



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS, MENCIÓN EN
GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA**

Título

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN
LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA LOGIMANTA S.A.**

Autora: Medina-Bermúdez, Carolina Monserrat

Tutora: Mgs. Carmen Gutiérrez Zambrano

**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS, COOPERACIÓN Y RELACIONES
INTERNACIONALES.**

Manta – Manabí – Ecuador

2021

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA LOGIMANTA S.A.

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR IMPROVING THE LOGISTICS SERVICES OF THE BUSINESS LOGIMANTA S.A.

Autora: Medina-Bermúdez, Carolina M

carolina.medina@pg.ulead.edu.ec

Coautora: Gutiérrez-Zambrano, Carmen E

carmen.gutierrez@uleam.edu.ec

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de diseñar un procedimiento metodológico como una herramienta de mejora en los servicios logísticos en el sector automotor tomando como caso de estudio a una empresa con más de 15 años de experiencia. Para ello, se realiza conceptualizaciones relacionadas con la dirección estratégica, se investiga los diferentes modelos de planificaciones más popular en el contexto del sector automotriz. Al generar la propuesta de un Plan estratégico permitirá a la organización mejorar su desempeño a nivel global y proporcionar una base como iniciativa de desarrollo sostenible. Para la realización de este artículo profesional de alto nivel se utilizó una postura desde el paradigma mixto cuantitativo y cualitativo, dado que lo que se pretende es describir la situación respecto a la planificación estratégica, implementación, seguimiento y control en la Empresa Logimanta S.A. Se aplicó los métodos detallados como son: deductivo, bibliográfico, descriptivo, sintético, analítico y comparativo. Los resultados de la investigación muestran cómo afecta económicamente la ausencia de una planificación estratégica por consiguiente el riesgo que se puede correr con la continuidad de cualquier negocio. La investigación se alinea con el eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo y con el objetivo 5 puesto que por medio de la Planificación Estratégica se está ayudando a que las Empresas del sector automotor potencien su crecimiento y rentabilidad contribuyendo al desarrollo económico prospectivo.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Estrategia, Herramienta, Mejora

ABSTRACT

This research was developed with the objective of designing a methodological procedure as an improvement tool in logistics services in the automotive sector, taking as a case study a company with more than 15 years of experience. To do this, conceptualizations related to strategic direction are carried out, the different most popular planning models in the context of the automotive sector are investigated. By generating a proposal for a Strategic Plan, it will allow the organization to improve its performance globally and provide a basis as a sustainable development initiative. For the realization of this high-level professional article, a position from the mixed quantitative and qualitative paradigm was used, since what is intended is to describe the situation regarding strategic planning, implementation, monitoring and control in business Logimanta S.A. Detailed methods were applied such as: deductive, bibliographic, descriptive, synthetic, analytical and

comparative. The results of the research show how the lack of strategic planning affects economically, therefore, the risk that can be run with the continuity of any business. The research is aligned with axis 2 of the National Development Plan and with objective 5 since, through Strategic Planning, it is helping companies in the automotive sector to enhance their growth and profitability, contributing to prospective economic development.

Keywords: Strategic Planning, Strategy, Tool, Improvement

INTRODUCCIÓN

Las empresas nacionales e internacionales en la actualidad afrontan un ambiente cambiante y dinámico caracterizado por la incertidumbre, motivo por el cual deben estar preparadas a estos acontecimientos del presente que le permita dar repuestas a los cambios para el logro de los objetivos organizacionales que les ayude lograr la competitividad empresarial. Conforme al crecimiento de las empresas en los diferentes mercados la planificación estratégica ha cambiado y aumentado (Trelles, 2020).

Bajo este contexto en los últimos años a nivel mundial la importancia que ha tenido la adopción de la Planificación Estratégica para las compañías y los grandes beneficios internos y externos que esta aporta, genera la necesidad de implantarla permitiendo de esta manera demostrar el compromiso a la calidad, del servicio, personal y demás personas interesadas.

Existen diversas investigaciones relacionadas al objeto de estudio, una de ellas es la del autor Sumba et al. (2020), donde en su artículo manifiesta que la planificación estratégica es muy importante para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que juega un papel primordial que genera una ventaja competitiva, mediante la formulación de las estrategias basadas en la misión, visión y metas.

Con relación a esto Jaramillo (2019), en su objeto de estudio analiza los aspectos más relevantes de la planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial, considerándola como un pilar fundamental en las empresas que contribuye a mejorar su competitividad y a mantener una posición de liderazgo e innovación en este mundo globalizado y competitivo, que exige un alto grado de preparación, habilidades y anticipación para las necesidades sociales y de la misma empresa.

De esta misma forma Rivas y Ramos (2017), señalan en su artículo que para tener éxito las empresas deben planificar, sin embargo, la planificación estratégica debe ir más allá de los conceptos tradicionales y definir hacia donde debe ir la empresa,

estableciendo las metas y los resultados que se espera alcanzar dentro de la organización de una forma global y no por departamentos o divisiones.

Bajo la globalización actual que se desenvuelven las empresas ecuatorianas, la calidad de sus productos y servicios; su apariencia llamativa, y sus precios atractivos ya no son suficientes para decir que es la clave del éxito empresarial, como lo era en las últimas décadas (Miranda, 2018).

Esta evolución del entorno empresarial hace que la implementación de la planificación estratégica en el sector automotor sea cada vez más importante y considerada como una decisión estratégica para la organización que se centra en la medición y análisis y mejora continua de los procesos ayudando a mejorar el desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Las empresas con éxito planifican adecuadamente. Tiene como función orientar hacia oportunidades económicas atractivas, adaptando sus recursos para saber: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo? y ¿Quiénes lo van a hacer?

Diferentes investigaciones realizadas en la última década; Mora et al. (2015); Maldonado (2016), Gracia (2019); Lucero et al. (2020), han manifestado los problemas que afectan el buen funcionamiento y desempeño de las empresas al carecer de una planificación estratégica, aspecto importante para el crecimiento, futuro y sostenibilidad de las empresas. Por estas razones las empresas y organizaciones utilizan cada vez más esta herramienta que ayuda a obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones basadas en meta y objetivos.

Logimanta S.A., dedicada al Servicio Logístico específicamente en la rama de vehículos, ubicada en el cantón Montecristi, Provincia de Manabí; se ha visto en la necesidad de realizar la Planificación Estratégica que servirá como una herramienta permanente en la mejora continua de sus procesos.

La justificación de la investigación se basa en determinar que en la actualidad es fundamental que las empresas opten por la implementación de la planificación estratégica, que permite obtener beneficios financieros y no financieros a las organizaciones. Chiavenato (2017) manifiesta: “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” (p.18).

La Planificación Estratégica en el contexto actual debe ser considerado como un plan diario aplicable en las empresas para conseguir las metas establecidas, esta depende de la participación de todos los miembros de la organización, por tal motivo el presente artículo tiene como objetivo general desarrollar la Planificación Estratégica como herramienta de mejora en los servicios logísticos de la Empresa Logimanta S.A.

La importancia que tiene este proyecto radica en investigar la situación actual de la organización, para saber cuánto beneficio tendrá para la misma, como también diagnosticar los procesos logísticos con el fin de proponer lineamientos que permitan alcanzar el éxito organizacional. En este sentido la pregunta de investigación a defender es: ¿De qué manera incide la Planificación Estratégica como herramienta de mejora en los servicios logísticos de la Empresa Logimanta S.A.?

Por lo tanto, se establece como hipótesis, que el diseño e implementación de la Planificación Estratégica incide directamente como herramienta de mejora en los servicios logísticos de la Empresa Logimanta S.A, el mismo que permitirá la medición óptima del rendimiento financiero, así como la oportuna y eficiente toma de decisiones.

La presente investigación servirá como una guía para las empresas u organizaciones; porque al tomar en consideración a la planificación estratégica o esta metodología propuesta se impulsa el desarrollo, la eficiencia y eficacia a nivel empresarial respondiendo oportunamente ante dificultades o cambios del entorno actual.

El desarrollo del presente artículo está constituido por el marco teórico, fundamentado en aportes conceptuales y aspectos investigativos relacionados con el presente artículo, mientras que en la segunda parte presenta el diagnóstico de campo obtenido mediante la aplicación de herramientas de evaluación donde se llevarán a cabo las técnicas y metodologías establecidas. Finalmente, la tercera parte comprende la presentación de una propuesta, y como esta generará beneficios a la organización.

REVISIÓN LITERARIA

Evolución e historia de la planeación estratégica

Al final de la segunda guerra mundial las empresas comenzaron a notar aspectos incontrolables como la incertidumbre, riesgo, inestabilidad y cambios ambientales. Ante esta situación se requirió un control relativo a los cambios rápidos. En respuesta a estas situaciones, los gerentes comenzaron a utilizar la planificación estratégica.

