

# La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A.

## Strategic planning in the Ecuadorian business sector. Case study: Cerraduras Ecuatorianas S.A.

Christian Josuepth MORENO Rodríguez [1](#); Dayse María CEVALLOS Villegas [2](#); Nick Israel BALSECA Villavicencio [3](#)

Recibido: 21/04/2018 • Aprobado: 06/06/2018

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de diseñar un procedimiento metodológico que permita la correcta planeación estratégica y su implementación en el sector empresarial ecuatoriano tomando como caso de estudio a una empresa con más de 45 años de experiencia. Este constituirá un instrumento de dirección que posibilitará un mejor desempeño, respuestas oportunas ante posibles amenazas del entorno, actuación de forma competitiva en el mercado tan exigente y finalmente alcanzar resultados superiores en sus indicadores de funcionamiento.

**Palabras-Clave:** Planeación, estratégica, empresa, resultados.

#### ABSTRACT:

The objective of designing a methodological procedure that allows the correct strategic planning and its implementation in the Ecuadorian business sector taking as a study case a company with more than 15 years of experience has been developed in this investigation. This procedure will be a management tool that will enable better performance, timely responses to possible environmental threats, acting competitively in the demanding market and finally achieve superior results in their functioning indicators.

**Keywords:** Planning, strategic, company, results.

## 1. Introducción

El proceso de planeación estratégica en cualquier organización constituye una importante función generalmente desempeñada por la dirección. Aunque en muchas ocasiones se menosprecia o subvalora su papel como eslabón fundamental para el desarrollo de la empresa. De su correcta elaboración, acierto e implementación depende en gran medida la capacidad de respuestas, la solución de problemáticas y el exitoso desenvolvimiento que logren alcanzar los objetivos de trabajo y las metas propuestas.

Quizás en los últimos 80 años y desde el siglo pasado se han venido gestando numerosos cambios en el sistema empresarial a nivel mundial trayendo trascendentales cambios al entorno y enfatizando en el desarrollo científico y técnico. Esta realidad se ha incrementado en los últimos años, así como la velocidad con que se han modificado los estilos de vida, comportamientos y las respuestas dadas por cualquier entidad. Por tanto, se ha convertido la propia aceleración del cambio en uno de los retos principales que enfrenta la administración de las organizaciones y en especial la dirección o gerencia de cada organización. Por lo anteriormente expuesto es la necesidad de resolver este problema mediante la gestión o la planeación estratégica.

El entorno donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad hablando solamente del caso ecuatoriano sin trascender fronteras, por su dinamicidad, complejidad y diversidad precisa de un monitoreo permanente debido a la gran cantidad de cambios y problemas que enfrenta. Constantemente este evoluciona, se adapta, se transforma se convierte en competitivo por excelencia y en algunos casos fracasa. Queda demostrado la influencia relevante de la decisión estratégica en los resultados generales de cualquier organización.

El comportamiento actual de las organizaciones en el mundo, tiene como denominador común los procesos de cambio, condicionados por el dinamismo del entorno que tiene una incidencia directa en cualquier país, entre los que se puede mencionar la alta competitividad de los mercados industriales, los cambios de paradigmas organizacionales y personales, la carencia de fuentes de financiamiento principalmente en países subdesarrollados, el predominio de la informática y otros servicios sobre la producción y la industria y la globalización como proceso resultante del desarrollo incesante de las fuerzas productivas en este contexto.

Todos estos factores pueden convertirse en fuentes de oportunidades o amenazas para cualquier nación u organización según sea su capacidad de respuesta ante tal situación. Son los cambios del entorno los que están imponiendo los nuevos retos a la empresa y si entender la historia de las influencias externas en una organización es problemático, entender las posibles influencias futuras lo es más aún. A su vez esto ha propiciado cambios en los sistemas de dirección tendentes a dar respuestas a estas nuevas exigencias.

Ecuador no representa un caso diferente de esta realidad por lo que el futuro del país depende del cambio de su estructura productiva, de la transformación de la matriz productiva de dejar de producir materias primas y centrarse en el sector secundario en la producción manufacturera en la sustitución de importaciones y fundamentalmente en incrementar la producción de productos ecuatorianos. Esta visión solo se comparte con el apoyo del sector empresarial el cual debe reestructurarse de incrementar su capacidad, de adaptarse a la nueva realidad del mercado, ser capaces de competir a cualquier nivel y decididas a realizar un cambio profundo de sus actividades y procesos si fuese necesario enfatizando en los procesos administrativos y liderados por la gerencia o equipos de dirección y siendo capaces de implementar modelos, metodologías o estrategias de planeación estratégica.

La interrogante que motiva y guía el presente trabajo investigativo es: ¿Cuenta el sector empresarial ecuatoriano con herramientas o instrumentos que les permita mejorar sus resultados y actuar de forma acertada y competitiva?

Todo ello exige cambios, no solo en la planeación, sino también en la forma de pensar y dirigir, son necesarios procesos de proyección y administración, que permitan racionalizar la asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos (eficacia) con costos razonables (eficiencia) pasando de una actitud y posición reactiva a otra proactiva, siendo capaces de proyectar el presente desde el futuro, marchando como sistema único en una misma dirección.

Ante esta idea se proyecta como objetivo general de la investigación el: Diseño de un procedimiento metodológico que permita la correcta planeación estratégica y su implementación como instrumento de desarrollo empresarial. Para ellos se centra en tres momentos específicos que son:

1. Fundamentar el estado del arte del proceso de planeación estratégica y su estado actual en el

- sector empresarial.
2. Realizar un diagnóstico estratégico de la organización objeto de estudio.
  3. Diseñar el procedimiento metodológico y su posterior implementación en Cerraduras Ecuatorianas S.A (CESA)

Considerando que si se aplica la planificación estratégica o esta metodología propuesta entonces se podrá impulsar el desarrollo, la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa a nivel empresarial respondiendo oportunamente ante dificultades o cambios del entorno.

## **1.1. Elementos conceptuales de la planeación estratégica.**

Las principales categorías o definiciones encontradas en la literatura acerca de la planeación estratégica se remontan a mediados de los años 1950, concluir sobre una idea o concepto específico es sumamente difícil pues los estudios administrativos se remontan desde el siglo XIX, por tanto, se puede encontrar una evolución significativa en los diferentes períodos o momento en que se analice esta idea.

Las primeras ideas la aportan Ansoff y Hayes (1990) cuando refieren "las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el entorno. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica y posteriormente esta idea no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones sino a todo el ambiente académico e investigativo de universidad y centros de estudio, así como empresario o emprendedores. De ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar más tarde al desarrollo del concepto de administración estratégica."

Para Ackoff, la planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. (Ackoff, 1981). La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. (Jiménez, 1982). Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. (Stoner, 1996). Según Goodstein, es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Goodstein, 1998).

