



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Autores:

David Alejandro Espinel Calero.

María José López Martínez.

Tutora:

Ing. Nelly Germania Salguero Barba.

LATACUNGA – ECUADOR

Octubre 2024 – Marzo 2025.

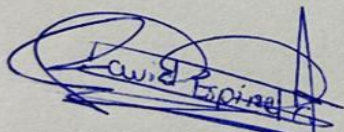
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Espinel Calero David Alejandro con cédula de ciudadanía No. 0503231482 y María José López Martínez con cédula de ciudadanía No. 1721146304 declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: **“EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, siendo la PhD. Salguero Barba Nelly Germania, tutora del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, febrero del 2025



Espinel Calero David Alejandro

Estudiante

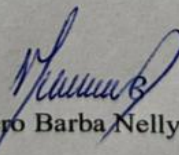
CC: 0503231482



López Martínez María José

Estudiante

CC:1721146304



PhD. Salguero Barba Nelly Germania

Docente Tutora

CI: 050146110-7

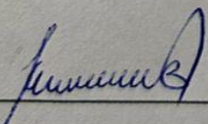
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad del tutor del trabajo de investigación sobre el título:

“EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA” de Espinel Calero David Alejandro, con cédula de ciudadanía No. 0503231482, y López Martínez María José, con cédula de ciudadanía No.1721146304, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho informe investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre defensa.

Latacunga, febrero del 2025



PhD. Nelly Germania Salguero Barba

C.C. 0501461107

TUTORA

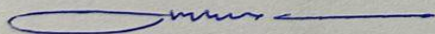
AVAL DE LOS LECTORES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AVAL DE LOS LECTORES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de los miembros del Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi; y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto los postulantes: David Alejandro Espinel Calero, con número de C.I 0503231482 y María José López Martínez, con número de C.I. 1721146304 con el título del Proyecto de Investigación **“EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

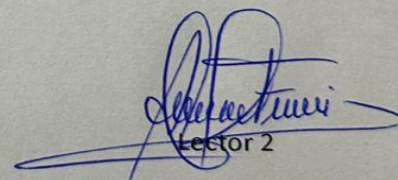
Latacunga, 21 de febrero del 2025.



Lector 1 (presidente)

Dr. WALTER HUMBERTO NAVAS OLMEDO.

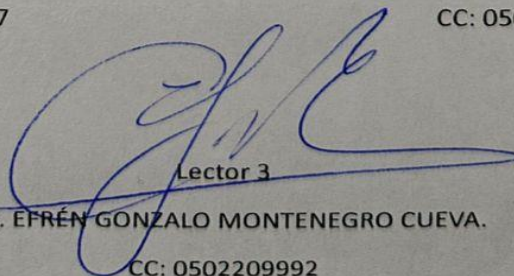
CC: 0501475057



Lector 2

Mg. ANGELITA AZUCENA FALCONÍ TAPIA.

CC: 0502037674



Lector 3

Mg. EFRÉN GONZALO MONTENEGRO CUEVA.

CC: 0502209992

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo representa el esfuerzo, la inspiración y el sacrificio sobre la meta que deseo alcanzar; no son solo palabras que inspiran a mejorar; por el contrario, es la base de lo que he sido testigo con la guía de mi querida madre la única enseñanza que he recibido con amor y rectitud brindándome todo su apoyo incondicional, es por ello que dedico no solo un trabajo sino el inicio de un camino profesional a la mujer más especial e importante de mi vida. He aprendido que para superar un desafío la perseverancia con la disciplina genera logros y aprendizajes que nacen con un sueño, este camino que me ha traído hasta aquí es por toda la dedicación que tengo y el coraje de continuar para cosechar más metas.

David Espinel

AGRADECIMIENTO

Con infinita gratitud a Dios por brindarme sabiduría, claridad y fortaleza en los momentos de mayor desafío. Es por eso que ha iluminado todo mi ser para completar esta parte de mi vida profesional y continuar en el camino correcto.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por ser el faro de conocimiento que ha enriquecido mi formación profesional, a la par de todos mis docentes proporcionando no solo enseñanza, sino también el respaldo necesario para la materialización de este trabajo. A todas las personas que compartieron conmigo cada uno de los momentos de felicidad y dificultad en todo el trayecto de mi vida universitaria.

Gracias.

David Espinel

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo está dedicado con todo mi cariño y gratitud a mis padres y a mi hermano, quienes han sido mi mayor inspiración y fortaleza a lo largo de este camino. A mis padres, por sus sabios consejos, su amor incondicional y su apoyo constante en cada paso que doy. A mi hermano, por ser mi compañero de vida, por su ánimo y por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles. Gracias a ustedes, hoy puedo cumplir una meta más y seguir avanzando con esperanza y determinación.

María José López

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía constante, brindándome sabiduría, entendimiento y fortaleza en los momentos de dificultad. A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo incansable y sus consejos llenos de sabiduría, que han sido fundamentales en mi formación personal y académica. A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por proporcionarme los conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional y por el respaldo institucional brindado para la realización de este trabajo.

María José López

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

GRADO

TEMA: “EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

Autores:

Espinel Calero David Alejandro.

María José López Martínez.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta el tema el plan estratégico como herramienta de desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga, se sostiene que la planeación estratégica (PE) ha tenido un papel muy relevante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), el objetivo principal el analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga., la misma que tiene una metodología con un enfoque de carácter cualitativa aplicados en el trabajo de investigación estuvo basada en la teoría fundamentada, que tiene como objetivo generar teoría mediante el análisis de datos recopilados en la práctica, en donde se fundamentó las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga y la investigación práctica, el instrumento aplicado para la recolección de datos se aplicó una entrevista, la población fueron a 10 gerentes o propietarios de medianas empresas comerciales del sector de Latacunga, los resultados indican que la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial para coordinar equipos de trabajo para alcanzar objetivos comunes, mejorar la comunicación interna y potenciar la toma de decisiones basada en datos. Por lo tanto, se concluye, que la implementación de planes estratégicos en las medianas empresas comerciales de Latacunga ha demostrado ser un factor importante en la mejora del desempeño de gestión de la organización, permitiendo una alineación efectiva de los objetivos corporativos con las actividades operativas.

Palabras Claves: plan estratégico, medianas empresas, gerente, herramienta, impacto

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC
SCIENCES
DEGREE: BUSINESS ADMINISTRATION

THEME: “The Strategic Plan as a Tool for the Development of Medium-Sized Commercial Enterprises in the City of Latacunga.”

Authors:

David Alejandro Espinel Calero.

María José López Martínez.

ABSTRACT

This paper presents the topic of the strategic plan as a tool for developing medium-sized commercial enterprises in the city of Latacunga. It is argued that strategic planning (SP) has played a very relevant role in the development of formal alternatives to improve organizational performance in small and medium-sized enterprises (SMEs), The main objective of the study was to analyze the impact of the use of strategic plans in the development of medium-sized commercial enterprises in the city of Latacunga, using a qualitative methodology that used methods such as in-depth interviews, participant observation and content analysis, applied in the research work was based on grounded theory, which aims to generate theory through the analysis of data collected in practice, where the practical research was based, the instrument applied was an interview with open questions, the population were 10 managers or owners of medium-sized commercial enterprises in the sector of Latacunga, the results indicate that strategic planning has become an essential tool for coordinating teams to achieve common goals, improve internal communication and enhance decision-making based on data. Therefore, implementing strategic plans in medium-sized commercial enterprises in Latacunga has proven to be an important factor in improving the management performance of the organization, allowing an effective alignment of corporate objectives with operational activities.

Keywords: Manager, Tool, Impact, Medium Enterprises, Strategic Plan.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
AVAL DE LOS LECTORES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
<i>DEDICATORIA</i>	v
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Formulación del problema.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Justificación.....	4
BENEFICIARIOS DEL ESTUDIO	5
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA	7
Antecedentes.....	7
MARCO TEÓRICO	14
Planeación estratégica.....	14
Los objetivos de la planeación estratégica	15
La importancia de la planeación estratégica	15
Propósito de la planificación estratégica	16
Características clave de la planificación estratégica.....	16
Componentes clave de un plan estratégico para medianas empresas comerciales.....	17
Análisis del Entorno Externo (Análisis PESTEL y Competitivo).....	17

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)	17
Definición de la Visión, Misión y Valores	18
Establecimiento de Objetivos Estratégicos.....	18
Desarrollo de estrategias.....	18
Plan de Implementación y Recursos.....	18
Evaluación y control.....	19
Estafa	19
Proceso de elaboración de un plan estratégico para medianas empresas comerciales ...	19
Análisis de la situación actual	20
Definición de la visión, misión y valores	20
Establecimiento de objetivos	20
Desarrollo estratégico	20
Distribución y deberes de los recursos	21
Configurar indicadores de rendimiento y mecanismos de monitoreo	21
Matrices de planeación estratégica	21
Un cuadro de influencias externas.....	22
Matriz de factores internos	22
Matriz interna y externa.....	22
Cuadro comparativo de empresas competidoras	22
Matriz de análisis FODA	22
Matriz de números MPCE	23
La matriz de Ansoff	23
La Matriz de Crecimiento de BCG.....	24
Ventajas de planificar estratégicamente.....	24
Factores críticos de éxito en la implementación de un plan estratégico.....	26
Liderazgo y compromiso	27
Comunicación efectiva	27

Compromiso y participación de los empleados	27
Flexibilidad y adaptabilidad	27
Cultura organizacional.....	27
Cambio de gestión	28
Casos de éxito de medianas empresas comerciales que han utilizado planes estratégicos para su desarrollo.....	28
MARCO METODOLÓGICO	31
Tipo de investigación.....	31
Enfoque de Investigación:	31
Población o muestra.....	32
Pregunta científica	33
Recolección de información	33
Procesamiento de la información	33
Análisis de resultados	33
Análisis e Interpretación de Resultados.....	37
Análisis de Resultados.....	54
Conclusiones.....	56
Recomendaciones	57
Referencias	58
Anexos	62
Anexo 1. Formato de entrevista.....	62

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. <i>Proceso de la planeación estratégica</i>	20
Ilustración 2. <i>Gráfico de nube de palabras</i>	51
Ilustración 3. <i>Grafico de Sankey de las entrevistadas aplicadas a las empresas seleccionadas</i>	52
Ilustración 4. <i>Diagrama de Relación entre los gráficos de la nube de palabras y el Sankey</i>	53

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Tabla resumen de objetivos – actividades</i>	3
Tabla 2 <i>Beneficiarios Directos e Indirectos del estudio</i>	5
Tabla 3. <i>Matriz de resultados de la entrevista</i>	34

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica (PE) ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de opciones alternativas oficiales para aumentar la efectividad de las organizaciones en pequeñas y medianas empresas (PYME). Se han aumentado las obras y revistas especializadas, enfatizando la importancia e interés en este campo. Sin embargo, no todos están de acuerdo con la efectividad del plan estratégico es un factor que afecta el rendimiento.

En muchos casos, fue descrito como una conexión residente, burocrática, razonable y perdida con el proceso de tomar decisiones estratégicas; Sin embargo, existen quienes creen que la planificación estratégica es un proceso de gestión de la empresa indispensable porque proporciona una estructura decisiva y contribuye a la presencia de una visión a largo plazo.

Una serie de estudios sobre el impacto del plan y el rendimiento estratégico no lograron lograr los resultados específicos para respaldar la utilidad del plan estratégico como la herramienta apropiada para crear opciones, tomar decisiones y tener un impacto positivo en los resultados.

Por lo tanto, los conflictos no solo se centran en el impacto de los planes estratégicos ni en en los resultados financieros, sino también en el concepto, la composición y cómo implementar el plan estratégico.

Este problema, surge debido a la falta de una base conceptual sólida para analizar las empresas y el medio, debido a que la relación entre la planificación estratégica y efectiva es un problema impopular, se necesita investigación experimental para aclarar la diferencia en los resultados presentados en el documento, así como los factores condicionales que pueden afectar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño.

Se han identificado tres estudios relacionados con la relación entre la planificación y la estrategia de desempeño.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el sector de Latacunga, las empresas de tamaño promedio juegan un papel básico en el campo del comercio, representando el 48.15% de las empresas. Estas compañías son la clave del desarrollo económico de la ciudad y tienen relaciones cercanas con diferentes objetivos de desarrollo sostenible (ODS), especialmente con el propósito de contribuir al crecimiento económico y un trabajo adecuado.

Aceptar planes estratégicos en estas compañías comerciales de tamaño mediano puede mejorar su competitividad y desarrollo sostenible, lo que contribuye a este campo. Sin embargo, se ha descubierto que muchas pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Latacunga tienen deficiencias en la gestión empresarial, esto afecta negativamente su eficiencia y expansión, por lo que el estudio se corrige con el problema desde el punto de vista estratégico (Reyes, 2021)

Por lo tanto, la construcción e implementación de estrategias comerciales es necesaria para optimizar la gestión de estas empresas para promover el desarrollo económico y contribuir en la ciudad. La planificación estratégica es una herramienta importante de gestión de las PYMEs, en la que las estrategias se determinan y se realizan para realizar los sueños de los empresarios. La presencia de una visión clara de los objetivos, los objetivos prácticos y factibles y su uso efectivo trae muchos beneficios, contribuyendo a la consolidación de la organización en cierto sentido, lo que lleva a la organización. , innovación, innovación y creatividad.

