



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera en Tecnología Superior en Gestión  
Empresarial**

**ELABORACIÓN DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA ESCUELA DE  
ENTRENAMIENTO PARA COLABORADORES  
EN UNA EMPRESA DE AUDIOVISUALES EN  
LA CIUDAD DE CUENCA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Tecnólogas Superiores en Gestión  
Empresarial**

**Autoras:**

Luz Mercedes Bueno Dumaguala; Jenny Alexandra Sarmiento  
Plaza

**Director:**

Iván Felipe Orellana Osorio

**Cuenca – Ecuador  
2024**

## DEDICATORIA

En primer lugar, todo este proceso se lo dedicamos a Dios, ya que gracias a su voluntad nos ha permitido llegar hasta este momento importante de nuestra formación profesional,

De igual manera dedicamos todo esto a nuestros padres por ser ese pilar importante quienes han sabido formarnos con buenos sentimientos hábitos y valores lo cual nos ha ayudado a salir adelante a pesar de atravesar buenos y malos momentos.

A nuestros esposos quienes no sostuvieron y brindaron su compañía. Gracias por ser nuestro pilar de fuerza e inspiración durante todo el proceso. Su apoyo incondicional, su paciencia infinita y su fe en nosotras ha sido fundamental para alcanzar esta meta

Querido Matías y Rafaella queremos que sepan que son nuestra mayor motivación para alcanzar las metas y ser la mejor versión. Esta tesis es un ejemplo de que con esfuerzo y dedicación todo es posible. Los amamos con todo nuestro corazón y esperamos que esta dedicatoria les inspire a perseguir siempre sus sueños y nunca se rindan.

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial al director de mi trabajo de graduación quien aportó con sus conocimientos, paciencia y tiempo para el desarrollo del mismo y me guio durante gran parte de mi carrera universitaria. A

los docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitir los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí.

a mi compañera porque gracias al equipo que formamos pudimos llegar a esta meta.

A mis amigas, amigos y todas las personas especiales que forman parte de nuestra vida, gracias por estar pendiente de nosotras y acompañarnos en el proceso.

# Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tablas.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
1.MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE .....	2
1.1 Marco teórico .....	2
1.1.1 Definición de Planeación Estratégica .....	2
1.1.2 Importancia de realizar la Planeación Estratégica .....	2
1.1.3 Características de Planeación Estratégica.....	2
1.1.4 Etapas de Planeación Estratégica .....	3
1.1.5 Ventaja Competitiva .....	4
1.2 Estado del Arte (artículos).....	4
CAPÍTULO 2 .....	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
2.1 Antecedentes de la empresa .....	8
2.2 Análisis de situación actual .....	8
2.2.1 Filosofía empresarial .....	8
2.3 Organigrama.....	9
CAPÍTULO 3 .....	10
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	10
3.1 Introducción .....	10
3.2 Misión .....	10
3.3 Valores estratégicos.....	11
3.4 Visión .....	12
CAPÍTULO 4.....	13

4. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.....	13
4.1 Asuntos estratégicos internos y externos.....	13
4.2 Análisis FODA.....	15
4.3 Evaluación de los asuntos estratégicos.....	16
4.4 Estrategias de valor FODA .....	17
4.5 Objetivos estratégicos .....	18
4.6 Mapa estratégico .....	20
4.7 Cuadro de Mando Integral (Indicadores de desempeño).....	22
4.8 Matriz para la implementación del Mapa estratégico .....	22
CONCLUSIONES .....	25
RECOMENDACIONES .....	26
REFERENCIAS .....	27

## Índice de Figuras

FIGURA 1 1 Organigrama	9
FIGURA 1 2 Evaluación de asuntos estratégicos.	17

## Índice de Tablas

Tabla 1 Asuntos estratégicos internos y externos .....	14
Tabla 2 Análisis FODA.....	16
Tabla 3 Estrategias valor FODA .....	18
Tabla 4 Objetivos estratégicos .....	19
Tabla 5 Mapa Estratégico.....	21
Tabla 6 Matriz de implementación del Mapa estratégico .....	23

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo crear una planeación estratégica para una escuela de entrenamiento para colaboradores en una empresa de audiovisuales. La empresa ofrece entretenimiento de alta calidad en muchas ciudades del país. La investigación se basa en desarrollar la planificación estratégica empresarial y cómo utilizar herramientas conocidas para recopilar y analizar datos pertinentes: análisis FODA CRUZADO, la identificación de estrategias y la implementación de planes de acción. Se utilizará una técnica cualitativa que combina la gestión estratégica y el desarrollo organizacional. Se espera obtener el conocimiento teórico necesario para crear la planificación estratégica de la escuela de entrenamiento.

El trabajo está dividido en varios capítulos que abordan el marco teórico y el estado del arte, la descripción de la organización, el direccionamiento estratégico, la planificación a largo plazo, la propuesta de estrategias y objetivos.

El resultado final es un plan estratégico integral, también conocido como cuadro de mando integral, que nos indica el desempeño de las estrategias basadas en el FODA cruzado y nos proporciona una guía clara para el crecimiento y construcción de la empresa mejorando el desempeño y la competitividad en el mercado audiovisual.

**Palabras clave:** Análisis, Cuadro de mando integral, FODA, Implementación, Planificación Estratégica.



## **ABSTRACT**

The objective of this study is to create a strategic planning for a training school for collaborators in an audiovisual company. The company offers high-quality entertainment in many cities across the country. The research is based on developing business strategic planning and how to use known tools to collect and analyze relevant data: CROSS SWOT analysis, the identification of strategies and the implementation of action plans. A qualitative technique that combines strategic management and organizational development will be used. It is expected to obtain the theoretical knowledge necessary to create the strategic planning of the training school.

The work is divided into several chapters that address the theoretical framework and the state of the art, the description of the organization, strategic direction, long-term planning, and the proposal of strategies and objectives.

The final result is a comprehensive strategic plan, also known as a balanced scorecard, which indicates the performance of the strategies based on the crossed SWOT and provides us with a clear guide for the growth and construction of the company, improving performance and competitiveness. in the audiovisual market.

**Keywords:** Analysis, Balanced Scorecard, SWOT, Implementation, Strategic planning.

# INTRODUCCIÓN

Por disposición de empresa, no se autorizó el uso de su nombre en el presente trabajo por lo que en el desarrollo del mismo se le conocerá como planeación estratégica de Escuela de entrenamiento para colaboradores en una empresa de audiovisuales.

Es una empresa que ofrece a sus clientes una experiencia de entretenimiento de alta calidad, con instalaciones amplias adecuadas para brindar un servicio de calidad y servicios adicionales como alimentos y bebidas, se encuentran ubicados en Cuenca, Quito y Guayaquil.

