmiento, M. B., & Zúñiga Vega, A. L. (2015). Propuesta de un plan estratégico para el periodo 2015 – 2019 de la empresa Ricateak S.A ubicada en Gualiel, vía a la paz provincia del Azuay. Tesis previa a la obtencion de título de Ingenieria Comercial. Univerdad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Cuenca - Ecuador. Obtenido de file:///C:/Users/Win%2010/Downloads/UPS-CT004680.pdf
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Episteme, C.A.

- Baidal Mero, K. G., & Alarcón Meléndez, G. Y. (2017). Implementación de una Planificación Estratégica en la Empresa Indumaster S.A. "Tesis de Ingeniería Comercial". Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera Ingeniería Comercial, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23956/1/Tesis%20Indumaster%20150917%20%281%29.pdf>
- Bastar, S. G. (2012). Metodología de la investigación. Estado de México.: Primera edición.
- Chiavenato, I. (2016). Planificación Estratégica Fundamentos y aplicaciones. Río de Janeiro, Brasil: Tercera edición.
- Cho, B. (20 de marzo de 2017). Planificación estratégica en empresas familiares en Ecuador. Pymes Ecuador, pág. 1.
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. REDIP. UNEXPO, 1-17.
- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimñis Gómez, A. J., & Moreno Ponce, L. A. (2018). Metodología de la Investigación Científica. Alcoy - Alicante: Ciencias y Letras.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. México: Quinta Edición McGraw-Hill.
- Herrera, C. A., & Olguin, M. M. (2015). Planeación Estratégica; ¿La clave para la sustentabilidad de las PYMES? Course Hero, 62-78.
- Jhonson, & Scholes. (2001). Dirección y administración estratégica. Haab.
- Lozada Gamero, A., Gutiérrez Espinoza, M., Granda Caraza, M., Mendiola Lázaro, C., & Fernández Cabrera, F. (Agosto de 2019). Introducción a la Administración. Unidad Académica de Estudios Generales, 5(2), 1-149. Recuperado el 3 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada. Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 47-50.
- Mendéz Rodríguez, A., & Astudillo Moya, M. (2008). La Investigación en la era de la información guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo. Mexico-Trillas: Trillas S.A de C.V.
- México, B. (2020). 7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios. Berlitz .
- Neira Loza, J. G., & Tenelema Perez, C. E. (2017). "Plan Estratégico para la Empresa Serviexpress dedicada al Servicio Técnico Automotriz en la Ciudad de Guayaquil. "Título de Ingeniería Comercial". Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Núñez Alvarenga, B. N., & Claros Ferrufino, L. P. (2014). Plan integral 2014-2019, basado en el modelo de fred r. david, para potencializar el financiamiento, de la asociación jóvenes hacia la solidaridad y el desarrollo de el salvador (jovesolides). Optar al título de maestra en consultoría empresarial. Universidad de el Salvador, San Salvador, EL Salvador, Centroamerica.
- Paz, G. B. (2017). Metodología de la investigación . San Juan Tlihuaca - Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Reyna Días, L. L., Campos Garcias, E. I., & Martínez Guillen, K. A. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. RAITES (antes Panorama Administrativo), 1-21.
- Roncancio, G. (2019). Kaplan y Norton: Todo sobre los autores del Cuadro de Mando Integral. Pensamos.
- Salazar, C., & Del Castillo, S. (2018). Fundamentos Básicos de Estadística. Primera Edición.
- Urbano García, A. P. (2019). Administración estratégica y desempeño organizacional en el banco de la Nación, agencia en la provincia de Huaura, 2018. Para optar el grado académico de maestro en Administración estratégica. Universidad Nacional José Jaustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Vargas Arana, J. C., & Gonzalez Gonzalez, D. G. (2020). Planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional en el hospital regional de Pucallpa. Sciéndo, 7-10.
- Webster, I. L., Castro, A. C., & Bezerra, E. K. (2017). Planeación y Gestión Estratégica de la TI. Bogotá D.C. - Colombia: ESR Renata -Colombia. Obtenido de <https://www.cedia.edu.ec/dmdocuments/publicaciones/Libros/GTI1.pdf>

CITAR ESTE ARTICULO:

Sumba Bustamante, R. Y., & Arteaga Choez, R. F. (2022). Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. RECIMUNDO, 6(4), 420-438. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.420-438](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.420-438)



CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL 4.0.