Las pequeñas y pequeñas empresas de tamaño mediano a menudo trabajan sobre la base de soluciones y proyectos específicos que han establecido una carretera a largo plazo que combina etapas estables y cambiantes (Avery Collins, 2022). Este aspecto es de gran importancia en el análisis interno de las empresas. Muchas de estas compañías se centran en proyectos derivados de pequeños objetivos derivados de otros proyectos, pero no apoyan una línea estratégica desarrollada e implementada en el sentido del comercio o el negocio.

Se ha notado que, a pesar de que se reconoce a la planificación estratégica como un instrumento gerencial relevante, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas la utilizan de manera insuficiente, detectándose que llevan a cabo una gestión con numerosas falencias basada en un enfoque convencional según (Kantis, 1996, pág.1),

presentando problemas para el avance de la planificación estratégica. Este problema es corroborado por varios estudios, como el tamaño, comportamiento del gerente, falta de entendimiento que los conduce a temer al cambio y a acomodarse a él.

Por lo tanto, se considera importante la investigación del tema planteado ya que, el desarrollo de un modelo de un plan estratégico ayudará a las medianas empresas a establecer su visión, misión y valores. Esto sería crucial para alinear a todos los miembros de la organización hacia un propósito común, fomentando el compromiso y la coherencia en sus actividades. En el caso de una empresa mediana comercial, donde los recursos pueden ser limitados y los mercados competitivos, tener un rumbo claro permite evitar esfuerzos dispersos.

Formulación del problema

¿Cómo incide el plan estratégico como herramienta de desarrollo de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Objetivos Específicos

- Revisar la teoría existente en fuentes bibliográficas acerca de la situación actual de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga.
- Analizar de forma general si los planes estratégicos de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga están debidamente actualizados y acorde a su visión y meta establecidos como empresas.
- Verificar la efectividad sobre uso de los planes estratégicos actuales de las medianas empresas comerciales en Latacunga.

Para el desarrollo de los objetivos mencionados se detalla la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** siguiente, donde se plasma las actividades y el cronograma a cumplir.

Tabla 1

Tabla resumen de objetivos – actividades

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Revisar la teoría existente en fuentes bibliográficas acerca de la situación actual de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga	Realizar una recopilación bibliográfica de la literatura existente sobre el tema planteado. Identificar y seleccionar datos e información relevantes para el desarrollo del presente estudio. Elaborar un marco teórico que sirva de base para la investigación.	Mes 1 Semana 1, 2, 3 y 4	Informe de revisión de la literatura. Marco teórico detallado.
Analizar de forma general si los planes estratégicos de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga están debidamente actualizados y acorde a su visión y meta establecidos como empresas	Diseñar un cuestionario que permita recolectar datos de planes estratégicos de las empresas comerciales de la ciudad de Latacunga.	Mes 2 y 3 Semanas 1, 2, 3, 4	Entrevista a informantes clave. Informe de análisis de datos, su interpretación y gráficos estadísticos
Verificar la efectividad de los planes estratégicos actuales de las medianas empresas comerciales en Latacunga.	Asegurar la competitividad de las medianas empresas comerciales en Latacunga.	Mes 3 Semanas 1, 2, 3, 4	Informe sobre los datos obtenidos, previo a la recopilación de información.

Elaborado por: David Espinel – María López.

Justificación

Las medianas empresas de Latacunga son importantes para la economía de la ciudad, ya que son las que crean empleos y ayudan a la comunidad a crecer en todos los aspectos que lo rodean. Pero a medida que las empresas enfrentan más competencia y situaciones complicadas, también encuentran problemas que pueden amenazar su capacidad de seguir adelante y expandirse.

En esta situación, las empresas necesitan una herramienta inteligente que las ayude a tomar decisiones inteligentes, adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este documento explica por qué tener un plan estratégico es muy importante para que las medianas empresas de Latacunga crezcan y tengan éxito.

Tener un plan estratégico es muy importante para las empresas medianas en el cambiante y complicado mundo empresarial actual. Por qué es importante la

supervivencia y crecimiento, ya que, en un mercado competitivo, las empresas que no tienen un plan claro tienen dificultades para sobrevivir y expandirse.

Un plan estratégico le ayuda a superar los momentos de incertidumbre del mercado y a tomar decisiones inteligentes. Ya sea, aumentar la eficiencia estableciendo objetivos específicos y utilizando los recursos de forma inteligente. Esto ayuda a las empresas a mejorar su trabajo y ahorrar dinero. A tomar mejores decisiones, es por ello, que un plan estratégico le ayuda a comparar diferentes opciones y a tomar decisiones basándose en hechos y análisis, en lugar de confiar en intuiciones.

Por ende, las medianas empresas son muy importantes para la economía de un país porque crean puestos de trabajo y aportan nuevas ideas, pero a menudo tienen problemas como no poder conseguir suficiente dinero y no poder negociar. Un buen plan puede ayudar a estas empresas a superar los problemas y alcanzar el éxito.

La relevancia que tiene un plan estratégico es porque proporciona una guía clara sobre cómo alcanzar sus objetivos. En el acelerado mundo empresarial de hoy, es importante tener un plan claro para seguir teniendo éxito y creciendo. En definitiva, el plan estratégico es más que un simple papel: es una herramienta útil que debe revisarse y modificarse periódicamente para mantener la competitividad de la empresa y estar al día con los tiempos cambiantes.

Tomar decisiones informadas significa utilizar un plan y analizar hechos y cifras, en lugar de simplemente seguir tu instinto o sentirte presionado. Esto ayuda a reducir la posibilidad de cometer errores.

En síntesis, se puede afirmar que la presente investigación será capaz de adaptarse a los cambios actuales que se vive ya que es importante para un buen plan estratégico. El mismo que deberá tener formas de estar atento a lo que está sucediendo y poder cambiar de rumbo si es necesario, esto ayudará a la empresa a ser más flexible y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

BENEFICIARIOS DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación está enfocado a un análisis del impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga, tendrá un impacto positivo para todos los entornos que rodean cada una de las

empresas comerciales. A continuación, se presenta una tabla que detalla los beneficiarios directos e indirectos de la presente investigación:

Tabla 2

Beneficiarios Directos e Indirectos del estudio

Beneficiarios	Número
Directos	
Medianas empresas comerciales sector de la Latacunga	1230
Total, Directivos	80
Indirectos	
Comunidad de Latacunga	225,938

Elaborado por: David Espinel – María López. Los datos estadísticos son proporcionados por la Cámara de Comercio Latacunga, (2023); así también como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023) y el Servicio de Rentas Internas.

A continuación, se proporciona una descripción detallada de cada grupo de beneficiarios:

Medianas empresas comerciales de Latacunga: Las pequeñas empresas utilizan planos estratégicos, logran su transparencia en la dirección y sus objetivos, optimizan el uso de recursos limitados, esto les permite predecir capacidades y riesgos, mejorar las decisiones y la competencia en el mercado, también contribuye al crecimiento sostenible, fortalecer las relaciones con clientes y socios y mejorar la adaptabilidad a los cambios en el medio ambiente. Es por ello, que el plan estratégico es la clave para lograr la estabilidad, la eficiencia y el éxito a largo plazo.

Comunidad de Latacunga: La comunidad de la ciudad de Latacunga en su mayoría utiliza un plan de estrategia comercial creando empleos estables, promoviendo el desarrollo económico local y practicando la práctica responsable y sostenible, además, las empresas con planes estratégicos a menudo apoyan proyectos sociales y contribuyendo a desarrollar relaciones positivas, contribuyendo a general y fortalecimiento.

En resumen, el impacto positivo de un plan estratégico en una empresa mediana comercial se extiende a todos los actores relacionados con la organización. Este beneficio colectivo fomenta la competitividad, el crecimiento sostenible y la creación de valor a largo plazo, consolidando la posición de la empresa en su sector.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA

Antecedentes

La recopilación de información enfocada con nuestra problemática planteada se basó en el apoyo de buscadores digitales, en donde encontramos información de artículos, revistas, libros que ayuden a asimilar la relación que tienen con otros documentos ya investigados por otros autores.

Para dar mayor sustento a nuestro proyecto de investigación se procedió con la revisión de investigaciones anteriores realizadas por otros autores relacionadas con el tema.

En la base de datos de la Universidad Técnica del Norte en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas cuyos autores son (Camorro & Chuga, 2020) presentan su tema de Tesis titulado “Análisis de la planificación estratégica de las PYMES (pequeñas y medianas empresas)”, donde resume que:

“El objetivo de la presente investigación es determinar los beneficios de la aplicación de la planificación estratégica en las empresas dentro de las actividades diarias, tanto administrativas como operativas de las pequeñas y medianas empresas de las ciudades de Ibarra y Atuntaqui, que se dediquen a las actividades de producción, comercio o servicios. Esta investigación está enfocada como un estudio cualitativo de alcance descriptivo en la cual se aplicó una entrevista como instrumento de recolección de datos a 12 gerentes de empresas que apliquen la planificación estratégica dentro de su administración. Para seleccionar la cantidad de empresarios a entrevistar se aplicó un esquema de muestreo no probabilístico en base a los criterios sobre sus actividades comerciales, cantidad de empleados o cantidad de ingresos y experiencia previa en la aplicación de la PE, toda la información obtenida está procesada en base a un análisis de contenido para su respectivo estudio. Los resultados fueron que la mayoría de las empresas en la actualidad al momento de haber aplicado una planificación estratégica, obtuvieron grandes beneficios económicos para sus organizaciones tanto en mejoras administrativas como el manejo del talento humano, área financiera aprovechando de mejor forma los recursos y productiva mejorando el proceso de entrega de artículos o servicios en menor tiempo y con mejor calidad. Otro punto importante para considerar es que los empresarios entrevistados manifestaron que la PE fue

una herramienta vital para conocer a fondo sus propias empresas e identificar rápidamente los cambios del mercado y problemas internos permitiéndoles adaptarse a estos altos y bajos y facilitar la permanencia de la organización dentro del mercado a pesar de los fuertes cambios económicos que haya sufrido el país incluyendo la competencia extranjera. Por otra parte, las empresas que no aplican una correcta planificación estratégica han tenido problemas administrativos y especialmente financieros produciendo los cierres de estas organizaciones y que sus propietarios dejen los emprendimientos a un lado y se dediquen a otras actividades. Se identificó también que no existe en la actualidad una conciencia por parte de las autoridades que controlan el mercado (gobierno) para capacitar a los empresarios en términos técnicos para llevar el correcto manejo de sus empresas a la vez que tampoco existen entidades (privadas) que se dediquen a asesorar a los empresarios sobre los beneficios de la PE. La planificación estratégica permite a las empresas conocerse a fondo y así estar preparados para actuar frente a los cambios actuales que se están presentando en el mercado ya que la globalización ha modificado a pasos agigantados el movimiento empresarial y estabilidad laboral” (p.2).

En la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Contabilidad y Auditoría su autora, (Tandalla, 2019) presenta su tema de Tesis “Las pequeñas y medianas empresas del sector textil como generadoras de empleo en la ciudad de Latacunga.”, donde resume que:

“el objetivo de esta investigación es demostrar la importancia de las pymes en la ciudad de Latacunga como fuentes generadoras de empleo. Este trabajo está basado en la investigación documental que permite determinar la evolución de las pymes y las grandes empresas y su contribución en la generación de empleo para la ciudad de Latacunga, mediante la utilización de dos indicadores principales como son el número de empresas y el personal ocupado en este sector en el período 2012 – 2017. Las pymes son un motor fundamental en la economía no solo local sino para un país, principalmente porque son importantes entes en la generación de empleo y a la vez contribuyen de manera positiva a la economía. Para indicar que las pequeñas y medianas empresas son entes generadores de empleo se realizó un análisis del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mediante tablas y gráficos para mostrar cual es el incremento anual y así dar a conocer en cuánto

influye en la generación de empleo. Después de haber realizado la investigación se llegó a la conclusión que la creación de las pequeñas y medianas empresas, son importantes para la generación de empleo y la mejora de la economía de la ciudad de Latacunga, esto se da gracias a la innovación y a la creación de nuevos emprendimientos realizadas por todo tipo de personas” (p.8).

Mientras que, en la Universidad Técnica de Cotopaxi, en la dirección de posgrado, en Maestría en Administración de Empresas su autora (Ayala, 2022) presenta el tema “Plan de negocios para generar una cadena de distribución en la Planta Procesadora de mora de la ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES 21 DE OCTUBRE” donde resume:

“El desarrollo del presente proyecto se realizó con la finalidad de diseñar un plan de negocios para la generación de la cadena de distribución de la planta procesadora de mora de la Asociación Agropecuaria de Productores y Comercializadores 21 de Octubre, debido a que su principal problema es una deficiente cadena de distribución de la pulpa de mora que se produce en su planta procesadora, esta debilidad impide el crecimiento y posicionamiento del producto en el mercado; durante el desarrollo del presente proyecto de titulación se planteó cómo objetivo diseñar un Plan de negocios para la generación de la cadena de distribución de la pulpa de mora de la asociación agropecuaria de productores y comercializadores 21 de Octubre, con la finalidad de lograr el crecimiento empresarial de la asociación y mejorar su posicionamiento en el mercado, la presente investigación es de tipo cuantitativo, debido a que fue indispensable recolectar datos sobre oferta y demanda, para su respectivo análisis, los mismos que permitieron dilucidar alternativas de solución al problema planteado, para lo cual se empleó un cuestionario mediante una encuesta, y fue direccionada a los socios de la asociación agropecuaria; y también a los potenciales clientes las familias de los diferentes cantones de la provincia de Cotopaxi, lo cual permitió conocer que la aceptación del producto es de 94,30% Concluyendo que existe una demanda insatisfecha de 17,91 toneladas métricas de pulpa de mora al mes en las ciudades de Latacunga, Pujilí, Saquisilí, La Maná y Valencia, luego de realizado el estudio financiero se determinó que el VAN del proyecto es de \$23.447,82; la TIR llega a 26,43% y el periodo de recuperación es de manera progresiva” (p. 9).