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado. (Cortés, 1998). En cambio, la estrategia conceptualmente se refiere a: planes enfocados hacia el futuro, con patrones del pasado, siendo uno de los conceptos que estima el hecho en el cual los líderes deben proyectarse al futuro deseado, para desde ese lugar tomar todas las decisiones, que serán el origen de las acciones a tomar en el presente, respetando las experiencias pasadas, para alcanzar los objetivos de ese futuro deseado. Considerándola como un plan destinado a dirigir o guiar todas las acciones hacia un fin específico o meta, debiendo incluir todas las herramientas, elementos y decisiones necesarias que se aplicarán oportunamente teniendo en cuenta cambios inesperados, este sería un enfoque también correcto. La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, se debe dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y en qué período que supondrá realizarlas.

El término estrategia se utiliza de forma habitual en los más diversos contextos, pero la incorporación al lenguaje común es relativamente reciente ya que hace algo más de medio siglo, el uso de este término se restringía al campo militar y al mundo de la diplomacia. Además, es un campo en el cual se han vertido diversas interpretaciones y por supuesto la mayoría son válidas, por lo cual ante variados enfoques solo se pueden estimar dentro de la generalidad, apuntando a la individualidad o identidad de cada organización. Aplicado a los sistemas organizacionales, considerándolas como un ejército que, por supuesto debe contar con un liderazgo, se podría definir a sus directivos como los estrategas o artífices de las decisiones y acciones que se deben implementar para alcanzar las metas u objetivos.

La incorporación de estas dos ideas conformando la planeación estratégica es un término reciente, se puede referir a Mintzberg (1997) como el autor más prolífico en este sentido definiendo el concepto como: "la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan". Friedman (2007) plantea en cambio "el proceso de planeación dentro de un modelo interactivo de transacciones e intercambio de criterios y puntos de vista entre el planificador profesional y el usuario o cliente, especificando los elementos característicos para cada entidad"

Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (ILPES-CEPAL, 2011). El camino que se elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible (CIESI, 2014).

Finalmente se acerca la idea de Jaramillo Troya (2017) que refiere que "la planeación estratégica viene siendo utilizada con más intensidad, cada vez, por el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas y ha jugado un rol importante para ello el crecimiento de la universidad ecuatoriana, en general, el de los estudios sobre administración definiéndola como instrumento emblemático de la gerencia moderna, una manera de poder trazar una línea de base en el campo, con la idea de estimular posteriores contribuciones que profundicen, amplíen y desarrollen la empresa ecuatoriana".

Según Menguzzato y Renau la implantación de las estrategias constituye el segundo e importante momento para implantar la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. (Menguzzato y Renau, 1991).

Con frecuencia se dice que la implantación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Para el análisis de la misma, frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación que influye de una forma u otra en el cambio estratégico:

- Planificación de recursos: su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- Estructura organizativa: uno de los recursos más importantes en una organización son los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.
- Gestión del cambio: supone la implantación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- la revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- la medición del desempeño y
- la aplicación de acciones correctivas.

La planeación estratégica es preciso evaluarla porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Existe una gran variedad de metodologías para desarrollar el proceso de dirección estratégica, cualquiera que se utilice responde en esencia al mismo procedimiento:

1. Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
2. Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
3. Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

## ***La planeación estratégica como base del proceso de dirección.***

A partir del Siglo XIX surgen varias escuelas de dirección, la científica, la empírica y la del comportamiento. Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia. Después de estas figuras, aparecen Gantt y Gilbren, cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial como apoyo a la toma de decisiones. Más adelante, es Max Weber quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las instituciones.

Por otra parte, existe consenso en que las funciones generales de la administración son: planificación (diseñar un plan de acción para el mañana), organización (brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan), ejecución-mando (dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado) y control (garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y aplicación de las acciones correctivas necesarias para atender las desviaciones encontradas). Aunque también se relaciona muchas veces la Integración o cooperación (Unidad de las cuatro funciones anteriores y elemento necesario para que se puedan dar correctamente cada una de las funciones anteriores).

Estas funciones expresan el contenido del proceso de gestión administrativa y constituyen la forma universal de su realización, por lo que representan la consecución y las formas mediante las cuales este se realiza, conformando el ciclo de dirección, por lo que la ausencia de una de ellas hace imposible su realización como un proceso integral.

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado lo que deberá enfrentar en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en caso de augurios o festejando por anticipado en caso de buenas sorpresas.

Planear es sin duda la actividad característica del mundo contemporáneo, la que se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar que no es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo en que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial.

Finalmente, según los autores Menguzzato y Renau, la planeación estratégica forma parte de la dirección estratégica ambas se consideran como parte de un todo; de un proceso en el que se articulan tres momentos o grandes fases totalmente concatenadas: la formulación de la Estrategia, la implantación y el control.

Por su parte, Rodríguez (2012) señala que la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad ni aislada de la planeación estratégica. Es más, una combinación de fundamentos teóricos y conceptuales con el comportamiento y acción diaria. Tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las instituciones y las posturas futuras.

Por su parte otra idea que las vincula es la expuesta por Ronda (2007) en la que menciona como los procesos iterativos y holísticos de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la institución con su entorno para coadyuvar a la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