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo elaborar la planeación estratégica de Escuela de entrenamiento para colaboradores en una empresa de audiovisuales en la ciudad de Cuenca para cultivar un entorno laboral de calidad y excelencia, y asegurar una experiencia satisfactoria para los clientes. Los objetivos específicos sobre los cuales se basó la investigación de tesis, fueron los siguientes:

Realizar una revisión bibliográfica sobre planificación estratégica de la empresa, aplicar activamente herramientas de planificación estratégica reconocidas para recopilar y analizar información relevante que guiarán el proceso de toma de decisiones estratégicas, desarrollar un modelo integral de planificación estratégica con el objetivo de proporcionar un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Para el alcance del proyecto se aplicará una metodología cualitativa que integra componentes de gestión estratégica y desarrollo organizacional. Este enfoque permitirá la recopilación de datos en forma de palabras, imágenes y videos, facilitando la identificación de objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la escuela de entrenamiento. La metodología se caracteriza por su enfoque integral, que posibilitará un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa.

Los resultados esperados son desarrollar los conocimientos teóricos necesarios para la elaboración de la planificación estratégica para el área de entrenamiento y calidad de servicio.

# **CAPÍTULO 1**

## **1.MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE**

### **1.1 Marco teórico**

#### **1.1.1 Definición de Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso sistemático que utilizan las organizaciones para determinar su dirección a largo plazo y tomar decisiones estratégicas.

Según Palomino flores, Henry. (2022), es un proceso que radica las verdaderas necesidades de la población para que los objetivos y metas sean claras y cumplibles, a la vez debe realizar un examen extensivo, como también de las oportunidades y amenazas del ambiente externo e interno, con un fin único de desarrollar estrategias de solución y acciones para acrecentar la competitividad.

#### **1.1.2 Importancia de realizar la Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso formal y sistemático que permite a la empresa definir sus objetivos, analizar el entorno, formular estrategias y tomar decisiones para alcanzar sus metas.” (Huamaní, 2003.)

Según Huamaní (2003), su importancia radica en los siguientes aspectos:

Proporciona una dirección clara, la planificación define la visión, misión y objetivos de la empresa, brindando un norte a todas las áreas y colaboradores, permite anticipar escenarios futuros, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas, Orienta los recursos financieros, humanos y tecnológicos hacia las actividades que realmente generan valor, también promueve la innovación y la creatividad, esto nos permite establecer indicadores de desempeño y evaluar el avance hacia los objetivos.

#### **1.1.3 Características de Planeación Estratégica**

Según Huilcapi Masacón, et al. (2020). Una planeación estratégica buscará, en primer lugar, crear una cultura organizacional de tal medida que los empleados se

comprometan más con la empresa mejorando su potencial, reduciendo costos y ofreciendo productos o servicios más competitivos al mercado. En segundo lugar, se deberá tener en cuenta que, para llevar a cabo sus objetivos, estos tendrán que ser forzosamente medibles y alcanzables, si estas dos características no se cumplen, entonces la estrategia dejará de existir y ocasionará problemas en vez de beneficios.

Algunas características claves de la planificación estratégica son:

La visión Holista que construye la visión de conjunto, donde las partes se ven en relación al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y es una herramienta fundamental para la priorización de objetivos y actividades de manera adecuada. Además, el trabajo de equipo depende del concepto de cuerpo, y si las partes no tienen una visión compartida, no funcionarán bien.

La visión a largo plazo constituye una de las características más importantes de la planificación estratégica. Define todos los objetivos específicos que se requieren para alcanzar un objetivo general. Se analizan todas las causas de un problema central para resolverlo, eliminando la idea de que no existe una sola causa sino una suma de ellas, por lo tanto, la solución es la suma de todas las soluciones.

Permite lograr objetivos más significativos y duraderos.

La empresa se consolida y se aproxima a objetivos superiores y no limitados, como metas u objetivos a corto plazo, aunque está compuesto de ellos.

Contribuye a aproximar la visión, es decir, la proyección de la empresa a largo plazo.

#### **1.1.4 Etapas de Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización, define el camino a seguir para alcanzar los objetivos y metas deseadas, y permite una mejor gestión de los recursos disponibles.

En su artículo González-Marrero et al. (2021) proponen un modelo de planeación estratégica que comprende las siguientes etapas:

1. Análisis del entorno se realiza un estudio del entorno externo e interno de la organización, considerando factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales y culturales, el Análisis FODA estas identifican las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas de la organización, también el análisis de la competencia se estudia la competencia directa e indirecta, sus estrategias, productos y servicios.

2. Formulación esta nos indica sobre la definición de la visión donde se establece una imagen clara del futuro que la organización desea alcanzar, también nos habla sobre la definición de la misión aquí nos indica sobre el propósito fundamental de la organización, que establecen objetivos estratégicos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido.

3. La implementación exitosa de las estrategias es crucial para alcanzar los objetivos de cualquier organización. Este proceso implica tres etapas fundamentales: planificación, asignación de recursos y seguimiento y evaluación.

4. El control es una etapa crucial en la planeación estratégica, donde se evalúa el desempeño de la organización en relación con los objetivos trazados. Esta evaluación permite obtener retroalimentación sobre el proceso y realizar ajustes cuando sea necesario, asegurando así el éxito de la estrategia.

### **1.1.5 Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se refiere a los atributos únicos de una organización que la ayudan a diferenciarse de sus competidores y a destacarse en el mercado.

Por otra parte, para Tóala-Bozada, et al. (2022). La cadena de valor busca agregar valor o darle un plus a un producto, mientras más valor se agrega existe la posibilidad de cobrar un mayor valor y por ende se generará un margen.

La planificación estratégica ayuda a una organización a desarrollar y mantener una ventaja competitiva identificando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en su entorno y desarrollando estrategias para explotar sus fortalezas y mitigar sus debilidades.

## **1.2 Estado del Arte (artículos)**

A continuación, se presentan diferentes investigaciones sobre diversos enfoques y métodos actualmente utilizados para la planificación estratégica, el objetivo principal de

este estudio es proporcionar una visión general del estado actual de la planificación estratégica.

Según Abad, J.P. (2019). La banca privada se basa en indicadores financieros para planificar y controlar sus actividades, sin considerar otros factores como la tecnología, atención al cliente y procedimientos que impactan los resultados finales, su objetivo fue implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la planificación estratégica, incluyendo la visión, objetivos, indicadores y acciones en todos los niveles de la organización, se diseñó un modelo de Plan Estratégico basado en el CMI, el beneficio del CMI permite alinear las finanzas con el mercado, la tecnología y la innovación, sirve como estrategia de comunicación y control de gestión y facilita el control de la estrategia corporativa que mejora la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Jiménez Rosero, C. E. (2020). Las empresas buscan aumentar el éxito de producción y consumo, considerando el entorno y la responsabilidad social, sin dejar de lado las necesidades del consumidor y la competencia, el objetivo es investigar la importancia de la innovación en la planeación estratégica para obtener una ventaja competitiva sostenible, la metodología se define como "los pasos previos que el investigador selecciona para lograr resultados favorables que le ayuden a plantear nuevas ideas" El autor menciona que el objetivo de la investigación es coordinar actividades enfocadas en la revisión de la literatura para complementar ideas previas relacionadas.

La gestión estratégica con enfoque sistémico destaca la importancia de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos e interdependientes. (Quintana Martínez et al., 2024). menciona que la falta de capacidad tecnológica estratégica puede afectar negativamente el éxito de las organizaciones, para abordar esta problemática, se propone una metodología que integra el enfoque empresarial y el sistema de dirección. Las acciones principales incluyen la creación de un cuadro de mando integral para controlar el cumplimiento de objetivos, mayor flujo de información entre los directivos, uso de técnicas estadísticas, gráficos y tablas para visualizar la información.