A partir de la década de 1980, los consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, adaptaron estos conceptos antropológicos y psicosociales a las organizaciones. El término es definido por otros investigadores como la capacidad de determinar metas y acciones, y los recursos necesarios para lograr y verificar los resultados y sobre estas decisiones poder alcanzarlos.

Con base en las consideraciones anteriores es importante decir que, si bien es cierto que la planificación se originó en el pasado, fue producto del siglo XX como una actividad reconocida en la actualidad donde los modelos de planificación estratégica aún son válidos y siguen vigentes.

La Estrategia como fundamento de la Planificación Estratégica

La palabra “estrategia” se utiliza a menudo en la mayoría de las situaciones y de forma habitual en los más diversos contextos. Esta data desde hace más de medio siglo; el uso de esta palabra se limitaba al campo militar y diplomático.

Su incorporación al lenguaje común es relativamente nueva. Hoy en día la estrategia se encuentra estrechamente conectada dentro de una Planificación Estratégica. En los últimos años se ha venido implementado en diversas organizaciones una serie de conceptos orientados a una mejor gestión de los recursos empresariales. Para Mendoza (2015), “La estrategia es considerada una declaración de intenciones que define donde desea ubicarse la empresa en el largo plazo, lo cual implica entender los procesos y la manera de evitar dificultades” (p.7).

En este sentido podríamos manifestar que la estrategia es un plan que se utiliza para resolver un problema. La estrategia consiste en una serie de acciones planificadas que ayudará a tomar decisiones, por tal razón permitirán obtener los mejores resultados siguiendo un plan de acción.

Se evidencia, entonces la necesidad de contar con una herramienta que se centre en ¿que hacer?, para alcanzar los propósitos a travez de objetivos y metas en el ámbito de cualquier organización o empresa. Finalmente es así como surge la planificación estratégica dentro del entorno y de las Gerencias Empresariales.

Planificación Estratégica

Como es de conocimiento general el hombre desde sus inicios siempre planificó, por lo que se considera a la planificación como un cálculo dinámico que ayuda prever

eventos que puedan representar una amenaza o una oportunidad. Del mismo modo busca reducir el impacto negativo de eventos inesperados para promover los positivos.

Existen muchas definiciones que han sido analizadas acerca de la Planificación Estratégica por diversos autores. Al respecto, Silva et al. (2019) señala: “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo” (p.2).

Por su parte Moreno et al. (2018) indica:

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 (p.16.)

Tomando como base las definiciones anteriores, la planificación estratégica ayuda a determinar los objetivos básicos de la empresa, y adoptar tareas y acciones específicas que permiten mejorar los procesos y actividades, así como la asignación de recursos de manera efectiva. También se la puede definir como una herramienta de gestión que apoya a las decisiones o acciones que toma la organización para su futuro y la forma de cómo se adaptan a los cambios.

Consecuentemente se identifica que el concepto de planificación estratégica se aleja cada vez más de la planeación tradicional dado que en ella se plantean los objetivos finales en forma más flexible, de tal manera que puedan ir evolucionando con el tiempo; las variables del contexto son cambiantes e inestables, permitiendo con ello que la organización tenga la capacidad de adaptación necesaria para adecuarse a las distintas realidades.

Objetivo de la planeación estratégica

El propósito principal de la planeación estratégica es que las organizaciones puedan asumir eficazmente procesos de cambios, obtener beneficios y mantener un cierto nivel de competitividad para poder mantener una posición en el mercado. (García et al., 2017, pág. 12).

El autor Chiavenato (2017) afirma que:

El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso antes las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles (p.18).

Estos conceptos permiten considerar que el objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos/servicios de la Empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y obtener una rentabilidad superior a la del sector para lograr utilidades satisfactorias que permitan garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Importancia de la planificación estratégica

En los últimos años la importancia de la Planificación estratégica ha tenido más apertura debido a la globalización, a sido clave para las organizaciones tanto públicas y privadas; es considerada como una herramienta que permitirá alcanzar la visión y el éxito gracias a una aplicación sistemática de acciones.

Todo plan estratégico trazado es un mapa de ruta para cualquier organización o empresa. Son varios los autores que hacen énfasis sobre la importancia de la Planificación Estratégica. Es importante desarrollar y fortalecer la planeación estratégica, que no solo permite anticiparse a los desafíos y aprovechar oportunidades del entorno, sino también ayuda a enfocarse en las acciones que permitirán ser más competitivos y sostenibles Valle y Niebles (2017).

Para fundamentar lo anterior Castro (2014) afirma:

La importancia de planeación estratégica radica en establecer objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo, que ayudara a lograr objetivos específicos para la empresa. (p.5)

Bajo estos conceptos podemos concluir que la Planificación Estratégica es importante porque permite el desarrollo de la Empresa dando sentido a la dirección. Reduciendo la incertidumbre; por que ayuda a reducir los riesgos, permitiendo visualizar los cambios.

Etapas del proceso de la Planificación Estratégica

El proceso de la Planificación Estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que ayudará a encontrar una o más ventajas competitivas de una organización, así como formular e implementar estrategias que puedan generar o retener las ventajas. Todo ello basado en la misión y metas, cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades.

En este orden de ideas las empresas independientemente de su tamaño deben analizar las etapas del proceso de la planificación estratégica, para poder desarrollar procesos que sean eficaces de acuerdo con el modelo que se utilicen.

Con esta apreciación podemos describir las etapas del proceso de planificación a continuación:

Figura 1 *Etapas de la Planificación Estratégica*



Nota. La figura representa las etapas de la planificación estratégica. Adaptado de Silva, 2004

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para la realización de este artículo profesional de alto nivel se utilizó una postura desde el paradigma mixto cuantitativo y cualitativo, dado que lo que se pretende es describir la situación respecto a la planificación estratégica, implementación, seguimiento y control en la Empresa Logimanta S.A.

Los métodos teóricos utilizados en la investigación son: El Método Deductivo para Castellanos (2017) indica que es “Un método que basa sus cimientos en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o practicas particulares” (p.11). Es decir que parte de lo general (ley o principio) hasta lo específico (fenómeno o hecho concreto).

Para Martín (2017) “La revisión bibliográfica constituye una etapa esencial en el desarrollo de un trabajo científico y académico. Implica consultar distintas fuentes de información (catálogos, bases de datos, buscadores, repositorios, etc.) y recuperar documentos en distintos formatos” (p.2). Este método nos permitió fundamentar el objetivo de la investigación y la construcción del marco teórico, documentando antecedentes y elaborando la bibliografía.

Método Descriptivo que según lvarez (2014) “En este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia. El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores” (p.198). Es el que nos sirvió para evaluar la característica del sector a investigar.

De acuerdo con Bastar (2019) el Método Analítico “Permite explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías” y el Método Sintético “Es un proceso de razonamiento que reconstruye un todo, considerando lo realizado en el método analítico” (p.16).

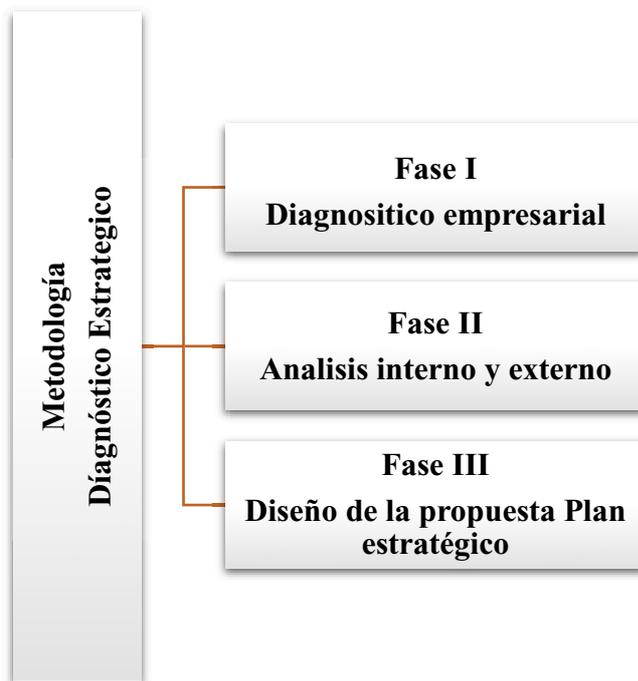
Procedimiento Metodológico

El proceso metodológico diseñado para la investigación se lo realizo en base de un diagnóstico estratégico que es un proceso de análisis que permite comprender el entorno de la organización, analiza la situación actual, identifica los problemas y estos los convierte en oportunidades y mejoras. Según Díaz (2007) en su libro manifiesta: “Dicho diagnóstico debe cumplir tres primeras características: 1. Debe constituir un ejercicio periódico (no ocasional ni extraordinario). 2. Debe incluir todas las áreas de la empresa. 3. Debe ser realizado siguiendo un enfoque básicamente estratégico” (p.29).

