

## Proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión en un entorno financiero y empresarial cambiante

**Washington Enrique Pazmiño Gavilanez**

<https://orcid.org/0000-0002-9996-7910>

wachopaz@hotmail.es

Universidad Técnica de Babahoyo

Babahoyo, Ecuador

**Verónica Alexandra Merchán Jácome**

<https://orcid.org/0000-0003-3771-5248>

veromerchan1975@gmail.com

Universidad Técnica de Babahoyo

Babahoyo, Ecuador

**David Enrique Zambrano Moreira**

[https://orcid.org/0000-0002-2281-](https://orcid.org/0000-0002-2281-625X)

625Xdavidzam86@gmail.com

Plan International

Babahoyo, Ecuador

**Recibido (02/09/21 ) Aceptado (01/10/21)**

**Resumen:** La planificación estratégica se ha convertido, desde hace décadas, en un elemento fundamental y un valor competitivo de la gerencia de las empresas de todos los tamaños, a través de la aplicación de herramientas adecuadas para establecer la situación de la organización y sus perspectivas. La definición de una estrategia permite a las organizaciones, públicas y privadas, definir claramente el tipo de actividad que realiza y afrontar los retos de su entorno externo e interno, mediante planes orientados por la productividad, la eficacia, la eficiencia y la efectividad. Mediante una revisión bibliográfica y documental, este artículo se propone establecer el estado de la cuestión acerca de la planificación estratégica, especialmente en el contexto de la complejidad del mundo de hoy que deben afrontar las organizaciones, tan afectado por diversas situaciones como la contracción económica, el avance de las tecnologías, la crisis ambiental, la redistribución del poder global, los efectos de la pandemia y las nuevas tensiones internacionales. Se concluye que la planificación estratégica constituye una ventaja competitiva específica para las empresas en todas las situaciones, incluso en las problemáticas como la actual relacionada con la pandemia del COVID 19

**Palabras Clave:** Planificación estratégica, empresas, entorno empresarial.

### Strategic planning process as a management tool in a changing financial and business environment

**Abstract:** Strategic planning has become, for decades, a fundamental element and competitive value of the management of companies of all sizes, through the application of appropriate tools to establish the situation of the organization and its perspectives. Defining a strategy enables organizations, both public and private, to clearly define the type of activity they perform and to address the challenges of their external and internal environment, through plans oriented toward productivity, efficiency, and effectiveness. Through a bibliographic and documentary review, this article aims to establish the state of the question about strategic planning, especially in the context of the complexity of today's world that organizations must face, so affected by various situations such as economic contraction, the advancement of technologies, the environmental crisis, the redistribution of global power, the effects of the pandemic and new international tensions. It is concluded that strategic planning constitutes a specific competitive advantage for companies in all situations, including problems such as the current one related to the COVID 19 pandemic.

**Keywords:** Strategic planning, companies, business environment.



## I. INTRODUCCIÓN

El marco de la economía mundial ha tenido importantes transformaciones desde el punto de vista tecnológico, político y social, desde el comienzo del siglo XXI. Estos cambios han exigido una gran capacidad de adaptación e innovación por parte de todas las organizaciones, sean públicas y privadas. La manera más eficaz para afrontar esas transformaciones tan aceleradas e incluso sacarle partido y avanzar, es disponer de una adecuada planificación estratégica. Esta dispone de herramientas adecuadas para analizar las nuevas realidades y establecer planes de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a una visión y a una misión que, al ser consensuadas por el conjunto de cada organización, se convierte en garantías para su supervivencia y crecimiento [1].

Las nociones de estrategia, planificación y su conjunción en la planificación estratégica, son elementos claves para la gerencia actual y, con más razón, dados los cambios ocurridos en el plano económico, tecnológico, social y político, y hasta sanitario, por la situación sobrevenida de la pandemia COVID 19, en el mundo [2].

A partir de la globalización económica, que tuvo un gran auge a finales del siglo XX, el mundo económico es un espacio lleno de retos, marcado por la competitividad, y basada en fortalezas como la capacidad de innovación y el adecuado trazado de perspectivas, misión, visión y planificación que les ha permitido a las organizaciones o empresas desempeñar sus actividades, claramente definidas y, en muchos casos, hasta sobrevivir en un entorno hostil [3].