El artículo de Peñafiel Loor, et al. (2020), ofrece una guía práctica para la elaboración e implementación de un plan estratégico en las empresas, la metodología propuesta es clara, concisa y adaptable a las necesidades de diferentes tipos de

organizaciones, la aplicación de esta metodología ayuda a las empresas a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) suelen enfrentar una serie de desafíos para la supervivencia y el crecimiento, como la falta de recursos, la competencia con empresas más grandes y la dificultad para adaptarse a los cambios del mercado, de acuerdo a su artículo "Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la Planeación Estratégica", publicado en la revista REDIASF, los autores Borbón et al. (2023) proponen un modelo de planeación estratégica para PyMEs que consta en realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, implementando estrategias y acciones para alcanzar los objetivos y evaluando el progreso del plan estratégico para realizar ajustes cuando sea necesario, teniendo como resultado la aplicación de un modelo de planeación estratégica adecuado puede ayudar a las PyMEs a mejorar su productividad, eficiencia y competitividad.

El artículo de Ore Quiroz et al. (2020) aborda el problema de la falta de dirección y eficiencia que enfrentan muchas empresas en la actualidad, la falta de una planificación estratégica adecuada puede derivar en una serie de dificultades, como la toma de decisiones desinformadas, la ineficiencia en el uso de recursos, la falta de competitividad y, en última instancia, el fracaso empresarial, los autores proponen un modelo de planificación estratégica basado en cuatro dimensiones: Planeación, Organización, Dirección y control, la aplicación de un planeamiento estratégico efectivo generara beneficios como: mejorar la toma de decisiones, aumenta la eficiencia operativa, y así alcanzar los objetivos organizacionales.

El artículo de Tigua et al. (2021) analiza la necesidad de implementar una planificación estratégica efectiva en las universidades ecuatorianas para mejorar su gestión administrativa y lograr su internacionalización. Los autores sugieren un modelo de planificación estratégica basado en el enfoque de internacionalización que incluya los pasos de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación. La implementación de este modelo ayudara a las universidades a superar los desafíos de la gestión administrativa, mejorar la calidad de la educación y ser más competitivas en el ámbito internacional.

La planificación estratégica es esencial para el éxito de las instituciones de educación superior, aunque su implementación puede ser difícil debido a los constantes cambios en el entorno y la necesidad de gestionar eficientemente los recursos. En un estudio llevado a cabo en universidades privadas de Ecuador por Vélez et al. (2022), se determinó que la calidad de la planificación estratégica es de nivel medio, donde identificaron áreas de mejora como: La integración de procedimientos e indicadores de medición en cada área administrativa, la comunicación efectiva del plan estratégico a toda la organización y la evaluación continua, este estudio destaca la importancia de mejorar la planificación estratégica en las instituciones de educación superior para lograr un desempeño óptimo y satisfacer las necesidades de los interesados.



## **CAPÍTULO 2**

### **2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **2.1 Antecedentes de la empresa**

Es una empresa dedicada a la industria de exhibición audiovisual. Fue fundada en 1996, en el cual se lanza el proyecto de inauguración con sus instalaciones completamente equipados con la última tecnología, audio y video, lo que permitió un rápido posicionamiento en el mercado, provisto de alta capacidad en términos de capital de trabajo y excelente estrategia de mercado.

Se presentó la posibilidad de continuar expandiéndose en la ciudad de Quito, con instalaciones cada vez más grandes y presentando nuevas tecnologías cinematográficas que son atractivas hacia los ojos del consumidor, dándole así un potencial para seguir creciendo en las ciudades de Cuenca y Guayaquil, contando con un total de 9 locales a nivel nacional y posicionándose como una de las empresas más grandes del Ecuador.

#### **2.2 Análisis de situación actual**

##### **2.2.1 Filosofía empresarial**

La misión de la empresa es brindar a nuestros clientes experiencias de entretenimiento sorprendentes y establecer relaciones emocionales motivadas.

La visión es ser reconocidos como la mejor opción de entretenimiento a través de la innovación, el servicio de primer nivel y la fidelización de nuestros clientes.

Los valores de la empresa se basan en:

**Integridad:** este valor se refiere al comportamiento honesto y coherente dentro y fuera de la empresa. Es necesario actuar de manera ética y cumplir con los compromisos y promesas que se han hecho.

**Respeto:** El respeto implica valorar a todos, independientemente de su posición, género, raza, religión u origen cultural. Fomenta un entorno de trabajo abierto y respetuoso en el que todos se escuchan y se toman en cuenta las opiniones de todos.

Responsabilidad: implica asumir las consecuencias de las propias acciones y decisiones. Significa cumplir con las tareas, aceptar los errores y trabajar para corregirlos, y contribuir positivamente al éxito de la empresa.

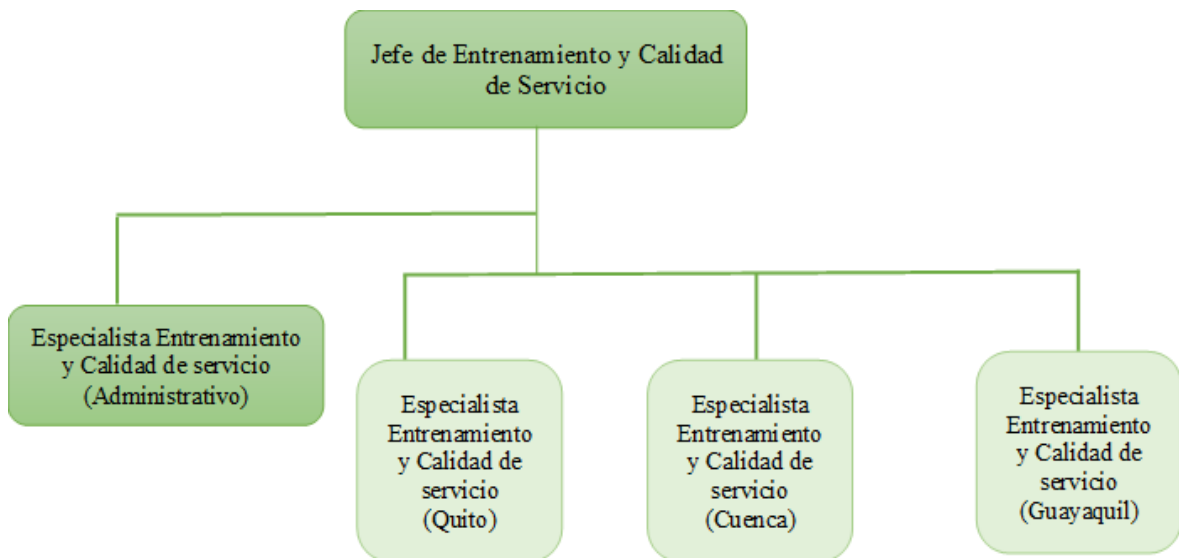
Colaboración: fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los miembros de la empresa. implica el intercambio de información, habilidades y recursos para lograr objetivos compartidos de manera más eficiente y efectiva.

Innovación: La búsqueda constante de nuevas ideas, métodos y soluciones para mejorar y crecer como empresa se conoce como innovación. Fomenta la creatividad y la disposición a asumir riesgos calculados para mejorar continuamente.

Calidad: Este valor se centra en proporcionar bienes o servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Se requiere un compromiso con la excelencia y la mejora continua en todos los aspectos de la empresa.

## 2.3 Organigrama

FIGURA 1 1Organigrama



## **CAPÍTULO 3**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Introducción**

Desarrollar un plan de direccionamiento estratégico para una escuela de entrenamiento para los colaboradores de una empresa audiovisual en la ciudad de Cuenca, la metodología que se utilizó es cualitativa en donde se realizaron entrevistas a los colaboradores para comprender sus experiencias y percepciones sobre la necesidad de mejorar la escuela de entrenamiento, se espera obtener un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento de los colaboradores, determinar la relación entre el entrenamiento, la productividad y la satisfacción de los clientes.

“El resultado final del direccionamiento estratégico, es la posibilidad de lograr los objetivos de la organización, teniendo como finalidad formular la estrategia y los planes de acción empresarial, anticipando cualquier riesgo que pueda existir en un futuro y siendo este el motor principal para que no existan problemas en la entidad” Armijos-Robles, et al. (2020).

#### **3.2 Misión**

Juárez et al., (2017) establece que la misión es el propósito de la empresa, su razón de ser. ¿Por qué tu empresa está haciendo lo que está haciendo? ¿Qué problemas desea resolver su empresa? ¿Cuál es su ventaja sobre los demás? ¿A qué grupo de personas te diriges?

Es importante destacar que la misión sirve como una guía para la toma de decisiones y la ejecución de las acciones organizacionales importantes. Juárez et al., (2017)

En base a lo mencionado anteriormente se plantea la siguiente misión para la empresa.

Declaratoria:

“Formar y potenciar a los colaboradores brindándoles las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse con excelencia en sus áreas de trabajo y contribuir de manera efectiva al crecimiento y éxito de la empresa”

### **3.3 Valores estratégicos**

Los valores estratégicos son elementos esenciales para la gestión eficaz de las empresas, definen la identidad y el comportamiento de la empresa, ya que actúan como brújula que orienta la toma de decisiones, el comportamiento de los empleados y la construcción de una cultura corporativa sólida y diferenciada. (Martos Calpena, 2009, p. 10).

El objetivo de esta tesis es proponer cuatro valores estratégicos para la Escuela de Entrenamiento para colaboradores en una empresa de audiovisual. La excelencia, la innovación, compromiso y el trabajo en equipo, estos valores estratégicos permitirán alcanzar su máximo potencial y formar profesionales exitosos, además, la escuela podrá posicionarse como un referente de calidad en la formación audiovisual a nivel nacional.

**Excelencia:** Buscar la mejor calidad en la capacitación y el desarrollo de los colaboradores de la escuela de entrenamiento, buscando la mejora continua en todos los procesos y actividades.

**Innovación:** Aplicar métodos de enseñanza y aprendizaje actualizados e innovadores para adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades de la industria cinematográfica.

**Compromiso:** fomentar que los colaboradores participen activamente y se involucren en su propio aprendizaje, creando un entorno de aprendizaje positivo y motivador.

**Trabajo en equipo:** Promover el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva entre los colaboradores, potenciando el aprendizaje entre pares y el desarrollo de habilidades sociales.

### **3.4 Visión**

La visión de una empresa es el faro que guía el camino que tomará en el futuro de la empresa. Se trata de una declaración en la que la empresa especifica el camino que seguirá para lograr su objetivo. Rojas Ruiz, E. (2022)

Se plantea la visión de la empresa para la escuela de entrenamiento.

Declaratoria:

Ser reconocidos como la principal institución de formación en el ámbito del entrenamiento audiovisual, donde se fomenta la creatividad, la innovación y la excelencia técnica, preparando a nuestros colaboradores para destacarse en cualquier área asignada.

## CAPÍTULO 4

### 4. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Una planificación a largo plazo es un plan para el futuro de una empresa que le permite prever los problemas y las oportunidades que pueden surgir de las decisiones que se tomen ahora.

Según Coronel, José Iván, Rodrigo Vázquez Rueda, Nicolás Ariolfo (2021). El plan establecido se debe revisar anualmente y en lista 4 parámetros básicos a cumplir en la implementación de esta metodología como herramienta para la planeación estratégica.

Los cuatro básicos consisten en: 1. Fijar Metas: El saber a dónde queremos ir viene planteado desde el direccionamiento estratégico. 2. Comunicar: Utilizar los medios y recursos disponibles para involucrar, recordar y plasmar las declaratorias; ya que, los resultados dependerán mucho de: la aceptación al cambio, limitaciones dentro de la cultura organizacional, la eficacia que tengamos en la comunicación y la socialización con todos los niveles de la organización. 3. Confiar: creer en los demás y hacer que confíen en el proceso. 4. Rendir cuentas: mediante indicadores medir lo que se propuso.

#### 4.1 Asuntos estratégicos internos y externos

Asuntos estratégicos externos: Hay factores externos que pueden afectar el cumplimiento de la estrategia de una empresa. Estos factores se componen de las oportunidades, que son elementos positivos que se encuentran en el entorno en el que opera la empresa, y las amenazas, que son situaciones que pueden afectar negativamente la empresa y amenazar su supervivencia.

Asuntos estratégicos internos: Hay factores internos que pueden generar ventajas competitivas. Estas ventajas se componen de fortalezas, que son capacidades únicas que brindan una ventaja competitiva para el crecimiento de la empresa, y debilidades, que son factores que causan una posición desfavorable frente a la competencia. Estos factores internos deben mejorarse para mejorar el desempeño de la empresa.

La escuela de entrenamiento para los colaboradores de una empresa audiovisual en la ciudad de Cuenca debe analizar cuidadosamente estos asuntos estratégicos para crear

planes de acción que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. La formación de alta calidad, actualizada y relevante para las demandas del mercado, junto con la gestión eficiente y sostenible de la escuela, serán esenciales para el éxito.

En la siguiente matriz se presenta la evaluación de asuntos estratégicos, en donde se califica tanto los factores internos y externos de la empresa obteniendo las ponderaciones un total de 1.

Tabla 1 Asuntos estratégicos internos y externos

FACTORES INTERNOS		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	La empresa cuenta con personal altamente calificado y entrenado para cumplir con sus tareas en cualquier áreas asignadas.	0,18	4	0,72
2	Formación personalizados según las necesidades de los estudiantes	0,1	3	0,3
3	Contenido actualizado y alineado de acuerdo a las políticas	0,09	3	0,27
4	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y actualizados en el área.	0,14	4	0,56
<b>Debilidades</b>				
5	La escasez de fondos para invertir en una escuela de entrenamiento con tecnología renovada	0,11	4	0,44
6	La empresa solicita muchos días de capacitación para personal que desea ingresar.	0,12	3	0,36
7	Existe un quiebre en cuanto a la correcta selección de personal que ingresa a entrenamiento.	0,08	4	0,32
8	Falta de espacio apropiado para el crecimiento futuro de la escuela de entrenamiento.	0,18	2	0,36
		1	27	3,33
FACTORES EXTERNOS		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	El crecimiento en la industria puede permitir a la escuela desarrollar programas especializados que respondan a las necesidades del mercado laboral.	0,25	4	1
2	Implementar nuevas formas de enseñanza basadas en la tecnología.	0,2	3	0,6
<b>Amenazas</b>				
3	Competencia en capacitación contratando a terceros	0,17	2	0,34
4	Eventos como desastres naturales, pandemias u otras emergencias que afecten al presupuesto de la empresa	0,15	4	0,6
5	Cambio en las preferencias del mercado pueden afectar la demanda de entrenamiento y la viabilidad de los programas de la escuela.	0,23	3	0,69
		1	16	3,23

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la matriz se puede observar que se tiene un 3,33 en factores internos y 3,23 en factores externos, en la cual muestra una fortaleza en factores internos por lo que se debe trabajar para fortalecer los factores externos.

## 4.2 Análisis FODA

El objetivo del análisis FODA es ayudar a las organizaciones a reducir o superar sus debilidades y amenazas mientras aprovechan sus fortalezas y oportunidades. Esto se logra mediante la creación de planes que aprovechen los beneficios y minimicen los aspectos negativos.

En otras palabras, la matriz FODA, aborda de manera sistemática y continua acciones de evaluación para obtener un diagnóstico de las organizaciones del sector productivo (públicas y privadas), con un enfoque objetivo, práctico y viable; analizando conjuntamente los factores más relevantes (fuertes y débiles) internos y externos; dando prioridad a los activos competitivos y proporcionando juicios para construir un balance estratégico con el propósito de tomar decisiones e implementar estrategias

Para establecer la relación de los asuntos estratégicos internos y externos, a través de la matriz de análisis FO-FA-DO-DA, se deben considerar las siguientes preguntas propuestas:

- 1) ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- 2) ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- 3) ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- 4) ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza? Tamara Orellana Tapia (2021)

De acuerdo a las preguntas que anteceden se evaluó mediante la elaboración de la matriz en la cual se calificó con 1 cuando las celdas tienen relación y vinculación entre ellos.

En el análisis realizado se encuentran los siguientes asuntos críticos de la escuela de entrenamiento:

La empresa cuenta con personal altamente calificado y entrenado para cumplir con sus tareas en diferentes áreas asignadas.

Capacitación de formación personalizadas según las necesidades de los estudiantes.



Contenido actualizado y alineado de acuerdo a las políticas.

La escasez de fondos para invertir en una escuela de entrenamiento con tecnología renovada.

Tabla 2 Análisis FODA

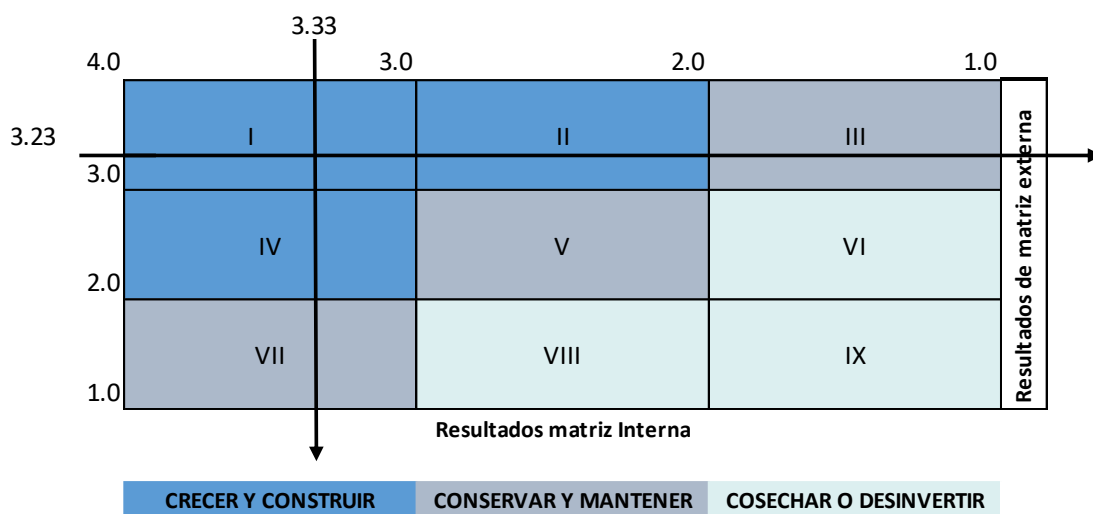
ANÁLISIS FO - FA - DO - DA								
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1. El crecimiento en la industria puede permitir a la escuela desarrollar programas especializados que respondan a las necesidades del mercado laboral.	2. Implementar nuevas formas de enseñanza basadas en la tecnología.	1. Competencia en capacitación contratando a terceros	2. Eventos como desastres naturales, pandemias u otras emergencias que afecten al presupuesto de la empresa	3. Cambio en las preferencias del mercado pueden afectar la demanda de entrenamiento y la viabilidad de los programas de la escuela.		
FORTALEZAS	1. La empresa cuenta con personal altamente calificado y entrenado para cumplir con sus tareas en diferentes áreas asignadas.	1	1	1		1	4	1
	2. Capacitación de formación personalizada según las necesidades de los estudiantes	1	1		1		3	2
	3. Contenido actualizado y alineado de acuerdo a las políticas		1	1			2	
	4. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y actualizados en el área.		1				1	
DEBILIDADES	1. La escasez de fondos para invertir en una escuela de entrenamiento con tecnología renovada		1		1	1	3	3
	2. La empresa solicita muchos días de capacitación para personal que desea ingresar.	1					1	
	3. Existe un quiebre en cuanto a la correcta selección de personal que ingresa a entrenamiento.	1	1			1	3	4
	4. Falta de espacio apropiado para el crecimiento futuro de la escuela de entrenamiento.		1			1	2	

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Evaluación de los asuntos estratégicos

Para garantizar el éxito y la calidad del proceso de investigación y la consecución de sus objetivos, los asuntos estratégicos representan los elementos clave que requieren atención y consideración cuidadosa.

FIGURA 1 2 Evaluación de asuntos estratégicos.



Después de obtener los valores de matriz interna y matriz externa, se localiza en el cuadrante dándonos como resultado que se encuentra ubicado en el cuadrante I “crecer y construir” lo cual nos indica que es factible elaborar propuestas que se centren en el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que impulsen al desarrollo de la escuela de entrenamiento.

#### 4.4 Estrategias de valor FODA

Las estrategias de valor FODA son una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan crear valor para sus clientes, actúa como un puente que conecta los desafíos y oportunidades internos de una empresa con los factores externos que influyen en su éxito, creando planes efectivos para alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño al analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (González, 2023).

Tabla 3 Estrategias valor FODA

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1 O1	Fortalecer la oferta de programas de entrenamiento personalizados para atender las necesidades específicas de los clientes.
	F1 O2	Aprovechar la experiencia de los instructores para crear programas de entrenamiento especializados en nuevas tecnologías.
	F2 O1	Utilizar la cultura de aprendizaje continuo para mantener a los colaboradores actualizados con la información de la empresa.
	F2 O2	Desarrollar e implementar plataformas de aprendizaje personalizados
ESTRATEGIAS FA	F1 A1	Resaltar la alta calidad de la formación y experiencia del personal propio, comparándolo con las ofertas de terceros.
	F1 A3	Personal altamente calificado de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y desarrollar nuevos programas de entrenamiento que satisfagan las nuevas demandas
	F2 A2	Mitigar el impacto de las amenazas externas en la capacidad de la escuela para ofrecer capacitación de alta calidad, manteniendo la fortaleza de la formación personalizada.
ESTRATEGIAS DO	D1 O2	Buscar fuentes de financiamiento para invertir en la actualización de la infraestructura tecnológica.
	D3 O1	Invertir en la formación del personal para que puedan utilizar las nuevas herramientas tecnológicas de manera efectiva.
	D3 O2	Definir perfiles de puesto claros y detallados
ESTRATEGIAS DA	D1 A2	Crear un fondo de emergencia reservado para cubrir gastos inesperados de la escuela de entrenamiento.
	D1 A3	Comunicar de manera clara y efectiva los beneficios que la capacitación aporta a los colaboradores y a la empresa, en términos de productividad, eficiencia y competitividad
	D3 A1	Definir las competencias y habilidades del perfil que se requiere para capacitar
	D3 A3	Seleccionar candidatos con las habilidades y competencias que busca la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se presentan las estrategias de valor de la Escuela de Entrenamiento donde implementará para aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

#### 4.5 Objetivos estratégicos

Es crucial establecer objetivos estratégicos, ya que tienen como objetivo impulsar el crecimiento y aumentar la competitividad de la empresa. Además, son objetivos futuros

planificados por la organización y deben ser definidos de manera clara, medible, comprensible y alcanzable, ya que guiarán a la empresa hacia el cumplimiento de su visión, misión y estrategia.

En definitiva, los objetivos estratégicos dan un direccionamiento a la organización hacia su futuro deseado, ayudan a conservar los recursos valiosos y motivan e inspiran a los trabajadores a aumentar su desempeño. El cumplimiento de estos objetivos es responsabilidad de todo el personal. Tamara Orellana Tapia (2021).

Tabla 4 Objetivos estratégicos

ASUNTOS CRITICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Desafíos y oportunidades que surjan en el mercado, demandas cambiantes de los clientes.	F1 O1	Fortalecer la oferta de programas de entrenamiento personalizados para atender las necesidades específicas de los clientes.	Mejorar la calidad y la relevancia de los servicios de entrenamiento, lo que puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, una mayor fidelización y un aumento en la competitividad en el mercado.
	F1 O2	Aprovechar la experiencia de los instructores para crear programas de entrenamiento especializados en nuevas tecnologías.	
	F1 A1	Resaltar la alta calidad de la formación y experiencia del personal propio, comparándolo con las ofertas de terceros.	Garantizar que la empresa se destaque en la calidad de su personal y su capacidad para adaptarse y satisfacer las demandas cambiantes del mercado, lo que contribuirá a su competitividad y éxito a largo plazo.
	F1 A3	Personal altamente calificado de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y desarrollar nuevos programas de entrenamiento que satisfagan las nuevas demandas.	
Falta de plataformas en la escuela de entrenamiento para ofrecer un aprendizaje continuo.	F2 O1	Utilizar la cultura de aprendizaje continuo para mantener a los colaboradores actualizados con la información de la empresa.	Mejorar el desarrollo profesional y el desempeño de los colaboradores al promover una cultura de aprendizaje continuo y ofrecer oportunidades de formación personalizadas y relevantes. Esto, a su vez, contribuirá a la competitividad y al éxito general de la empresa.
	F2 O2	Desarrollar e implementar plataformas de aprendizaje personalizados.	
	F2 A2	Mitigar el impacto de las amenazas externas en la capacidad de la escuela para ofrecer capacitación de alta calidad, manteniendo la fortaleza de la formación personalizada.	
No se dispone de recursos financieros para invertir en la actualización de la infraestructura tecnológica, ni un fondo de emergencia que cubra gastos inesperados.	D1 O2	Buscar fuentes de financiamiento para invertir en la actualización de la infraestructura tecnológica.	Asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo la actualización de la infraestructura tecnológica de la escuela, lo que a su vez contribuirá a mejorar la calidad educativa y fortalecer su posición competitiva en el mercado.
	D1 A2	Crear un fondo de emergencia reservado para cubrir gastos inesperados de la escuela de entrenamiento.	Lograr la estabilidad financiera y promover una cultura de aprendizaje y desarrollo en la escuela de entrenamiento, lo que a su vez contribuirá a su éxito a largo plazo y al bienestar de sus colaboradores.
	D1 A3	Comunicar de manera clara y efectiva los beneficios que la capacitación aporta a los colaboradores y a la empresa, en términos de productividad, eficiencia y competitividad.	
Se mantiene una ineficiencia en seleccionar candidatos con las habilidades y competencias adecuadas para las necesidades de la empresa.	D3 O1	Invertir en la formación del personal para que puedan utilizar las nuevas herramientas tecnológicas de manera efectiva.	Mejorar la eficacia y la eficiencia del personal al proporcionarles la formación y las expectativas claras necesarias para tener éxito en sus roles.
	D3 O2	Definir perfiles de puesto claros y detallados.	
	D3 A1	Definir las competencias y habilidades del perfil que se requiere para capacitar.	Garantizar que la empresa cuente con capacitadores altamente calificados y alineados con sus objetivos estratégicos, lo que contribuirá a mejorar la calidad de la formación impartida y el rendimiento global de la organización.
	D3 A3	Seleccionar candidatos con las habilidades y competencias que busca la empresa.	

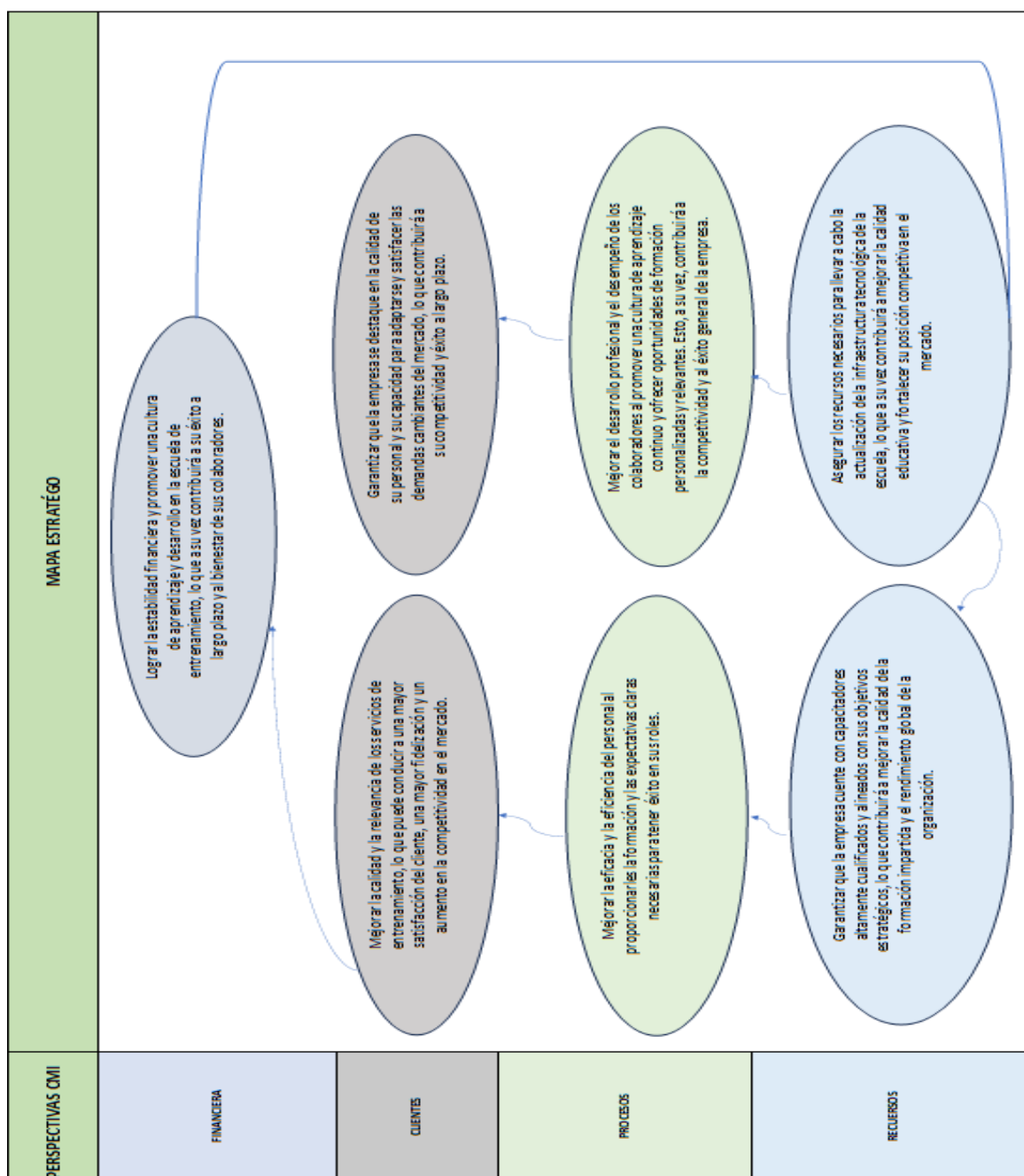
Fuente: Elaboración propia

## **4.6 Mapa estratégico**

El mapa es una herramienta de gestión estratégica que permite visualizar y comunicar los objetivos estratégicos de una empresa de manera clara y concisa, se basa en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de recursos, ayuda a las organizaciones a definir su dirección estratégica, alinear sus recursos, actividades, y a medir y evaluar su progreso. Rodríguez et al. (2023).

Para la elaboración del mapa estratégico que se muestra a continuación.

Tabla 5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos estratégicos se encuentran organizados de acuerdo a cada perspectiva, conectados entre sí por flechas que representan la relación causa-efecto que los une. Este viaje comienza en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la base fundamental, y asciende gradualmente hasta alcanzar la perspectiva superior. Una vez cumplido el objetivo final, se establece un lazo circular que lo conecta con el objetivo inicial, creando un ciclo continuo de mejora y crecimiento

## **4.7 Cuadro de Mando Integral (Indicadores de desempeño)**

El cuadro de mando integral proporciona una visión completa y equilibrada del desempeño de la organización, en cada una de estas perspectivas se utiliza un conjunto equilibrado de indicadores. El cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a alinear sus objetivos estratégicos con sus actividades diarias y a tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño general al integrar estas perspectivas.

El mapa estratégico y el tablero de control son las dos herramientas necesarias para implementar el cuadro de mando integral

Peralta Loayza, Héctor. (2021) El CMI ofrece cuatro puntos de vista integrados que se aplicarán a la empresa en estudio

- La perspectiva económica. Las medidas de actuación financiera muestran si la implementación de una estrategia en una empresa está contribuyendo a su mejora mediante objetivos, indicadores y acciones estratégicas.

- La perspectiva del consumidor. Permite a las empresas comparar los principales indicadores de satisfacción de sus clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y el mercado en el que operan. Además, facilita la identificación y evaluación de las propuestas de valor para el cliente.

La perspectiva de los procesos internos: Se refiere al análisis de los procesos claves que añaden valor en la organización.

- El punto de vista de aprendizaje y desarrollo crea objetivos e indicadores que fomentan el aprendizaje y el crecimiento de la empresa y sus empleados.

Esta perspectiva tiene como objetivo proporcionar la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos de las cuatro perspectivas anteriores. La retención del empleado y la productividad, que dependen de su satisfacción en la empresa, son los indicadores clave de esta perspectiva; para lograr esto, las empresas desarrollan estrategias.

## **4.8 Matriz para la implementación del Mapa estratégico**

La Matriz para la Implementación del Plan Estratégico es una herramienta fundamental que traduce los objetivos estratégicos de alto nivel en acciones específicas, medibles y alcanzables (SMART). Esta matriz sirve como un mapa detallado que guía a la organización en la ejecución del plan estratégico, asegurando que cada paso se alinee con la visión general y contribuya al logro de los objetivos a largo plazo. Hernández, C. (2019).

De acuerdo a la entrevista que se realizó a los colaboradores de la escuela de entrenamiento se detectó las siguientes necesidades: Falta de misión y visión de la escuela de entrenamiento, falta de herramientas y equipos para dominar las diferentes áreas de trabajo como facturación en el sistema y así agilizar al momento de servirle a los clientes, por lo que se propone realizar una Matriz para la Implementación del Mapa estratégico.

La matriz facilita la comunicación de los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización, asegurando que todos estén alineados y trabajando hacia un mismo objetivo.

Tabla 6 Matriz de implementación del Mapa estratégico

Matriz para la implementación del Mapa estratégico						
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Meta Global	Valor Actual	Iniciativas	Responsables	Plazo
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Desarrollar un equipo de profesionales altamente calificados y actualizados.	Porcentaje de colaboradores que participan en programas de formación continua.	60%	Implementar un programa anual de formación continua obligatoria para todos los colaboradores. Fomentar la participación en cursos, talleres.	Especialista de Entrenamiento y Calidad de Servicio	6 meses
<b>Clientes</b>	Brindar una formación de alta calidad que satisfaga las necesidades de los colaboradores y prepáralos para el éxito en la industria del cine.	Nivel de satisfacción de los colaboradores con la formación recibida.	85%	Realizar encuestas de satisfacción al finalizar cada programa de formación. Implementar un sistema de tutorías personalizadas para apoyar a los colaboradores.	Especialista de Entrenamiento y Calidad de Servicio	8 meses
<b>Financiera</b>	Aumentar la rentabilidad de la escuela de entrenamiento.	Margen de beneficio neto.	10%	Reducir los costos operativos de la escuela.	Área Financiera	1 año
<b>Procesos</b>	Optimizar los procesos de la escuela de entrenamiento para mejorar la eficiencia y la eficacia.	Tiempo promedio de finalización de un programa de formación.	6 días	Automatizar procesos administrativos y de gestión. Capacitar a los colaboradores en la mejora continua de procesos.	Especialista de Entrenamiento y Calidad de Servicio	4 días

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente matriz se puede observar que la escuela tiene varias fortalezas, como un equipo de profesionales altamente calificados y actualizados, y una formación de alta calidad que satisface las necesidades de los colaboradores, se centra en abordar las debilidades de la escuela, como reducir los costos operativos y acelerar el proceso de



formación. Como recomendación se propone crear un sistema de seguimiento y evaluación para medir el éxito de los programas de formación.

## **CONCLUSIONES**

Después de realizar este estudio sobre la elaboración de la planeación estratégica para una Escuela de Entrenamiento en una empresa de audiovisuales, podemos observar que la Planeación Estratégica radica en proporcionar una dirección clara, anticipar escenarios futuros, orientar recursos hacia actividades valiosas, promover la innovación y establecer indicadores de desempeño detallando características claves como la visión holista, la orientación a largo plazo y la adaptabilidad.

Con la ayuda de la planificación Estratégica se identifican todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en la escuela de entrenamiento que sirven como base para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Se utiliza una metodología cualitativa utilizada para entrevistar a los colaboradores y comprender la necesidad de mejorar la escuela de entrenamiento.

Se abordan los asuntos estratégicos internos y externos, junto con el análisis FODA y la evaluación de asuntos estratégicos, además de establecer objetivos que serán de gran ayuda para impulsar el crecimiento y aumentar la competitividad de la empresa.

Se espera que las conclusiones y recomendaciones derivadas de este trabajo contribuyan al desarrollo y crecimiento continuo de la organización en el futuro.

## **RECOMENDACIONES**

Las siguientes recomendaciones se basan en los conceptos presentados en el documento y tienen como objetivo mejorar la implementación y seguimiento del plan estratégico en la Escuela de Entrenamiento para colaboradores en la empresa de audiovisuales en Cuenca:

Establecer un proceso de revisión anual del plan estratégico para garantizar su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo y fortalecer la comunicación interna en la empresa de audiovisuales para asegurar la comprensión y aceptación de los objetivos estratégicos promoviendo un ambiente de confianza entre los colaboradores para fomentar la colaboración y el compromiso con el proceso estratégico, para definir indicadores claros y medibles para evaluar el cumplimiento de las metas propuestas en el plan estratégico.

Realizar un análisis detallado de los factores internos y externos que puedan influir en la ejecución de la estrategia, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para priorizar la mejora continua de los aspectos internos que puedan generar ventajas competitivas para la empresa, manteniendo un enfoque en la adaptabilidad y la flexibilidad para ajustar la estrategia según las condiciones cambiantes del entorno.

Involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica para garantizar su alineación y compromiso.

Buscar oportunidades de capacitación y desarrollo para fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores en la empresa de audiovisuales.

## REFERENCIAS

- Abad, J. (19, diciembre, 2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Ciencia UNE MI*.  
<https://www.redalyc.org/journal/5826/582661250003/html/>
- Armijos-Robles, L., Campos-Carrillo, A., & Hidalgo-Luzuriaga, Y. (2020). Estudio del Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: Una Revisión de Literatura (2009-2018). *Economía Y Negocios*, 11(1), 104–117.  
<https://doi.org/10.29019/eyn.v11i1.695>
- Borbon Palafox, J. F., Navarro Arvizu, E. M., & Leyva Osuna, B. A. (2023). Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la Planeación Estratégica. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (39). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.559>
- Chiquito Tigua, GP, Plua Parrales, NV, & González Benítez, N. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances*, 24 (1), 135-148.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869301011>
- Coronel, José Iván, Rodrigo Vázquez Rueda, Nicolás Ariolfo (2021) Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Fuenlabrada
- González Figueroa, A. E. (2023). Modelo de planeación estratégica y VSM para la fábrica productos La Gracia (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12974>
- González-Marrero, Y. E., González-Marrero, L. A., Reyez-Velázquez, E., & Garcés-Pérez, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-12.  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023007/181569023007.pdf>  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11227/1/16764.pdf>
- Huamani, T. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 5(10), 105-110.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d279211f-3621-4ae2-87d7-101ab510de9e/content>
- Huilcapi Masacón, N. Úrsula, Troya Terranova, K. T., & Ocampo Ulloa, W. L. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)
- Jiménez Rosero, C. E., Vasco Gualotuña, C. A., Lara Pazos, P. E., & Hugo Cárdena, F. X. (2020). Planeación estratégica en la responsabilidad social. *RECIMUNDO*, 4(2), 116-126. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(2\).mayo.2020.116-126](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(2).mayo.2020.116-126)

- Juárez, B. K. P. A., Martínez, B. H. D. S. M., & Quintanilla, B. D. C. O. Facultad deficiencias económicas Departamento de administración de empresas.  
<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Martos Calpena, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Universitat Politècnica de Catalunya.  
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1>
- Ore Quiroz, H., Olórtogui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, 8(4). <https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Palomino flores, Henry. (2022). Influencia de la contratación pública en la efectividad del cumplimiento del planeamiento estratégico institucional. Revista San Gregorio, 1(52), 203-219. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i52.2050>
- Peñafiel Loor, J., & Muñiz Soledispa, L. Y. (2020). La Planificación Estratégica como Herramienta en las Empresas. Unesum Ciencias, 11(2), 1-14.  
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/237/243>
- Peralta Loayza, Héctor. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 53-78. Epub 31 de diciembre de 2021. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Quintana Martínez, L., Corona Sánchez, S. A., & Malleuve Martínez, A. (20XX). Gestión, administración y planeación estratégica con enfoque sistémico.  
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357961649002/>
- Rodríguez Santana, M. M., Pérez Campaña, M., & Ortiz Pérez, A. . (2023). Procedimiento para la evaluación de la planeación estratégica en universidades cubanas . *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 11(2), 53–71.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8145087>
- Rojas Ruiz, E. (2022). Propuesta de un plan estratégico, basado en el Desarrollo Sostenible para la empresa Gómez y Selva Industrial SA.  
<http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1694>
- Tamara Orellana Tapia (2021) Modelo de planeación estratégica para la empresa “Moduleline”
- Tóala-Bozada, S. P., Tóala-Bozada, F. A., & Cañarte-Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 1016–1034.  
<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Vélez Jiménez, D., Aragón Sanabria, R., & Rodríguez González, M. S. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia*, colección de Filosofía de la Educación, 32, pp. 151-169. <https://www.redalyc.org/journal/4418/441869722004/html/>
- Hernández, C. (2019). Planificación Estratégica Prospectiva: Métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión Empresarial* , 18 ((1).  
[https://doi.org/10.15665/dem.v18i\(1\).2127](https://doi.org/10.15665/dem.v18i(1).2127)
- Ponce Talancón, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e

Investigación en Psicología , 12 (1), 113-130.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>