A criterio de la autora el diagnóstico estratégico es el primer paso fundamental para lograr los objetivos institucionales; ayudando a mejorar el correcto funcionamiento de las organizaciones a cualquier nivel.

Este proceso de diagnóstico se ha realizado en tres fases claves que incluye el levantamiento de información que permitirá realizar el Plan Estratégico de la Empresa Logimanta S.A. en el cual se realizó un análisis interno y externo de la Empresa en el análisis FODA y en el Check List de Diagnostico. Además, se aplicó fichas de observación directa sobre las características de infraestructura, espacios físicos y servicios que ofrece. Con la recopilación necesaria de información se prosiguió el análisis y obtención de resultado mediante matrices de evaluación Seguidamente se procede a diseñar la propuesta de acción, fundamentada en la estrategia planteada en el análisis DAFO, indicadores como ejes integradores que permitieron llevar a cabo propuesta de la Planificación Estratégica.

Figura 2 *Proceso metodológico de la investigación*



Nota. La figura representa el proceso metodológico de la investigación realizado en tres fases. Elaboración propia.

Técnicas de Recolección de Datos

En lo que concierne a las técnicas de recolección de datos, se aplicara la observación directa y el análisis documental, que da hincapié a examinar, interpretar y analizar las experiencias palpadas durante la realización del proyecto; se utiliza la lista de chequeo o Check List que es una herramienta metodológica compuesta por una serie de ítems, factores, propiedades, aspectos que son organizados de manera coherente que sirva para evaluar de manera efectiva que busca evitar errores y complicaciones (Mora, 2020).

RESULTADOS

El papel que juega la industria automotriz en la economía del Ecuador es bastante importante. El sector productivo al que pertenece es el sector secundario, en cual se realizan diversos procesos industriales o artesanales para obtener bienes de consumo, elaborados o semielaborados a partir de la materia prima que se obtiene en el sector primario.

Logimanta S.A. pertenece al Grupo Eljuri , se constituye legalmente en el mes de agosto del año 2007, dedicada al Servicio Logístico en la rama de vehículos, realiza el servicio de PDI (pre- deliver inspection) que es el proceso que se encarga de realizar la alineación, balanceo, mantenimiento, revisión, mecánica, instalación de accesorios a los vehículos de las marcas: Hyundai, Volkswagen, Ford, Kia, y Jac que arriban al puerto de Manta para luego ser distribuidos a los diferentes concesionarios a nivel nacional.

Fase I. Diagnóstico Empresarial

En la aplicación del procedimiento propuesto para la obtención de los resultados en la Fase I se realizó la Matriz de Diagnostico Empresarial detallada a continuación:

Tabla 1 Matriz diagnóstico empresarial

Diagnóstico empresarial de Logimanta S.A.					
Aspecto			Cumplimiento		
			SI	NO	Observación
Contexto de la Organización	1	Visión	x		Visión débilmente elanzada con la organización
	2	Misión	x		No responde la misión a las preguntas básicas
	3	Filosofía Institucional		x	
	4	Valores		x	
	5	Objetivos Institucionales		x	
	6	Cuadro de mando integral		x	
Liderazgo	7	Liderazgo y compromiso	x		
	8	Enfoque al cliente	x		
	9	Establecimiento de la política de la calidad	x		
	10	Comunicación de la política de la calidad	x		
	11	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x		
Planificación	12	Acciones para abordar riesgos y oportunidades		x	No cumple con establecer acciones para abordar riegos y oportunidades, no se han establecidos los objetivos estratégicos
	13	Objetivos estratégicos y planificación para lograrlos		x	
	14	Política de seguridad		x	
	15	Política ambiental		x	
	16	Planificación de los cambios		x	
Apoyo	17	Recursos	x		Cumple, pero no en su totalidad debido hay q falencias con respecto a los recursos tanto como talento humano como información documentada relacionado con el plan de capacitación del personal
	18	Personas		x	
	19	Infraestructura	x		
	20	Ambiente para la operación de los procesos		x	
	21	Conocimiento de la organización	x		
	22	Competencia	x		
	23	Comunicación	x		
Totales			12	11	

Nota. La matriz refleja los aspectos del diagnóstico empresarial realizado

En esta primera Fase o etapa se procedió a realizar un Check List en el cual se evidenció ciertas falencias en los elementos indicadores de una Empresa u Organización como es la Visión, Misión, Valores, objetivos estratégicos etc.

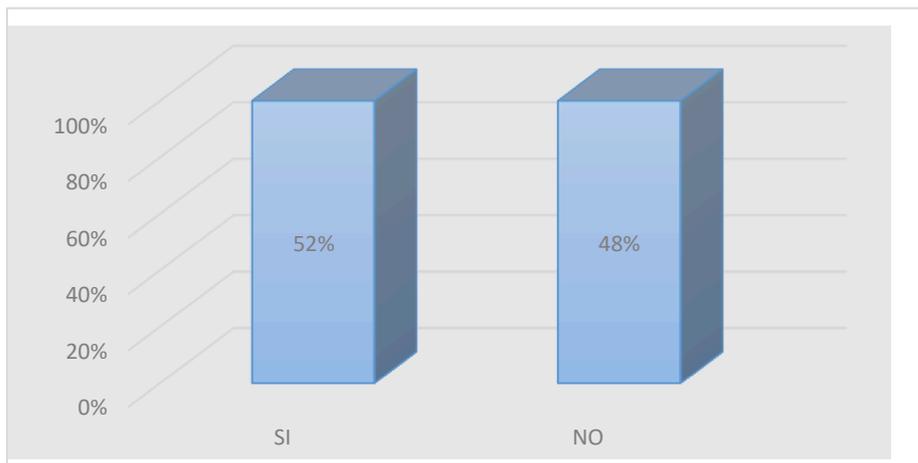
A pesar de contar con estos elementos, no cuenta con una planificación estratégica formal y completa, puesto que no se han realizado análisis externos e internos como PEST y

Porter que describan la situación actual de la organización, además de políticas, objetivos estratégicos, valores empresariales, ni estrategias definidas para cumplir los objetivos.

De los 23 elementos requeridos para este análisis, y mediante levantamiento de información utilizando la técnica de observación, pudimos constatar que solo existe documentado el organigrama estructural de la empresa, la visión y misión que esta débilmente enlazada a la Organización. Y dichos elementos de Planeación Estratégica no se encuentran documentados, publicados, ni difundidos a sus empleados.

Realizando el cálculo mediante un indicador de cumplimiento tenemos que la empresa no cumple en un 48% con los requisitos para una Estructura organizacional definida y formal.

Figura 2 *Cumplimiento de requisitos estructura organizacional*



Nota. La figura representa el porcentaje de cumplimiento de requisitos de la estructura organizacional de la empresa de investigada

Fase II. Analisis interno y externo

El objetivo de esta fase es identificar las fortalezas y debilidades de la Empresa por medio 3 herramientas fundamentales en la Planificación Estratégica que son: Analisis Foda, Matriz Foda Cruzado, Diagrama de Ishikawa.

Análisis FODA de la institución

El análisis FODA es una de las herramientas más importante porque permite conocer la situación de la Empresa o de cualquier organización a través de un diagnóstico preciso. Del resultado de análisis de los factores (fortalezas-debilidades) y externos (amenazas-oportunidades) se obtendrán elemento importante para la planificación estratégica de la

empresa y conllevara a desarrollar acciones concretas enfocadas a mejorar su competitividad.

Tabla 2 Matriz de evaluación análisis interno (MEFI)

Fortalezas	Impacto			Ponderación	Calificación	Total
	Bajo	Medio	Alto			
F.1. Liderazgo de la alta dirección			X	0,06	6	0,36
F.2. Infraestructura moderna para el almacenamiento de repuestos, vehículos.			X	0,06	6	0,36
F.3. Unidades Propias	X			0,05	5	0,25
F.4. Choferes Experimentados	X			0,05	5	0,25
F.5. Permisos de Operación actualizados	X			0,05	5	0,25
F.5. Localización estratégica en la región			X	0,05	5	0,25
Fortalezas	Impacto			Ponderación	Calificación	Total
	Bajo	Medio	Alto			
D.1. Ausencia de planificación estratégica formal de la empresa			X	0,06	6	0,36
D.2. Escasa publicidad	X			0,04	4	0,16
D.3. Falta de política para actualización de conocimientos técnicos		X		0,03	3	0,09
D.4. Escasa comunicación interna	X			0,03	3	0,09
D.5. Ausencia de mecanismos de control de la gestión		X		0,05	5	0,25
D.6. Costos de mantenimientos elevados a la flota			X	0,04	4	0,16
TOTAL				0,57	TOTAL	2,83

Nota. La matriz refleja los valores obtenidos del análisis interno realizada en la investigación. Elaboración propia.