---

## **2. Metodología**

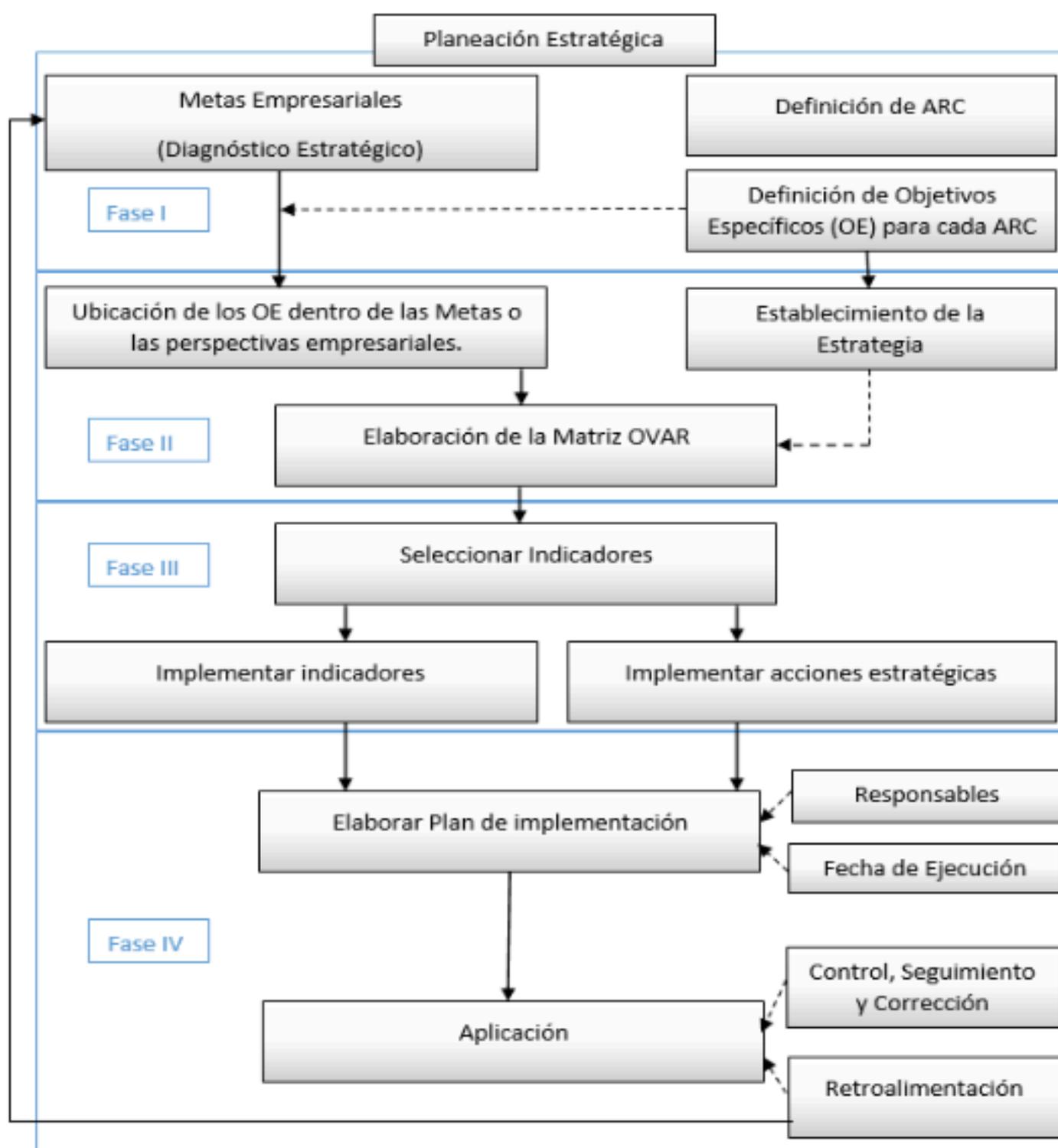
Para el diseño del procedimiento metodológico se consideran fundamentalmente cuatro herramientas, métodos o elementos generales dentro de un gran número de fuentes

bibliográficas consultadas. En primero lugar el Método de escenarios propuesto por Godet (2000) en su manual de prospectiva y estrategia y considerando el aporte de Díaz Monzón (2011) en su Tesis de Maestría "Propuesta de estrategia de desarrollo socioeconómico local utilizando métodos prospectivos" ; en segundo lugar el Cuadro de Mando Integral (CMI) con la matriz OVAR (Objetivos, Variables de acción, Responsables) basados en la investigación de Dueñas Fragoso (2015) "Procedimiento para el perfeccionamiento de la planeación estratégica de la Provincia de Cienfuegos para el período 2016-2019. En tercer lugar, de Guzmán Filippova (2010) la "Planeación Estratégica de la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro para la etapa 2009-2011" con la aplicación de Áreas de resultados claves (ARC), objetivos estratégicos (OE); criterios de medida (CM) y grados de consecución (GC) así como sus responsables (R) y se fecha de ejecución (FE). Como último elemento se consideró la metodología aplicada por de Jaramillo Troya (2008) en "La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana"

A continuación, se muestra el procedimiento metodológico diseñado para la investigación basados en los principales autores citados anteriormente y que constituye un aporte para los estudios del entorno empresarial ecuatoriano:

## 2.1. Procedimiento metodológico

**Figura 1**  
Procedimiento metodológico propuesto



Estas propuestas consideradas anteriormente no constituyen una obligación o una camisa de

fuerza, sino que son flexibles y adaptables a las condiciones existentes en el territorio o la localidad. Tampoco han sido los únicos en tratar el tema de la planeación estratégica puesto que es un tema frecuentemente considerado por muchos autores a nivel mundial y territorial, representando diferentes aristas o ideas según las concepciones de cada autor.

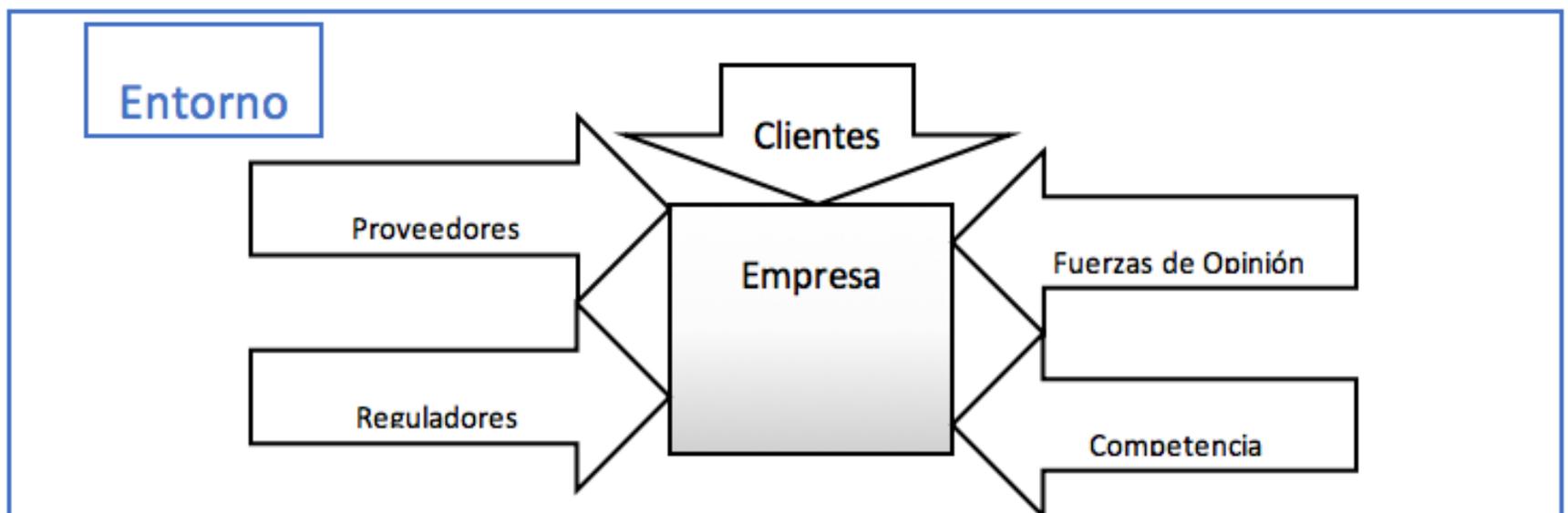
Otro elemento distintivo de la propuesta es el establecimiento de Fases mediante la cual el proceso de planeación estratégica se llevará a cabo en cualquier organización considerando las especificidades o particularidades de cada entidad. Esta propuesta guarda similitudes con el Cuadro de Mando Integral y la matriz OVAR, aunque incluye elementos determinados de otras propuestas metodológicas consultadas. Se puede afirmar que la propuesta es novedosa y aplicable a cualquier organización independientemente de la actividad o del sector de la economía a que se dedique.