También, en la Universidad Uniandes en la Facultad de Dirección de Empresas, su autora (Romero & Aimacaña, 2023) presentan el tema “Diseño del plan de direccionamiento estratégico para la microempresa mag diésel de la ciudad de Latacunga”, donde resumen:

“El direccionamiento estratégico posee una perspectiva para la formulación de diversas actividades, que se desean plantear dentro de una empresa de modo sistemático, lógico y objetivo, que proporcione al gerente los componentes necesarios para el desarrollo y funcionamiento de toda la organización. Todos estos parámetros deben ajustarse a la misión y visión que la empresa proyecta, con la finalidad de conseguir los objetivos a largo plazo. Mediante el detalle de un sinnúmero de actividades continuas de cada uno de los miembros que este guiado al mismo propósito al éxito de las actividades empresariales (Soto, 2017). Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción (Mendoza, y otros, 2016). La administración estratégica tiene su fin en el análisis sistemático y el diagnóstico de la naturaleza de la empresa lo que permite definir los objetivos que se desean alcanzar a largo plazo, con la identificación de metas mediante el desarrollo de un sinnúmero de estrategias que le permitan contrarrestar los cambios que impone el entorno para alcanzar la eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios comerciales. Para su ejecución se debe llevar a cabo el análisis de los entornos interno y externo tomando en cuenta el proceso de planear, dirigir, coordinar y controlar para lograr modelos de gestión flexibles y sustentables (Lana, 2008)” (p. 6).

Igualmente, en la Universidad del Azuay en la Facultad de Ciencias de la Administración su autora (Narváez, 2021) presenta su tema de tesis “Plan Estratégico para la empresa Casa Latina”, donde resume que:

“El propósito de este estudio es un plan estratégico para la empresa Casa Latina. Inicialmente se realizó un análisis del sector al que pertenece la empresa, con el objetivo de diagnosticar su situación actual e identificar factores externos e internos que pudieran potenciar o restar valor a su desempeño a través del empleo

de herramientas estratégicas análisis Pestel, evaluación interna, Foda, Foda cruzado, estrategias de la cadena de valor, objetivos estratégicos de indicadores de clave de desempeño. A partir de esta investigación, se propuso un plan estratégico de acción que permita trabajar con una nueva filosofía empresarial” (p.10).

De igual manera, en el artículo de investigación científica de la universidad del Zulia su autor (Andino, 2022) presenta el tema “Pequeñas y medianas empresas y la política comercial internacional del Ecuador”, donde resume que:

“En Ecuador las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para su sistema económico. El objetivo de investigación consiste en describir, dentro del contexto de las políticas de comercio internacional ecuatorianas, su perfil productivo y exportador. Así, en esta investigación descriptiva y documental, se empleó la información del Índice de Políticas de Pyme de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico y la Corporación Andina de Fomento (2019). Entre los principales resultados, se observó que el país cuenta con una buena política dirigida a las pequeñas y medianas empresas, pero algo rezagada con relación al resto de los principales países de la región. Se concluye que se deben realizar esfuerzos en crear mejores mecanismos de financiamiento productivo, acompañamiento en las mejoras productivas para la producción de un mayor número de bienes transables, dado que la producción es principalmente primaria, desarrollar la transformación productiva sin descuidar la calidad y adoptar una política más agresiva de participación en acuerdos de integración comercial en América Latina, así como firmar tratados de libre comercio más allá de los mercados tradicionales” (p.3).

También, en un artículo científico de la Revista Fipcaec su autor (Peñañiel J. , 2019), presenta el tema “La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)”, donde resume que:

En la actualidad la importancia de la planificación estrategia en las pequeñas y medianas empresa (PYMES) juega un papel preponderante para todos tipos de empresas en el cual representa un grado de competitividad y aporta a la economía del país debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingresos. Las Pymes ayudan a buscar que las empresas sean productivas, y que valla

cumpliendo con el plan de estrategia basado en la misión, visión y objetivos lo que permite tener un reflejo hacia el futuro, las Pymes se han convertido en una fuente de empleo principal en el país, ya que necesitan personas para poder ofrecer productos y servicios al mercado. A partir del año 2016, existe 32.899 Pymes lo cuales pertenecen al sector del comercio al por mayor y menor el 33%, servicios diversos el 17%, sector de industria 10%, sector de construcción 9%, sector de transporte el 6%, el resto de actividades ocupan el 25%. En el 2018 la Pymes incrementaron 179.830 y se dividieron en Costa en 85.363, en región sierra en 85.069, en el Oriente 8839 en región Insular 559 la mayor parte de las Pymes se encuentra en la costa. Las pymes son muy indispensables para una región o país ya que aporta con la globalización ya sea grandes empresa o industria y permite desarrollar más plaza de mercado” (p.2).

En otro artículo de la UNAM sus autoras (Morales & Pérez, 2019), presentan el tema “El impacto de la planificación estratégica en las microempresas”, donde resume que:

“La presente investigación se desarrolló en la microempresa “Esquites de la 20” Ubicada en la avenida 20 de noviembre de la Ciudad de Poza Rica, Veracruz, la cual cuenta con una antigüedad de 20 años en el mercado. Dicha investigación tiene como objetivo presentar la importancia de la planeación estratégica en todas las organizaciones y el impacto que conlleva su aplicación. Debido a que esta herramienta empresarial ofrece múltiples beneficios con su correcta aplicación, trayendo consigo un desarrollo considerable para la empresa y un plan de acción para prevenir eventos futuros y corregir errores. Los resultados obtenidos permiten mostrar el impacto positivo que la planeación estratégica tiene para las empresas, ya que logró una mejora en el servicio y las ventas; así como la creación de una estructura organizacional la cual trajo consigo como beneficio la planificación de actividades en la organización” (p.1).

Además en el artículo de investigación sus autores (Romero & Hidalgo, 2021), presentan el tema “Gestión empresarial y su influencia en los planes estratégicos de las medianas empresas en Ecuador”, donde resume que:

“Las medianas empresas ecuatorianas, disponen de una estructura óptima en sus procesos de gestión, sin embargo existen ciertos desfases en su implementación,

está investigación tiene como objetivo analizar la influencia de la gestión empresarial en los planes estratégicos de las medianas empresas del Ecuador; mediante el estudio del proceso empresarial y estratégico, su relación con la gestión directiva, ejecutiva, administrativa y operativa, como también las fases de planificación, ejecución, evaluación de los componentes del proceso de gestión. Se determina como una investigación de tipo descriptiva, debido a que en el entorno de su análisis parte de un hecho que ocurre en las medianas empresas y también se considera una investigación de tipo aplicada, porque se va a enfrentar el problema de la gestión proponiendo alternativas de componentes y subcomponentes como partes del proceso estratégico. El nivel de la investigación es explicativo debido a que se pretende identificar los factores causales que revelan el problema de investigación, estableciendo un diseño transeccional - correlacional, para el análisis estadístico se utiliza como herramienta de investigación la encuesta tipo escala de LIKERT. La técnica fue aplicada a 540 funcionarios entre directivos, ejecutivos, administrativos y operativos de las medianas empresas, para este análisis estadístico se consideró dos variables de estudio, la gestión empresarial como variable independiente, con sus dimensiones de gestión organizacional, operativa, de infraestructura, y de talento humano; y la planificación estratégica como variable dependiente, con sus dimensiones de diagnóstico, direccionamiento y control estratégico. Se concluye que la gestión empresarial a través de las dimensiones e indicadores influyen significativamente en la operativización de la planificación, ejecución y evaluación de los procesos estratégicos” (p.2).

Por lo tanto, los estudios realizados por otros autores darán sustentó a nuestro tema de investigación y al mismo tiempo consideró factible el tema de investigación con el tema “El Plan Estratégico como herramienta de desarrollo de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga”, para que sea abordado e investigado y se plantee como una propuesta innovadora que ayude a la solución a la problemática planteada.

MARCO TEÓRICO

Planeación estratégica

La planificación estratégica está en constante cambio y nuevos autores nos han ayudado a comprenderla mejor, es por ello, que la planificación estratégica ayuda a las empresas a tomar decisiones y decidir dónde invertir sus recursos (López, 2021). Este trabajo requiere la participación de todos los equipos y niveles de la empresa. La planificación estratégica tiene muchas ventajas. Puede hacer que su organización funcione mejor al mejorar la eficiencia y la eficacia. Puede ayudar a formar un equipo capacitado. También puede ayudarlo a tomar mejores decisiones, mejorar la comunicación y aumentar la productividad de los empleados.

Planificación estratégica ágil: algunos autores mencionan que la planificación estratégica debería ser más flexible y capaz de cambiar rápidamente, consideran que es importante probar cosas nuevas, recibir retroalimentación regularmente y poder adaptarse a lo que sucede a nuestro alrededor, este punto de vista concuerda con la creciente necesidad de que las empresas sean adaptables y fuertes (Arend, 2019).

La planificación para el futuro implica crear diferentes escenarios para ayudar a las organizaciones a prepararse para lo que podría suceder. Autores como Schwartz y Ghemawat (2021) han enfatizado lo importante que es pensar en diferentes posibilidades para que las empresas puedan estar preparadas para cualquier cosa. Este método ayuda a las empresas a encontrar nuevas oportunidades y riesgos, para que puedan hacer planes más sólidos.

Es importante planificar el futuro teniendo en cuenta el medio ambiente y los objetivos a largo plazo. Autores como Hart y Milstein (1999) creen que la sostenibilidad debería ser parte de este tipo de planificación. Las empresas deben pensar en cómo sus decisiones afectan al medio ambiente y a la sociedad. Deben hacer planes que ayuden a crear un futuro mejor y más sostenible.

Planificación para el éxito en la era digital: a medida que la tecnología sigue avanzando, expertos como (McAfee & Brynjolfsson, 2019) están estudiando cómo las empresas pueden utilizar nuevas herramientas para cambiar su forma de operar y encontrar nuevas formas de ganar dinero. Crear un plan estratégico digital significa utilizar la tecnología en cada parte de la organización.

Por lo tanto, la planeación estratégica es considerada como uno de los factores que tiene una fuerte relación con la creación de valor (Oliva, 2019), por lo que ambos constructos juegan un papel fundamental en lograr un rendimiento empresarial de la microempresa, y con ello, posicionarse en el mercado ante un ambiente competitivo.

Los objetivos de la planeación estratégica

La planificación estratégica es cuando una empresa decide sus grandes objetivos y planes para el futuro. A continuación, (Baque, 2022), presenta algunos objetivos que puede crear utilizando la planificación estratégica.

- **Establezca una dirección y un propósito claros:** esto ayuda a la organización a determinar su misión, visión y valores fundamentales. Estos factores muestran hacia dónde se dirige la organización y qué pretende lograr, lo que ayuda con las decisiones y cómo se utilizan los recursos.
- **Descubra qué es posible y qué podría ser difícil:** las empresas analizan factores internos y externos para ver dónde pueden tener éxito y dónde podrían enfrentar obstáculos. Esto las ayuda a predecir y adaptarse a los cambios en el mercado, las tendencias en la industria, lo que quieren los clientes y otros factores importantes.
- **Cree metas:** establecer metas y objetivos claros ayuda a mantener a la organización en el camino correcto y medir su progreso y logros.
- **Concéntrese en lo que es más importante:** determine dónde invertir su tiempo y dinero para obtener los mejores resultados.
- **Tome mejores decisiones** al conocer sus metas y planes con anticipación, de modo que pueda tomar decisiones que tengan sentido y mantenerse en el camino correcto, sin cometer errores ni hacer cosas que no encajan.
- **Evaluar y realizar cambios en el desempeño de las cosas:** la planificación estratégica establece metas para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Esto nos ayuda a encontrar formas de mejorar, realizar cambios y arreglar las cosas si es necesario para asegurarnos de que nos vaya bien a largo plazo.

La importancia de la planeación estratégica

(Peñafiel J. , 2019), manifiesta que “planificar con anticipación es importante para hacer crecer su negocio” (p. 14). Le da una idea clara de hacia dónde se dirige y lo ayuda

a concentrarse en alcanzar sus objetivos en el futuro cercano y en el futuro. Esto lo ayudará a hacer crecer sus planes comerciales.

La empresa necesita un documento que muestre la forma de coordinar sus actividades y establecer objetivos.

Propósito de la planificación estratégica

A continuación, se muestran algunas ventajas más de la planificación estratégica:

- Lo ayuda a tomar mejores decisiones, ya sea que esté a cargo o haciendo el trabajo real.
- Lo ayuda a hacer cosas que coincidan con los objetivos y valores de la empresa.
- Lo ayuda a ver dónde se encuentra en el mercado en este momento.
- Lo ayuda a enfocar sus esfuerzos de ventas y marketing para obtener resultados más exitosos.
- Establece metas y objetivos claros que ayudan a realizar un seguimiento de cómo le está yendo a su negocio.

Características clave de la planificación estratégica

La planeación estratégica en medianas empresas presenta características particulares que la distinguen de las grandes corporaciones, la planeación estratégica en medianas empresas se caracteriza por su adaptabilidad, enfoque en el valor, optimización de recursos, liderazgo visionario, cultura empresarial fuerte y desarrollo de capacidades (Avery Collins, 2022). A continuación, se resumen las principales:

1. Todos en la empresa deben participar.

En efecto, dice que, para tener éxito en la planificación estratégica, la junta directiva debe tomar el mando, y los colaboradores de gestión y operativos deben trabajar en estrecha colaboración.

2. Es sobre lo que se construyen las actividades.

Debido a que ofrece un esquema básico, influye en las decisiones que toman los gerentes y coordinadores cada mes y cada dos meses, así como en las tareas diarias de los empleados. Es mejor si las actividades del plan ayudan a lograr los objetivos, ya sea directa o indirectamente.

3. Se puede medir.

Se puede hacer un seguimiento de qué tan bien van las actividades mediante indicadores o KPI. Por lo tanto, es realmente importante medir cuánto progreso estamos logrando en cada objetivo.

Componentes clave de un plan estratégico para medianas empresas comerciales

Desarrollar un plan estratégico para las empresas de tamaño mediano es esencial para garantizar su crecimiento sostenible y la optimización de recursos. Un plan estratégico bien elaborado proporciona la dirección necesaria para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa, fundamentándose en un análisis exhaustivo de su entorno interno y externo (Arend, 2019).

Estos son los componentes principales que deben incluirse en el plan estratégico para empresas medianas, dando un enfoque basado en tendencias.

Análisis del Entorno Externo (Análisis PESTEL y Competitivo)

El primer factor en el plan estratégico es el análisis exhaustivo del entorno externo, teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL). Este análisis le permite comprender las habilidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su mercado. Además, el análisis de la competencia debe realizarse utilizando herramientas como Five Porter Forces, que contribuyen a identificar a los competidores y las barreras a la adhesión y la energía de los proveedores. Según Porter (2022), la competencia se evalúa no solo desde los puntos de vista directos competitivos, sino también por el riesgo de intercambio y nuevos productos en el mercado.

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

El siguiente paso es el análisis FODA, que permitirá conocer las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y sus amenazas, en donde la empresa puede evaluar sus recursos y capacidades internas o externas ayudando a poner atención al problema que se encuentre de dicho análisis. También la optimización de los recursos, el rendimiento y la gestión del talento de las personas son los principales aspectos de este análisis. Según Harris y McDonald's Research (2023), la gestión interna y la renovación efectiva de factores para empresas de medios medianos están tratando de destacar en el mercado.

Definición de la Visión, Misión y Valores

La misión y la visión de una empresa son importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas a largo plazo. La debe visión reflejar las aspiraciones futuras de la empresa, mientras que la misión define el propósito y la razón de existencia de la empresa en el presente. Además, los valores organizacionales forman el marco ético y cultural dentro del cual opera una empresa (Arend, 2019). La transparencia sobre estos temas mejorará el compromiso interno y externo y facilitará la construcción de una cultura organizacional alineada con los objetivos del enfoque.

Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Una vez identificados los parámetros clave del negocio, es importante establecer objetivos estratégicos que sean claros, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa y se dividen en objetivos de corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

Desarrollo de estrategias

El siguiente paso es desarrollar una estrategia para poder ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos planteados. Por lo tanto, las estrategias deben basarse en el análisis FODA y la comprensión profunda del mercado y sus competidores. Sin dejar de tomar en cuenta que las estrategias pueden centrarse en muchos campos diferentes, como la diversidad de productos, los nuevos mercados, la innovación tecnológica o la mejora del servicio al cliente. Bain & Company 2023 enfatiza la importancia de las innovaciones continuas como una estrategia importante para mantener la competitividad.

Plan de Implementación y Recursos

El plan estratégico es inútil si no se puede hacer de manera efectiva. Por lo tanto, es necesario determinar el método para implementar las estrategias necesarias, los recursos (finanzas, las personas, la tecnología) y las condiciones de implementación. Es importante difundir los recursos correctos y determinar el papel y las tareas en la empresa. Según McKinsey (2023), las empresas invierten en capacitación y mejoran las capacidades tecnológicas superiores al 30% para que logren el éxito comercial..

Evaluación y control

El factor final e importante del plan estratégico es el proceso de evaluación y control. Es importante establecer el mecanismo de medición de desempeño de la Compañía relacionado con los objetivos declarados mediante el uso de los principales indicadores de rendimiento (KPI). Si es necesario, este proceso le permite ajustar la estrategia y asegurarse de que la empresa aún esté en camino para lograr sus objetivos. Según la investigación 2024, publicada en el Journal of Business Strategy, la retroalimentación continua y la adaptabilidad son muy importantes para la existencia a largo plazo de empresas medianas..

Estafa

El plan estratégico para una empresa con tamaño promedio es integral e incluye análisis ambiental detallado, definición clara de misión y visión, creando objetivos estratégicos intelectuales, desarrollar toda la estrategia efectiva y eficiente y la implementación adecuada con recursos completos (Arend, 2019). Además, es importante mantener el sistema de evaluación y control para garantizar el éxito en el logro de objetivos a largo plazo. La adaptación y la innovación siguen siendo los principios básicos para mantener la competitividad..

Proceso de elaboración de un plan estratégico para medianas empresas comerciales

La planificación estratégica se ha convertido en la herramienta básica para desarrollar y desarrollar empresas comerciales medianas en el entorno competitivo actual (BAQE, 2022). El proceso de esta estructura permite a las empresas analizar su situación actual, establecer objetivos claros y desarrollar estrategias exitosas efectivas a largo plazo. Aquí hay una breve presentación del proceso de desarrollo de un plan estratégico, así como los enlaces en los últimos 3 años para respaldar esta información.



Ilustración 1.

Proceso de la planeación estratégica

Nota: David Espinel – María López. Imagen recuperada del link https://managing-virtual-teams.com/media/k2/items/cache/ce7646a74c54cecf1c05442c71f02147_XL.jpg

Análisis de la situación actual

La primera fase de este proceso incluye un análisis detallado del entorno interno y externo de la empresa. Las herramientas como el análisis FODA (fortalezas, debilidades, habilidades y amenazas) se utilizan para identificar factores que pueden afectar el desarrollo de la empresa. Además, puede usar otras herramientas para comprender el entorno macro y la micro economía, como el análisis PSTLA (análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales) o analizar cinco fuerzas de Porter.

Definición de la visión, misión y valores

La visión, la misión y el valor de la empresa son los factores básicos que administran la decisión e identifican la identidad de la organización. Esta determina la visión futura deseada de la empresa, la tarea de describir el objetivo actual de las operaciones de la Compañía y los valores determinados por los principios éticos de la Compañía.

Establecimiento de objetivos

Inteligente (concreto, medible, logrado, relacionado y tiempo) es la importancia principal para el éxito del plan estratégico. Estos objetivos deben estar de acuerdo con la visión y la misión de la compañía y lo suficientemente ambiciosos como para estimular el crecimiento, pero también realistas y se pueden lograr.

Desarrollo estratégico

La estrategia es una forma de implementar la compañía para lograr sus objetivos. Estas estrategias pueden incluir, entre otras: marketing, ventas, actividades, recursos humanos y estrategias financieras. Es importante considerar diferentes opciones estratégicas y elegir una opción que mejor se adapte a las capacidades y recursos de la empresa.

Distribución y deberes de los recursos

Tan pronto como se determinan las estrategias, es importante distribuir los recursos necesarios para implementarlas. Esto incluye recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos. Además, es necesario identificar claramente las obligaciones de cada persona o del grupo responsable de implementar la estrategia.

Configurar indicadores de rendimiento y mecanismos de monitoreo

Para garantizar la implementación exacta del plan estratégico, es necesario determinar los indicadores de rendimiento que le permitirán medir el proceso para lograr el objetivo. También se deben instalar mecanismos de monitoreo para monitorear el proceso y realizar los cambios necesarios.

Revisión y control

La etapa final de este proceso incluye evaluación y monitoreo de planos estratégicos. Es necesario analizar los resultados, determinar la desviación y, si es necesario, introducir la reparación. Este proceso continuo de retroalimentación y capacitación permite a la empresa mejorar la planificación estratégica y adaptarse a los cambios en el medio ambiente.

Por lo tanto, el proceso de desarrollar un plan estratégico para empresas medianas es un proceso complejo pero necesario de éxito a largo plazo. Siguiendo estos pasos y utilizando herramientas apropiadas, las empresas pueden desarrollar planes estratégicos efectivos que los ayudarán a alcanzar sus objetivos y lograr el éxito en el mercado competitivo.

Matrices de planeación estratégica

Las matrices de planificación estratégica le ayudan a elegir el mejor plan para sus productos o servicios. Le ayudan a establecer metas y objetivos más fácilmente al mostrar cómo sus productos o servicios se comparan con los de la competencia. Esto puede ayudarle a aprovechar las oportunidades que se le presenten (Peñañiel G. , 2020).

A continuación, se muestran algunas matrices que puede utilizar para planificar estrategias para su empresa.

Un cuadro de influencias externas

Esta herramienta, llamada EFE, le ayuda a analizar las cosas que podrían ser oportunidades o amenazas. Le ayuda a aprovechar al máximo las oportunidades y evitar los peligros externos. Para hacer esta matriz, escriba las 10 cosas principales fuera de su control que afectan el desempeño de su marca. Algunos factores comunes que afectan a las marcas son la economía, la sociedad, la cultura, la política, las leyes, la tecnología y los competidores.

Asigne un número a cada elemento en función de su importancia, luego encuentre el valor total multiplicando cada número por su peso. Incluya a las personas adecuadas en este análisis para agregar más información con sus opiniones y experiencia.

Matriz de factores internos

Esta herramienta ayuda a entender qué es lo que ayuda o perjudica a la empresa. Antes de hacer un plan, es importante revisar sus fortalezas y debilidades. Esta autoevaluación le ayudará a entender dónde se encuentra y en qué necesita centrarse. La Matriz de factores internos, o MEFI, muestra los puntos fuertes y débiles de su empresa que quizás no siempre note. Le ayuda a ver cómo le está yendo a su negocio en este momento.

Matriz interna y externa

Esta herramienta ayuda a las empresas a tomar decisiones estratégicas sobre su cartera. Se basa en las puntuaciones combinadas de la matriz EFI y la matriz EFE.

Cuadro comparativo de empresas competidoras

Esta herramienta le ayuda a compararse con su competencia, identifica factores importantes para el éxito y determina lo que desea analizar. Debido a que su empresa afecta el comportamiento de otras empresas, es importante considerar los factores internos de las empresas que se están estudiando y comparar los resultados. Esto ayuda a determinar qué tan competitiva es cada empresa.

Matriz de análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que le ayuda a determinar en qué es buena su empresa, qué oportunidades tiene, dónde puede mejorar y qué amenazas pueden

interponerse en su camino para alcanzar sus objetivos. Le ayuda a tomar decisiones inteligentes para mejorar su negocio ahora y en el futuro. Las cosas internas y externas pueden cambiar, por lo que recomendamos analizar regularmente esta matriz a partir de su primer análisis como guía.

Los resultados del análisis le ayudarán a utilizar las fortalezas y oportunidades de su negocio para crear el mejor plan estratégico para su empresa. La Matriz de gran estrategia es una herramienta que se utiliza para ayudar a las empresas a analizar sus opciones estratégicas.

Esta herramienta ayuda a generar diferentes opciones de estrategias al observar la posición de su empresa en términos de crecimiento del mercado y posición competitiva. También muestra si un plan debe ser audaz, cauteloso, protector o competitivo según las influencias internas y externas. Al pensar en los factores internos, es importante considerar qué tan sólidas son las finanzas de la empresa y qué ventajas tiene sobre su competencia.

Matriz de números MPCE

Esta herramienta analiza los distintos planes de forma justa. Le ayuda a organizar los distintos planes para hacer una lista de lo más importante y le muestra qué estrategias son las mejores opciones para su negocio.

El cuadro de números le ayuda a comparar distintas estrategias una tras otra o al mismo tiempo, utilizando factores importantes tanto dentro como fuera de su organización. De esta forma, puede evaluar los planes a partir de la visión general de la empresa, luego centrarse en los distintos departamentos y, finalmente, analizar las tareas específicas.

Existen infinitas estrategias que se pueden estudiar utilizando la matriz MPCE. Funciona para cualquier tipo de empresa porque le ayuda a pensar en las cosas importantes en conjunto.

La matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta que utilizan las empresas para tomar decisiones sobre cómo hacer crecer y expandir su negocio. Esta es una herramienta clave que se utiliza en la planificación empresarial. Inventada por Igor Ansoff en 1957, esta

herramienta le ayuda a determinar cómo su empresa puede crecer estratégicamente. Esta guía le ayudará a crecer en su mercado actual o expandirse a nuevos mercados.

El objetivo principal es encontrar formas de crecer e implica hacer coincidir los productos con los mercados en función de su importancia. Este gráfico nos ayuda a trazar diferentes situaciones y predecir el futuro.

La matriz de Ansoff es como una versión diferente del análisis FODA, pero se centra en encontrar oportunidades de negocio. Combine esta información con lo que sabe sobre su empresa y el mercado para comparar los resultados y aprovechar al máximo el potencial de su negocio.

La Matriz de Crecimiento de BCG

La Matriz de Crecimiento de BCG es una herramienta que utilizan las empresas para analizar y priorizar sus diferentes productos o unidades de negocio.

La matriz de crecimiento le ayuda a determinar qué productos le harán ganar más dinero en el futuro. Observa cuánto se están vendiendo sus productos y qué tan populares son, lo que le brinda una visión general de su negocio. El Boston Consulting Group creó esta matriz en la década de 1970 y sigue siendo relevante en la actualidad.

Implica observar la colección de productos de la empresa en función de cuánto está creciendo el mercado y qué proporción del mercado tienen. El objetivo es ayudarlo a tomar mejores decisiones mostrándole diferentes formas de ver las cosas. Esto puede ayudarlo a determinar dónde invertir su dinero o dónde detenerse. Puede utilizar herramientas de planificación especiales diseñadas específicamente para esta tarea.

Ventajas de planificar estratégicamente

La planeación estratégica en las empresas es muy importante porque ayuda a establecer un camino claro y coherente para lograr sus metas. Hacer una buena planificación estratégica trae muchos beneficios que pueden mejorar el éxito y la durabilidad de una empresa.

Para (Quishpe, 2024), menciona algunas ventajas:

Claridad y orientación

Una de las cosas más buenas de planear bien en una empresa es que te ayuda a tener claro a dónde vas. Las partes importantes de la planeación estratégica, como lo que la organización quiere lograr y sus valores, ayudan a saber qué es lo más importante para la organización. Esto significa que todos en la empresa entiendan y sigan la dirección estratégica, promoviendo un sentimiento de identidad y compromiso.

Determinar qué cosas son más importantes y necesitan ser hechas primero.

Mediante la planificación estratégica de una empresa, se pueden reconocer y fijar objetivos importantes. Los objetivos de la planificación ayudan a la organización a enfocar sus recursos y esfuerzos en áreas importantes para el éxito a largo plazo y con alto retorno de inversión. Esto nos ayuda a concentrar nuestros esfuerzos en lo más importante y evitar que se dispersen.

Mejorando cómo trabajamos para ser más eficientes y hacer más cosas.

Al establecer metas claras y que se puedan medir, la planificación estratégica ayuda a mejorar el desempeño y la eficiencia. Los trabajadores saben bien lo que tienen que hacer y eso ayuda a que hagan su trabajo más rápido y mejor. Además, al analizar lo que somos buenos y malos, así como las oportunidades y amenazas que enfrentamos, la planificación estratégica nos ayuda a encontrar áreas en las que podemos seguir mejorando.

Ser capaz de adaptarse y superar los desafíos.

La planeación estratégica ayuda a las empresas a cambiar y ajustarse a lo que pasa en su ambiente de negocio. Al estar siempre atentas a lo que pasa afuera y adentro, las empresas pueden prever problemas y cambiar sus planos según sea necesario. Esta capacidad de adaptarse es muy importante para poder seguir compitiendo y resistir en un mercado que cambia constantemente.

Tomar decisiones sabias con suficiente información.

Un aspecto importante de la planificación estratégica es estudiar detenidamente los datos y las tendencias. Esto te ayuda a tomar decisiones con confianza, evitando la duda y el peligro. Tomar decisiones pensando en el futuro y planeándolas bien suele ser lo mejor para el negocio.

Promover la creatividad y nuevas ideas.

La planificación estratégica ayuda a promover una cultura de ideas nuevas en la compañía. Al fijar metas desafiantes y animar a los trabajadores a ser inventivos para lograrlas, se puede potenciar la creación de nuevas ideas y soluciones. Las empresas que piensan de manera estratégica suelen ser más creativas y están listas para aprovechar nuevas oportunidades.

Mejor comunicación y trabajo conjunto

La planificación estratégica hace que la comunicación y la colaboración en la organización sean mejores. Cuando todos saben qué hacer y trabajar juntos, es más fácil que los departamentos y equipos colaboren. Esto garantiza que todos estén trabajando juntos para alcanzar los mismos objetivos, lo que ayuda a fortalecer la unión y la eficacia en la organización.

No solo te guía y te ayuda a ser mejor, sino que también te hace más eficiente, flexible y creativo. Cuando las empresas entienden y usan la planeación estratégica, concentrándose en sus metas, pueden lograr sus objetivos de manera efectiva y duradera.

Por lo tanto, la planificación estratégica ayuda a las organizaciones a establecer sus objetivos y crear un plan para alcanzarlos en el tiempo. Este proceso implica determinar qué pretende hacer la empresa y qué quiere lograr, analizar sus puntos positivos y negativos, ver dónde puede crecer y elaborar planes para alcanzar sus objetivos.

La planificación estratégica es importante porque nos brinda un plan claro a seguir, de modo que todos en la organización puedan trabajar juntos para alcanzar los mismos objetivos.

Factores críticos de éxito en la implementación de un plan estratégico

La implementación de la planificación estratégica es un proceso complejo que requiere una planificación y ejecución cuidadosa para lograr los resultados deseados. Hay varios factores importantes que pueden afectar el éxito o el fracaso de este proceso. A continuación se presenta un resumen de los factores clave que determinan el éxito de la implementación del plan estratégico, junto con referencias de los últimos tres años para respaldar esta información (Romero & Aimacaña, 2023).

Liderazgo y compromiso

El liderazgo y el compromiso de la gestión superior juegan un papel decisivo en la implementación con éxito del plan estratégico. Los líderes deben ser los primeros en creer en el plan y transferir su entusiasmo al resto de la organización. Además, podrán tomar decisiones difíciles y especificar los recursos necesarios para cumplir con el plan.

Comunicación efectiva

Según (Kaplan, 2020), opina que “la comunicación efectiva es necesaria para que todos en la organización comprendan el plan estratégico y su papel en la implementación” (p. 12). Por ende, se debe implementar canales de comunicación que sean brillantes y también transparentes para que la mayoría de personas puedan estar siempre informadas sobre el proceso del plan estratégico o cualquier pregunta que se en el momento.

Compromiso y participación de los empleados

Los empleados son responsables de implementar un plan estratégico, por lo que su participación y contribuciones son importantes. Deben participar en el proceso de planificación y pueden expresar sus ideas y puntos de vista. Además, deben ser reconocidos y recompensados como su contribución a la implementación del plan. (Smarman, 2022).

Flexibilidad y adaptabilidad

El entorno empresarial cambia constantemente, por lo que es importante hacer que una planificación estratégica sea flexible y adaptable, se puede implementar mecanismos tanto de monitoreo como de evaluación, que permitan monitorear cada uno de los procesos del plan estratégico que se tenga en uso, además de poder aplicar cambios necesarios, es por ello que la flexibilidad viene hacer la clave para poder garantizar el plan estratégico de eficiencia en la perspectiva a largo plazo (David, 2021).

Cultura organizacional

Según (Barney, 2020), manifiesta que “la cultura organizacional juega un papel importante en la implementación del plan estratégico” (p, 5). Entonces, se puede considerar que la cultura fomenta dentro de la empresa la cooperación, así como la innovación y obtener buenos resultados, que ayudarán a cumplir con su plan estratégico, por lo tanto, es muy importante que la cultura de la organización se enfoque principalmente a los objetivos y al valor que tiene el plan estratégico dentro de la empresa.

Cambio de gestión

Según (Porter, 2021), en su investigación analiza que “la implementación de un plan estratégico generalmente incluye un cambio en el método de trabajo de la organización” (p. 8). Es por ello, que se debe gestionar de forma efectiva cada uno de los cambios para poder minimizar cada resistencia y llegar a garantizar una buena conversión suave, y obtener las ventajas en los cambios que deben moverse en el proceso estratégico y ahí los empleados podrán mantenerse inmersos durante el proceso de cambio.

Recursos completos

Según (Hitt, 2020), manifiesta que “la implementación de un plan estratégico requiere recursos adecuados, incluidos financieros, humanos, físicos y tecnológicos” (p. 11). Por ende, es importante asignar los recursos necesarios para garantizar la implementación efectiva de la estrategia.

Por lo tanto, implementar un plan estratégico es un proceso complejo que requiere una planificación y ejecución cuidadosa. Los factores críticos de éxito enumerados anteriormente pueden afectar el éxito o el fracaso de este proceso. Al prestar atención a estos factores y tomar las necesarias, las organizaciones pueden aumentar sus posibilidades de implementar con éxito sus planes estratégicos y alcanzar sus objetivos.

Casos de éxito de medianas empresas comerciales que han utilizado planes estratégicos para su desarrollo

En Ecuador, muchas empresas comerciales de tamaño mediano han logrado un crecimiento importante en los últimos años gracias a la implementación de planes estratégicos. Un claro ejemplo es Tugalt, una empresa con sede en Cuenca que inicialmente se centró en la fabricación de tuberías de alta calidad. Bajo el liderazgo del CEO Jonathan Patiño, la empresa decidió alejarse de los productos considerados como commodities nacionales y centrarse en líneas de productos de mayor valor agregado. Gracias a esta estrategia han diversificado su portafolio de productos y se han convertido en un referente a nivel nacional.

Otro caso es Carrillo SA, una empresa pequeña y mediana con sede en Gurand, provincia de Bolívar. La compañía ha desarrollado un plan estratégico que incluye el diagnóstico actual de la situación e implementó la estrategia de fortalecimiento de la organización. La principal atención se presta por la capacitación del personal y la mejora

de los procesos internos, aumentando la competitividad y la eficiencia laboral. (Dspace.ups.edu.ec, 2023)

Además, en la pandemia Covid-19, muchas pequeñas y medianas empresas de Ecuador han aplicado estrategias comerciales para interferir en temas relacionados con la crisis de la salud. Estas estrategias incluyen procesos de digitalización, diversificación de productos y servicios, así como adaptarse a nuevas formas de marketing. Gracias a estas actividades, la empresa puede mantener ganancias y competir en un entorno que cambia rápidamente. Estos ejemplos muestran que el plan estratégico se ha convertido en un factor importante para las empresas comerciales promedio en Ecuador en los últimos años, lo que les permite adaptarse a la motivación del mercado y lograr el crecimiento.

En los últimos años, las pequeñas y medianas empresas comerciales en el sector de Latacunga han encontrado serios problemas en el campo del desarrollo estratégico. La prueba de diagnóstico del sector de las PYME muestra que muchas de estas compañías no tienen planes estratégicos oficiales para tomar decisiones y pronósticos a largo plazo. La falta de plan estratégico ha limitado la capacidad de adaptarse a la dinámica del mercado y aumentar su competitividad (procesamiento, 2923).

Algunas compañías, tienen limitaciones, por lo tanto, comenzaron a ver la realidad de contar con un plan estratégico ya que ayudará a tomar medidas o decisiones para poder fortalecer la gestión. Se puede decir, que en el campo del tejido se basa a la difusión y a la solidaridad como empresa de colaboración economía para el sector de Latacunga, es por ello, que se presta una especial atención para dar la capacitación y fortalecer el desarrollo de cada una de las habilidades para poder mejorar el servicio al cliente. Es así, que estas iniciativas llegan a apuntar a la optimización de los servicios profesionales prestados, por lo tanto, se puede estimular el desarrollo económico y social de la región.

Un estudio reciente analizó que las prácticas enfocadas a la gestión financiera que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de Latacunga encontraron que una pequeña minoría del 28,57%, de dichas empresas contaba con un plan financiero y a la vez estratégico, mientras que el 71,43% de las empresas no cuentan con ello. Es por ello, que hace la pregunta ¿Tienes algún plan? Donde se analiza que la falta de una planificación estratégica puede llegar a afectar de forma negativa el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo de cada una de las empresas.

Aunque no se han registrado éxitos concretos en los últimos tres años, estas iniciativas y estudios demuestran la creciente conciencia entre las pequeñas y medianas empresas comerciales de Latacunga sobre la importancia de un plan estratégico. Implementar estrategias claramente definidas e invertir en capacitación y desarrollo de habilidades son pasos fundamentales para mejorar la competitividad empresarial y garantizar un crecimiento sostenible en el futuro.

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico, se tomará en cuenta la mayoría de las características específicas del Plan Estratégico contempladas en nuestra investigación, considerando los recursos disponibles, el tiempo y los objetivos planteados.

Tipo de investigación

Los tipos de investigación cualitativa aplicados en el trabajo de investigación estuvo basada en la teoría fundamentada, que tiene como objetivo generar teoría mediante el análisis de datos recopilados en la práctica, en donde se fundamentó las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga y la investigación práctica, en la que los investigadores trabajan con personas involucradas para realizar cambios en su entorno, siendo la aplicación de una entrevista con preguntas abiertas a los gerentes de dichas empresas seleccionadas para nuestra investigación.

Metodológicamente, la investigación cualitativa utiliza métodos como entrevistas en profundidad, observación participante, discusiones en grupos focales y análisis de contenido. La presente herramienta ha permitido obtener información de forma detallada y además sofisticada, simplificando la elaboración del modelo teórico y explicativo que se basa en la explicación de los datos obtenidos a partir de la perspectiva de cada gerente obtener, uno de los principales rasgos de esta herramienta es que este método es su versatilidad para poder recolectar y llegar a examinar datos, permitiendo que se ajuste a la fluctuante naturaleza de los fenómenos sociales.

Por lo tanto, el análisis de datos en estudios de calidad implica codificar datos e identificar patrones reiterativos y temas, a diferencia de la estadística, este procedimiento se explica de manera natural y busca una mejor comprensión del fenómeno investigado, entonces, para poder lograr el objetivo, algunos científicos pueden emplear programas especializados para análisis de alta calidad, tales como NVivo o Atlas.ti, simplificando así la organización y sistematización de datos.

Enfoque de Investigación:

Los métodos de investigación se centran en poder obtener una mejor comprensión de manera profunda de cada uno de los fenómenos tanto sociales, culturales y humanos, mediante la aplicación de un análisis de datos que sean desconocidos, es por ello, que este tipo de investigación tiene un solo propósito de poder verificar cada significado, así como

la interpretación y la experiencia dentro del contexto enfocado en el punto de vista de cada uno de los estudios.

Los métodos cuantitativos basados en los análisis estadísticos se enfocan en la observación y el análisis documentada, por lo que permiten explicar cada uno de los detalles que son reales. Como parte del método cualitativo, hay muchos tipos diferentes de investigación, cada uno con características y objetivos específicos. Uno de los tipos de investigación más comunes es un estudio etnográfico, en el que el investigador se sumergió en el contexto de la investigación para comprender la motivación cultural y social desde adentro. Otro tipo es la fenomenología, que se centra en el análisis de la experiencia humana subjetiva para identificar patrones de significado. De manera similar, los estudios de casos permiten un análisis en profundidad de un fenómeno particular en un contexto particular, lo que ayuda a obtener una imagen completa y detallada.

Población y muestra

En Latacunga, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) juegan un papel importante en el desarrollo económico y social, existiendo una mayor cantidad en las pequeñas empresas en Latacunga siendo el 81,88% de la población, mientras que las medianas empresas en Latacunga representan el 18,12% dando un 100% de las empresas PYMES en la ciudad de Latacunga. Por lo tanto, la muestra se consideró tomar en cuenta a 4 pequeñas empresas del sector de Latacunga y 6 medianas empresas, para poder aplicar un estudio de diagnóstico y evaluación realizado en el análisis inicial, se constituyó una muestra representativa de 10 empresas comerciales en el área urbana, las mismas que se tomó en cuenta la clasificación por su tamaño, seleccionadas con base en el total de empresas existentes.

Tabla 3. Población y muestra

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	Porcentaje
Pequeñas empresas PYMES en Latacunga	1130	81,88%
Medianas empresas PYMES en Latacunga	250	18,12%
TOTAL	1380	100%

Elaborado por: David Espinel – María López. Los datos están basados en las estadísticas proporcionadas por Cámara de Comercio Latacunga, (2023); el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023) y el Servicio de Rentas Internas.

Por lo tanto, es importante señalar que la población de pequeñas empresas de Latacunga es diversa y está distribuida en muchos sectores, formando la columna vertebral de la economía local. La investigación que realizamos nos permite comprender la situación actual y las oportunidades de crecimiento que pueden aprovechar para aumentar su presencia en el mercado y mejorar su competitividad.

Pregunta científica

La pregunta que guio este estudio es: ¿Cómo incide la aplicación del plan estratégico como herramienta de desarrollo de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Latacunga?

Recolección de información

Se aplicarán entrevistas mediante el uso de preguntas abiertas, tomando en cuenta que la entrevista abierta o entrevista en profundidad es una técnica de Investigación cualitativa, en la que el entrevistador guía la conversación, pero concede espacio al entrevistado para que exprese sus propios puntos de vista.

Procesamiento de la información

El procesamiento de los datos posteriormente se realizará mediante un cuadro comparativo de los datos obtenidos de la entrevista para luego analizarla e interpretarla.

Análisis de resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a gerentes y directivos de medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga sobre el impacto del uso de planes estratégicos.

Tabla 4.

Matriz de resultados de la entrevista

EMPRESA	PROPIETARIO	PLAN ESTRATEGICO	ENTREVISTA
Mundo Aseo	Ing. Vladimir Fuentes	SI	<p>1. Su empresa cuenta con un plan estratégico en la actualidad</p> <p>2. ¿Cuál sería el motivo principal para implementar un plan estratégico en su empresa?</p> <p>3. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?</p> <p>4. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas en la aplicación de un plan estratégico?</p> <p>5. ¿Cómo aseguraría a su empresa la aplicación de un plan estratégico que se actualice y se adapte a los cambios del mercado y la industria?</p> <p>6. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?</p> <p>La capacidad de coordinar a todo el equipo con un propósito común, porque el plan estratégico es una dirección clara y conecta a todos los miembros de la organización en torno al objetivo común. Nuestro proceso tiene una parte amplia. Con respecto a todas las partes de la definición de problemas y habilidades, contribuyendo así al sentido de propiedad y compromiso con el plan. Vemos los cambios significativos en la cultura de nuestra organización. Actualmente, existe un mayor sentido de pertenencia, cooperación y centrado en fines comunes, presentado en términos de estratégico. Creo que la comunicación continua ayuda a notificar a todos los empleados sobre el plan estratégico y su proceso es muy importante. Utilice varios canales de comunicación (reuniones, redes internas, votos de información) para garantizar que las personas sean uniformes. El ingenio y la gran flexibilidad. Creemos que es importante aumentar la flexibilidad de nuestro plan estratégico para responder más rápido con los cambios en el mercado. Esto incluye la simplificación de las decisiones y la presencia de órdenes más autónomas.</p>
Multisa CAD	Cristian Salazar	SI	<p>Creo que la razón es tomar una decisión más razonable, porque la capacidad de analizar el medio ambiente y los recursos internos, el plan estratégico le permite tomar decisiones basadas en datos, no en la intuición. Utilizamos datos y análisis integrales para comprender el mercado, la competencia y nuestra posición actual. Esto nos permite tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia. El proceso de toma de decisiones se ha vuelto más flexible y se basa en datos. Gracias al plan estratégico, tenemos una base sólida para evaluar diferentes opciones y elegir las mejores opciones correspondientes a nuestra visión a largo plazo. Monitoreo y evaluación de navegación, puede colocar los principales indicadores de rendimiento (KPI) y monitorear regularmente el proceso en el campo. Esto le permitirá identificar áreas para mejorar y, si es necesario, ajustar el plan. Mayor atención a</p>

			la innovación. Queremos mejorar nuestra creatividad para mantener nuestra área. Esto incluye inversión en investigación y desarrollo, promover la cultura de los experimentos y crear alianzas estratégicas con nuevas empresas y centros de investigación.
Clicknet	Ing. Lilibeth Reascos	SI	Fortalecer la competitividad, ya que identificar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas del mercado, a través del plan estratégico, permite a la empresa distinguirse de sus competidores. Nuestro plan estratégico es un documento vivo que es frecuentemente revisado y actualizado. Percibimos el entorno empresarial como flexible y nuestro plan debe ajustarse a las variaciones. Hemos potenciado nuestra habilidad para innovar. El plan estratégico ha facilitado nuestra identificación de nuevas oportunidades empresariales y la distribución de los recursos necesarios para la creación de innovadores productos y servicios. Flexibilidad y adaptabilidad nos permitirán reconocer que el entorno empresarial es cambiante y estar dispuestos a modificar el plan estratégico cuando sea necesario. Este proceso implica realizar revisión
Naranja Roses	Agrónomo. Luis Bustillos	SI	Considero que el optimizar el uso de recursos, permiten establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente, el plan estratégico ayuda a evitar el desperdicio y a maximizar los resultados. Nos enfocamos en construir un plan estratégico que nos permita alcanzar nuestros objetivos a largo plazo, sin perder de vista las necesidades del presente. Hemos optimizado nuestros procesos internos y reducido los costos gracias a la identificación de ineficiencias en el plan estratégico. Esto nos ha permitido ser más competitivos. El empoderamiento de los equipos, mediante el poder de delegar responsabilidades y empoderar a los equipos para que tomen decisiones y contribuyan a la implementación del plan. Mayor enfoque en el cliente: El cliente debe estar en el centro de todas nuestras decisiones. Queremos implementar herramientas y tecnologías que nos permitan conocer mejor a nuestros clientes y ofrecerles experiencias más personalizadas
Continex S.A	Msc. David Pintado	SI	El motivo principal sería el de reducir riesgos ya que al anticipar posibles riesgos y desafíos, el plan estratégico permite a la empresa tomar medidas preventivas y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. El cliente es el centro de todas nuestras decisiones estratégicas. Nuestro objetivo es comprender sus necesidades y expectativas para crear productos y servicios que satisfagan estos requerimientos. Nuestro vínculo con los clientes ha experimentado un avance notable. El plan estratégico ha facilitado una mejor comprensión de sus necesidades y la elaboración de estrategias personalizadas para satisfacerlas. En el área de funcionamiento. Con un liderazgo visible, los líderes deben ser los principales impulsores de la estrategia. Deben mostrar un firme compromiso con la implementación y actuar como referentes. Desarrollo de habilidades digitales: La era digital está cambiando la forma en que realizamos negocios. Es crucial que fortalezcamos las habilidades digitales de nuestros empleados para aprovechar las nuevas oportunidades que surgen.
Rosas de Múlalo	Ing. Carlos Velazco	SI	El poder fomentar la innovación, ya que es un plan estratégico bien diseñado fomenta la creatividad y la innovación al establecer metas ambiciosas y alentar a los empleados a buscar nuevas ideas. Nuestra estrategia está fuertemente vinculada a nuestros valores y principios fundamentales. Esto garantiza que nuestras acciones

Mulrosas Cia. Ltda			se alineen con nuestra cultura dentro de la organización. Hemos hecho un ajuste en el crecimiento de nuestro talento. El plan estratégico ha permitido identificar las principales habilidades que necesitamos para el futuro y diseñar programas de formación específicos. Específicamente en el área de Talento Humano. A través de una cultura de aprendizaje, se puede fomentar una cultura de aprendizaje constante y mejora constante. Esto implica invertir en formación y desarrollo de los empleados, así como en herramientas y tecnologías que promueven la adaptación a la transformación. Incremento de la colaboración interdepartamental. Nuestro objetivo es fomentar una colaboración más estrecha entre los distintos departamentos de la empresa para acelerar la implementación de nuestro plan estratégico y potenciar la eficiencia operativa.
Alcopesa	Mario García	SI	El poder del desarrollo de la innovación, porque este plan de estrategia de buen pensamiento contribuye a la creatividad e innovación, establece objetivos ambiciosos y alienta a los empleados a buscar nuevas ideas. Nuestro plan estratégico está estrechamente relacionado con nuestros valores y principios básicos. Esto asegura que nuestras actividades corresponden a la cultura de nuestra organización. Invertimos más en nuestro desarrollo de talento. El plan estratégico nos permite identificar las principales capacidades necesarias para el futuro y desarrollar programas de capacitación específicos. Especialmente en el campo del talento humano. Gracias a la cultura de aprendizaje, puede contribuir a la capacitación continua y la mejora continua. Esto incluye invertir en capacitación y desarrollo del personal, así como en herramientas y tecnologías que contribuyen a la adaptación al cambio..
Florícola la Rosaleda S.A Florosal	Alfredo Pallares	SI	Se elige una gran cooperación en el período. Queremos fomentar una cooperación más amplia entre las diferentes partes de la empresa para acelerar la implementación de nuestro plan estratégico y aumentar la eficiencia operativa. Mejorar la comunicación interna. Al descubrir la visión y los objetivos de la compañía con todos los empleados, planes estratégicos para mejorar la comunicación y la cooperación. Definimos objetivos claros y medidos que nos permiten evaluar el proceso y dar reparación si es necesario. Hemos ajustado nuestra estructura organizativa para lograr objetivos estratégicos. Esto ha mejorado la conexión y la cooperación entre diferentes partes. Campo de estructura organizacional de la propia empresa. Con el capítulo de recursos apropiados, se puede garantizar que los recursos necesarios (finanzas, personas, tecnología) se planifiquen para implementar el plan estratégico. Use herramientas de análisis de datos: invertiremos en herramientas de análisis de datos para hacerlo más razonable y basado en datos reales. Esto nos permitirá determinar nuevas tendencias y oportunidades para las empresas.
EGGs Avícola Egas	Ing. Danny Egas	NO	Pienso que sería importante con un plan estratégico el facilitar el crecimiento de la empresa, porque un plan estratégico bien elaborado proporciona un marco para el crecimiento sostenible de la empresa. Consideramos el impacto ambiental y social de nuestras decisiones estratégicas. Buscamos construir un negocio sostenible a largo plazo. Hemos adoptado nuevas tecnologías para mejorar nuestra eficiencia y competitividad. El plan estratégico ha facilitado nuestra identificación de las tecnologías esenciales para lograr nuestros objetivos. El área específica

			es tecnología de producción. Mediante incentivos y reconocimiento, se puede instaurar un sistema de incentivos y reconocimiento para incentivar a los empleados a aportar al éxito del plan estratégico. Manejo de riesgos más proactivo: Aspiramos a potenciar nuestra habilidad para detectar y gestionar los riesgos que puedan impactar en nuestra empresa. Esto implica la creación de un sistema de gestión de riesgos más sólido y la realización de simulaciones de diversos escenarios.
M&M Soluciones Informáticas	Ing. Miriam Chicaiza	NO	Al preparar a la empresa para enfrentar cambios inesperados, el plan estratégico aumenta su capacidad para adaptarse y sobrevivir en un entorno empresarial dinámico, ósea aumentando la resiliencia. Creo que al poner en marcha a un plan estratégico, nuestra colaboración con nuestros socios de estrategia permite la creación de nuevas soluciones y la expansión de nuestra presencia en el mercado. Creo que la sostenibilidad puede ser incorporada mediante la puesta en marcha de un plan estratégico. Inicialmente, esto nos hará más conscientes de la repercusión ecológica y social de nuestras operaciones, y estamos implementando acciones para disminuir el impacto ecológico. Con la revisión anual y actualización, se puede establecer un proceso de revisión anual del plan estratégico para evaluar los avances, identificar nuevas oportunidades y desafíos, y realizar los ajustes necesarios Mayor enfoque en la cultura organizacional. Queremos fortalecer nuestra cultura organizacional para fomentar la innovación, la colaboración y el compromiso de los empleados. Esto implica desarrollar programas de formación y desarrollo, así como reconocer y recompensar los logros de nuestros colaboradores

Nota: David Espinel – María López. Los datos están basados en las *respuestas de las preguntas aplicadas en la entrevista a los directivos de las pequeñas y medianas empresas 2024*.

Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación presentamos de forma gráfica los resultados cuantitativos obtenidos de las entrevistas a los directivos de las pequeñas empresas comerciales.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: Mundo Aseo

Gerente/Directivo: Ing. Vladimir Fuentes

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

- Si x
 No

PREGUNTAS:

1. **¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?**

La capacidad de coordinar a todo el equipo con un propósito común, porque el plan estratégico es una dirección clara y conecta a todos los miembros de la organización en torno al objetivo común.

2. **¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?**

Nuestro proceso tiene una parte amplia. Con respecto a todas las partes de la definición de problemas y habilidades, contribuyendo así al sentido de propiedad y compromiso con el plan.

3. **¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?**

Vemos los cambios significativos en la cultura de nuestra organización. Actualmente, existe un mayor sentido de pertenencia, cooperación y centrado en

fines comunes, presentado en términos de estratégico..

4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?

Creo que la comunicación continua ayuda a notificar a todos los empleados sobre el plan estratégico y su proceso es muy importante. Utilice varios canales de comunicación (reuniones, redes internas, videos de información) para garantizar que las personas sean uniformes.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

El ingenio y la gran flexibilidad. Creemos que es importante aumentar la flexibilidad de nuestro plan estratégico para responder más rápido con los cambios en el mercado. Esto incluye la simplificación de las decisiones y la presencia de órdenes más autónomas.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez

Empresa: Multisa CAD

Gerente/Directivo: Cristian Salazar

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

- Si x
 No

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?

Creo que la razón es tomar una decisión más razonable, porque la capacidad de analizar el medio ambiente y los recursos internos, el plan estratégico le permite

tomar decisiones basadas en datos, no en la intuición.

2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?

Utilizamos datos y análisis integrales para comprender el mercado, la competencia y nuestra posición actual. Esto nos permite tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia.

3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?

El proceso de toma de decisiones se ha vuelto más flexible y se basa en datos. Gracias al plan estratégico, tenemos una base sólida para evaluar diferentes opciones y elegir las mejores opciones correspondientes a nuestra visión a largo plazo.

4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?

Monitoreo y evaluación de navegación, puede colocar los principales indicadores de rendimiento (KPI) y monitorear regularmente el proceso en el campo. Esto le permitirá identificar áreas para mejorar y, si es necesario, ajustar el plan. Mayor atención a la innovación.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

Queremos mejorar nuestra creatividad para mantener nuestra área. Esto incluye inversión en investigación y desarrollo, promover la cultura de los experimentos y crear alianzas estratégicas con nuevas empresas y centros de investigación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: Clicknet

Gerente/Directivo: Ing. Lilibeth Reascos

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

- Si x
 No

PREGUNTAS:

- 1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?**

Mejorar la competitividad, porque identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado, el plan estratégico ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia.

- 2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?**

Nuestro plan estratégico es un documento vivo que se revisa y actualiza regularmente. Consideramos que el entorno empresarial es dinámico y nuestro plan debe adaptarse a los cambios.

- 3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?**

Hemos potenciado nuestra capacidad de innovar. El plan estratégico nos ha permitido identificar nuevas oportunidades de negocio y asignar los recursos necesarios para desarrollar productos y servicios disruptivos.

- 4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?**

La flexibilidad y adaptación, ayudaran a reconocer que el entorno empresarial es dinámico y estar dispuestos a ajustar el plan estratégico cuando sea necesario. Esto implica realizar revisiones periódicas y estar atentos a las señales del mercado.

- 5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?**

Integración de la sostenibilidad: La sostenibilidad se convertirá en un factor cada vez más importante para nuestros clientes y accionistas. Por ello, queremos integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de nuestro negocio, desde la cadena de suministro hasta las prácticas de gestión

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA**

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: Naranjo Roses

Gerente/Directivo: Agrónomo. Luis Bustillos

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

Si x

No

PREGUNTAS:

- 1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?**

Considero que el optimizar el uso de recursos, permiten establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente, el plan estratégico ayuda a evitar el desperdicio y a maximizar los resultados..

- 2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?**

Nos enfocamos en construir un plan estratégico que nos permita alcanzar nuestros objetivos a largo plazo, sin perder de vista las necesidades del presente.

- 3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?**

Hemos optimizado nuestros procesos internos y reducido los costos gracias a la identificación de ineficiencias en el plan estratégico. Esto nos ha permitido ser más competitivos.

- 4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?**

El empoderamiento de los equipos, mediante el poder de delegar responsabilidades y empoderar a los equipos para que tomen decisiones y contribuyan a la implementación del plan. Mayor enfoque en el cliente: El cliente debe estar en el centro de todas nuestras decisiones.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

Queremos implementar herramientas y tecnologías que nos permitan conocer mejor a nuestros clientes y ofrecerles experiencias más personalizadas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: Continex S,A

Gerente/Directivo: Msc. David Pintado

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

- Si x
 No

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?

El motivo principal sería el de reducir riesgos ya que al anticipar posibles riesgos y desafíos, el plan estratégico permite a la empresa tomar medidas preventivas y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?

El cliente es el centro de todas nuestras decisiones estratégicas. Buscamos entender sus necesidades y expectativas para desarrollar productos y servicios que satisfagan sus demandas.

3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?

Hemos mejorado significativamente nuestra relación con los clientes. El plan

estratégico nos ha ayudado a comprender mejor sus necesidades y a desarrollar estrategias personalizadas para satisfacerlas. En el área de operabilidad. Con liderazgo visible, los líderes deben ser los principales impulsores del plan estratégico.

4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?

Deben mostrar un compromiso claro con la implementación y servir como modelos a seguir. Desarrollo de competencias digitales: El mundo digital está transformando la forma en que hacemos negocios.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

Es fundamental que desarrollemos las competencias digitales de nuestros empleados para aprovechar las nuevas oportunidades que surgen

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: Rosas de Múlalo Mulrosas Cia. Ltda

Gerente/Directivo: Ing. Carlos Velazco

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

Si x

No

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?

El poder fomentar la innovación, ya que es un plan estratégico bien diseñado fomenta la creatividad y la innovación al establecer metas ambiciosas y alentar a

los empleados a buscar nuevas ideas.

2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?

Nuestra estrategia está fuertemente vinculada a nuestros valores y principios fundamentales. Esto garantiza que nuestras acciones se alineen con nuestra cultura dentro de la organización.

3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?

Hemos hecho un ajuste en el crecimiento de nuestro talento. El plan estratégico ha permitido identificar las principales habilidades que necesitamos para el futuro y diseñar programas de formación específicos.

4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?

Específicamente en el área de Talento Humano. A través de una cultura de aprendizaje, se puede fomentar una cultura de aprendizaje constante y mejora constante.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

Esto implica invertir en formación y desarrollo de los empleados, así como en herramientas y tecnologías que promueven la adaptación a la transformación. Incremento de la colaboración interdepartamental. Nuestro objetivo es fomentar una colaboración más estrecha entre los distintos departamentos de la empresa para acelerar la implementación de nuestro plan estratégico y potenciar la eficiencia operativa.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: Alcopesa

Gerente/Directivo: Mario García

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

Si x

No

PREGUNTAS:

- 1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?**

Mejorar la comunicación interna. Al compartir la visión y los objetivos de la empresa con todos los empleados, el plan estratégico mejora la comunicación y la colaboración.

- 2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?**

Definimos objetivos claros y medibles que nos permiten evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.

- 3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?**

Hemos ajustado nuestra estructura organizacional para alinearla con los objetivos estratégicos. Esto ha mejorado la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos. En si el área de la estructura organizacional de la empresa. Con la asignación de recursos adecuados, se puede asegurar que se asignen los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos) para la implementación del plan estratégico.

- 4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?**

Uso de herramientas de análisis de datos: Invertiremos en herramientas de análisis de datos para tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia.

- 5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?**

Esto nos permitirá identificar nuevas tendencias y oportunidades de negocio.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: Floricola la Rosaleda S.A Florosal

Gerente/Directivo: Alfredo Pallares

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

- Si x
 No

PREGUNTAS:

- 1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?**

Considero importante el poder aumentar la rentabilidad, ya que al establecer metas claras y medibles, el plan estratégico ayuda a la empresa a mejorar su desempeño financiero.

- 2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?**

Buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas y desafiar el estatus quo. Nuestro plan estratégico nos impulsa a ser pioneros en nuestro sector.

- 3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?**

Hemos redefinido nuestra estrategia de marketing y ventas para llegar a nuevos segmentos de mercado y aumentar nuestra cuota de mercado las áreas establecidas fueron la de Marketing y ventas.

- 4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?**

Con la colaboración entre departamentos, considero importante porque se puede fomentar la colaboración entre los diferentes departamentos para garantizar una implementación coordinada y eficiente. Mayor enfoque en el talento: El talento

es nuestro activo más valioso.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

Queremos atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales para impulsar el crecimiento de nuestra empresa

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: EGGs Avícola Egas

Gerente/Directivo: Ing. Danny Egas

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

Si

No x

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?

Pienso que sería importante con un plan estratégico el facilitar el crecimiento de la empresa, porque un plan estratégico bien elaborado proporciona un marco para el crecimiento sostenible de la empresa.

2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?

Consideramos el impacto ambiental y social de nuestras decisiones estratégicas. Buscamos construir un negocio sostenible a largo plazo.

3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?

Hemos adoptado nuevas tecnologías para mejorar nuestra eficiencia y competitividad. El plan estratégico nos ha ayudado a identificar las tecnologías

clave que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos. El área específica es la de equipos tecnológicos para la producción. Mediante incentivos y reconocimiento, se puede implementar un sistema de incentivos y reconocimiento para motivar a los empleados a contribuir al éxito del plan estratégico. Gestión del riesgo más proactiva:

4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?

Queremos mejorar nuestra capacidad para identificar y gestionar los riesgos que puedan afectar a nuestro negocio.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

Esto implica desarrollar un sistema de gestión de riesgos más robusto y realizar simulaciones de diferentes escenarios

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa: M&M Soluciones Informáticas

Gerente/Directivo: Ing. Miriam Chicaiza

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

Si

No

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?

Al preparar a la empresa para enfrentar cambios inesperados, el plan estratégico aumenta su capacidad para adaptarse y sobrevivir en un entorno empresarial dinámico, ósea aumentando la resiliencia.

2. ¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?

Pienso que si aplicamos un plan estratégico trabajamos en estrecha colaboración con nuestros socios estratégicos para desarrollar soluciones innovadoras y ampliar nuestra presencia en el mercado.

3. ¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?

Considero que se puede integrar una sostenibilidad aplicando un plan estratégico. Con ello seremos más conscientes del impacto ambiental y social de nuestras operaciones y estamos tomando medidas para reducir nuestra huella. Con la revisión anual y actualización, se puede establecer un proceso de revisión anual del plan estratégico para evaluar los avances, identificar nuevas oportunidades y desafíos, y realizar los ajustes necesarios.

4. ¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?

Mayor enfoque en la cultura organizacional. Queremos fortalecer nuestra cultura organizacional para fomentar la innovación, la colaboración y el compromiso de los empleados.

5. A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?

Esto implica desarrollar programas de formación y desarrollo, así como reconocer y recompensar los logros de nuestros colaboradores.



Ilustración 2.

Gráfico de nube de palabras

Nota: David Espinel – María López. Respuestas más repetidas en las entrevistas aplicadas a los directivos de las medianas empresas 2024, aplicado en el programa Mentimeter generando la Nube de palabras.

La nube de palabras destaca términos clave como "Estrategia", "Plan Estratégico", "Innovación", "Flexibilidad", "Clientes", "Objetivos", "Decisiones", "Colaboración", entre otros. Estos conceptos reflejan la importancia de los planos estratégicos en la gestión de organizaciones, la importancia de estos términos supone que los investigadores están considerando aspectos importantes, como la eficiencia, las decisiones y la competitividad. La entrevista refleja que la mayoría de las empresas tienen planes estratégicos, esta es una herramienta principal para coordinar grupos relacionados con objetivos comunes, mejorar las decisiones y adaptarse a los cambios en el medio ambiente.

Entre los principales motores para implementar estos planos, debe crear datos basados en datos, aumentar la competitividad, optimizar el uso de recursos y estimular la innovación, además, se da cuenta de que estos planos contribuyen a mejorar la comunicación interna, reducir los riesgos y aumentar la estabilidad de la organización.

Para elaborar estrategias, las compañías emplean técnicas participativas y complejas que abarcan el análisis de datos, la detección de habilidades y problemas, además de incorporar puntos de vista de las distintas partes involucradas. Este método asegura el compromiso total y la comprensión global de las metas de la organización.

Algunas empresas subrayan que su plan es un documento directo, revisado con regularidad y actualizado para adaptarse a un ambiente de negocios cambiante. Los

sectores más innovadores se han originado a partir de la puesta en marcha de estrategias, incluyendo la cultura de la organización que potencia la colaboración y la conciencia; Los procedimientos internos se han perfeccionado para incrementar la eficiencia y disminuir los gastos; y la habilidad para innovar se ha potenciado a través del desarrollo de productos y servicios devastadores.

También se están realizando mejoras significativas en las estrategias de marketing y venta, incorporando nuevas tecnologías y potenciando las habilidades humanas. Para garantizar que los planes estratégicos se encuentren al día y se ajusten a las fluctuaciones del mercado y la industria, las empresas recurren a inspecciones periódicas, a la implementación de las (KPI) y a la asignación de talento.

La constante formación e implementación de sistemas de incentivos favorecen la participación activa de los empleados en el éxito del plan estratégico. Es por eso que las empresas creen que para optimizar aún más sus planes estratégicos, es importante aumentar la concentración de clientes, aumentar la estabilidad en diversas actividades, desarrollar y desarrollar. Además, se resalta la importancia de invertir en herramientas de análisis de datos, fomentar la innovación y reforzar la cultura organizacional como un pilar esencial para el crecimiento sostenible

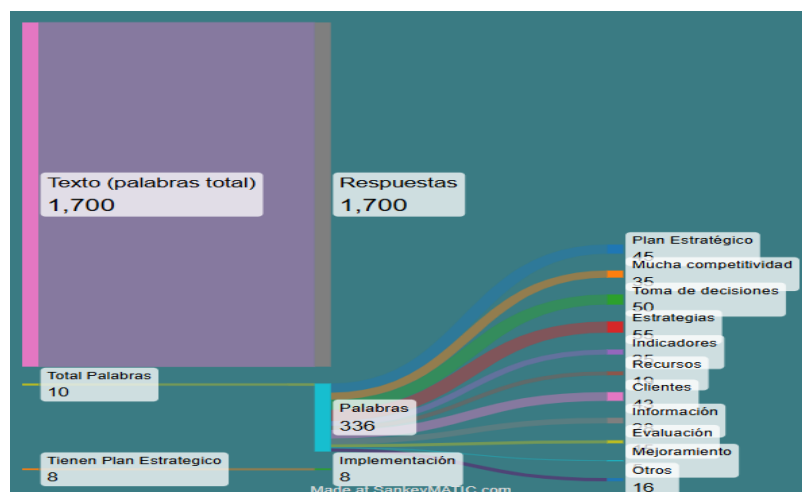


Ilustración 3.

Gráfico de Sankey de las entrevistadas aplicadas a las empresas seleccionadas

Nota: David Espinel – María López. Respuestas más repetidas en las entrevistas aplicadas a los directivos de las medianas empresas 2024, aplicado en el programa Sankey.

El diagrama de Sankey permite visualizar la distribución de las respuestas en relación con el texto original y las principales categorías, podríamos decir que: una

proporción significativa de las respuestas se centraron en la planificación estratégica, lo que indica que se trataba de un tema importante para el encuestado o la persona analizada. Otros temas importantes incluyen la competitividad, la toma de decisiones y la estrategia agrega una gran cantidad de respuestas diversas que no encajan en las categorías principales. Por lo tanto, el diagrama de Sankey proporciona una descripción general de los temas más importantes y su relación con el texto fuente y las categorías principales. La misma que ayuda a identificar patrones y tendencias en los datos.

Es por ello, que estas organizaciones reconocen la importancia de tener un plan y señalan que la falta de planificación limita su capacidad para gestionar el riesgo, innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Creen que implementar el plan les ayudará a aumentar la resiliencia, optimizar los recursos e impulsar el crecimiento a largo plazo. En resumen, cabe destacar que las empresas que han adoptado la planificación estratégica demuestran mayores niveles de planificación y competitividad, mientras que aquellas que no lo han hecho ven necesario reestructurar su gestión de sus actividades para incrementar la sostenibilidad y el crecimiento.



Ilustración 4.

Diagrama de Relación entre los gráficos de la nube de palabras y el Sankey

Nota: David Espinel – María López. Análisis de relación de la nube de palabras y el gráfico de Sankey, aplicado en el programa Mentimeter.

El diagrama de relación muestra cómo los términos clave de la nube de palabras (en verde) se conectan con las categorías del diagrama de Sankey (en azul). Por lo tanto, los nodos azules representan las categorías principales como "Plan Estratégico", "Estrategias" y "Toma de Decisiones", mientras que, los nodos verdes muestran conceptos claves relacionados, como "Innovación", "Eficiencia" y "Colaboración", además, las líneas indican la relación entre los conceptos, reflejando cómo cada palabra clave influye en diferentes aspectos de la planificación estratégica.

Por lo tanto, los gráficos muestran que la planificación estratégica es un elemento clave en la gestión empresarial. La nube de palabras refleja los principales conceptos asociados a esta temática, mientras que el diagrama de Sankey proporciona una visión detallada de cómo se distribuyen las respuestas en función de aspectos específicos del planteamiento del problema.

Análisis de Resultados

Compare los resultados presentados en las Figuras 1 y 2 analizando las respuestas proporcionadas por gerentes y directores de empresas comerciales de tamaño mediano en Latacunga. Las entrevistas ilustran la descripción de los empresarios con respecto a la influencia de la planificación estratégica en sus organizaciones. Los resultados demuestran que la planificación estratégica se ha convertido en un instrumento crucial para orquestar grupos de trabajo para alcanzar objetivos compartidos, mejorar la comunicación interna y refinar la toma de decisiones basada en elecciones informadas. Además, la ejecución de planes estratégicos para garantizar una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, la optimización de la distribución de recursos y la facilitación de la colaboración multifacética. En organizaciones como Mundo Aseo y MultISA CAD, es evidente que el plan estratégico ha facilitado transformaciones beneficiosas en la cultura estructurada, lo que resulta en una mayor coherencia entre los grupos y una toma de decisiones más adaptable. Es imperativo subrayar que la utilización de indicadores clave de rendimiento (KPI) y la evaluación continua de los planes estratégicos constituyen los elementos principales que influyen en la eficacia de su implementación. Por el contrario, algunas organizaciones que no han establecido un plan estratégico se enfrentarán a dificultades para coordinar sus actividades, lo que dificultará su capacidad para adoptar nuevas tecnologías y responder a los cambios del mercado.

Este resultado confirma la importancia de planificar con el marco y los sistemas de supervisión adecuados.

Conclusiones

- La implementación de los planes estratégicos en las pequeñas y medianas empresas comerciales en el sector de Latacunga, resultó ser un factor muy importante para poder mejorar la coordinación del grupo, en donde ayuda al fortalecimiento en la toma de las decisiones que se encuentran basadas en la toma de decisiones para mejorar la adaptabilidad a los cambios existentes en el mercado. Las compañías han aplicado esta herramienta, es por ello, que la implementación de planes estratégicos en las pequeñas y medianas empresas comerciales de Latacunga ha demostrado ser un factor importante en la mejora del desempeño de gestión de la organización, permitiendo una alineación efectiva de los objetivos corporativos con las actividades operativas
- Las pequeñas y medianas empresas en forma general han implementado planes estratégicos que no tengan grandes dificultades para coordinar actividades, adaptarse a nuevas tecnologías y responder a los cambios en el mercado. La falta de una cierta estructura limita su capacidad para desarrollar y su competitividad, enfatizando la necesidad de mecanismos de planificación y monitoreo apropiados. Con ello, se afirma que las pequeñas y medianas empresas que implementaron un plan estratégico, llegaron a demuestran mejor adaptabilidad a cada uno de los cambios en su entorno, llegando a facilitar de una mejor manera la toma de decisiones en los datos obtenidos y poder fortalecer así la cultura organizacional.
- El elemento relevante incorporado en la investigación es la importancia de la innovación y la adaptabilidad en la planificación estratégica. Las empresas que priorizan la innovación y ajustan sus estrategias en consecuencia logran una mayor adaptabilidad a las tendencias emergentes, asegurando así una mayor estabilidad y un crecimiento sostenido a largo plazo. En consecuencia, las empresas medianas que aún no han puesto en práctica planes estratégicos se enfrentarán a desafíos en la coordinación y planificación desde un punto de vista de largo plazo, lo que afectará negativamente a su crecimiento y estabilidad dentro del mercado.

Recomendaciones

- Las empresas pequeñas o de reciente creación contemplan sus planes estratégicos para ajustarse a las fluctuaciones del mercado, pues la ejecución del sistema de seguimiento mediante indicadores clave de desempeño (KPI) evaluará la mayor parte de la eficacia de las estrategias de medición y estará fundamentada en los dominios que abarcan datos y análisis de datos y tecnología.
- Las pequeñas o medianas empresas, pueden llegar a mejorar en su toma de decisiones, mediante herramientas tecnológicas avanzadas que ayuden a recopilar y analizar los datos obtenidos. Los procesos digitativos y el uso de analistas de negocios ayudarán a determinar la capacidad de mejorar y optimizar los recursos. Promover la cultura de la organización basada en la innovación.
- Finalmente, se cree que las empresas consolidan su cultura organizacional, fomentan la innovación, la cooperación interdisciplinaria y desarrollan habilidades digitales. Esto permitirá a las organizaciones aumentar su competitividad y garantizar un crecimiento a largo plazo.

Referencias

- Andino, T. (2022). Pequeñas y medianas empresas y la política comercial internacional del Ecuador. *Artículo de la Universidad del Zulay*, 28(4), 25. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28073811028/html/>
- Arend, R. Z. (2019). La planificación estratégica como herramienta gerencial compleja y facilitadora. *Strategic Management Journal*, 38(1), 1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2420>
- Avery Collins. (2022). Cómo planificar estratégicamente en 7 pasos. *Rendimiento.gov*, 23(5), 23. [https://doi.org/https://www.performance.gov:contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/https://www.performance.gov:contentReference[oaicite:0]{index=0})
- Ayala, B. L. (2022). Plan de negocios para generar una cadena de distribución en la Planta Procesadora de mora de la ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES 21 DE OCTUBRE. *Repositorio de la Universidad Técnica de Cotopaxi*, 1(1), 170. <https://doi.org/https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d2dab94c-1e24-43df-873a-1c55d6d5a277/content>
- Babbie, E. (2020). Métodos de investigación cuantitativa. *McGraw-Hill*, 12(3), 48.
- Baque, L. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 42. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200066
- Bain & Company (2023). *Innovación para obtener ventajas competitivas en empresas medianas*. Revista empresarial.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. (6th ed.). Pearson.
- Camorro & Chuga. (2020). Análisis de la planificación estratégica de las PYMES (pequeñas y medianas empresas). *Repositorio de Universidad*, 1(1), 60. <https://doi.org/https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10433/2/02%20ICO%20732%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

- David, F. R., & David, F. R. (2021). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. (17th ed.). Pearson.
- Harvard Business Review. (2024). *La importancia de la gestión de objetivos en la planificación estratégica*.
- Harris, R., y McDonald, D. (2023). *Optimización de recursos en empresas medianas: una guía para la ventaja competitiva*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. (12th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Review Press.
- López, J. (2021). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y administración*, 65(3), 35. https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000300009
- McAfee & Brynjolfsson. (2019). Planificación para el éxito en la era digital. *Revista Empresarial un Nuevo Día*, 1(1), 123.
- Morales & Pérez. (2019). El impacto de la planeación estratégica en las microempresas. *Artículo de universidad UNAM*, 23(2), 16. <https://doi.org/https://ru.iiec.unam.mx/4839/1/2-168-Mar-Perez%20-%202da.pdf>
- McKinsey & Company. (2023). *Estrategias para una implementación eficaz en empresas medianas*. McKinsey & Company.
- Narváez, M. (2021). Plan Estratégico para la empresa Casa Latina. *Repositorio de la Universidad del Azuay*, 1(1), 144. <https://doi.org/https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11171/1/16709.pdf>
- Norton, D. P. (2022). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.

- Oliva, F. &. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management.*, 2(1), 54.
<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361>
- Peñañiel, G. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45.
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Parmenter, D. (2022). *Key performance indicators (KPI): Developing and using performance measurements*. (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Peñañiel, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas. *Revista FIPCAEC*, 4(1), 27.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>
- Porter, M. (2022). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*.
- Porter, M. E. (2021). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Quishpe, R. (2024). PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS. *Aula Virtual*, 5(12), 45.
https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202005
- Revista de Estrategia Empresarial. (2024). *Retroalimentación y adaptación en empresas medianas*.
- Romero & Aimacaña. (2023). Diseño del plan de direccionamiento estratégico para la microempresa mag diésel de la ciudad de Latacunga. *Repositori de la Universidad Uniandes*, 1(1), 159.
<https://doi.org/https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/16754>
- Romero & Hidalgo. (2021). Gestión empresarial y su influencia en los planes estratégicos de las medianas empresas en Ecuador. *Artículo científico*, 13(4), 23.

<https://doi.org/file:///C:/Users/HP/Downloads/208-Texto%20de%20art%C3%ADculo-509-2-10-20210913.pdf>

Tandalla, T. N. (2019). “Las pequeñas y medianas empresas del sector textil como generadoras de empleo en la ciudad de Latacunga.” . *Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato*, *I(1)*, 99.
<https://doi.org/https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/47ff9e0a-bd36-4818-b998-ad6ba6bbc42c/content>

Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES / DIRECTIVOS
GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar el impacto del uso de planes estratégicos en el desarrollo de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Latacunga.

Investigador: David Alejandro Espinel Calero - María José López Martínez.

Empresa:

Gerente/Directivo:

Consentimiento informado

Acepta participar en la investigación descrita de forma libre y voluntaria. La información solicitada para la aplicación de la presente entrevista son anónimos y serán manejados bajo absoluta confidencialidad.

- Si
- No

PREGUNTAS:

1. **¿Cuál fue el principal motivo para implementar un plan estratégico en su empresa?**

2. **¿Cómo describiría el proceso de formulación del plan estratégico en su empresa?**

3. **¿Qué áreas de su empresa han sido más afectadas o transformadas por el plan estratégico?**

6. **¿Cómo asegura su empresa que el plan estratégico se actualice y adapte a los cambios del mercado y la industria?**

7. **A futuro, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para optimizar el plan estratégico de su empresa?**

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN