

Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

[https://doi.org/ 10.5281/zenodo.14854092](https://doi.org/10.5281/zenodo.14854092)

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Gestión administrativa y plan estratégico para una empresa de formación y
capacitación de Guayaquil, Ecuador**

***Administrative management and strategic plan for a training and education
company in Guayaquil, Ecuador***

Jimena Elizabeth Montes De Oca Sánchez

ua.jimenamontesdeoca@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-9529-8249>

Beatriz Elizabeth Ramírez Rodríguez

up.beatrizramirez@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Puyo, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-5442-4429>

Lisenia Karina Baque Villanueva

uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Quevedo, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-7886-8094>

Recibido: 30/11/2023

Revisado: 12/12/2023

Aprobado: 15/12/2023

Publicado: 03/01/2024



RESUMEN

El presente trabajo contiene un Plan Estratégico dirigido a una empresa de provisión de servicios de formación y capacitación de Agentes de Seguridad, en respuesta a la problemática de gestión administrativa inadecuada, como consecuencia de la falta de acciones de planificación, organización, dirección y control de las actividades propias del modelo de negocio institucional. En relación con la modalidad de investigación, se aplicó la modalidad mixta (cualitativa y cuantitativa), con el objetivo de conseguir información de fuentes primarias mediante la aplicación de los tipos de investigación de campo, descriptiva y bibliográfica. Por su parte, la identificación del problema de investigación se determinó a través de la observación directa como técnica de campo. En relación con las fuentes bibliográficas, se seleccionaron a través del análisis crítico de libros, ensayos, artículos, entre otros, de autores nacionales e internacionales; para fundamentar teóricamente la construcción de una propuesta de solución viable. Por otro lado, la obtención de datos se desarrolló mediante la aplicación de una encuesta dirigida al talento humano de la empresa en estudio. Estos datos, fueron analizados, tabulados, interpretados y organizados en una tabla estadística para facilitar su análisis. Finalmente, se elaboró una propuesta orientada a optimizar la gestión administrativa de la empresa, a través de la división del trabajo para el logro de los objetivos empresariales y facilitar la efectiva dirección de la empresa.

Descriptor: Plan estratégico; gestión administrativa; indicadores; optimización. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The present work contains a Strategic Plan aimed at a company providing training and qualification services for Security Agents, in response to the problem of inadequate administrative management, as a consequence of the lack of planning, organization, direction and control of the activities of the institutional business model. In relation to the research modality, the mixed modality (qualitative and quantitative) was applied, with the objective of obtaining information from primary sources through the application of field, descriptive and bibliographic types of research. The identification of the research problem was determined through direct observation as a field technique. In relation to the bibliographic sources, they were selected through the critical analysis of books, essays, articles, among others, by national and international authors; in order to theoretically support the construction of a viable solution proposal. On the other hand, data collection was developed through the application of a survey addressed to the human talent of the company under study. These data were analyzed, tabulated, interpreted and organized in a statistical table to facilitate their analysis. Finally, a proposal was developed to optimize the administrative management of the company, through the division of labor for the achievement of business objectives and to facilitate the effective management of the company.

Descriptors: Strategic plan; administrative management, indicators, optimization. (UNESCO Thesaurus).



INTRODUCCIÓN

Las MIPYMES representan el 95% de las empresas activas en Ecuador¹ y son el principal empleador del país, no obstante, la tasa de fracaso de este tipo de empresas aumenta significativamente debido a la falta de profesionalización y a la incapacidad de previsión y de creación de estrategias; lo que contribuye al incremento de los índices de desempleo.

En función de estos análisis, Chalen (2019) propuso un esquema estructural que partió del análisis situacional de la organización para determinar los factores que inciden negativamente sobre la gestión. A partir de este análisis, estableció una nueva estructura orgánica funcional, la cual le permitió aplicar la departamentalización y la asignación de funciones, así como la denominación de cargos y la limitación de funciones para cada uno de ellos. La autora complementó la propuesta con políticas orientadas a reglamentar el accionar del talento humano, de forma individual y colectiva.

En ese sentido, Hinostroza (2017) propuso como primer componente estructural práctico de su modelo de plan estratégico, la redefinición de la estructura orgánica y funcional de una institución de educación superior, debido a su inoperancia y desapego de la normativa legal vigente para este tipo de organización. A partir de ella, definió las acciones fundamentales para una adecuada gestión y los programas operativos para el logro de los objetivos propuestos.

Por otra parte, Loor (2017) partió del diagnóstico de la situación inicial de la empresa y lo complementó con un análisis situacional para establecer los objetivos estratégicos, lo que facilitó la selección de estrategias y la elaboración de programas de acción. El autor concluyó su propuesta con la determinación de acciones de control y evaluación, para dotar a la empresa de las herramientas necesarias para monitorizar el alcance y cuantificar los resultados obtenidos.

Ante este escenario, el presente trabajo se enfoca en la construcción de un plan estratégico para una pequeña empresa de servicios, ante la necesidad de establecer

¹ De acuerdo al Estudio de Gestión Competitiva de las PYMES en Ecuador, citado por Rodríguez, R. & Avilés, V. en su artículo "Las PYMES en Ecuador: Un análisis necesario". Revista 593 Digital Publisher CEIT, septiembre de 2020. Pág. 191-200.



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

las acciones e instrumentos necesarios para readecuar su estructura orgánico – funcional y reorientar sus esfuerzos hacia una óptima gestión administrativa como soporte elemental para planes de crecimiento y desarrollo económico.

El presente trabajo se enfoca en determinar una solución viable para la situación problemática identificada en la empresa objeto de estudio del cantón Guayaquil, y que se relaciona de forma directa con la gestión administrativa. Dicha situación problema está integrada por los siguientes factores causales:

- Falta de organización y coordinación para el desarrollo de tareas y la toma de decisiones.
- Estructura orgánica deficiente en relación con la denominación de cargos, y el establecimiento de niveles jerárquicos y canales de comunicación.
- Duplicidad de funciones en el nivel administrativo.
- Incumplimiento de tareas y actividades propias de cada cargo, como consecuencia de un conocimiento informal de funciones y responsabilidades inherentes a cada uno de ellos.
- Carencia de acciones de formalización y difusión de la orientación estratégica empresarial.
- Desorientación y dificultad de alineamiento de Los trabajadores, con los objetivos de la organización.
- Uso poco adecuado de los recursos materiales y tecnológicos de la empresa, como consecuencia del desaprovechamiento de las capacidades de las y los trabajadores.
- Pérdida de la capacidad competitiva de la empresa.

A partir del análisis anterior se propone como problema científico: ¿Cómo contribuir a la optimización de la gestión administrativa, en la empresa de formación y capacitación del cantón Guayaquil?

El objetivo general propuesto es elaborar un plan estratégico que contribuya a la optimización de la gestión administrativa en la empresa de formación y capacitación del cantón Guayaquil.

MÉTODOS



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

La modalidad de investigación empleada para el desarrollo del presente trabajo de titulación fue mixta o cuali-cuantitativa. Los tipos de investigación que se emplearon son: investigación de campo, investigación bibliográfica e investigación descriptiva. La población relacionada al presente trabajo está integrada por el talento humano de la empresa con un total de 28 colaboradores. Los métodos de nivel teórico son: método bibliográfico, descriptivo, inductivo-deductivo, histórico-lógico y análisis-síntesis. Las técnicas utilizadas son la observación y la encuestas, apoyadas por los instrumentos, la guía de observación y el cuestionario.

RESULTADOS

En la tabla 1 se muestran los principales resultados de la encuesta desarrollada a los trabajadores de la empresa

Tabla 1. Resultados de la encuesta dirigida al talento humano.

PREGUNTA		FA	%	INTERPRETACIÓN
1. ¿Conoce usted la misión, la visión y los valores corporativos?	Sí	4	14.29%	La mayor parte de los encuestados desconocen la orientación estratégica de la empresa; lo que influye de forma negativa sobre la ejecución adecuada de sus funciones y agravar el problema de desorientación y dificultad de alineamiento de los colaboradores con los objetivos institucionales.
	No	24	85.71%	
2. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?	Sí	6	21.43%	La mayor parte de los encuestados expresaron que desconocen la estructura orgánica, factor que podría dificultar, e incluso impedir, una adecuada relación, comunicación interna y la ralentización de procesos de tipo estratégico.
	No	22	78.57%	
3. ¿Conoce usted las políticas de la empresa?	Sí	6	21.43%	Una gran parte de los encuestados, manifestó desconocer las políticas empresariales; factor que incide sobre los procesos de control y refleja la falta de guía a cómo actuar en determinadas situaciones.
	No	22	78.57%	
4. Al momento de su contratación, ¿le fue explicada la misión del cargo que actualmente desempeña?	Sí	6	21.43%	Un número reducido de colaboradores afirmó haber sido informado de las condiciones en relación al ejercicio de su cargo. Factor que evidencia que la empresa no realizó procesos de inducción.
	No	22	78.57%	
5. ¿La empresa le ha entregado algún manual, guía o documento formal que contenga el listado de las funciones que usted debe cumplir en relación con su puesto de trabajo?	Sí	1	3.57%	La mayoría de los colaboradores manifiestan que no recibieron un manual para el ejercicio de su puesto de trabajo; situación que podría incidir sobre el uso de los recursos asignados y generar el desaprovechamiento de las capacidades de los trabajadores.
	No	20	71.43%	
	lo comunicaron de forma verbal.	7	25.00%	
	Sí	6	21.43%	



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

6. ¿Usted ha atravesado alguna situación de evaluación y/o control de desempeño laboral dirigida por la empresa?	No	4	14.29%	La mayor parte de los trabajadores coinciden en que los procesos y procedimientos internos son informales, en especial, aquellos relacionados con la Administración de Talento Humano.
	Si, pero fue informal.	18	64.28%	
7. ¿Considera usted que en la empresa existen canales de comunicación internos adecuados?	Sí	4	14.29%	La mayor parte de los colaboradores encuestados afirma que la comunicación interna es inadecuada, situación que podría relacionarse con la falta de canales de comunicación.
	No	9	32.14%	
	Tal vez	15	53.57%	
8. ¿Ha podido identificar la ejecución de las mismas funciones por más de un trabajador, a pesar de que sus puestos de trabajo son diferentes?	Sí	20	71.43%	Una gran parte de los colaboradores encuestados afirmó la existencia de duplicidad de funciones; factor que podría relacionarse con la falta de organización y coordinación de esfuerzos, persistente en la empresa.
	No	8	28.57%	
9. ¿Considera usted que los recursos materiales e instalaciones de la empresa se administran de forma adecuada?	Sí	6	21.43%	La mayor parte de los, coinciden en que los recursos materiales y las instalaciones de la empresa, no se usan de forma adecuada; factor que podría relacionarse con la falta de organización y coordinación para la toma de decisiones.
	No	22	78.57%	
10. ¿Conoce usted qué objetivos debe cumplir en relación con el desempeño de su cargo y qué implicancia tienen esos objetivos en el adecuado funcionamiento de la organización?	Si	6	21.43%	La mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que fueron informados de los objetivos relacionados a sus puestos de trabajo, pero que no los recuerdan; factor que podría relacionarse con la informalidad de los procesos y procedimientos en la organización.

Como resultados de la encuesta se puede determinar que: las preguntas número uno, dos y tres se relacionan con el conocimiento de la orientación estratégica empresarial. En el caso de los resultados se evidencia un alto nivel de desconocimiento por parte de los colaboradores; lo que podría ser causa del problema de falta de coordinación y organización que persiste en la empresa.

Las preguntas cuatro, cinco y seis se relacionan con la gestión del talento humano y reflejan la falta de organización identificada en la organización. Las repuestas demuestran la ausencia de procesos formales de inducción, evaluación y control del desempeño, así como la existencia de conflictos entre colaboradores.

La pregunta siete aborda la comunicación interna. De acuerdo con los datos obtenidos, en la organización no se han establecido canales de comunicación interna; factor que está relacionado de forma directa con la falta de coordinación de esfuerzos. La pregunta ocho se relaciona con la duplicidad de funciones. Los resultados obtenidos en esta pregunta evidencian la existencia del problema de duplicidad del trabajo; el cual podría estar relacionado con la falta de organización interna para la toma de decisiones y que es percibida por los colaboradores de la misma.



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

Por otro lado, la pregunta número nueve hace referencia al uso adecuado de recursos; situación que, de acuerdo con la opinión de los colaboradores encuestados, no ocurre en la empresa. Finalmente, la pregunta diez, interpela a los trabajadores en relación con el conocimiento de los objetivos ligados al desempeño de su cargo; sus opiniones reflejan la informalidad de procesos y procedimientos administrativos en la organización.

A partir del análisis, se proponen en la empresa tres niveles organizativos: estratégico, directivo y operativo (Figura 1). A continuación, se presenta la representación gráfica de los niveles establecidos, así como la definición de su rol individual en la gestión administrativa; en la página siguiente un esquema gráfico que define las unidades administrativas que forman parte de dichos niveles y finalmente el organigrama funcional.



Figura 1. Niveles organizativos propuestos.

Los objetivos estratégicos para la optimización de la gestión administrativa, son el manifiesto de nivel específico en relación con la situación ideal que pretende alcanzar la empresa, mediante la implementación de acciones delimitadas (tácticas), asignadas a uno o varios trabajadores de la organización (responsables); y representan el resultado del análisis de los factores internos y externos que influyen en las actividades de la empresa, y del establecimiento de relaciones entre ellos con la intención de solucionar la situación problemática identificada.

Los objetivos estratégicos de la empresa en función de la optimización de la gestión administrativa son:

Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

- Objetivo 1: incrementar la capacidad para planificar, organizar, monitorizar, controlar y evaluar sus actividades administrativas, académicas y comerciales.
- Objetivo 2: gestionar el talento humano para el desarrollo y crecimiento sostenible de la organización, bajo criterios de eficiencia, eficacia y calidad.
- Objetivo 3: mejorar la imagen empresarial mediante acciones de integración y coordinación de esfuerzos para el fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.
- Objetivo 4: emplear, de forma eficiente, la tecnología para la gestión administrativa, así como para la promoción y la interacción con usuarios y potenciales usuarios.
- Objetivo 5: desarrollar la capacidad y calidad operativa para la generación de ventajas competitivas, a través de acciones de evaluación y mejoramiento de procesos y procedimientos

A partir de los objetivos se presentan las estrategias definidas en función de los objetivos propuestos. Dichas estrategias precisan la organización de las actividades en planes de acción para su implementación.

Por último se presentan indicadores para la evaluación del alcance de las estrategias definidas, en función de los objetivos propuestos. Dichos indicadores se plantearon y agruparon con base en las Cuatro Perspectivas de Kaplan: Aprendizaje-Crecimiento (Tabla 2), De Procesos Internos (Tabla 3), De Clientes (Tabla 4) y Financiera (Tabla 5).



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

Tabla 2: Indicadores para la perspectiva aprendizaje – crecimiento.

TÁCTICA	UNIDAD DE MEDIDA	SEMAFORO	MEDIDOR
Implementar proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo con base en los objetivos estratégicos y organizacionales de ESFERACORPI CÍA. LTDA.	Grado de competencia laboral.	 50 – 70% 71 – 89% 90 – 100%	Evaluación de competencias laborales.
Diseñar, elaborar, implementar y evaluar un plan de capacitación dirigido a los trabajadores de ESFERACORPI CÍA. LTDA., de acuerdo a las funciones estratégicas de la Unidad Administrativa a la que pertenecen.	Nivel de conocimientos específicos del área de trabajo.	 50 – 70% 71 – 89% 90 – 100%	Evaluación de conocimientos específicos del área de trabajo y sus funciones.
Evaluar el conocimiento y las competencias adquiridas por cada colaborador.	Nivel de conocimientos específicos en relación al programa de capacitación implementado. Grado de competencias adquiridas.	 50 – 70% 71 – 89% 90 – 100%	Evaluación de conocimientos específicos.
Diseñar, elaborar, implementar y evaluar un sistema de evaluación de desempeño laboral, enfocado en las necesidades y las funciones de cada unidad administrativa.	Nivel de contribución del colaborador.	 50 – 60% 61 – 74% 75 – 100%	Evaluación de desempeño laboral.



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

Tabla 3: Indicadores para la perspectiva de los procesos internos.

TÁCTICA	UNIDAD DE MEDIDA	SEMAFORO	MEDIDOR
Identificar y definir los procesos y procedimientos de cada Unidad Administrativa para su formalización y difusión.	Nivel de cumplimiento de los responsables del proceso.	 50% 51 – 99% 100%	Porcentaje de procesos y procedimientos debidamente formalizados.
Efectivizar convenios con empresas de servicios tecnológicos para la adquisición de sistemas de gestión para la optimización de procesos y procedimientos.	Efectividad de las acciones de gestión y control sistematizadas.	 50 – 60% 61 – 74% 75 – 100%	Porcentaje de reducción de problemas identificados como consecuencia de la no sistematización de las acciones de control y gestión.
Realizar capacitación formativa en relación a la normativa legal vigente en la organización. Elaborar, legalizar, socializar y hacer obligatorio el Código Interno de ESFERACORPI CÍA. LTDA.	Nivel de cumplimiento de la normativa que rige el desarrollo de las funciones de cada colaborador.	 50 – 70% 71 – 89% 90 – 100%	Evaluación cualitativa y cuantitativa del grado de conocimiento y aplicación de la normativa que rige el ejercicio del cargo.
Implementar acciones de marketing en medios digitales que permitan la interacción con los clientes para la fidelización y difusión de la marca.	Porcentaje de interacción con usuarios de la marca en plataformas de interacción social.	 40 – 50% 51 – 89% 90 – 100%	Número de casos y consultas resueltas a través de redes sociales.



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

Tabla 4: Indicadores para la perspectiva clientes.

TACTICA	UNIDAD DE MEDIDA	SEMAFORO	MEDIDOR
Planificar e implementar acciones institucionales para la creación y difusión de una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para el desarrollo y crecimiento empresarial sostenible.	Grado de cumplimiento de acciones para la comunicación efectiva y trabajo en equipo.	 40 – 50% 51 – 89% 90 – 100%	Grado de pertinencia y compromiso con la cultura organizacional.
Elaborar e implementar el Plan de Mejoramiento de la Identidad Corporativa.	Porcentaje de opiniones favorables de los usuarios en relación a los servicios formativos y de capacitación recibidos.	 35 – 49% 50 – 69% 70 – 100%	Número de opiniones favorables.
Desarrollar anualmente el Plan de Comunicación de la Cooperativa.	Efectividad de la comunicación interna.	 40 – 50% 51 – 89% 90 – 100%	Grado de cumplimiento de acciones de comunicación efectiva e interacción adecuada.

Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

Tabla 5: Indicadores para la perspectiva financiera.

TÁCTICA	UNIDAD DE MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Evaluar la calidad de los servicios de formación y capacitación provistos por ESFERACORPI CÍA. LTDA. y del servicio al usuario.	Grado de calidad de los servicios de formación y capacitación ofertados por la empresa.	 50% 51 – 99% 100%	Porcentaje de mejoramiento del grado de calidad de los productos y los servicios comercializados por la Cooperativa.
Definir las acciones y los medios para la aplicación del proceso de evaluación de la satisfacción de usuarios de ESFERACORPI CÍA. LTDA. Planificar e implementar acciones de retención y fidelización con base en los resultados obtenidos.	Porcentaje de fidelización de usuarios habituales y de nuevos usuarios.	 50% 51 – 99% 100%	Número de renovación de matrícula. Número de matrículas nuevas. Número de inscriptos.

CONCLUSIONES

El Plan Estratégico para la optimización de la gestión administrativa constituye una herramienta esencial para el diagnóstico de la situación vigente en la empresa y, a partir de esta, caracterizar sus recursos intangibles para emplearlos oportunamente en función de mejorar la organización del trabajo, la coordinación de esfuerzos, la comunicación interna, y las formas y medios de control y evaluación, para lograr un gerenciamiento efectivo.

Los componentes estructurales del Plan Estratégico representan las etapas de un camino que debe recorrer la empresa, hasta alcanzar su “situación ideal”. Este recorrido debe realizarlo con el soporte permanente de la orientación estratégica, la cual orienta el trabajo y el accionar empresarial.

La adecuada gestión administrativa se relaciona directamente con la forma de organización de una empresa, por tal motivo, si el objetivo de un plan estratégico es optimizar dicho factor, se precisa el análisis de la estructura orgánica y funcional, para caracterizarla y definir si cumple con la idoneidad necesaria para funcionar como base del desarrollo de dicho plan.

La elaboración de planes de acción permite operativizar de forma rápida y dinámica las estrategias. Este formato es de fácil elaboración y socialización. Por su parte, los indicadores constituyen una herramienta de medición fundamental para identificar el nivel de efectividad y concluir que aspectos son viables y que aspectos se debería mejorar.

REFERENCIAS

- Almeida Montero, L. C. (2015). *Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la E.S.E. Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes (Tesis de Pregrado)*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Beltrán Jaramillo, J. (2003). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Cervera y Martínez, J. (2002). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. Un plan sencillo y práctico con ejemplos*. Madrid: Díaz de Santos.



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Coque Arboleda, D. (2016). *La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa MEGAMICRO S.A. de la ciudad de Ambato (Tesis de Maestría)*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Flores Konja, A. A. (2004). *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana (Tesis Doctoral)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Guzmán Lozada, A. D., & Burgos Burgos, J. E. (2016). La estructura organizacional: un componente básico en la evaluación del control interno de las pymes de la Provincia de El Oro, República del Ecuador. *Obs. econ. latinoam*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/control.html>
- Hinostroza Guerrero, A. D. (2017). *Plan estratégico para el Instituto Internacional ITHI y la gestión administrativa (Tesis de Maestría)*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lanas Cepeda, M. D. (2015). *La planeación estratégica y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Offset Ambato (Tesis de Pregrado)*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Loor Altamirano, G. E. (2017). *Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa de la empresa GLOBAL EXPRESS S.A. en Quito - Ecuador (Tesis de Pregrado)*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Mendoza Briones, A. A. (2018). *Gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta - Ecuador (Tesis Doctoral)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Nieves Medrano, M. L. (2018). Origen y evolución de la matriz TOWS en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 5(16), 8-27.



Jimena E. Montes De Oca Sánchez; Beatriz E. Ramírez Rodríguez; Lisenia K. Baque Villanueva

- Ocampos Guerrero, L. E., & Valencia Concha, S. T. (2017). *Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en la Red Asistencial ESSALUD-TUMBES, 2016 (Tesis de Pregrado)*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Strategic Planning Basics for Managers*. Virginia Beach: Organización de las Naciones Unidas.
- Pertuz Belloso, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3), 53-67.
- Proaño Pazmiño, S. C. (2020). *Planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa en la Empresa SANI GROUP S.C., de la ciudad de Santo Domingo (Tesis de Maestría)*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Rodríguez Mendoza, R. L., & Aviles Sotomayor, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.
- Tigrero Castro, T. A. (2018). *Plan estratégico para mejorar la atención a los usuarios de la Cooperativa de Transporte Flota Babahoyo Interprovincial (Tesis de Pregrado)*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de Los Andes UNIANDES.
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Rev. planeac. control microfinanciero*, 2(4), 8-22