Tabla 3 Matriz de evaluación análisis externo (MEFE)

Oportunidades	Impacto			Ponderación	Calificación	Total
	Bajo	Medio	Alto			
O.1. Alianza con los proveedores		X		0,05	5	0,25
O.2 Avances en tecnología de rastreo y monitoreo de las unidades		X		0,04	4	0,16
O.3 Ampliación de talleres para el servicio pintura			X	0,06	6	0,36
O.4. Incrementar la flota para crecer en la cobertura		X		0,04	4	0,16
Amenazas	Impacto			Ponderación	Calificación	Total
	Bajo	Medio	Alto			
A.1. Cambios normativos con respecto a transporte		X		0,05	5	0,25
A.2. Excesos de velocidad, accidentes o novedades ocurridas en la vía por parte de choferes		X		0,04	4	0,16
O.3. Deficiencia en conocimientos técnicos del personal		X		0,04	4	0,16
			TOTAL	0,32	TOTAL	1,5

Nota. La matriz refleja los valores obtenidos del análisis externo realizada en la investigación. Elaboración propia.

Una vez realizada la ponderación se demuestran los resultados de la matriz de evaluación de la siguiente manera:

Tabla 4 Matriz de resultados del análisis interno y externo

Resultados	Valor
Total de factores externos	2,83
Total de factores internos	1,50

Nota. La matriz refleja los resultados totales de los análisis de los factores internos y externos

A partir de los datos obtenidos de la Matriz de evaluación análisis externo FODA se elaboró la Matriz de McKinsey o General Electric, la que demuestra que la Empresa Logimanta S.A. del cantón Montecristi la ubican a la Empresa en el cuadrante intermedio; lo que significa que tiene una evaluación interna y externa promedio que le permite lograr el fortalecimiento institucional mediante la implementación de una adecuada Planificación Estratégica que le permitirá crecer, y fortalecer los servicios logísticos que

esta brinda. Para poder consolidarse como una Empresa líder en el ámbito nacional de servicios logísticos.

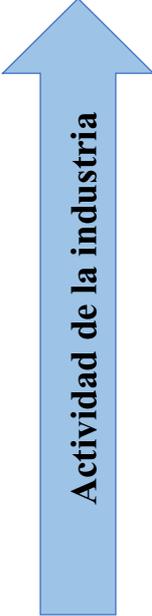
Figura 3 Matriz de evaluación de los factores internos y externos

		Evaluación Interna		
		Fuerte (3,00-4,00)	Medio (2,00-2,99)	Alto (1,00-1,99)
Evaluación Externa	Fuerte (3,00-4,00)			
	Medio (2,00-2,99)		Logimanta S.A.	
	Alto (1,00-1,99)			

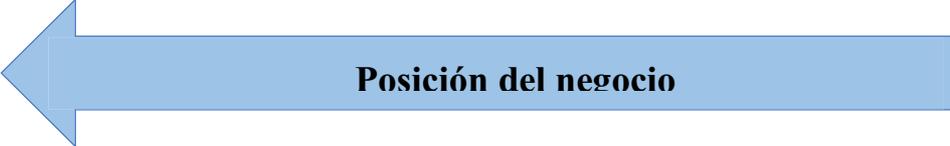
Nota. La figura representa a la empresa en el segundo cuadrante medio de la matriz de evaluación de factores internos y externos.

Figura 4 Matriz de evaluación de los factores internos y externos por estrategias

		Evaluación Interna		
		Fuerte (3,00-4,00)	Medio (2,00-2,99)	Alto (1,00-1,99)
Evaluación Externa	Fuerte (3,00-4,00)	I CRECER	II CRECER	III PERSISTIR
	Medio (2,00-2,99)	IV CRECER	V CRECER	VI COSECHAR O ELIMINAR
	Alto (1,00-1,99)	VII PERSISTIR	VIII COSECHAR O ELIMINAR	IX COSECHAR O ELIMINAR



Actividad de la industria



Posición del negocio

Nota. La figura representa la posición del negocio frente a las actividades de la industria que desarrolla.

Elaboración propia.

Análisis Foda Cruzado. - Se ha desarrollado en base a las problemáticas identificadas en los procesos logísticos de la Empresa Logimanta S.A. que busca garantizar Eficiencia, Satisfacción al Usuario, Innovación, Calidad de Atención y Recursos Humanos y financieros. Esta matriz ayudara a agrupar toda la información que se ha conseguido, las cuales nos permitirá a llegar a conclusiones sobre la situación actual facilitando la toma de decisiones y la adopción de estrategias a seguir más apropiadas para la Empresa u organización.

Figura 5 *Matriz Foda Cruzado*

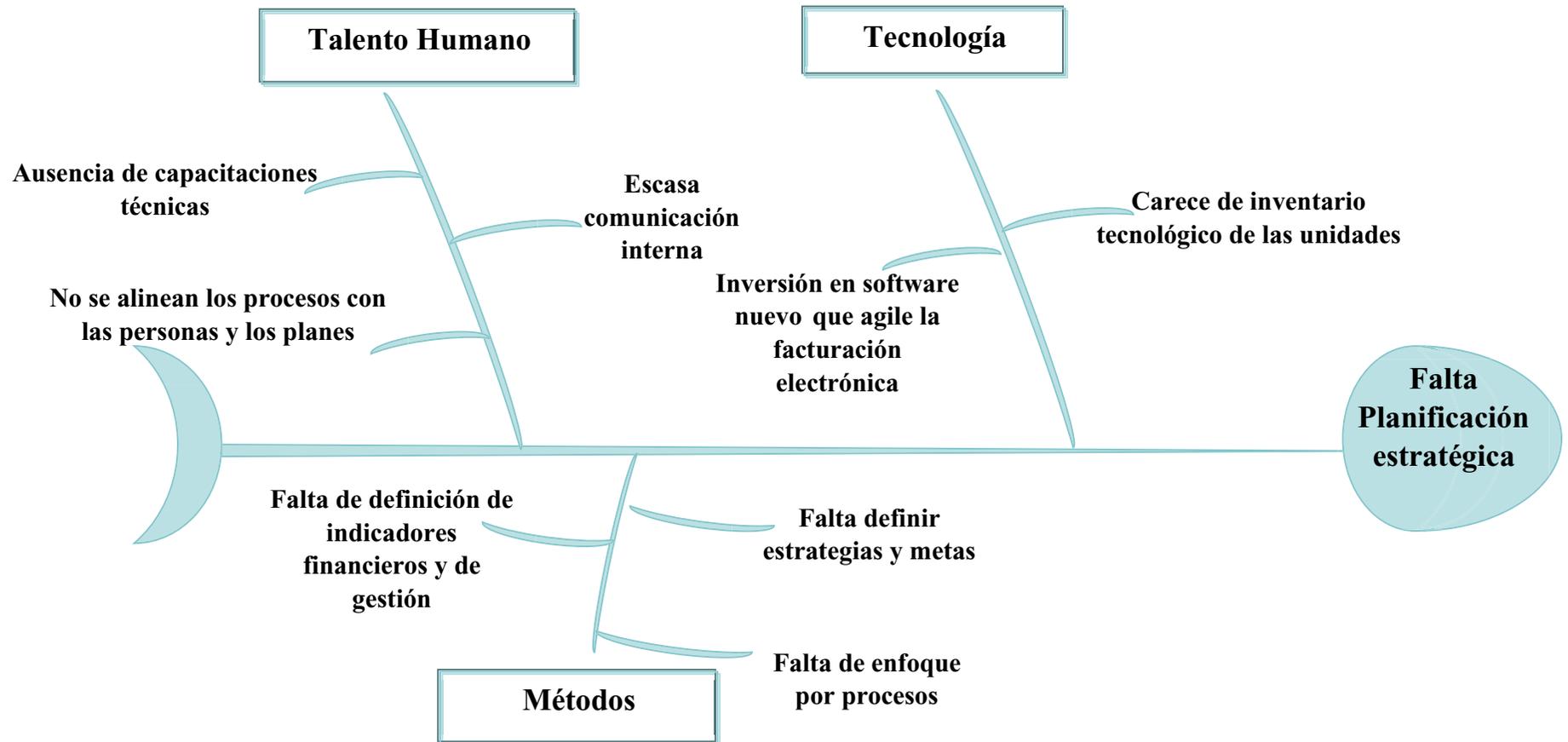
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	<ul style="list-style-type: none"> · Aperturas y actualizar alianzas con proveedores de los productos y/o servicios que son utilizados por Logimanta · Implementar un portafolio de servicios a fin de incrementar nuevos clientes · Desarrollar el proyecto para la ampliación de talleres de pintura dentro de Logimanta · Adquirir nuevos tractos y niñeras para brindar una mayor cobertura a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> · Identificar el tipo de clientes, y las políticas para ofertas productos y servicios · Desarrollar acuerdos formales con los proveedores para mantener precios y políticas de pago
AMENAZAS (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> · Capacitar e Implementar de manera inmediata cualquier cambio normativo que tenga afectación con el transporte a través de Talento Humano y/o flota · Monitorear a través del RASTREO SATELITAL en intervalos controlados los vehículos que realizan la transportación para conocer su ubicación, recorrido, paradas, velocidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> · Implementar una planificación estratégica formal de la empresa · Establecer acuerdos y políticas para el manejo de pagos -Definir las falencias de capacitación técnica que requiere el personal -Realizar el Diagnostico y Plan de acción para mejorar el Sistema de Comunicación

Nota. - La figura representa las estrategias FO, DO, FA, DA. Elaboración propia

Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa es también conocido con el nombre de espina de pescado (por su formar), o también llamado diagrama causa-efecto (CE). Esta es una herramienta que ayuda a estructurar la información ayudando a dar claridad, mediante un esquema gráfico, de las causas que producen un problema, pero en si no identifica la causa raíz. (Valenzuela, 2000, pág. 3).

Figura 6 Diagrama de Ishikawa



Nota. - La figura representa elementos (causas) que contribuyen un efecto en la empresa.

Fase III. Propuesta del Plan estratégico

El propósito de la propuesta en el Plan estratégico es dar a conocer las estrategias empresariales que implementará Logimanta S.A. las que servirán como guía para que otras empresas que conforman el sector automotor ecuatoriano puedan adaptarlas a sus organizaciones, y contribuir al desarrollo económico del sector.

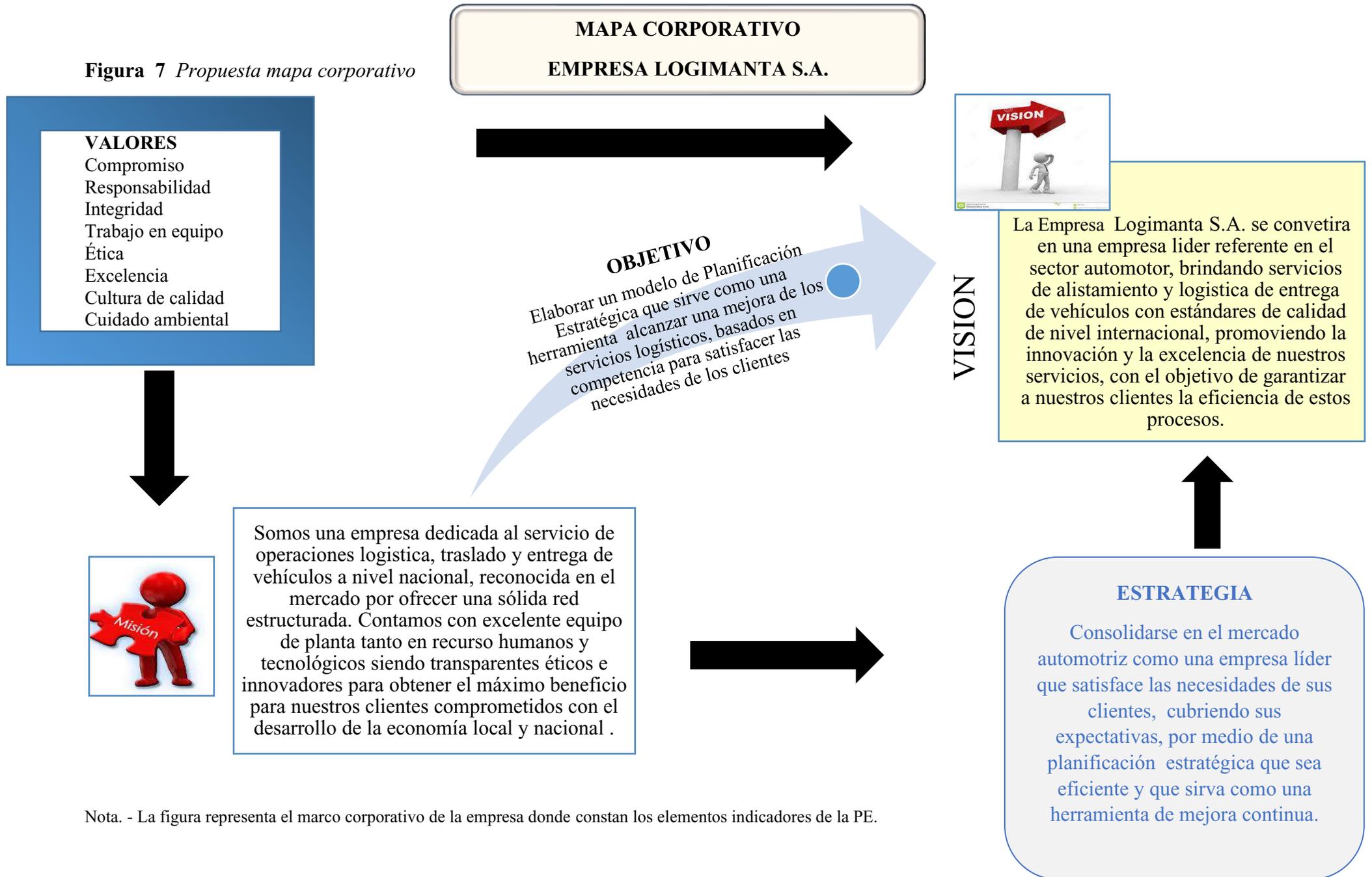
Todo proceso estratégico conlleva un cambio organizacional, y para este, es importante considerar tres objetivos centrales: la creación de una visión de futuro, el conducirse basados en la misión organizacional y de unos valores que apunten a la creación de un escenario sólido.

La Planificación estratégica de la Logimanta. S.A resume los objetivos, estrategias, acciones e indicadores para el período 2021 – 2025, basado en una planificación institucional a largo plazo.

El desarrollo de este es un proceso dinámico que constituye la herramienta base para la priorización y adaptación a los constantes cambios que exige el contexto nacional y global.

En el proceso de búsqueda de la mejora continua, se planteó el Mapa Corporativo de la Empresa Logimanta S.A. con el fin de que este permita orientar la toma de decisiones y el trabajo diario de la organización.

Figura 7 Propuesta mapa corporativo



Definición de Ejes estratégicos

Tabla 5 Estrategias y temas estratégicos

N.	ESTRATEGIA	TEMAS ESTRATEGICOS
1	Incrementar los ingresos a través de la oferta de mantenimientos correctivos/ mantenimiento	Aumentar los ingresos
2	Desarrollar acuerdos formales con los proveedores para mantener precios y políticas de pago	Mejorar la eficiencia financiera
3	Abarcar nuevos mercados de clientes	Ampliar la cobertura de clientes
4	Fortalecer los canales de comunicación con una atención personalizada al cliente	Satisfacción de clientes
5	Mejorar el cumplimiento de los despachos	Mejorar los estándares de calidad
6	Optimizar el mantenimiento correctivo de la flota	
7	Mejorar tiempo de entrega	
8	Promover el trabajo por objetivos	Fomentar una fuerza laboral estable y capacitada
9	Disminuir falencias de capacitación técnica que requiere el personal en el Plan de Capacitación	

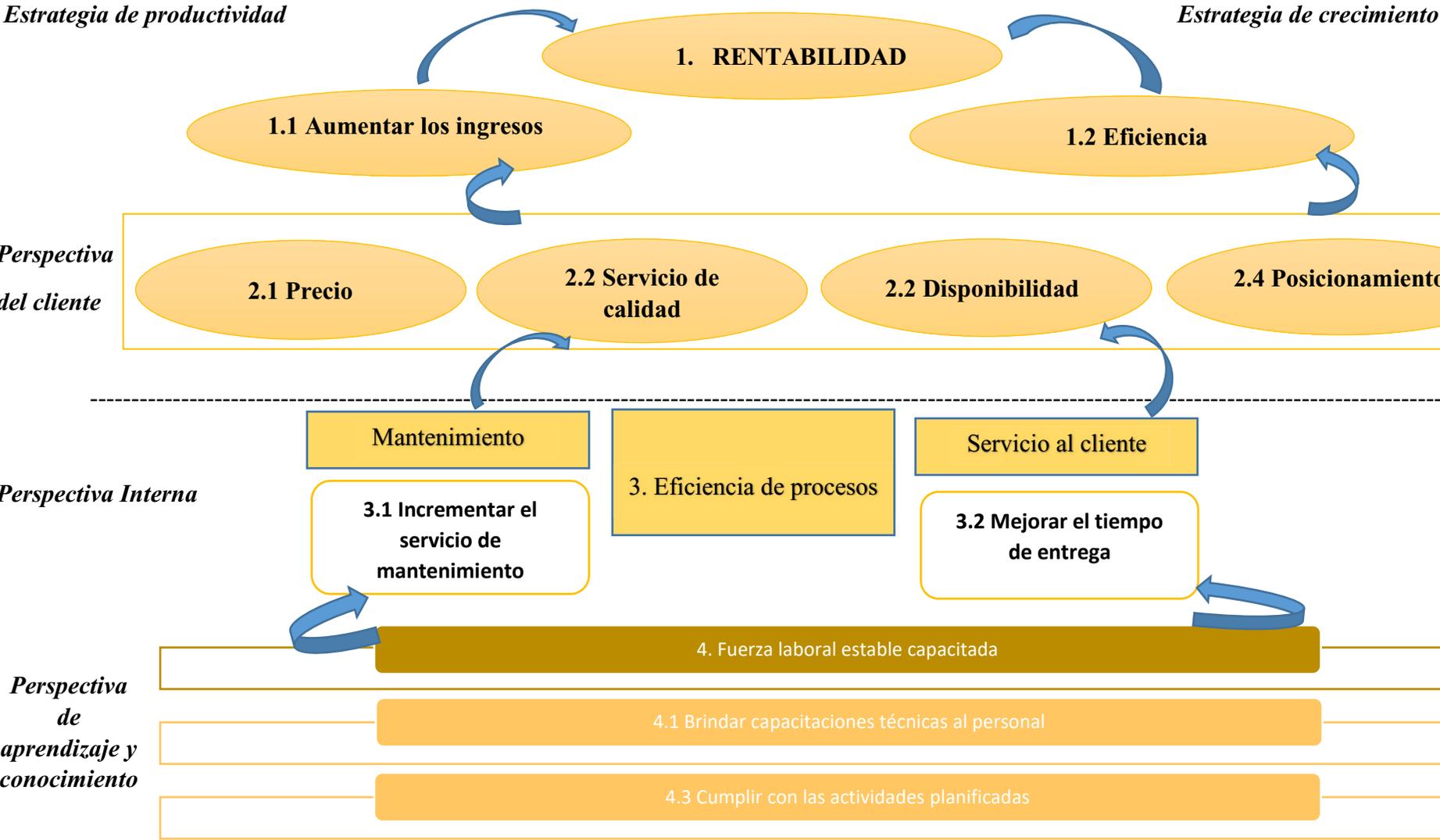
Nota. - La tabla detalla las estrategias y temas estratégicos de la empresa. Elaborada por la autora

El análisis FODA permitió definir los temas estratégicos en relación con los factores internos y externos de la Empresa Logimanta S.A. Estos están enfocados en potenciar la satisfacción de los clientes, a través de la optimización de procesos que permita una agilidad en la entrega de las unidades logrando de esta manera una excelencia operativa que se verá reflejada en la reducción de costos.

Se busca abarcar un segmento de mercado de nuevos clientes ampliando el portafolio de servicios que se ofrece en la actualidad, incrementando una rentabilidad financiera que se refleje con una tasa de retorno más rápida en el flujo de efectivo.

Logimanta S.A. tiene una posición de mercado establecida, pero es evidente que dichas fortalezas deben ser aprovechadas. Motivo por el cual se ha planteado dos grandes temas estratégicos que permita facilitar el despliegue de las estrategias, de forma que los esfuerzos empleados sirvan para cumplir a cabalidad la misión y visión ya definidas llevando al éxito de la organización.

Figura 8 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LOGIMANTA S.A.



Nota. - La figura muestra el mapa estratégico planteado para la empresa. Elaborada por la autora

Definición de Objetivos Estratégicos y estrategia por departamentos

Tabla 6 Matriz de Objetivos y estrategias por Perspectiva

	OBJETIVOS ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
PERSPECTIVA FINANCIERA	<p>Obtener un crecimiento sostenido del 5% en las ventas mensuales</p> <p>Incrementar la rentabilidad financiera en un 3% anual</p>	<p>Incrementar los ingresos a través de la oferta de mantenimientos correctivos/ mantenimiento</p> <p>Mejorar la productividad reduciendo costo y gastos</p>
PERSPECTIVA GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE	<p>Fortalecer los canales de comunicación con una atención personalizada al cliente</p> <p>Consolidar la imagen corporativa de la empresa</p>	<p>Alcanzar la satisfacción de nuestros clientes aplicando encuestas que busquen conocer la calidad del servicio brindado</p> <p>Diseñar una página web y aprovechar los beneficios de difusión que nos dan las redes sociales para dar a conocer nuestro servicio a un público indeterminado</p>
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	<p>Impulsar una cultura de compromiso social y valores compartidos entre los empleados y terceros, facilitando las condiciones para que se puedan realizar efectivamente sus labores cotidianas</p> <p>Mejorar el cumplimiento de los despachos a los clientes y entrega de unidades</p> <p>Implementar un plan de mantenimiento correctivo que sea oportuno y eficaz para la flota</p>	<p>Elaborar, Actualizar publicar y difundir la Misión, Visión, Objetivos y la Política Empresarial de la organización</p> <p>Establecer rutas adecuadas para obtener la máxima rentabilidad de nuestro parque automotor y dar cumplimiento los despachos del servicio de Courier</p> <p>Optimizar el traslado de las unidades vehiculares a los diferentes concesionarios a nivel nacional</p> <p>Realizar oportunamente el cierre semanal de la ordenes de trabajo para el mantenimiento del tracto camiones</p>
PERSPECTIVA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	<p>Implementar procesos de capacitación enfocados en buscar la excelencia del talento humano, que permitan tener un personal más participativo y dinámico</p> <p>Lograr un ambiente laboral acogedor, con estabilidad y seguridad, que brinde al colaborador una sensación de bienestar en su sitio de trabajo, que le permita la ejecución de los procesos de manera óptima.</p> <p>Incrementar en un 80% el aprendizaje de los trabajadores en habilidades técnicas del personal de talleres</p>	<p>Establecer un programa de capacitación continua al personal</p> <p>Diseñar un sistema de evaluación e incentivos que permitan obtener un mejor rendimiento del personal.</p> <p>Elaborar un plan de Capacitación técnica para el personal de talleres</p>

Nota. - La tabla detalla las estrategias y objetivos por los cuatro perspectivas. Elaborada por la autora

Indicadores de gestión aplicados a la metodología Balance Scorecard en la Empresa Logimanta S.A.

Por medio de estos indicadores el Balance Scorecard se podrá monitorear y control los mismos, así como las diferentes áreas de la organización.

Tabla 7 Matriz de Indicares por Perspectiva

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE MEDICIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA	
Nombre del Indicador	Indicador
Liquidez	Activo cte./ Pasivo Cte. *100%
Prueba Ácida	(Activo cte.-inventario) /Pasivo Cte.*100%
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas *100%
Rentabilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas *100%
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Bruta / Patrimonio *100%
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE MEDICIÓN PERSPECTIVA GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE	
Nombre del Indicador	Indicador
Satisfacción del Cliente	Cientes Satisfechos/ Total de Clientes *100%
Reclamos	Nº reclamos mensuales/ Nº atenciones al cliente mensuales*100%
Fidelidad	Cientes Al final del año / Clientes al inicio del año *100%
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE MEDICIÓN PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
Nombre del Indicador	Indicador
Mantenimientos	Mantenimientos Realizados / Mantenimientos programados *100%
Actualización tecnológica y de Software	Actualizaciones realizadas/ Actualizaciones Programadas *100%
Nivel de Confianza	Nivel de Confianza estimado/ estándar *100%
Conocimiento de la Política empresarial en los empleados y directivos	Respuestas afirmativas / total de empleados consultados *100%
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE MEDICIÓN PERSPECTIVA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Nombre del Indicador	Indicador
Cumplimiento Capacitaciones	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones programadas *100%
Satisfacción del Talento Humano	Colaboradores Satisfechos / Total de Colaboradores *100%

Nota. - La tabla detalla los indicadores por las cuatro perspectivas. Elaborada por la autora

Tabla 8 Matriz Balance Scorecard Logimanta S.A.

OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR PERSPECTIVA	INDICADORES	FRECUENCIA	META	ESTANDAR			ACCIONES
					Deficiente	Tolerable	Óptimo	
FINANCIERA								
Incrementar nuestro flujo de caja Obtención de ganancias estables en periodos de recesión económica	Obtener un crecimiento sostenido del 5% en las ventas mensuales	Liquidez	Mensual	2%	<= 0,99	< 1,09	> 1,6	Incrementar ingresos
	Incrementar la rentabilidad financiera en un 3% anual	Prueba ácida	Mensual	2%	< 0,79	< 0,99	> 1	
		Rentabilidad Neta	Mensual	40%	<= 19,99	<= 35,99	> 36	Realizar un presupuesto general y ajustarse al mismo que permita ajustar costos y gastos
		Rentabilidad Bruta	Mensual	40%	<= 19,99	<= 35,99	> 36	
GESTION DE ATENCION AL CLIENTE								
Desarrollar con nuestros clientes una relación comercial sólida basada en el trato eficiente en nuestro servicio aplicando principios de calidad y calidez en el trato hacia los mismos.	Fortalecer los canales de comunicación con una atención personalizada al cliente	Fidelidad del usuario	Mensual	100%	<65%	<75%	<90%	Realizar un estudio de mercado que permita conocer el mercado potencial al cual ofrecer los servicios de la empresa consultora.
	Consolidar la imagen corporativa de la empresa	Reclamos	Mensual	0%	>25%	<25%	<15%	Diseñar un programa de evaluación post ventas para determinar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
	Abarcar nuevos mercados de clientes.	Aceptación del Mercado	Trimestral	100%	<65%	<75%	<90%	Diseñar una página web y aprovechar los beneficios de difusión que nos dan las redes sociales para dar a conocer nuestro servicio a un público indeterminado

GESTION EJE ORGANIZACIONAL O PROCESOS INTERNOS								
Incrementar la productividad del talento humano para la realización efectiva de los procesos de asesoría y capacitaciones.	Impulsar una cultura de compromiso social y valores compartidos entre los empleados y terceros, facilitando las condiciones para que se puedan realizar efectivamente sus labores cotidianas	Conocimiento de la Política empresarial en los empleados y directivos	Mensual	100%	<65%	<75%	<90%	Elaborar, Actualizar publicar y difundir la Misión, Visión, Objetivos y la Política Empresarial de la organización
	Mejorar el cumplimiento de los despachos a los clientes y entrega de unidades	Reclamos atendidos	Mensual	100%	<65%	<75%	<90%	Realizar un Check List de los reclamos que se han dado repuesta
	Implementar un plan de mantenimiento correctivo que sea oportuno y eficaz para la flota	Relación de mantenimiento correctivo y preventivo	Mensual	100%	<65%	<75%	<90%	Elaborar, Actualizar publicar y difundir la Misión, Visión, Objetivos y la Política Empresarial de la organización
GESTION DE TALENTO HUMANO								
Lograr un ambiente de conformidad y estabilidad en nuestros colaboradores, para el incremento en su productividad y conformidad con su lugar de trabajo.	Implementar procesos de capacitación enfocados en buscar la excelencia del talento humano, que permitan tener un personal más participativo y dinámico	Cumplimiento Capacitaciones	Mensual	100%	<65%	<75%	<90%	Establecer un programa de capacitación continua al personal.
	Incrementar en un 80% el aprendizaje de los trabajadores en habilidades técnicas del personal de talleres							Elaborar un el plan de Capacitación técnica para el personal de talleres
	Lograr un ambiente laboral acogedor, con estabilidad y seguridad, que brinde al colaborador una sensación de bienestar en su sitio de trabajo, que le permita la ejecución de los procesos de manera óptima.	Satisfacción del Talento Humano		100%	<65%	<75%	<90%	Diseñar un sistema de evaluación e incentivos que permitan obtener un mejor rendimiento del personal.
	Dotar a los directivos de la organización las herramientas de capacitación para fomentar la cultura organizacional, estratégica, para lograr conseguir la misión empresarial.		Mensual	100%	<65%	<75%	<90%	Gerencia estratégica y capacitaciones constantes en temas de Planificación Estratégica y Financiera.

Nota. - La figura representa la propuesta del Balance Scorecard. Elaborada por la autora

DISCUSIÓN

En esta investigación al determinar la incidencia de la Planificación Estratégica como herramienta de mejora en los servicios logísticos se puede establecer lo siguiente:

Toda organización o empresa en la actualidad debe contar los componentes básicos de la dirección estratégica para poder lograr sus objetivos establecidos. La ausencia de estos elementos estratégicos desalienta o impiden la planificación estableciendo barreras que dificultan su ejecución. De acuerdo con los resultados obtenidos al realizar el diagnóstico interno y externo, de la Empresa Logimanta S.A. se detectó ciertas falencias en estos elementos indicadores de la Organización como es la Visión, Misión, Valores, y objetivos estratégicos donde se determinó que la empresa no cumple en un 48% con los requisitos para una Estructura organizacional definida y formal, representada en el Gráfico N. 1 y que son fundamentales para una correcta Planificación Estratégica. Criterio que se comparte con el autor Pérez (2017) donde en su estudio manifiesta que la definición de los elementos básicos de la planificación estratégica como es la visión, misión, y objetivos definen a las empresas y sirven para mantener la continuidad al desempeño empresarial.

El diagnóstico situacional de la Empresa Logimanta. S.A jugo un rol importante donde se determinó que, a través de una correcta planificación estratégica, la empresa puede aprovechar las oportunidades que brinda el entorno para lograr un desarrollo institucional real, como se muestra en el análisis de la Matriz McKinsey. En este sentido el nivel de incidencia de planificación estratégica en la toma de decisiones es fundamental en las empresas, se convierte en una herramienta de apoyo hacia el logro de los objetivos y medición de resultados. El autor Peñafiel et al. (2020) coincide con lo expuesto en el párrafo anterior donde manifiesta que la planificación estratégica es considerada como un instrumento muy competente, que permite diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones basadas en el entorno. En la actualidad, se utiliza como una guía o punto de partida para orientar la dirección de la organización hacia un desarrollo, generando cambios de acuerdo a los escenarios que se presente con el fin maximizar la eficiencia y calidad de las operaciones.

Un problema evidente que se detectó al realizar la evaluación general de la Empresa por medio del Diagrama Ishikawa es lo relacionado con la satisfacción laboral donde se constató la ausencia de capacitaciones técnicas, escasa comunicación interna, falta de alineación de los procesos con las personas y los planes ; esto repercute indudablemente en cualquier Plan Estratégico, un personal que no está comprometido no aporta a la misma y constituye un factor

negativo puesto que el éxito de cualquier empresa depende en gran medida del grado de motivación de sus empleados. Al respecto, Garcia et al. (2017) indica que para que las organizaciones obtengan una alta eficiencia se debe trabajar en un entorno estimulante y participativo, donde el personal este altamente motivado e identificado con la organización, motivo por el cual el talento humano deben ser considerado como un activo importante en la organización para poder alcanzar índice de productividad elevado.

El análisis DAFO cruzado demostró en la aplicación que es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico empresarial, que tiene información precisa para la solución de problemas; facilita la toma de decisiones y permite adoptar la estrategia más adecuada para la empresa conforme al entorno actual. El Dafo sirve como fuente de información que permite generar ideas estratégicas y mejora los objetivos básicos de la organización, para ellos es necesario considerar todos los aspectos de forma simultánea de tal forma que se puedan aprovechar las oportunidades y lograr de superar las amenazas que enfrenta la empresa (Chuncho, 2020).

Se pudo evidenciar la necesidad de una metodología que genere interacción entre modelos de planificación estratégica que han sido éxitos en otras empresas. El Balance Scorecard propuesto a la Empresa Logimanta. S.A, permitirá medir el desempeño de la organización, logrando una adecuada administración, así como tener un mejor control al momento de cumplir los objetivos estratégicos propuestos. En tal sentido Vega y Jacome (2020) en su investigación coinciden con lo expuesto donde enfatiza que esta herramienta ha aportado a la gestión organizacional, y cuenta con una alta satisfacción de uso, sugiere lineamientos para nuevas investigaciones centrando su atención al análisis de las causas de las malas prácticas en su diseño e implementación.

La presente investigación cumplió con el objetivo planteado y se obtuvieron resultados que demuestran que la ausencia de un plan estratégico formal en la organización ocasiona un rumbo incierto, genera incertidumbre a la organización disminuyendo sus posibilidades de conseguir las metas. De igual forma incide directamente en su gestión empresarial.

La planificación estratégica tiene distintos beneficios si es aplicada de manera correcta por medio de ella se puede lograr una correcta organización y direccionamiento de los recursos financieros, tecnológicos, talento humano y obviamente de los procesos.

Por esta razón se destaca que el éxito o fracaso de una empresa está relacionado, con la ruta u orientación estratégica que se plantea a seguir, la misma que ayudará a desarrollar su potencial.

Las empresas exitosas son aquellas que siguen creciendo, y desarrollando sus habilidades, las que buscan maximizar su competitividad en el mercado globalizado de hoy en día.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información obtenida a través de la investigación realizada se concluye que la planificación estratégica juega un papel importante en la empresas u organización, la misma debe estar orientada al logro de los objetivos mediante la aplicación de las etapas inherentes como son: el análisis, interno, formulación y programación de estrategias y la ejecución, todas estas etapas son claves conseguir el desarrollo y crecimiento de una organización, que busca la eficiencia y eficacia. Con el fin común de conseguir su desarrollo y crecimiento y, por tanto, generar ganancias económicas.

Esta planificación estratégica debe involucrar tres elementos básicos:

1. La dinámica de la situación actual.
2. Las tendencias observadas en el contexto nacional e internacional.
3. El reflejo propio que permitan la construcción de condiciones antes los cambios que se producen y otros previsibles.

Existen una gran variedad de conceptos y métodos en la actualidad respecto a la planificación estratégica, pero su principal objetivo debe ir enfocado en gestionar eficazmente la organización. Siendo útil para las empresas ya que permite tomar ventajas competitivas es un mercado cambiante, sin embargo, es necesario pensar y ver a futuro para el diseño de las estrategias.

Finalmente se concluye que el diseño de un procedimiento metodológico es el principal aporte de investigación, que se convierte en una herramienta orientativa para lograr el posicionamiento y el logro de los objetivos a corto y largo plazo de cualquier empresa. Para ello es importante que se cumpla cada una de las etapas y pasos recomendados.

LIMITACIONES

Esta investigación se realizó bajo la modalidad de un caso de estudio, sin embargo, los hallazgos y conclusiones presentadas no pueden ser generalizados a todas las empresas automotrices, pero si puede servir como datos fiables para futuras investigaciones que estén relacionadas al sector aquí presentado y así poder ampliar el conocimiento en el contexto empresarial.

RECOMENDACIONES

Al analizar la planificación estratégica y a partir de los resultados obtenidos y teniendo en cuenta las aportaciones de trabajos previos, se establecen las siguientes recomendaciones:

Revisar los modelos de planificación que sean adaptables al sector productivo al que pertenezcan.

Es importante tomar en consideración los factores externos utilizando las herramientas MEFE y MEFI, evaluando constantemente los factores internos y externos que afectan directamente a la organización, ya que con ello se pretende aprovechar esas oportunidades minimizando los riesgos y amenazas.

Diseñar e implementar estrategias enfocada a la motivación del talento humano, que permitan cumplir con los objetivos organizacionales y al crecimiento económico y financiero de las empresas.

Implementar estrategias o planes de acción que permitan mejorar la competitividad de la empresa basadas en las fortalezas que posee la organización para generar una ventaja competitiva.

Tomar en consideración las estrategias propuestas para la consecución de metas para un correcto funcionamiento de los procesos logísticos, mediante la implementación del Balance Scorecard.

Fomentar el clima y la cultura organizacional en el interior de las empresas, estos constituye componentes esenciales para el éxito del plan estratégico.

Bibliografía

- Barrón, J. V. (2012). La planeación estratégica como herramienta para mejorar la productividad en las agencias de viajes y turismo de Arequipa. . *Gestión en el tercer milenio*, , 15(30), 95-105.
- Bastar, S. G. (2019). *Metodología de la investigación*. Mexico : Red Tercer Milenio .
- Casanova Moreno, M. D. (2018). Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. . *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 22(2), 0-0.
- Castellanos, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. . *Cuadernos de contabilidad*, , 18(46).
- Castro, A. M. (2014). *Planeación financiera*. . Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chuncho, J. P. (2020). Planificación estratégica con enfoque a la mejora de los procesos organizacionales de la empresa Decorfron. Tecno. *Revista Tecnológica 3era Edición*, 1-13.
- Cueva Reyes, D. E. (2018). Importancia de la planificación estratégica en el flujo de entradas de efectivo por ventas en la compañía Nestle SA.
- Delgado Barzallo, I. L., & Duarte Carriel, J. L. . (2013). Diseño de una planificación estratégica para una empresa dedicada a la compra y venta de repuestos automotrices en la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis).
- Díaz, S. (2007). *Publishing, M. (2007). El diagnóstico de la empresa*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/52901?page=29>.
- García Guilianny, J. E. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revistas espacios*, Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Pág. 1-14.
- García, P. E. (2019). MEJORA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y LOS PROCESOS DOCENTES MEDIANTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista espacios*, Vol. 40 (Nº 15) Año 2019. Pág. 9.
- Gracia, G. E. (2019). Retos de la planificación estratégica en la responsabilidad social corporativa: un caso del sector petrolero. *Revista ESPACIOS*,. *Revista espacios*, Vol. 40 (Nº 27) Año 2019. Pág. 2.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica*. Thomson-Civitas.
- Guirao Goris, S. J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. . *Revista de enfermería ENE*, 1-18.
- Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2017). *Selección de la muestra*. En *Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. México: : McGraw-Hill*.

- Jaramillo, S. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. . *Espiritu emprendedor TES*, 3(1), 64-73., TES, 3(1), 64-73.
- Lechón Tarabata, D. S. (2015). Propuesta de un modelo de planificación estratégica para la microempresa Frenos y Repuestos del Ecuador Frerec SA ubicada en Monteserrín del Distrito Metropolitano de Quito (Bachelor's thesis, Quito: UCE.).
- Lucero Narváez, J. C.-F.-S. (2020). Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*.
- Lucero-Narváez, J. C.-F.-S. (2020). Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano. . *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*.
- Ivarez, C. E. (2014). *El Método de la Investigación Research Method*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2014, vol. 9, no 3, p. 195-204.
- Maldonado, G. V. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344. *Revista publicando*, 3(8), 335-344.
- Martín, S. G. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación bibliotecológica*, 31(71), 151-180., 1-30.
- Mendoza Fernández, D. L. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *ECONÓMICAS CUC.*, 36(1), 153-179. <https://doi.org/10.17981/econcuc.36.1.2015.26>.
- Merina, Á. M. (2009). *Métodos de enseñanza*. *Rev. Innovación y experiencias educativas*, 3(15), 1-9. Edo. de México: Publicaciones Pearson Educación.
- Miranda Ledesma, D. A. (2018). Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado. *INNOVA Research Journal*, ISSN 2477-9024, Vol. 3, No.4 pp. 83-98.
- Mora, O. Y. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas-Caso Obra Social Sopeñ. *Revista espacios* , Vol. 41 (Nº 15) Año 2020. Pág. 1.
- Mora-Riapira, E. H.-C.-M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. . *Estudios gerenciales.*, 31(134), 79-87.
- Moreno Rodríguez, C. J., Cevallos Villegas, D. M., & Balseca Villavicencio, N. I. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 301-312.
- Palomino Matías, D. M. (2019). Planificación Estratégica en las Instituciones Educativas Públicas.
- Peñafiel Loor, J. F. (2020). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS. UNESUM-Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria. UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 1-12 ISSN 2602-8166, 4(4), 105-116. <https://doi.org/10.47230/unesu>.

- Peñafilee Loo, J. F.-P.-S. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Admini.*
- Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. . *Dominio de las Ciencias*, , 3(3), 19-28.
- Rivas Velásquez, K. E. (2017). Planificación Estratégica: Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promueve la competitividad (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). *Revista de la Carrera de Ingeniería Agronómica - UMSA*, 1-9.
- Robelo Escobar, E. (2017). *Planificación Estratégica: Metodología para la elaboración de un plan estratégico Autor Pers.: Rojas Vega, Aura Estela (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).*
- Sánchez Hernández, E. M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, 20(3), 306-312. Recuperado en 23 de enero de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000300005&lng=es&tlng=es.
- Silva-Sánchez, M. d.-H.-K. (2019). Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior en Venezuela. . *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 7(2), 01-09., Volumen VII, N° 2 (enero-junio 2020), pp. 01-09.
- Sousa, M. d. (1993). *Diccionario de bibliología y ciencias afines*, 2ª ed. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Sumba Bustamante, R. Y.-B.-A.-C. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administ*, Vol. 5 Num. 4 (2020) Edi 22 Octubre-Diciembre.
- Torres Gavilanes, E. C. (2014). Proceso de implementación de la planificación estratégica y su incidencia en la satisfacción laboral del personal del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico-ECORAE.
- Trelles, L. R. (2020). Planificación Estratégica Administrativa para Pymes en Tiempos Post Covid. Caso de Estudio de Empresa Textil para la toma de decisiones 2019-2020. . *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 185-200., Vol. 5, No.3.1 pp. 185-200.
- Valenzuela, L. (2000). Diagrama de ishikawa. Santiago de Chile: UNAB.
- Valle Ospino, A. M. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Revista espacios* , Vol. 38 (N° 58) Año 2017. Pág. 6.
- Vega Falcón, V. &. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional (The Balanced Scorecard as an Organizational Management Tool). Available at SSRN 3521792. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1-24.