El objetivo del presente artículo es revisar el estado de la cuestión de la planificación estratégica en el contexto de la situación actual tan llena de retos relacionadas con la contracción económica y la emergencia sanitaria debida al COVID 19. Para ello, se emplea un diseño de investigación de revisión bibliográfica y documental que recogerá datos, conceptos y explicaciones actualizadas.

En este artículo se introducirá el tema en un primer punto de introducción, luego se hará un desarrollo donde se detallará la metodología, los resultados de la indagación, mediante una exposición del estado del arte del tema de la planificación estratégica, y su discusión. En el aparte final, se expondrán las conclusiones que muestran las ventajas de la planeación estratégica para las organizaciones.

## II. DESARROLLO

### A. Importancia de la planificación estratégica para las organizaciones

Cuando se habla de planificación estratégica se refiere a algo más que un conjunto de técnicas y procedimientos para los gerentes de grandes organizaciones, privadas o públicas, o, incluso, pequeñas y medianas empresas. Más bien se trata de una manera de pensar. En otras palabras, se trata de la introducción de una racionalidad integral en la conducción de las organizaciones [4].

La nueva racionalidad en las empresas comprende el adoptar una visión pensada estratégicamente que integre la observación global de los problemas, comprender la complejidad de las causas, efectos e interacciones en las totalidades, así como desarrollar la creatividad para promover los cambios y tomar las decisiones necesarias, de acuerdo a la situación del mercado y las necesidades de la organización [5].

El concepto de estrategia proviene del antiquísimo arte de la guerra, especialmente sistematizada por el general chino de la Antigüedad, Sun Tzu [6]. Si se examina su etimología se encontrará que la palabra procede del griego, idioma en el cual la partícula “stratos” significa ejército, y el verbo “agein” es el verbo “dirigir” o liderizar (egos), por lo que “estrategia” denota la capacidad de dirigir a los ejércitos en las guerras. Desde el campo militar, el concepto fue trasladado o metafórico en otros ámbitos. Por ejemplo, los teóricos Von Neumann y Morgenstern introdujeron el concepto en el marco del desarrollo de la teoría matemática de los juegos y la conducta económica en su libro de 1944 [7].

Años más tarde, el investigador de la gerencia, Peter Drucker, analizando la claves del éxito en las empresas norteamericanas, lo retoma para referirse a la necesidad de que los conductores de las organizaciones exitosas analicen su situación para evitar respuestas irreflexivas e introduzcan cambios si la realidad lo requiriera [8]. En la década de los 60, Alfred Chandler definió a la estrategia gerencial como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para el logro de las metas planteadas [9, p. 23]. Kenneth Andrews definió a las estrategias como un patrón de objetivos, propósitos y metas, así como las políticas y principales planes, de tal manera que permitan definir el tipo de empresa y la actividad que le es propia [10, p. 31].

Los aspectos que las organizaciones deben analizar para poder definir una adecuada estrategia, cubren cuatro aspectos:

a. El ambiente que abarcan las condiciones ajenas a

la empresa y a las cuales ella debe responder, y pueden ser negativas o positivas,

b. Metas y objetivos básicos, incluyendo la misión que constituye el objetivo más alto,

c. El análisis de la situación donde se encuentra la organización y en él, determinar que debe corregir, mejorar, afrontar o aprovechar la empresa,

d. La asignación o administración de recursos para el logro de las metas trazadas y lograr emerger en medio de todas las condiciones adversas [11, p. 41].

En todos y cada uno de los aspectos, resalta la planificación como una actividad básica de la empresa que le permite determinar el futuro que se le desea, como un puente entre el presente y la situación que se propone. Los objetivos y metas están guiados por los valores siguientes: a) Productividad como la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos, b) Efectividad que es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente para así dar cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados, c) Eficiencia que es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar, d) Eficacia que valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos; es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente) [12].

### B. Modelos y herramientas de la Planificación estratégica

De acuerdo a la teoría del posicionamiento de Porter

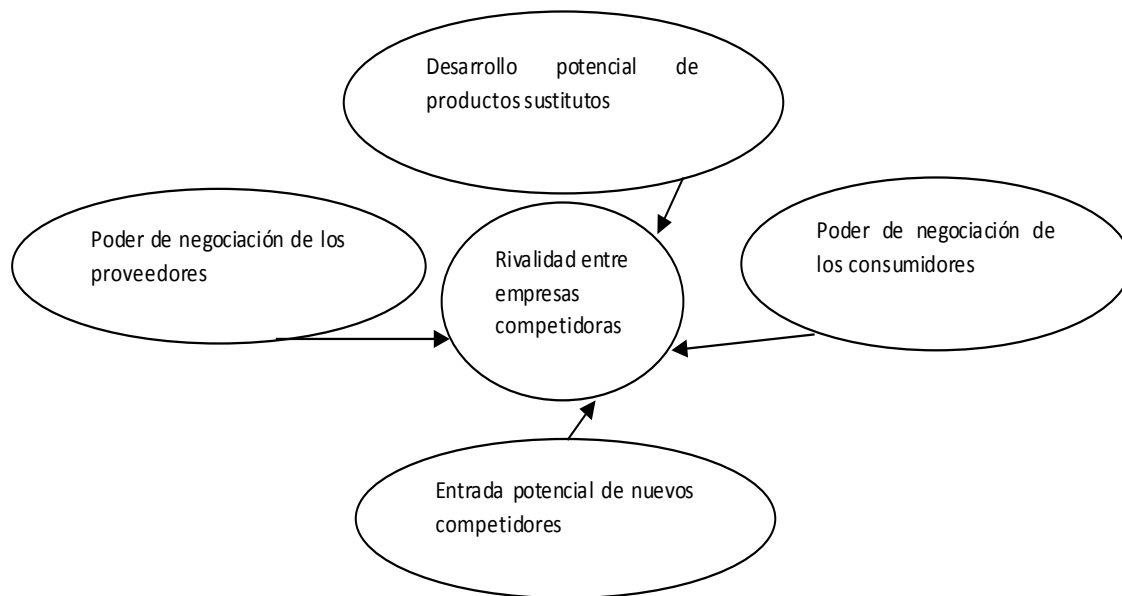


Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad de Porter

[11], la estrategia de una organización o empresa debe surgir a partir de la percepción que los clientes tuvieran de la misma empresa, en relación a sus competidores. Para ello, se debe buscar una ventaja real y a ello enfocar la estrategia y sus planes.

Para conseguir esto, Michel Porter presentó su modelo de competencia de las cinco fuerzas, de acuerdo al cual existen cinco aspectos en el entorno de la organización que determinan su rentabilidad a largo plazo [11].

Elas son:

- a. Desarrollo potencial de productos sustitutos,
- b. Poder de negociación de los proveedores,
- c. Entrada potencial de nuevos competidores,
- d. Poder de negociación de los consumidores,
- e. Rivalidad entre empresas competidoras (ver figura 1) [13]

A una planificación estratégica corresponde un direccionamiento estratégico, la cual es un conjunto de métodos que sirven para establecer los logros esperados y los indicadores de gestión. Se trata, no de preguntar qué camino tomar, sino comenzar por dilucidar adónde se pretende ir. Así se entiende por direccionamiento estratégico como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, enfocándose en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, las operaciones de producción, investigación y desarrollo, para lograr el éxito [14].

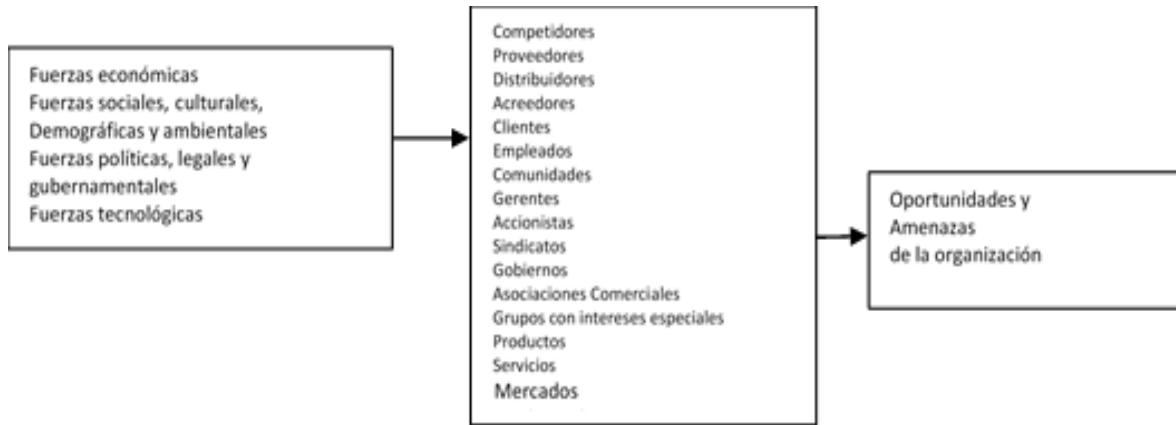
La gerencia de las empresas debe desarrollar actividades tales como el análisis, la formulación y la implementación estratégica, para el desarrollo institucional. Por ello es necesario realizar un análisis estratégico y una formulación de estrategias en todos los niveles de la organización para alcanzar las metas propuestas [15].