El desarrollo de este procedimiento requiere que todo el proceso y en todo momento se realice en equipo, el trabajo en equipo, la comunicación y el intercambio de ideas son tres principios que deben estar presente. Las tres primeras fases se ejecutan por el equipo de dirección o gerencia de la organización al que se suman los especialistas o consultantes en caso de ser necesario, siempre que la cifra total de participantes no exceda de 20 colaboradores. Es recomendable la utilización de un facilitador y un registrador.

La cuarta Fase, salvo su segundo momento que se ejecuta por el equipo de la dirección, se realiza por los equipos de trabajo de las áreas funcionales. Creados los grupos y las condiciones óptimas para el trabajo se ejecutan los pasos previstos en el procedimiento.

El valor y la fortaleza de la propuesta actual radica en el estudio de las debilidades presentes en las metodologías anteriormente citadas y agregando la realidad del sector empresarial ecuatoriano especialmente las empresas concentradas en la ciudad de Guayaquil. Otro elemento que se considera son las fuerzas del entorno o las cinco fuerzas de Porter (1995)

**Figura 2**  
Las cinco fuerzas del entorno.



Fuente: Porter, M. (1995)

## 2.2. Estructuración de las Fases que componen el procedimiento metodológico.

### ***Fase I. Metas empresariales***

El objetivo de esta fase es identificar las perspectivas específicas, la visión y finalmente las metas para cada organización. Para conseguir esta primera idea se realizaron las primeras acciones:

1. Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue.
2. Explicar a los participantes el procedimiento metodológico que se va aplicar.
3. Socializar los conceptos de CMI de Norton y Kaplan, su uso y ventajas, así como la matriz OVAR y la familiarización con la planeación estratégica, matriz FODA y otras técnicas, métodos o herramientas.

4. Explicar que se entiende por meta y objetivo empresarial, así como perspectivas y qué papel juegan en la organización.
5. Explicar cada una de las cuatro fases y las acciones o herramientas que se aplicarán en función de las características de la entidad y del fin que se persigue.
6. Realizar análisis en grupo de las metas que se desean alcanzar y establecer cada una de ellas.
7. Realizar un diagnóstico estratégico de la entidad considerando sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
8. Definición de las Áreas de Resultados Claves.
9. Definición de Objetivos Específicos (OE) para cada ARC

Cada colaborador en la investigación debe dominar los conceptos básicos, conocer las metas hacia la cual se enfocará la empresa y las posibles variantes o desviaciones que puedan incurriarse durante la realización de estas cuatro fases. Es preciso apuntar que cualquier cambio o modificación referente al procedimiento o sus resultados obedecerán a la voluntad o intereses de los participantes en especial del camino que desee seguir el equipo de dirección o la gerencia de la entidad. Es recomendable en un primer momento ajustarse a la propuesta para de esta forma cumplir con los objetivos trazados inicialmente y después si se desea se puede cambiar algún paso o modificar alguna fase de acuerdo al alcance y realidad existente en cada empresa.

### ***Fase II. Ubicación de los OE dentro de las Metas o las perspectivas empresariales***

En este momento se relacionan los resultados de la primera Fase con la ubicación de las preferencias o prioridades de la empresa. Muchas veces se considera que la maximización de los beneficios o utilidades a través de mayores ingresos es la principal prioridad descuidándose elemento administrativos claves. Lo que se pretende es una visión global de la empresa con una excelente posición en el mercado y el crecimiento de todos sus indicadores económicos, financieros y administrativos.

Es el momento preciso o ideal para analizar los resultados obtenidos a partir de la matriz FODA y la determinación de sus principales Fortalezas, Debilidades en el ámbito interno, así como sus Oportunidades y Amenazas del ámbito exterior. Una vez definidas se puede considerar cuales son las Áreas de Resultados Claves, así como la determinación de los principales Objetivos Específicos para cada ARC.

Es condición para la realización de este paso que se tengan establecidas previamente las ARC y los OE, ya que constituye la manera tradicional en que se efectúan los procesos de planeación estratégica y se hayan establecido las metas en el paso anterior.

A continuación, se deben responder las siguientes interrogantes:

Perspectiva de los clientes:

- ¿Cómo lograr que se satisfagan en la mayor medida posible las necesidades y expectativas de la mayor cantidad de clientes ya sean internos o externos?

Perspectiva de los procesos administrativos:

- ¿Cómo hacer para que nuestros procesos administrativos sean más eficientes y eficaces?

Perspectiva de innovación y aprendizaje:

- ¿Cómo mantener, sustentar y desarrollar nuestra capacidad de aprender e innovar, para conseguir que los procesos administrativos sean cada vez más mejores?

Perspectiva de presupuesto:

- ¿Cómo utilizar más eficientemente y eficazmente los presupuestos disponibles, así como las utilidades obtenidas en cada período?

Las respuestas a las preguntas se ofrecen a partir de los objetivos estratégicos, de forma tal que se encuentre la sinergia entre unos y otros. En este paso, no sólo se orientan los Objetivos Estratégicos (OE) en las diferentes perspectivas, sino que se brinda la oportunidad de revisarlos en cuanto a alcance y enfoque, lo que permite su modificación si es necesario.

Para evitar ambigüedades o excesiva generalización en la formulación de los objetivos es una buena práctica analizar si el objetivo es válido para otra organización que no sea la estudiada o si pudo ser propuesto el año anterior o proponerse para año siguiente al del

análisis. Si cualquiera de las respuestas es afirmativo, se procede a la revisión del objetivo, pues ello supone que está mal formulado.

### *Establecimiento de la estrategia*

Para definir la estrategia en primer lugar se debe construir un cronograma de investigación el cual indique el tiempo y el momento en que se desarrollará cada uno de los pasos previstos en las fases. Se deben considerar los siguientes principios:

1. La estrategia debe ser única e integral.
2. Los objetivos a largo plazo (3 años) y los objetivos anuales.
3. Las tareas principales que garanticen su cumplimiento.
4. Evaluación del cumplimiento de los objetivos y las tareas principales.
5. Cumplimiento de los principales pasos para garantizar una correcta ejecución de la planeación estratégica.

Este momento es idóneo para definir la Misión, la Visión de la empresa; para reestructurar su objeto social y para realizar una caracterización general de la misma.

### *Elaborar la matriz OVAR*

Este paso consta de cuatro momentos:

1. Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos)
2. Definir los responsables y construir la matriz OVAR
3. Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción.
4. Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivo Estratégico)

Para la consecución de los cuatro momentos descritos se ejecutarán las siguientes acciones:

1. Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue
2. Explicar a los participantes el método OVAR, su uso y ventajas
3. Explicar que son las Variables de Acción (estrategias) Aplicar técnicas de trabajo en grupo para definir las VA

El resultado que aporta el cumplimiento del paso es la formulación de las variables de acción (VA). Es preciso que el equipo de trabajo esté claro de las concepciones del método OVAR y de las metas estratégicas (ME) de la organización. En la introducción al método OVAR como herramienta que modifica, en este caso, el procedimiento clásico de diseño del CMI, se entenderán como objetivos, las ME y como VA las estrategias asociadas a estas.

En este sentido, las VA son las acciones necesarias para desarrollar un objetivo y no deben confundirse con tareas o planes de acción. Una forma fácil de elaborarlas es la siguiente:

1. Escribir uno de los objetivos (el proceso se repite para cada uno de ellos)
2. Enumerar tantas VA como se considere y luego realizar una reducción de listado.

Cuando se considere terminado el listado, someterlo a las siguientes preguntas:

- ¿Tengo todas las VA para ese Objetivo?
- ¿Con las VA definidas para el objetivo, nos damos los medios de alcanzarlo?

Para el desarrollo de este momento dentro del paso deben utilizarse las siguientes normas:

1. Utilizar siempre un verbo de acción para expresar la VA.
2. Al expresar una VA pensar en la posibilidad de observar cómo se puede medir su realización.
3. Ser preciso en la formulación para evitar confusiones.

La formulación de una VA, indicará la manera de realización de cada una, sin ser exhaustivos a fin de no confundir VA con Planes de Acción (el fin es delimitar, no detallar). Por ello se recomienda:

1. Definir los responsables y construir la matriz OVAR
2. Las acciones que se realizan en este paso son: Identificar a los responsables
3. Construir la matriz OVAR
4. Identificar las relaciones entre VA, Objetivos y Responsables, Ajustar la matriz e identificar los responsables de cada VA.

Para ello es necesario disponer de una plantilla de la matriz OVAR y tener previamente definidos los OE, las VA y sus correspondientes Responsables. El equipo de dirección

trabajarán sólo la matriz de la Dirección, el equipo de Talento Humana trabajará una matriz relacionada con el área de trabajo así como el departamento económico y contable se centrará en una matriz propia de su departamento. Por lo que los responsables están definidos por los subordinados directos al jefe máximo. En dependencia de las especificidades de la estructura organizativa podrán considerarse, además, los especialistas que han sido designados para dirigir proyectos subordinados a ese nivel jerárquico y que se consideren de interés estratégico por impactar en las ARC.

Al identificar el impacto de la estrategia en los objetivos debe considerarse que, aunque se elaboran con relación a un objetivo en particular, regularmente tienen incidencias en otros. Al identificar los responsables de la realización de cada variable debe considerarse que en la mayoría de las VA existirán más de un actor implicado, por lo que en la selección del responsable se tendrá en cuenta tanto su designación funcional, como el balance de responsabilidades en la matriz.

Tabla 1  
Ejemplo de Matriz OVAR.

Variables de acción	Objetivos					Responsables			
	1	2	3	4		1	2	3	4
<b>Descripción</b>									
<b>1</b>									
<b>2</b>									
<b>3</b>									
<b>4</b>									
<b>5</b>									
<b>6</b>									

### **Fase III. Seleccionar Indicadores**

A esta fase se llega una vez establecida la matriz OVAR balanceado y obtenida a través de una derivación en cascada de cada una de los departamentos de la empresa. Se debe en orden garantizar el cumplimiento de todas las tareas, balancear adecuadamente las responsabilidades y finalmente la socialización de los resultados.

El análisis de las matrices puede organizarse a partir de los siguientes criterios:

1. Valorar congruencia con la matriz general en cuanto a objetivos y variables de acción.
2. Valoración de nuevas propuestas de objetivos, o de VA que pudieran ser incorporadas a la matriz.
3. Balance entre Objetivos y Variables de Acción.
4. Definición de responsables y balance de la carga entre ellos.
5. Desarrollar los indicadores para las matrices de las áreas funcionales y definir responsables.

Los indicadores son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, entre otros elementos, así como para valorar el desempeño de cualquier institución encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los o actividades a que se dedica.

Para esta fase habrá que realizar las siguientes acciones:

1. Identificar indicadores de eficacia.

2. Identificar indicadores de eficiencia.
3. Identificar indicadores de seguimiento.

Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en la investigación es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, deben ser medibles, fiables y deben mostrar información consistente y real a partir de datos disponibles.

En este paso cada área funcional discute y acuerda la forma de medir cada uno de los objetivos y las VA de su matriz y deben considerarse las recomendaciones enunciadas anteriormente.

#### *Implementación de Indicadores.*

Una vez establecidos se puede construir un sistema de indicadores y valorarlos según el Método Delphi estableciendo su confiabilidad, fiabilidad y pertinencia tres elementos claves para ellos.

Estos indicadores deben ser exclusivo de los temas específicos que tratan; ser dinámicos y estar sometidos a continua revisión; ser materia de conocimiento público, de modo que su definición no sea tarea exclusiva de los directivos o especialistas que los supervisen; ser relevantes para la toma de decisiones y definición de políticas o acciones estratégicas; ser oportuno para la evaluación y monitoreo de los asuntos de administración; ser analítico de los fenómenos bajo observación; ser comparativos tanto en el tiempo como en el espacio, por lo cual tienen que estar disponibles para diferentes momentos o en un período de tiempo determinado.

#### *Implementar acciones estratégicas.*

En este paso se instruirá a los equipos de trabajo en la forma aprobada para la elaboración de los planes de acción y elaborar los planes de acción para cada VA de las matrices de las áreas funcionales. Con la determinación de las VA de las matrices de las áreas funcionales se obtendrán como salida los planes de acción. En esta fase se definen las responsabilidades individuales enmarcadas en tiempo y se establecen los recursos necesarios.

Estas acciones serán las que permitirán en la práctica la implementación del procedimiento diseñado. Se considera además si a la acción es a corto mediano o largo plazo o sea su límite de tiempo, así como los posibles recursos que impliquen y su análisis costo con respecto a su utilidad. Estas acciones deben partir por iniciativa propia de los líderes o responsables del proyecto investigativo, aunque el principal aporte nace de los propietarios, gerentes y trabajadores de la empresa.

#### *Fase IV. Elaborar Plan de implementación.*

El paso es responsabilidad de la máxima dirección, aunque se elaboran sus bases como parte del trabajo de todo el equipo de dirección que participa en el desarrollo de la investigación. Se definen los responsables y los términos para aportar la información o la fecha de ejecución. Este paso es un cronograma del momento en que se implementarán, el cómo se implementarán y otros elementos estructurales que se necesiten.

Se pueden presentar problemas y soluciones durante esta implementación, así como imprevistos. Aquí además se consideran las necesidades de tecnologías de información a emplear y los encargados de implementarlas, así como el registro de los indicadores preferiblemente en una base de datos de la empresa, las reglas y formas que aseguren el seguimiento y la manera de implementar revisiones y modificaciones. Es una buena práctica considerar el plan propuesto como un plan de acción más, para su control dentro del sistema.

#### *Aplicación.*

Este paso se centra en cuatro momentos o elementos esenciales los cuales son:

- Control
- Seguimiento
- Corrección
- Retroalimentación

El control permite un registro correcto, la no desviación de las metas y los objetivos trazados. En cuanto al seguimiento permitirá que los resultados no se queden solo en la empresa o se utilicen para un determinado período, sino que se incorporan a la gestión administrativa y a la dirección de la empresa. En cuanto a la corrección se puede mencionar que es inherente a cualquier proceso, cada vez que se detecte un problema se deben tener las herramientas necesarias para su solución.

La retroalimentación muchas veces no se detalla en una metodología o en un modelo determinado, un error que se comete en muchas ocasiones pues es el elemento final y que le da un carácter cíclico a la investigación permitiendo la implementación de sus resultados, la comparación y finalmente la decisión de si ha sido beneficioso para la entidad. Es el elemento principal en cuanto a la corrección errores y a la modificación o adaptación si se refiere a la manera en que los cambios del entorno afectan a cualquier entidad.

---

## **3. Resultados**

### **3.1. Breve caracterización de la empresa objeto de estudio**

La empresa Cerraduras Ecuatorianas S.A fue fundada en agosto de 1972 con el objeto de fabricar cerraduras y candados para diferentes sectores de la economía considerando las principales características y el modelo de desarrollo económico vigente en aquel momento. La preocupación constante de personas y propietarios de empresa por el resguardo de sus bienes y el deseo o meta principal de propiciar o garantizar la seguridad de sus clientes constituyeron los principales impulsos de sus fundadores.

Desde entonces y a lo largo de 46 lustros CESA se ha convertido en una empresa líder en la comercialización de productos para el sector de la construcción tanto para viviendas como para instituciones. En especial la industria del mueble ha crecido como un gran demandante de sus productos. La empresa ofrece cerraduras para puertas, manijas de embutir, de alta seguridad, de tarjeta, eléctricas, para puertas metálicas enrollables; puertas de seguridad, candados, entre otros artículos. Todos estos productos son de las prestigiosas marcas Cesa, Kwikset, Lokset, Seguro y Nova. Los cuales patentan y aseguran su garantía a partir del uso de los clientes, así como del tiempo que llevan en el mercado identificándose el valor de los mismos.

Adicionalmente, es uno de los más importantes distribuidores en el mercado nacional de sanitarios, grifería, broncería y complementarios de las marcas Edesa, Briggs y Fv. Todo lo anteriormente referido ha sido resultado del trabajo y del esfuerzo de colaboradores y gerentes de la empresa. Actualmente la empresa contrata a más de 200 colaboradores a lo largo de todo el país, aunque considerando a proveedores y contratos realizados fundamentalmente con la actividad de transporte se puede decir que existe más del doble de personal vinculado a las actividades de la empresa.

### **3.2. Aplicación del procedimiento propuesto**

#### **Análisis interno**

En primer lugar, es necesario establecer la situación de la empresa a partir del análisis interno, que permita definir sus fortalezas y debilidades. Para ello se realiza un trabajo en equipo en la organización.

Como resultado de este ejercicio, luego de realizar una Tormenta de Ideas o encuestas determinadas para medir la Matriz FODA con su correspondiente reducción de Listado, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Fortalezas**

1. Muy alta calidad de los productos ofertados por la empresa.
2. Variedad de sus productos y servicios permitiéndole solucionar numerosos problemas relacionados con la fabricación, distribución y comercialización de productos para la construcción e industria.

3. Tecnología de punta y adelantos científicos-técnicos introducidos al equipamiento, las herramientas y materiales utilizados. Excelente proceso productivo sin contaminación o riesgos para el Medio Ambiente.
4. Constante innovación y emprendimiento desarrollados por los líderes de la empresa.
5. Buena atención al hombre con salarios y remuneraciones justas de acuerdo a su actividad. Pago de utilidades.
6. Excelentes indicadores económicos y financieros de la empresa. Bajo nivel de endeudamiento, buena razón de liquidez y rentabilidad.
7. Muy buena relación con los proveedores y clientes tratando de satisfacer sus necesidades en primer lugar.
8. Estabilidad y compromiso de trabajadores y directivos por el mejoramiento de la empresa.

#### Debilidades

1. No existencia de un servicio de postventa o atención al cliente. Demora en la atención a reclamaciones o devoluciones.
2. Baja publicidad y promoción de manera general en diversos medios.
3. Afectaciones económicas, incremento de costos provocados por las debilidades mencionadas. No se han determinado el monto ni el impacto económico o financiero de las mismas.
4. Deficiencias con los procesos administrativos y con otros procesos y actividades en la empresa.
5. Numerosas insatisfacciones del cliente.
6. Deficiente comunicación e información a nivel empresarial. No se conocen las acciones que se están aplicando para solucionar los problemas o lo que se está haciendo de forma general. No se actúa con tiempo.
7. Falta de capacitación del personal y no identificación con la empresa.
8. No aplicación de la planeación estratégica ni de la dirección estratégica, así como no se han implementado acciones referentes a la mejoría o el desarrollo de la entidad durante los últimos años.

#### Análisis externo

##### Oportunidades

1. Incremento sostenido durante varios años del volumen de ventas de mercadería.
2. Gran demanda de los productos de la empresa en el mercado nacional.
3. Trabajo sostenido del colectivo de trabajadores y esfuerzo desarrollado por los principales líderes empresariales
4. Conocimiento, experiencia y práctica desarrollada por trabajadores y gerentes en su área de trabajo.
5. Muy buen posicionamiento y prestigio en el mercado con más de 45 años de funcionamiento.
6. Buen margen de utilidades, así como excelente contabilidad en la empresa.
7. Nuevos proyectos e investigaciones realizadas en la empresa para fortalecer la inversión y la mejora de diferentes procesos o actividades.
8. Facilidades y beneficios que brinda la empresa a sus trabajadores

##### Amenazas

1. Situación nacional de estancamiento económico que puede convertirse en recesión económica.
2. Dificultad a la hora de adquirir algunas materias primas importadas desde China.
3. Existencia de una creciente competencia en el sector y entre las empresas dedicadas a la actividad.
4. Dificultad a la hora de atender solicitudes distantes del territorio de Guayaquil.
5. Incumplimiento por parte de algunos proveedores y empresas contratadas con los convenios establecidos o con algunos elementos de los mismos.
6. Dependencia de procesos y actividades de intermediarios u otras empresas que muestran deficiencias.
7. Quejas e insatisfacciones de algunos clientes con respecto a actividades, productos o servicios.
8. No se han aplicado mejoras o acciones específicas que permitan solucionar las deficiencias detectadas en la empresa.

Por otra parte, se realizó una encuesta para determinar elementos generales que puedan ayudar a determinar la posición de la empresa antes de la investigación y después de esta. Para ellos se centró en 8 elementos principales los cuales son:

1. Identificación con la organización

2. Identificación con la organización
3. Satisfacción de los clientes
4. Satisfacción de los proveedores
5. Capacitación y superación
6. Aplicación de estrategias y acciones estratégicas
7. Aplicación de la planeación estratégica
8. Solución de problemáticas y deficiencias

Este estudio se basó fundamentalmente en el criterio de la alta dirección sobre el funcionamiento de la organización, se procede a valorar esta desde la perspectiva de los trabajadores. Para ello se realiza una medición del clima organizacional utilizando la herramienta DCO-ASP modificada a los efectos de la presente investigación. Donde 5 representaría satisfacción total o conocimiento grande sobre el tema. De acuerdo a la herramienta aplicada, un valor entre 3 y 4 indica fortalezas de la organización en cuanto al sentido de pertenencia de sus trabajadores, lo cual se corresponde con una organización establecida. Pero sin embargo cualquier valor por debajo de 3 representa una debilidad a solucionar.

**Figura 3**

Principales resultados obtenidos: Evaluación de la variable Satisfacción Laboral.



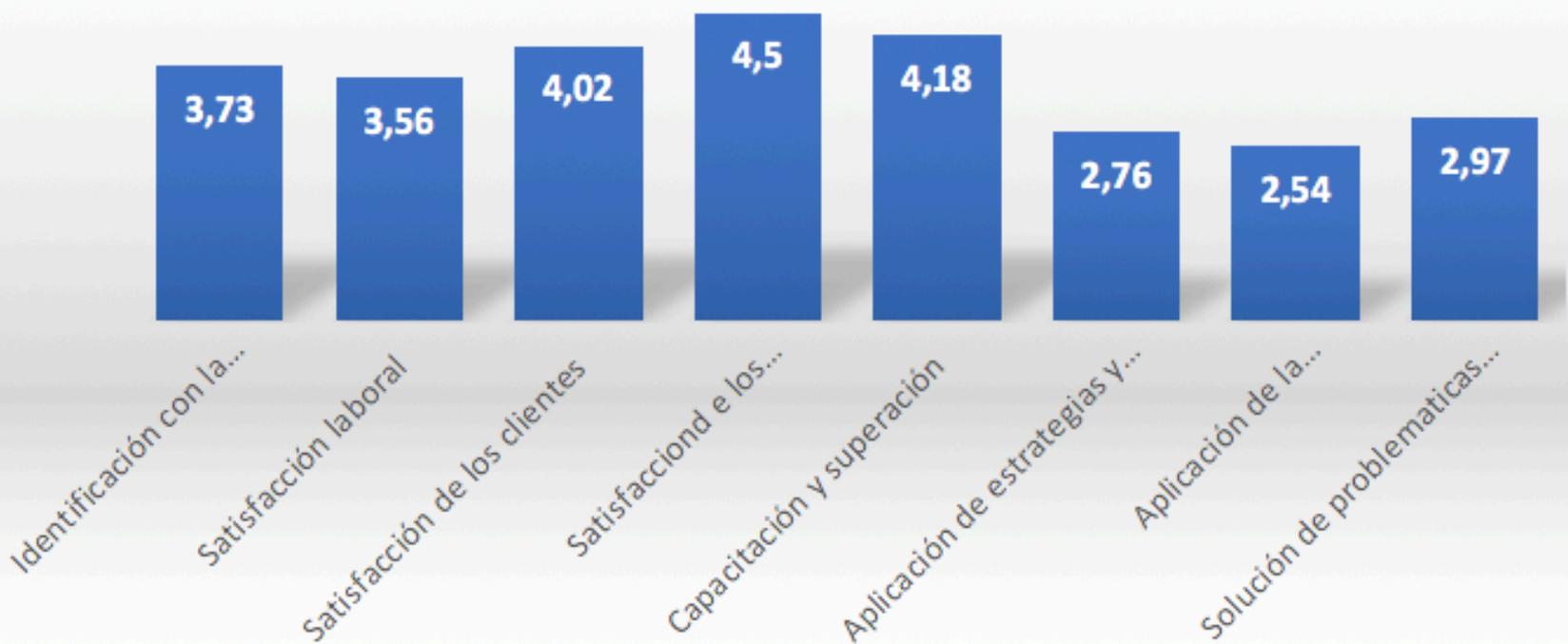
Estos resultados son coincidentes con los supuestos elaborados a partir del análisis interno y muestran que existe divergencia en cuanto a la percepción de que unas adecuadas condiciones de trabajo satisfagan las expectativas de los trabajadores.

Finalmente se estableció una evaluación general de los 8 elementos principales considerados en la investigación donde se puede apreciar que el tema de investigación posee una ponderación baja en este sentido. En cuanto a la aplicación de estrategias y acciones

**Figura 4**

Evaluación general obtenida

## Evaluación general



Finalmente, a partir de la propuesta señalada se obtienen diferentes matrices para cada uno de las Áreas de resultados Claves y sus objetivos:

Áreas de Resultados Claves:

1. Gestión del Talento Humano.
2. Gestión de Marketing
3. Gestión de la Calidad
4. Gestión de Ciencia y Capacitación
5. Gestión administrativa.
6. Satisfacción de los clientes.

Objetivos específicos asociados a cada ARC

1. Mejorar el proceso de captación y selección del personal
2. Lograr la especialización de la gestión de Marketing propiciando una mejor promoción y publicidad, así como garantizar el posicionamiento en mercado extraterritorial.
3. Implantar y certificar un sistema de Gestión de la Calidad avalado por el Sistema de Normas ISO 9000: 2005.
4. Desarrollar y fomentar la búsqueda de alternativas innovadoras, a partir de la utilización de información actualizada. Uso de las nuevas tendencias de nuestro sector empresarial a nivel mundial, que garanticen la actualización gradual y la explotación de forma más eficiente de nuestros equipos e instalaciones.
5. Implementar la planeación estratégica a nivel empresarial y diseñar un sistema de Control Interno.
6. Incrementar la satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios ofertados en la entidad.

Estrategias diseñadas:

- Lograr que los gerentes o directivos a la par con los trabajadores tengan la capacitación adecuada, partiendo de una aceptable política de capacitación y fomentar la superación por parte de todos los colaboradores.
- Perfeccionar el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Empresa.
- Ampliar la especialización en la gestión de Mercadotecnia.
- Estudios de nuevos mercados y comercialización de nuevos productos y servicios
- Diseñar un proceso de comunicación flexible y personalizada con los diferentes clientes de la organización.
- Gestionar y evaluar la efectividad del proceso de Gestión de Mercado.
- Gestionar, implementar y avalar el Sistema de Gestión de la calidad
- Elevar las exigencias y calidad en la evaluación de la satisfacción de los clientes.

- Mejorar los aspectos tecnológicos de la empresa.
- Optimización de las instalaciones y equipos.
- Elevar el impacto de I + D en la empresa
- Introducir el sistema Único de Planeación, Gestión y Control.
- Lograr la correcta aplicación de la Planeación estratégica a nivel empresarial
- Implantar un sistema de gestión de Control Interno.
- Lograr que entre el 95% y el 99% de los clientes den una evaluación satisfactoria de la calidad de productos y servicios.

**Tabla 2**  
Algunas tareas propuestas:

No.	Tarea	Responsable	Fecha de ejecución	Consecución
1	Potenciar la introducción de nuevos y mejorados productos o servicios que se desarrollen, aprovechando las nuevas inversiones	Gestor de Marketing	Anual	80%
2	El 100% de los trabajadores que ingresan cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.	Gestor de RRHH	Mensual	50%
3	Se diseñan las matrices de competencias para el 90% de los puestos de las distintas áreas de trabajo.	Gestor de RRHH	Mensual	10%
4	Optar por Premios nacionales de calidad.	Gerente	Anual	40%
5	Planificar y ejecutar plan de auditorías internas y externas.	Gerente	trimestral	75%
6	Desarrollar proyectos de investigación científica propios para alcanzar incrementos en la eficiencia y eficacia empresarial	Gerente	Anual	60%
7	Encuestar el 100 % de los clientes	Gestor de Marketing	Anual	80%
8	Diseñar e implementar la Planeación estratégica en la empresa	Gerente	Anual	100%

## 4. Conclusiones

La planeación estratégica como concepto ha evolucionado constantemente expresándolo de una manera general como un elemento que determina las metas básicas de la empresa, así como la adopción de tareas o acciones específicas que permitan la mejora de sus procesos y actividad, una asignación eficiente de los recursos en aras de alcanzar las metas o perspectivas trazadas. La planeación en la actualidad se torna estratégica, con el objetivo de lograr la flexibilidad empresarial frente a los turbulentos cambios del entorno.

El diagnóstico realizado a la organización, se basó en la delimitación de los fundamentales problemas a partir del diagnóstico realizado en la organización, utilizando la técnica de la matriz DAFO, donde se detectaron las principales amenazas, oportunidades, fortaleza y debilidades en el período analizado.

El diseño de un procedimiento metodológico constituye el principal aporte de esta investigación lo que se convierte en una herramienta orientativa para lograr un objetivo a corto plazo del desarrollo de cualquier empresa. Para ello se requiere el cumplimiento de cada uno de las etapas y pasos propuestos.

Se realizó la Planeación Estratégica de la empresa Cerraduras Ecuatorianas S.A sobre las bases metodológicas y conceptuales establecidas considerando el procedimiento propuesto esta tiene un con un enfoque sistémico que garantiza la integralidad en la gestión empresarial, así como en todas las funciones de la administración.

Se delimitan las áreas de resultados claves, los objetivos específicos, las estrategias particulares, así como las tareas y acciones a realizar según el ARC. Se considera además el responsable, la fecha de ejecución y el grado de consecución de la misma.

---

## Referencias bibliográficas

Ackoff, R. L. (1981). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. México. Editorial Limusa.

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review.

Ansoff, H.I. y Declerk, R.P y Hayes R. L (1990). *El Planteamiento Estratégico, Nueva tendencia de la Administración*. México: Ed. Trillas, Primera Edición 1983.

Centro Internacional de Estudios Interdisciplinarios, CIESI (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible. Programa internacional.

Cortés, H., (1998). Gerencia Efectiva. Caracas, HCZ Consulying.

Díaz Monzón, R. (2011). Propuesta de estrategia de desarrollo socioeconómico local para el Consejo Popular Caracas utilizando métodos prospectivos. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias. Cuba.

Dueñas Fragoso, J. A. (2015). Procedimiento para el perfeccionamiento de la planificación estratégica ambiental de la Provincia de Cienfuegos para el período 2016- 2019. Tesis en opción al grado de Master en Administración de Negocios. Cuba.

Friedman, M. (2007). *Libertad de elegir*. España: Editorial Grijalbo.

Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. España: Editorial: Marcombo.

Godet, Michel. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. España: Editorial: Zarauzt Prospektiker.

Goodstein, L. D. y Nolan T. M y Pfeiffer J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. España: Editorial McGraw-Hill

Guzmán Filippova, K. (2010) Planeación Estratégica de la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro para la etapa 2009-2011. Trabajo de Diploma. Cuba

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES (2011). Funciones básicas de la planificación económica y social. Serie Gestión Pública, N. 51, Santiago de Chile.

ILPES-CEPAL (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.

Jiménez, W., (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México

Johnson y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de las Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall, Tercera Edición.

Kaplan, R. S. y Norton. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) ((3a Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R. S. & Norton. (2006). Alineación. Barcelona, España: Gestión 2000, S.A 1ra Edición.

Menguzzato, B. M. y Renau Piguerras, J. J. (1991). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. España: Editorial Ariel.

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*, México D.F: Editorial Prentice Hall, Primera Edición.

Mintzberg, H. (2007). *Planeación estratégica y Repensando la planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia.

Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva: sostenimiento de empeño superior*. México: Continental.

Rodríguez Varela, D. (2012). *Planeación Estratégica de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez*. Cienfuegos, Cuba.

Ronda, G. (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. Retrieved from: <http://www.alonsoconsultora.com>

Stoner, M. y Freeman R. E y Gilbert D. R. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.

Troya Jaramillo, A. (2008). *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional

---

1. Ingeniero Comercial. Magister en Administración de Empresas con Mención en Marketing. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: [christian.morenorod@ug.edu.ec](mailto:christian.morenorod@ug.edu.ec)

2. Contadora Pública Autorizada. Magister en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: [dayse.cevallosv@ug.edu.ec](mailto:dayse.cevallosv@ug.edu.ec)

3. Ingeniero Comercial y Empresarial con especialización Comercio Exterior. Magister en Finanzas. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: [nick.balsecav@ug.edu.ec](mailto:nick.balsecav@ug.edu.ec)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 42) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados