

Evaluación del Plan Estratégico: Caso Empresa “D Maderas y Algo Más”
Evaluation of The Strategic Plan: Case Of The Company “D Maderas y Algo Más”

Intriago Peñarrieta María Gianella, Intriago Zambrano Liz Dayana, Valarezo Molina María José.

Resumen

El estudio evalúa el plan estratégico de la microempresa “D’ Maderas y Algo Más”, dedicado a la comercialización de productos de madera y ferretería, utilizando los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI). Mediante un enfoque cuantitativo y herramientas como entrevistas, diagramas de Ishikawa y Pareto, se identificó información en áreas clave, como eficiencia de ventas (85%) y entregas a tiempo (92%). Sin embargo, se evidenciaron deficiencias en la capacitación del personal (20%) y en la implementación de tecnología, lo que afecta la fidelización de clientes y la optimización de procesos internos. Los principales inconvenientes detectados están relacionados con la falta de recursos financieros y tecnológicos, lo que limita la capacidad de la empresa para modernizar su estructura operativa y mejorar la experiencia del cliente. En este contexto, se propone priorizar la capacitación del personal en áreas estratégicas como atención al cliente y gestión administrativa, además de la automatización de procesos contables y la optimización de la gestión de inventarios mediante software especializado, el cual es una de las actividades que no se ha cumplido en el marco del plan estratégico. Este análisis evaluativo resalta la importancia de reestructurar el plan con un enfoque integral que permita garantizar la sostenibilidad y competitividad de la microempresa en un entorno más exigente. Asimismo, se recomienda fortalecer las estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad de la empresa y mejorar su posicionamiento en el mercado, los hallazgos de este estudio aportan estrategias aplicables que pueden ser replicadas en otras microempresas del sector.

Palabras clave: Planificación estratégica, microempresas, indicadores de desempeño, cuadro de mando integral.

Abstract

The study evaluates the strategic plan of the microenterprise “D’ Maderas y Algo Más,” dedicated to the commercialization of wood and hardware products, using the Balanced Scorecard (BSC) indicators. Through a quantitative approach and tools such as interviews, Ishikawa and Pareto diagrams, key information was identified in areas such as sales efficiency (85%) and on-time deliveries (92%). However, deficiencies were found in staff training (20%) and technology implementation, which affect customer retention and the optimization of internal processes. The main issues detected are related to the lack of financial and technological resources, limiting the company’s ability to modernize its operational structure and improve customer experience. In this context, it is proposed to prioritize staff training in strategic areas such as customer service and administrative management, as well as the automation of accounting processes and the optimization of inventory management through specialized software, which is one of the activities that has not been fulfilled within the framework of the strategic plan. This evaluative analysis highlights the importance of restructuring the plan with a comprehensive approach to ensure the sustainability and competitiveness of the microenterprise in an increasingly demanding environment. Additionally, strengthening digital marketing strategies is recommended to increase the company’s visibility and improve its market positioning. The findings of this study provide applicable strategies that can be replicated in other microenterprises within the sector.

Keywords: Strategic planning, microenterprises, performance indicators, balanced scorecard.

INNOVACIÓN Y CONVERGENCIA: IMPACTO MULTIDISCIPLINAR

Enero - Junio, V°6 - N°1; 2025

- ✓ **Recibido:** 18/02/2025
- ✓ **Aceptado:** 19/02/2025
- ✓ **Publicado:** 30/06/2025

PAÍS

Ecuador, Calceta
Ecuador, Calceta
Ecuador, Calceta

INSTITUCIÓN

- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”:
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”:
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”:

CORREO:

- ✉ mariagia.intriago@espam.edu.ec
- ✉ liz.intriago@espam.edu.ec
- ✉ mvalarezo@espam.edu.ec

ORCID:

- <https://orcid.org/0009-0007-3234-1343>
- <https://orcid.org/0009-0003-7934-6118>
- <https://orcid.org/0000-0003-0907-499X>

FORMATO DE CITA APA.

Intriago, M. Intriago, L. Valarezo, M. (2024). Evaluación del Plan Estratégico: Caso Empresa “D Maderas y Algo Más”. Revista G-ner@ndo, V°6 (N°1), 1289 – 1304.

Introducción

En Latinoamérica, Ecuador destaca por una alta tasa de emprendimiento, según datos de ESPOL (2022), la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) alcanzó en 2021 un 32.1% situándose por encima de Brasil y Colombia con una diferencia de 1.1%. Esta tendencia es impulsada por la necesidad y la falta de oportunidades laborales, factores que, junto con problemas económicos, conllevan a muchas personas a emprender como estrategia de subsistencia (Costales et al., 2024). No obstante, la sostenibilidad de los emprendimientos enfrenta múltiples desafíos debido a una planificación estratégica insuficiente, problemas de financiamiento y falta de innovación, lo que contribuye al fracaso del 85% de los negocios en sus primeros tres años (Salgado, 2023).

En este contexto, la evaluación estratégica surge como una herramienta clave para medir el cumplimiento de metas, la efectividad de los planes de acción y el crecimiento organizacional. Palacios (2020) define la evaluación estratégica como un proceso que permite a las empresas analizar su desempeño en relación con sus objetivos establecidos, mientras que el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una metodología eficiente para traducir la visión y estrategia de una organización en indicadores de rendimiento, considerando aspectos financieros, internos, de aprendizaje y del cliente (Negrín et al., 2024; Loor et al., 2023).

El presente estudio se enfocó en evaluar el nivel de cumplimiento del plan estratégico vigente en la microempresa "D' Maderas y algo más", dedicada a la comercialización de productos derivados de madera y acabados para el hogar. En este sentido, según Intriago (2023), las principales problemáticas de la empresa están asociadas con la falta de eficiencia productiva, promoción de ventas y planes de distribución, lo cual afecta directamente la gestión administrativa y la fidelización de clientes. Para abordar esta problemática, se propuso una evaluación del plan estratégico con base en los indicadores establecidos en el CMI, con el fin de

identificar desviaciones, proponer correcciones y, de ser necesario, plantear una reestructuración del plan.

Este artículo se organiza en cuatro secciones principales: primero, se presenta la metodología empleada para la evaluación estratégica de la empresa, describiendo las herramientas y enfoques utilizados; en segundo lugar, se exponen los resultados obtenidos, destacando las implicaciones para la gestión administrativa; en tercer lugar, se plantean las conclusiones del estudio y, finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas que sustentan el análisis realizado. Este trabajo contribuye al campo de la planificación estratégica en microempresas, destacando la importancia de la evaluación continua para la sostenibilidad empresarial.

Métodos y Materiales

Este artículo científico abordó el plan estratégico de la empresa “D' Maderas y algo más” mediante un enfoque cuantitativo que permitió emplear métodos matemáticos para medir indicadores. La investigación fue bibliográfica, al basarse en fuentes documentadas como artículos científicos para el sustento teórico de la investigación; descriptiva, para la descripción de las características de la empresa; y de campo, porque recolecta datos del entorno donde ocurrió el fenómeno estudiado (Acosta, 2023; Ruiz y Estrada, 2021; Ramos, 2020; Haza y Guerra, 2020). Se utilizaron los métodos inductivos, para construir teorías a partir de datos específicos; deductivo, para validar argumentos generales; analítico-sintético, para descomponer y comprender el objeto de estudio; y comparativo, para analizar fenómenos similares (Palmett, 2020; Finol y Vera, 2020; Sánchez y Murillo, 2022).

La investigación, de tipo transaccional, debido a que recolectó datos en un único momento del tiempo (Manterola et al., 2023) y se desarrolló en dos fases: primero, se calcularon los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta que alineó actividades

empresariales con la estrategia organizacional, y se analizaron los datos obtenidos. Posteriormente, se realizó un análisis comparativo entre los resultados de los indicadores y las metas establecidas para evaluar el desempeño del plan estratégico. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas que permitieron identificar causas del desempeño evaluado, lo que facilitó el uso de diagramas de Ishikawa y Pareto para priorizar problemas y proponer ajustes estratégicos (Santos y Campos, 2021; Chávez et al., 2024).

Análisis de Resultados

En primera instancia para evaluar el plan estratégico en el caso de la empresa objeto de estudio “D’ Maderas y algo más”, es imprescindible comprender la situación actual de los indicadores establecidos en el plan vigente, para así identificar el nivel de cumplimiento del mismo.

Según Intriago (2023), en el plan estratégico de la empresa “D’ Maderas y algo más” existen cuatro perspectivas dentro del cuadro de mando integral (CMI): financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. En cada uno de estos elementos está detallado los objetivos, las iniciativas, metas, estrategias e indicadores. Por tal razón, se aplicó el monitoreo respectivo de los indicadores para así conocer el estado actual de cada uno, es necesario especificar que la vigencia de este plan es del 2023-2028. En la perspectiva financiera del plan estratégico “D’ Maderas y algo más” se observa mejorías concretas en varios indicadores, antes de la implementación del plan, la eficiencia en ventas era del 76% (\$3,800 de \$5,000), y tras las estrategias aplicadas, aumentó al 85% (\$4,250.33 de \$5,000), lo que indica una mejor gestión de ingresos.

En relación a la puntualidad en las entregas pasó del 83% (230 de 277 entregas a tiempo) al 92% (255 de 277), reflejando mejoras en logística y cumplimiento. Sin embargo, el programa de capacitación sigue rezagado: inicialmente tenía un cumplimiento del 0% (0 de 5 actividades

realizadas), y ahora apenas alcanza el 20% (1 de 5), por ende, aún se debe reforzar este aspecto. En cuanto a la promoción de ventas, los descuentos otorgados pasaron del 4% (\$200 de \$5,000) al 10% (\$500 de \$5,000), mientras que la tasa de recompra aumentó del 22% (35 de 160 clientes recurrentes) al 27.78% (50 de 180), en síntesis, el nivel de fidelización mejoró.

Tabla 1. Perspectiva financiera

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas	Metas	Estrategia	Indicadores
Financiera	Analizar la capacidad de generar beneficios económicos.	Aumentar la productividad.	Realizar un uso eficiente de los activos de la empresa.	Control periódico de cumplimiento de metas para mejorar la rentabilidad.	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Ventas del mes}}{\text{Ventas proyectadas}} \times 100$ $\text{Entregas a tiempo} = \frac{N.º \text{ de entregas a tiempo}}{N.º \text{ total de entregas realizadas}} \times 100$ $\text{Cumplimiento programa de capacitación} = \frac{\Sigma \text{ actividades de capacitaciones ejecutadas}}{\Sigma \text{ actividades de capacitaciones planificadas}} \times 100$
	Promover las ventas en el mercado.	Código de descuentos, descuentos por fechas especiales, descuentos en primera compra, premiar fidelidad.	Adquirir nuevos clientes	Crear políticas de descuentos por montos de compra	$\text{Descuentos} = \frac{\text{Descuentos por clientes}}{\text{Descuentos totales}} \times 100$ $\text{Tasa de recompra} = \frac{\text{Consumidores recurrentes}}{\text{Consumidores totales}} \times 100$

Fuente: (Intriago, 2023).

Tabla 2. Cumplimiento de las metas - Perspectiva financiera.

Año 2023		Año 2024	
$\text{Eficiencia} = \frac{3800}{5000} \times 100$	76%	$\text{Eficiencia} = \frac{4250,33}{5000} \times 100$	85%
$\text{Entregas a tiempo} = \frac{230}{277} \times 100$	83%	$\text{Entregas a tiempo} = \frac{255}{277} \times 100$	92%
$\text{Cumplimiento programa de capacitación} = \frac{0}{5} \times 100$	0%	$\text{Cumplimiento programa de capacitación} = \frac{1}{5} \times 100$	20%
$\text{Descuentos} = \frac{200}{5000} \times 100$	4%	$\text{Descuentos} = \frac{500}{5000} \times 100$	10%
$\text{Tasa de recompra} = \frac{35}{160} \times 100$	22%	$\text{Tasa de recompra} = \frac{50}{180} \times 100$	27,78%

Fuente: Elaboración propia.

En la perspectiva de clientes, los indicadores manifiestan un progreso adecuado hacia los objetivos de atraer nuevos clientes y mejorar la relación con ellos. El tiempo de permanencia en el sitio web es de 4 minutos en promedio, existe un interés moderado en la plataforma.

En la perspectiva de los clientes existe una evolución positiva tras la implementación del plan estratégico. La empresa no contaba con una página web, por ende, contaba con un tiempo de permanencia de 0 minutos, 0 visitas y 0 ventas online. En la actualidad la página web registra un tiempo promedio de permanencia de 4 minutos, 150 visitas semanales y 25 ventas online, evidenciando una mejora en la captación de clientes y en la accesibilidad del servicio.

En cuanto a fidelización, las interacciones en redes sociales pasaron de 0 a 500 mensuales, esto representa a que existe un adecuado alcance digital. El programa de socios también experimentó un crecimiento, aumentando de 5 a 50 participantes. La satisfacción del cliente, medida con SERVQUAL, mejoró de 2.5/5 a 3.8/5, por ende, hay un avance en la percepción del servicio. Por último, un dato alentador es el tiempo de respuesta debido a que la primera respuesta a solicitudes se redujo de 48 a 24 horas.

Tabla 3. Perspectiva clientes.

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas	Metas	Estrategia	Indicadores
Clientes	Atraer nuevos clientes a través del servicio en línea.	Definir los contenidos de página web. Determinar el alojamiento web de la página Sistema de gestor de contenido Simplificación de pagos	Fortalecer la relación con el cliente.	Creación de una página web para ventas en línea	<p><i>Tiempo de permanencia en el sitio web</i></p> <p><i>Número de ventas online</i></p> <p><i>Número de visitas</i></p>
	Evaluar las necesidades de los consumidores, satisfacerlos y fidelizarlos.	Posicionamiento de marca. Crear un programa de fidelización. Ofrecer ventajas exclusivas. Mejorar el soporte y atención al cliente.	Fidelizar al 30% de la cartera de los clientes	Invertir en marketing priorizando la fidelización de los clientes	<p><i>Interacciones y engagement en el sitio web y redes sociales</i></p> <p><i>Programa de fidelización = $\frac{\text{Total de participantes del programa}}{\text{Total de consumidores desde que se puso en marcha el programa}}$</i></p> <p><i>Tiempo promedio de primer respuesta = $\frac{\text{Total de los tiempos de respuesta}}{\text{Número de solicitudes abiertas}}$</i></p>

Fuente: (Intriago, 2023).

Tabla 4. Cumplimiento de las metas - Perspectiva clientes

Año 2023		Año 2024	
<i>Tiempo de permanencia en el sitio web</i>	0 minutos promedio - no existe la pagina web	<i>Tiempo de permanencia en el sitio web</i>	4 minutos promedio
<i>Número de visitas</i>	0	<i>Número de visitas</i>	150 visitas semanales
<i>Número de ventas online</i>	0	<i>Número de ventas online</i>	25 ventas semanales
<i>Interacciones y engagement en el sitio web y redes sociales</i>	0 interacciones	<i>Interacciones y engagement en el sitio web y redes sociales</i>	1000 reacciones - 3000 interacciones engagement
<i>Programa de fidelización = $\frac{5}{500} \times 100$</i>	1%	<i>Programa de fidelización = $\frac{50}{1000} \times 100$</i>	5,00%
<i>Tiempo promedio de primera respuesta = $\frac{2400 \text{ minutos}}{50 \text{ solicitudes}}$</i>	48 horas	<i>Tiempo promedio de primera respuesta = $\frac{600 \text{ minutos}}{50}$</i>	12 horas

Fuente: Elaboración propia.

En la perspectiva de procesos internos destaca los indicadores de publicidad y expansión de mercado, aunque persisten desafíos en la gestión de inventarios. Inicialmente, la empresa no realizaba publicidad digital ni manejaba redes sociales, lo que resultaba en 0 interacciones y ninguna inversión en marketing. Actualmente, tras contratar una agencia de marketing con un costo de \$500 mensuales, se han logrado 10,000 reacciones y 3,000 interacciones mensuales, con un retorno de inversión del 35% y un costo de publicidad del 5% sobre los ingresos. En la expansión de mercado (captación de nuevos clientes), el porcentaje de nuevos clientes mensuales pasó del 30% al 80%, y los registros online aumentaron de 3 a 20 por semana, denotando una mayor demanda. El control de inventarios sigue siendo una tarea pendiente, debido a que aún no se ha implementado el método PEPS, lo que en ocasiones afecta el cumplimiento de pedidos y la rotación de productos.

Tabla 5. Perspectiva procesos internos

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas	Metas	Estrategia	Indicadores
Procesos internos	Desarrollar las actividades de publicidad	Manejo de redes sociales y publicidad a través de medios digitales.	Aumentar en un 30% la visibilidad de los productos en redes sociales.	Buscar personal capacitado para el manejo de la publicidad y redes sociales de las empresas.	<i>Coste de contratación de servicios</i> <i>Métrica de redes sociales</i> $\text{Publicidad digital} = \frac{\text{Costo de publicidad}}{\text{Ingresos por ventas}} \times 100$ <i>Retorno de la inversión</i>
	Tener un balance correcto en la existencia de productos	Inventario inicial de los productos. Anotar las entradas y salida de productos. Cálculo del precio de venta. Resta y suma de los productos de entrada y salida.	Garantizar el suficiente inventario para completar los pedidos.	Implementar el método PEPS de inventarios.	<i>Informes de auditoría</i>
	Abrir caminos al mercado exitosamente	Desarrollar estrategias para generar la demanda	Expandirse a nuevos mercados	Mejorar la gestión de la demanda de los productos	$\text{Captación de clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos del mes}}{\text{Clientes proyectados por mes}} \times 100$ <i>Registro de nuevos clientes online</i>

Fuente: (Intriago, 2023).

Tabla 6. Cumplimiento de las metas – procesos internos.

Año 2023		Año 2024	
<i>Coste de contratación de servicios</i>	\$0	<i>Coste de contratación de servicios</i>	\$500
<i>Métrica de redes sociales</i>	0 interacciones	<i>Métrica de redes sociales</i>	10,000 reacciones, 3,000 interacciones engagement mensuales.
$\text{Publicidad digital} = \frac{0}{10,000} \times 100$	0	$\text{Publicidad digital} = \frac{500}{10,000} \times 100$	5%
<i>Retorno de la inversión</i>	0 (No se evidencia inversión en publicidad)	<i>Retorno de la inversión</i>	35%
<i>Informes de auditoría</i>	No se cuenta con un control de inventario. Se generaban faltantes en el 40% de los pedidos. Productos con más de 6 meses de almacenamiento sin rotación.	<i>Informes de auditoría</i>	No se ha implementado el método PEPS
$\text{Captación de clientes} = \frac{3}{50} \times 100$	6%	$\text{Captación de clientes} = \frac{20}{100} \times 100$	20%
<i>Registro de nuevos clientes online</i>	3	<i>Registro de nuevos clientes online</i>	20

Fuente: Elaboración propia.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el objetivo de mejorar la gestión contable aún no ha sido implementado, lo que mantiene a la empresa con un sistema manual basado en

cuadernos y Excel. Esta metodología ha generado errores en cálculos, inconsistencias en reportes financieros y dificultades para auditar el proceso contable. La meta es sistematizar el proceso de compra-venta mediante la adquisición de un software contable, lo que optimizaría la eficiencia y precisión de la gestión financiera. Sin embargo, hasta el momento no se ha avanzado en la implementación de esta iniciativa, lo que indica la necesidad de priorizar su ejecución para mejorar el control financiero y la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 7. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas	Metas	Estrategia	Indicadores
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la gestión contable de la microempresa.	Conocer las funcionalidades de los diferentes softwares contables. Analizar los servicios extras. Comprar software. Capacitar al personal para su aplicación.	Sistematizar el proceso de compra-venta.	Adquirir un software contable.	Software e informes

Fuente: (Intriago, 2023).

Tabla 8. Cumplimiento de metas - aprendizaje y crecimiento

Año 2023		Año 2024	
Software e informes	No se cuenta con un software contable, todos los registros se realizaban manualmente en cuadernos o Excel.	Software e informes	Esta actividad aún no se ha efectuado.

Fuente: elaboración propia.

En el marco de la investigación se encontraron causas asociadas al incumplimiento de las acciones estratégicas del plan, mediante el desarrollo de entrevistas con los responsables de proceso. Entre estas causas destacan: la falta de capacitación continua del personal, esto genera en ocasiones deficiencias en la implementación de procesos claves como la gestión de inventarios donde la escasa aplicación del método propuesto como el PEPS ha generado ineficiencias operativas. Además, la escasez de personal especializado, especialmente en áreas

como marketing digital y manejo de redes sociales limita la capacidad del negocio para diversificar y expandir su alcance comercial.

Se evidencia incluso repercusiones en los procesos, debido a que aún el negocio gestiona de forma algunas de las actividades contables, esto se agrava aún más por el hecho de que no disponen de un sistema automatizado para esta parte financiero, retrasando así la toma de decisiones y la ejecución de acciones clave. Por otro lado, la ausencia de indicadores claros o estructurados dificultan la medición precisa del desempeño y la satisfacción del cliente, limitando de esta manera la capacidad para realizar ajustes oportunos.

En cuanto a los recursos físicos, se evidencia, la poca presencia de tecnología adecuada e incluso limitaciones en la infraestructura, esta condición impide que algunos procesos estratégicos como la automatización de la gestión de inventarios y el manejo contable sufra de situaciones precarias. En relación al nivel de gestión la ausencia de una estrategia de marketing integral, la falta de planificación dificulta la expansión a mercados, como medida de respuesta a uno de los otros problemas que experimenta el negocio la poca adaptación a las fluctuaciones de la demanda.

Ilustración 1. Diagrama de Ishikawa

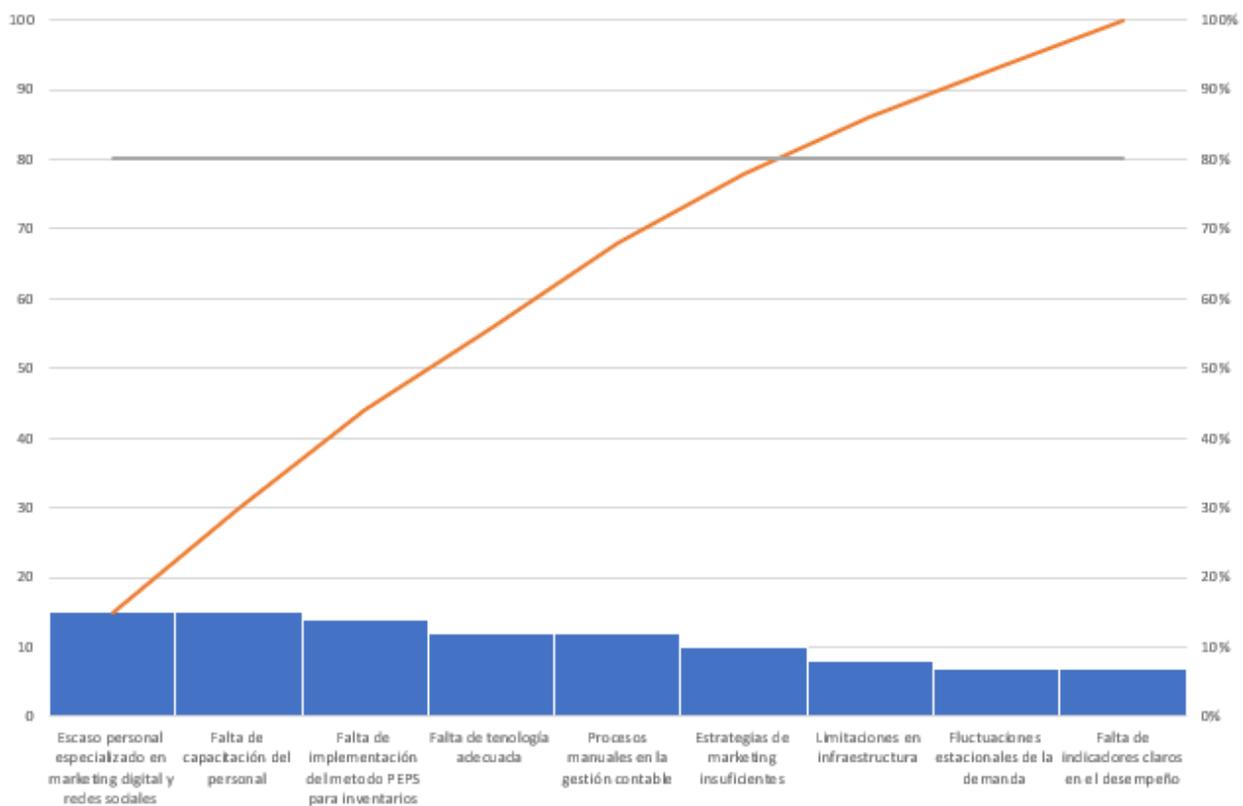
Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, es necesario gestionar medidas para corregir estas deficiencias, aunque el plan estratégico sigue cumpliendo con los plazos establecidos, alguna de estas causas debe ser atendidas para garantizar la efectividad a largo plazo, optimizando los recursos, mejorando los procesos internos y adaptándose mejor a los factores externos que le afecten.

Es por tal motivo que se despliega el diagrama de Pareto, para con base a esto priorizar las principales causas a abordar dentro del negocio de modo que efective el uso adecuado de los recursos. El análisis del diagrama de Pareto evidencia que las principales causas del incumplimiento de las metas estratégicas se concentran en un grupo de factores lo cuales representan 80% de los problemas, como la falta de personal especializado en marketing digital, la falta de capacitación del personal, la no implementación del PEPS para inventarios, la falta de tecnología adecuada y los procesos manuales en la gestión contable, que son las áreas con mayor impacto en el cumplimiento del plan estratégico.

Las causas secundarias, como las limitaciones en infraestructura, fluctuaciones estacionales la falta de indicadores claros, presentan un menor peso relativo en comparación a las anteriores por ende estos elementos por lo pronto no se da prioridad absoluta en la toma de decisiones. En síntesis, se debe priorizar la capacitación del personal, la incorporación de tecnología adecuada y la optimización de procesos internos para mejorar la ejecución del plan estratégico.

Ilustración 2. Diagrama de Pareto



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El análisis evaluativo del plan estratégico de “D’ Maderas y algo más” evidenció la necesidad urgente de abordar diversas limitaciones que afectan el cumplimiento de sus metas. Las deficiencias en áreas clave como la falta de personal especializado en marketing digital y la ausencia de tecnología adecuada son factores que inciden directamente en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Estas carencias limitan la expansión de la empresa, y su competitividad frente a un entorno empresarial cada vez más globalizado.

Otro aspecto es la insuficiente capacitación del personal, lo que repercute en la implementación adecuada de procesos internos, como la gestión de inventarios y la automatización de la contabilidad. A pesar de que algunos indicadores, como las entregas a tiempo, muestran avances positivos, la falta de sistemas eficientes en otros ámbitos impide que el plan estratégico sea plenamente efectivo. La mejora en la capacitación y la incorporación de un software contable adecuado son acciones prioritarias para optimizar la eficiencia operativa.

Finalmente, los hallazgos de este estudio resaltan que, para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, se debe reestructurar la estrategia implementada. Priorizar la mejora en los procesos internos y la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas son pasos necesarios para incrementar la competitividad. Este análisis no solo aporta a la mejora interna de la empresa, del mismo modo ofrece una base empírica para investigaciones futuras en la optimización de planes estratégicos dentro del sector de las microempresas.

Referencias bibliográfica

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95 <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Alcívar, B., Ordoñez, Y., Quito, M., y Álvarez, M. (2024). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la Asociación de Mujeres Comunitarias AMUCOMT. *Revista Multidisciplinaria Voces De América y El Caribe*, 1(1), 244-285. <https://remuvac.com/index.php/home/article/view/38>
- Almuiñas, J., y Galarza, J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/5629>
- Costales, R., Villaroel, C., Avalos, J., y Cepeda, P. (2024). Análisis de los factores de incidencia en el fracaso de los emprendimientos en la provincia de Chimborazo, Ecuador, año 2023. *Revista Espacio*, 45(1), 98-109. <https://ve.scielo.org/pdf/espacios/v45n1/0798-1015-espacios-45-01-98.pdf>
- Chávez, L., De La Rosa, S., Manjarres, J., Valbuena, G., y Becerra, M. (2024). Diagrama de Pareto. Perspectiva de la Asignatura de Control de la Calidad. *Boletín De Innovación, Logística y Operaciones*, 6(1), 51–56. <https://doi.org/10.17981/bilo.6.1.2024.07>
- Díaz, A., y Villafuerte, C. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comuni@cción*, 13(2). <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- González, J., Sánchez, J., y Cárdenas, M. (2022). Pensamiento estratégico y reestructuración industrial. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.4995>
- ESPOL. (15 de 07 de 2020). En Ecuador en el 2019, emprendieron alrededor de 3.6 millones de habitantes. <https://www.espol.edu.ec/es/noticias/en-ecuador-en-el-2019- emprendieron-alrededor-de-36-millones-de-habitantes>
- Finol, M., y Verá, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
- Haza, L., y Guerra, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *Edumecentro*, 12(3), 241-260. <https://revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/1488>
- Intriago, H. (2023). Plan estratégico para la empresa “D’ Maderas y algo más” periodo 2023-2028. [Tesis de grado, ESPAM MFL]. https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2041/1/TIC_AE27D.pdf
- Loor, Y., Alcívar, B., y Márquez, J. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A. *Boletín De Coyuntura*, (38), 39–53. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.38.2023.2189>

- Manterola, C., Hernández, M., Otzen, T., Espinosa, M., y Grande, L. (2023). *Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas. International Journal of Morphology*, 41(1). <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>
- Negrín, S., Martínez, A., Vera, A., y Avellán, L. (2024). *Metodología de control de gestión para la eficiencia gerencial, caso: Marpena. Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 11(1), 45-56. <https://www.redalyc.org/journal/5646/564677294004/564677294004.pdf>
- Ore, H., Olortegui, E., Ponce, D. (2023). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros*, 8(4). <https://doi.org/10.37787/zgz09z21>
- Panta, E. (2023). *La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas: Una revisión literaria. Revista Climatología*, 23, 424-433. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.424-433>
- Palacios, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Palmett, A. (2020). *Métodos inductivos, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. Petroglifos*, 3(1), 36-42. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/650/6503406006/6503406006.pdf>
- Ramos, C. (2020). *Los alcances de una investigación. CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Ruiz, F., y Estrada, R. (2021). *Revisión Bibliográfica: La Metodología del Aprendizaje basado en la Investigación. Ciencia Latina*, 5(1), 1079-1093. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.312
- Salgado, J. (2023). *El Emprendimiento en el Ecuador. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 4609-4634. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.923>
- Sánchez, A., y Murillo, A. (2022). *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. Debates por la historia*, 9(2), 147-181. <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Santos, G., y Campos, G. (2021). *El uso del diagrama de Ishikawa para identificar las causas de contaminación en la línea de producción de matanza de ganado. La Técnica*, 11(2), 99-104. https://doi.org/10.33936/la_tecnica.v0i26.348
- Tóala, S., Tóala, F., y Cañarte, A. (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>
-