El direccionamiento estratégico tiene seis pasos:

a. Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias. Drucker lo formaliza con dos preguntas centrales: ¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestra misión? En la definición de la misión se expresa el propósito perdurable que distingue a la organización

en cuestión, a diferencia de las otras. Se trata de la razón de ser de la organización. La misión es una declaración acerca de qué quiere ser la organización y qué le ofrece al mercado.

b. El segundo paso es realizar un análisis externo para identificar las fuerzas del entorno de la organización. Ellas pueden ser: fuerzas económicas, actores sociales, culturales, políticos, legales o gubernamentales, el avance de las tecnologías y la situación de la competencia. En este punto, se deben identificar y evaluar las Amenazas y las Oportunidades de la organización (ver figura 2).



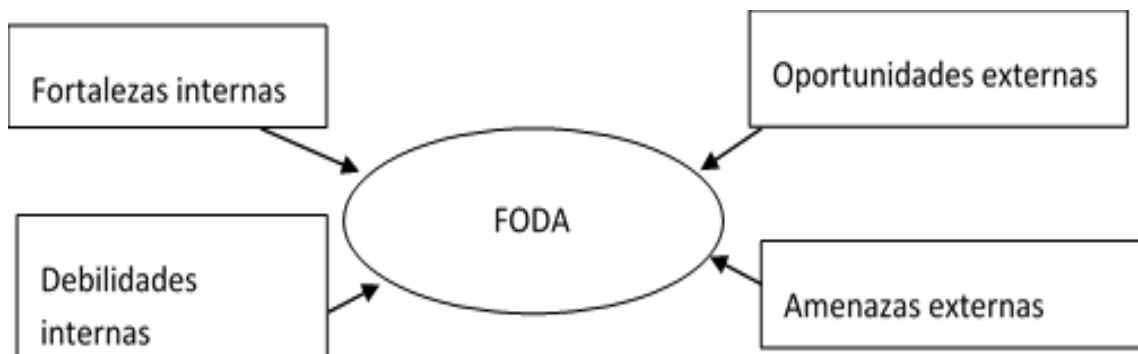
**Figura 2. Fuerzas externas de la planeación estratégica**

c. El paso tres es el análisis interno el cual consiste principalmente en identificar y evaluar las Fortalezas y las Debilidades de la organización. Generalmente, aquí entra la información relativa a variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, capital de trabajo, capital humano, entre otros. Se trata de una evaluación de la competitividad de la empresa, sus principales áreas de potencia o puntos fuertes que debe explotar con más inten-

sidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar [16].

Con base en lo anterior, se define al diagnóstico interno como un proceso de análisis de aquellos factores de los que la organización posee un control directo para efectuar los cambios adecuados [17].

Cuando se integran los análisis externo e interno, se obtiene un análisis FODA, como se muestra en la figura 3.



**Figura 3. Análisis FODA**

d.El siguiente paso es la formulación de estrategias, donde se definen la misión, LA visión, planes, objetivos y metas, etc., considerando los datos recogidos en el análisis FODA. En general, las estrategias pueden ser de tres tipos: corporativas, de negocios y funcionales. Es importante destacar que en esta formulación deben participar gerentes a diferentes niveles.

e.El quinto paso consiste en la implementación. No debe haber un lapso demasiado largo entre la planificación y su aplicación en la realidad. Esto quiere decir que hay que desarrollar lo más pronto posible las actividades correspondientes a las operaciones, para lograr que las cosas deseadas ocurran. La implementación debe ser lo más inmediata posible, dado el riesgo de que cambien aspectos importantes del contexto que se analizó anteriormente de las Fortalezas, Oportunidades, Debi-

lidades y Amenazas.

f.El sexto paso consiste en la evaluación de los resultados de la estrategia y su implementación. En esta evaluación, se consideran tres aspectos: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de la empresa, la comparación de los resultados esperados con los resultados reales y la toma de medidas correctivas para garantizar el rendimiento deseado y expresado en los planes [18].

El análisis FODA puede combinarse con los llamados criterios de CAME. Estas iniciales significan: Corregir (las debilidades), Afrontar (las amenazas), Mantener (las fortalezas) y Explotar (las oportunidades) [14].

Al cruzar los aspectos de la FODA con los del CAME obtenemos el siguiente cuadro (tabla 1)

**Tabla 1. Matriz FODA- CAME**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p>Estrategias FO Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Estrategias DO: Se superan las debilidades aprovechando las oportunidades</p>
<b>Amenazas</b>	<p>Estrategias FA: Se utilizan las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>Estrategias DA: Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas</p>

La formulación de estrategias puede seguir diferentes modelos. El más considerado es el diseñado por David [19].

En este modelo, se inicia con el establecimiento de la Misión y la Visión, para luego, sobre la base de los análisis interno y externo, se pueda determinar los objetivos a largo plazo, que serán la base para la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir [20].

Seguidamente, durante la implementación de las estrategias, se aplican mecanismos de comunicación, coordinación, disciplina, compromiso y control. Por último, a la hora de la evaluación no se debe de perder de vista que esta se realiza para mejorar el cumplimiento

de los objetivos y la adaptación de la organización a las situaciones externas, el ejercicio de un control eficaz de sus prácticas y tomar medidas correctivas a tiempo.

La misión (la cual debería perdurar en el tiempo), no debe confundirse con los objetivos específicos o estrategias de la empresa. Estos siempre cambian con mayor rapidez. Como aspecto parcial, tiene una naturaleza atemporal, no tan influenciado por los cambios y factores externos a la empresa. Por eso, si está bien definida no debería modificarse ante el cambio de su equipo directivo [11].

La misión es la razón de ser de toda organización, el motivo para el cual fue creada y lo que la hace diferente de muchas otras. Una declaración de misión articula el

propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes, a considerar:

- Filosofía de la compañía
- Identidad o auto concepto de la compañía
- Productos o servicios principales
- Clientes y mercados
- Enfoque geográfico
- Obligaciones con los accionistas
- Compromiso con los empleados [19]

Los miembros de la organización son comúnmente conocidos como stakeholders (grupos de interés), y comprenden a los empleados, propietarios, accionistas, instituciones financieras, Entidades gubernamentales, proveedores, clientes y comunidad. La misión empresarial debe ser conocida por todos esos actores, pues proporciona un marco objetivo, para entender que esperar de la empresa, y a la vez que espera la organización de cada uno de ellos [21].

En cuanto a la visión es una expresión concisa de la imagen que deseamos para nuestra organización en el futuro. Es, por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser. Responde a la pregunta: ¿qué queremos ser? La visión es lo que la empresa desea llegar a ser en un lapso de tiempo determinado. Por esta razón, para que esta expresión de deseos pueda convertirse en realidad, la visión debe reunir una serie de características, tales como ser integradora, amplia, detallada, entendible, motivadora, coherente con la realidad institucional. Pero una de las cosas más importantes es que sea apoyada, aceptada y compartida por todos los niveles de la organización. La visión debe ser discutida y analizada para ser formulada por la alta gerencia, tomando en cuenta los aportes de otros miembros de la organización. Por otra parte, en la misión debe estar claramente señalado el tiempo de su realización, para ser seguidamente difundida de forma interna y externa [17].

La visión debe definir el objetivo a perseguir, estableciendo un equilibrio entre lo ambicioso y lo realista. Igualmente, debe ser a la vez posible y creíble, flexible y susceptible a sufrir cambios. Igualmente, debe motivar, tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente, por lo que debe estar escrita claramente, sin ambigüedades, breve, concreta y fácil de comunicar. Más bien, debería decantarse con una intención fácil de alcanzar, pero tampoco imposible, pues debe ser ambiciosa a la vez que factible [19].

### C. Tipos de estrategias

Las Estrategias son acciones estudiadas y previstas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y esce-

narios sobre la evolución futura. De allí que su formulación requiere la participación de los administradores de todos los niveles, quienes deben comprender el posicionamiento de las fuerzas externas e internas de la organización y el compromiso personal de ellos con la misma [16].

Dentro de la formulación de las estrategias, se incorporan elementos tales como los siguientes:

-Objetivos o fines: Concretos, sencillos, coherentes, a largo plazo; posibles y medibles,

-Recursos materiales, humanos (capacidades y habilidades), financieros.

- Igualmente debe considerar factores del entorno, tales como hábitos y modas, tendencias sociales, competencia, entre otros [22]

Generalmente, se asume que hay estrategias de tres tipos, las cuales pueden combinarse de diversas maneras, de acuerdo a la realidad de la organización y su entorno:

- Corporativas, cuyos responsables son los gerentes generales. Es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar,

- de negocios, en las cuales los gerentes medios se tienen que encargar de estrategias de competitividad, es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc., y

- Funcionales, dirigidas a desarrollarlas los gerentes de nivel bajo. Son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales: marketing, producción, finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general [23].

Hay que prever, sobre todo en el caso de las organizaciones de gran tamaño, que hay otro nivel de estrategias, la de operaciones, referido a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (local, adquisiciones, ventas, misceláneos). En la compañía diversificada existe un nivel más, puesto que se trata de una organización con varios negocios y es en este nivel que se determina la continuidad o no de estos [3].

En cada caso y en cada situación, los gerentes deberán decidir en qué aspecto hacer énfasis y hacia dónde dirigir los recursos y esfuerzos, que siempre serán escasos, por lo que se tienen que combinar y buscar su máximo rendimiento. Así, es diferente la situación de las empresas de grandes proporciones, pueden combinar las estrategias a diferentes niveles, mientras que las más pequeñas que pueden emplear simultáneamente varias estrategias defensivas, tales como la desinver-

sión, la liquidación y el recorte de gastos [19].

Estas diversas realidades, revela los diferentes aspectos y utilidades de las estrategias:

a. La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

b. La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

c. La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

d. La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

e. La estrategia como perspectiva: la estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva sea compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones [5].

La literatura científica sobre el tema muestra que las PYMES de América Latina, tienen debilidades importantes de planificación estratégica. Los aspectos más comunes se refieren a la aplicabilidad, formulación, ejecución y evaluación de la estrategia, lo que ha permitido en ocasiones implementar medianamente mejores tácticas en las empresas [23].

### **C. Estrategias en medio de las circunstancias más difíciles: caso COVID 19**

La literatura sobre el tema asume que los elementos de la planeación estratégica pueden ser útiles, incluso en situaciones de una grave contingencia, como lo ha sido la pandemia del COVID 19. La planeación estratégica en escenarios pandémicos no se limita únicamente en la elaboración de planes, va más allá, permitiendo cambiar modelos tradicionales que coadyuvan a mejorar las capacidades de las organizaciones.

Las organizaciones empresariales siempre se envuelven en escenarios muy cambiantes y problemáticos, en los cuales la única constante son los cambios vertiginosos. Algunos de estos cambios son inevitables, como la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. Pero, a partir del año 2020, se produjo un cambio que ha impactado a toda la sociedad:

la pandemia de COVID-19 ha generado una importante transformación social, económica y tecnológica, aunada a la afectación de tipo sanitaria y se ha convertido en uno de los desafíos más serios que ha enfrentado la humanidad.

La onda expansiva, de la inesperada situación actual causada por la pandemia, ha impulsado a los líderes empresariales actuales a centrarse en los enormes desafíos de continuidad económica y comercial que se plantean tras la COVID-19, y que ha afectado la actividad económica mundial y del Ecuador en particular, provocando una disminución en las exportaciones, el comercio y en la inversión en todas las organizaciones empresariales. Los pequeños y medianos negocios van a sufrir más que las grandes organizaciones; así también, las empresas que comercializan productos y servicios esenciales van a sufrir menos que los que venden productos no-necesarios [24].

Las empresas ecuatorianas han venido elaborando estrategias especiales para estos tiempos de pandemia, que se centran en aspectos muy específicos, tales como:

-Seguridad y bienestar del personal: Todas las empresas, independientemente del tamaño que tengan, deben respetar los lineamientos, políticas, reglas y normas que han sido impuestas para poder proteger la propia salud y la de la población.

- Adoptar técnicas de investigación de mercado. Las técnicas de investigación de mercado y el análisis del impacto desde la perspectiva de la planeación para una pandemia, debería ser para las empresas un apoyo para la toma de las decisiones necesarias.

-Invertir en tecnología e infraestructura para apoyar el trabajo a distancia y las capacidades de colaboración virtual [24].

Se ha estimado que es precisamente en este tipo de circunstancias donde la planeación (planificación) estratégica puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad y éxito en determinado plazo o el fracaso e ineludible cierre de operaciones de una empresa. Valorar la circunstancia es una oportunidad para que las empresas reevalúen su productividad y la utilización de la tecnología, entonces sin duda alguna esta pandemia también está arrojando ciertos resultados positivos.

Entre las acciones estratégicas que se han aplicado en la presente emergencia, se ha hecho énfasis en la necesidad de realzar la templanza de los líderes.

Replanificar con las cabezas principales, las estrategias y tácticas para el nuevo entorno, con un plan de acción concreto. Transparentar la situación de forma sincera y honesta con los dueños/accionistas, colaboradores y proveedores sobre la situación que aqueja a la

empresa. Buscar apalancamiento con recursos nuevos, aprovechando las oportunidades del mercado financiero, más en crisis como la del momento. Ser cuidados en el manejo del flujo de efectivo, priorizando gastos para no afectar las proyecciones.

Hay que identificar el desaprovechamiento de herramientas y recursos tecnológicos, y conseguir mejorar la capacitación en el uso de la tecnología como estrategia para mantener el flujo de actividades de las empresas (comercialización, publicidad, cadena de suministros, entre otros) [2].

### III.METODOLOGÍA

#### D.Diseño metodológico:

En el presente artículo se describe y expone una revisión bibliográfica y documental a partir de textos y artículos científicos. Para realizar la investigación fue fundamental detectar, obtener y consultar documentos y bibliografía pertinente al problema de investigación, así como la extracción y recopilación de información de interés. Al recopilar la información de referencias fue posible extraer datos, eventos, opiniones, resultados, explicaciones, que nos permitieron dotarnos de una teoría, que sirvió para describir, explicar e interpretar los fenómenos que hemos delimitado como objeto de investigación [25].

En la revisión bibliográfica y documental se tomaron en cuenta textos claves y de estudio de gerencia y planeación estratégica, que tienen como referencia general las experiencias de las organizaciones norteamericanas, así como artículos referidos a la realidad ecuatoriana en la actualidad.

### IV.RESULTADOS

#### A.La planeación estratégica es una ventaja y un valor para todas las empresas

La presencia de estrategias en las empresas de cualquier tamaño constituye una ventaja competitiva en su administración y gerencia. Esto se refleja tanto en los éxitos como en los retrocesos de las empresas en el mercado, así como su posicionamiento, el cual es una demostración de una adecuada planeación estratégica. Es una lógica consecuencia que una empresa tenga como una ventaja competitiva el hecho de que ella aplique la planeación estratégica y que en ella hayan participado los diferentes niveles de su gerencia, pues uno de los principales propósitos de la planificación estratégica, es precisamente que las organizaciones dispongan de un soporte que les permita asumir los procesos de cambio de manera eficiente, así como también que se encuen-

tren dispuestas para gestionar transformaciones, obtener beneficios y permanecer en el mercado con niveles de competitividad, dado la alta movilización generada en el proceso de negociaciones de las empresas.

Esto se posibilita gracias a los aspectos claves de la estrategia, los cuales pasan a ser fundamentos sobre los cuales debe ajustar permanentemente la planificación, así como las interrelaciones entre estos aspectos, mediante la aplicación de un pensamiento sistémico. Todo ello debe adecuarse a las características específicas de cada empresa, tomando en cuenta su tamaño, si son Pymes o una corporación de gran tamaño, sea pública, mixta o privada.

B.Las herramientas de la planeación estratégica permiten una conducción adecuada que aumenta el posicionamiento de las empresas, incluso en situaciones de emergencia

La estrategia y su planeación constituyen un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos-mercados. La estrategia se convierte entonces en una regla para tomar decisiones, un hilo conductor con cuatro componentes: 1) el alcance del producto en el mercado, 2) el vector de crecimiento, 3) la ventaja competitiva y 4) la sinergia. Uno de los lineamientos de más significación para ser empresas más competitivas es promover y ejecutar las etapas de la planificación estratégica de forma coherente y adecuada a la misión y objetivo de cada una.

### V.CONCLUSIONES

A.La planeación estratégica es un valor competitivo para las empresas.

Ella permite a las empresas afrontar, no sólo el cambiante y competitivo entorno de la economía mundial, sino afrontar las amenazas y mejorar sus debilidades en situaciones de emergencia como la presencia de la pandemia COVID 19

B.La planeación estratégica debe responder a planes de capacitación correspondientes a situaciones de emergencia.

La aplicación de las herramientas de la planeación y la gerencia estratégica debe fomentarse en los países latinoamericanos, cuya economía ha sido afectada por la situación internacional, mediante la capacitación de sus cuadros gerenciales, especialmente en el caso de las PYMES por su potencialidad como empleadores y recuperadores de la economía del país.

C.Se requieren más estudios acerca de la efectividad de la planeación estratégica en la situación creada por la pandemia COVID 19, como ejemplo de superación de ambientes hostiles para las organizaciones.



## REFERENCIAS

- [1]E. Melo Rivera, La planeación estratégica como ventaja competitiva en empresas manufactureras, Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2017.
- [2]N. Huilcapsi Masacon, K. Troya Terranova y W. Ocampo Ulloa, «Impacto del COVID 19 en la planeación estratégica de las PYMES ecuatorianas,» *Recimundo*, vol. 3, nº 4, pp. 76-85, 2020.
- [3]A. Scott, Planificación estratégica, Edinburgo: Edinburgo Business School, 2007.
- [4]J. González, F. Salazar, R. Ortiz y D. Verdugo, «Gerencia estratégica, herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones,» *Telos*, vol. 21, nº 1, pp. 3-19, 2019.
- [5]M. Bojorquez Zapata y A. Pérez Brito, «La planificación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial,» *El buzón de pacioli*, vol. 13, nº 81, pp. 4-19, 2013.
- [6]S. Tzu, *El arte de la guerra*, México: Independently Published, 2016.
- [7]J. Von Neumann y O. Morgenstern, *Theory of the games and economic behaviour*. Third edition, New York: John Willey and sons, 1953.
- [8]P. Drucker, *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires: Editorial el Ateneo, 1984.
- [9]A. Chandler, *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, Cambridge: MIT press, 1962.
- [10]K. Andrews, *The concept of corporate of corporate strategy*, New York: Homewood, 1980.
- [11]M. Porter, *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: Grupo Editorial Patria, 2015.
- [12]P. Castillo, *El enfoque de la gestión estratégica*, México: McGraw Hill, 2010.
- [13]J. Sallenave, *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá: Norma, 2000.
- [14]S. Solórzano y T. Alaña Castillo, *Planeación estratégica*, Machala: UTMACH, 2015.
- [15]E. Ogliastro, *Manual de Planeación estratégica*, Bogotá: Tercer Mundo, 1996.
- [16]A. Chiavenato y A. Sapiro, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* ., México: McGraw Hill, 2007 segunda edición.
- [17]J. Amaya, *Gerencia, Planeación y estrategia*, Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.
- [18]I. Chiavenato y A. Sapiro, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 2010.
- [19]F. David, *Conceptos de administración estratégica*, México: Pearson, 2013.
- [20]M. Porter, «La creación de valor compartido: ¿cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento?,» *Harvard Business*, vol. 82, nº 13, pp. 7-34, 2011.
- [21]K. Weirinch, *Administración, una perspectiva global*, México: McGraw Hill, 2001.
- [22]J. Tarziján, *Fundamentos de estrategia empresarial. elementos esenciales de la estrategia competitiva*, México: Alfa Omega editor, 2008.
- [23]E. García, S. Durán, E. Cardeño Potola, R. rieto Pulido, E. garcía y A. Paz Marcano, «Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empesas para optimizar la competitividad,» *Espacios*, vol. 38, nº 52, pp. 16-30, 2017.
- [24]J. Vinueza Calderón, O. E. J., P. Maldonado Chávez y A. Ramírez Sales, «Planes estratégicos que adoptan las empresas ecuatorianas en tiempos de pandemia,» *FIPCAEC*, vol. 6, nº 1, pp. 696-710, 2021.
- [25]R. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*. Sexta edición., México: McGraw Hill, 2014..