



## Propuesta metodológica de planificación estratégica para la Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes

Methodological proposal for strategic planning for the Association of small producers and merchants

<sup>1</sup>Margoth Alejandra Torres Villarreal

<sup>2</sup>Aracely Elizabeth Méndez Ibadango

E – ISSN:2954 – 4009

Tepic, Nayarit; México

Volumen 7, No. 1

Periodo: enero-junio 2025

Pp. 1-28

DOI: 10.58299/cisa.v7i1.95

Recibido: 16/10/2024

Aprobado: 18/02/2025

Publicado: 26/02/2025

<sup>1</sup>[atorres@institutocotacachi.edu.ec](mailto:atorres@institutocotacachi.edu.ec)

<sup>2</sup>[amendez@institutocotacachi.edu.ec](mailto:amendez@institutocotacachi.edu.ec)

<sup>1</sup><https://orcid.org/0009-0006-9073-4527>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0009-0007-6827-2431>

<sup>1,2</sup>Instituto Superior Universitario Cotacachi. Carrera de Tecnología Superior en Administración. Cotacachi, Imbabura, Ecuador.



La distribución de este libro es bajo Licencia de Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). La cual permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y crear a partir de los documentos publicados por la revista siempre dando reconocimiento de autoría y sin fines comerciales.

### Resumen

La Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes "San Francisco" se creó para promover el comercio justo. Actualmente, enfrenta dificultades debido a la falta de planificación estratégica. Esta investigación tiene como objetivo principal proponer una metodología de planificación estratégica. Se empleó un enfoque mixto, combinando el análisis de documentos y la aplicación de encuestas a los socios, lo que facilitó una comprensión detallada de la situación actual y de las necesidades particulares de la organización. Tras el análisis de los datos obtenidos, se propone el cuadro de mando integral como metodología de planificación estratégica. Esta herramienta no solo responde a las necesidades detectadas, sino que además proporciona directrices claras para guiar el desarrollo de la Asociación en el corto, mediano y largo plazo. Con esta metodología, se busca fortalecer la capacidad organizacional y fomentar un crecimiento sostenido que esté alineado con una filosofía corporativa que impulse la competitividad.

**Palabras clave:** control; estrategia; evaluación; indicadores; planificación.

### Abstract

The Association of Small Producers and Merchants "San Francisco" was created to promote fair trade. Currently, it faces difficulties due to the lack of strategic planning. The main objective of this research is to propose a strategic planning methodology. A mixed approach was used, combining document analysis and the application of surveys to partners, which facilitated a detailed understanding of the current situation and the particular needs of the organization. After the analysis of the data obtained, the balanced scorecard is proposed as a strategic planning methodology. This tool not only responds to the needs detected, but also provides clear guidelines to guide the development of the Association in the short, medium and long term. With this methodology, the aim is to strengthen organizational capacity and promote sustained growth that is aligned with a corporate philosophy that promotes competitiveness.

**Keywords:** control; strategy; evaluation; indicators; planning.

## Introducción

La planificación estratégica es una herramienta esencial para la gestión eficiente de las organizaciones, ya que permite establecer objetivos a largo plazo y diseñar estrategias para alcanzarlos (Sánchez et al., 2021). Sin embargo, pequeñas asociaciones carecen de metodologías estructuradas para este propósito, lo que afecta su crecimiento y sostenibilidad (Muñiz et al., 2022). La Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes "San Francisco", ubicada en Cotacachi, Ecuador, enfrenta dificultades debido a la ausencia de un enfoque sistemático para su desarrollo. Esta situación se traduce en una débil estructura organizativa, poca claridad en sus objetivos y una falta de estrategias que le permitan mejorar su posicionamiento en el mercado artesanal (Gallardo, 2021).

Según datos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cotacachi (2021), el sector artesanal en cuero ha enfrentado varios desafíos, incluyendo la falta de capacitación, el escaso manejo del idioma inglés y la disminución de ingresos debido a la baja comercialización de productos. Estos factores han limitado la competitividad de los pequeños productores y comerciantes de la zona. La ausencia de una planificación estratégica efectiva impacta directamente en la sostenibilidad de la asociación y su capacidad para competir en el mercado globalizado.

Estudios previos han demostrado que la planificación estratégica contribuye al crecimiento de las organizaciones al proporcionar un marco estructurado para la toma de decisiones (Gallardo, 2021). Kaplan y Norton (2019) proponen el uso del Cuadro de Mando Integral como una metodología efectiva para alinear objetivos estratégicos con acciones operativas. Asimismo, investigaciones realizadas en asociaciones y MiPymes evidencian que la implementación de metodologías de planificación estratégica mejora la eficiencia organizacional y la rentabilidad (Pulla y Torres, 2022).

En el contexto ecuatoriano, un estudio realizado en Manabí encontró que la aplicación de metodologías estratégicas permite mejorar la gestión de los recursos, incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad en el mercado (Mena, 2022). Por su parte, Muñiz *et al.*, (2022) menciona que la planificación estratégica es esencial para el progreso de las actividades administrativas y de gestión en las empresas de Ecuador. Por lo tanto, las MiPymes de la provincia de Manabí deben adoptar esta herramienta para mejorar la atención a sus clientes y ofrecer productos de calidad. Esta implementación resulta en una mayor satisfacción del cliente y en la creación de una base de clientes leales, lo que también ayuda a la reactivación y motivación de los sectores económicos de la provincia.

La planeación es una de las funciones más cruciales dentro del proceso administrativo, que puede variar su contenido de acuerdo con la naturaleza de cada organización y presenta una serie de pasos que permite la consecución de las diferentes actividades. Saltos *et al.* (2022) sostiene que la planeación es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta influye el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y los resultados futuros de la empresa.

La planificación estratégica al ser concebida como un componente crucial para el éxito organizacional, se estructura en diversas fases que permiten a las organizaciones definir su dirección y alcanzar sus objetivos. Según varios autores, se resume las siguientes fases: análisis del entorno, definición de la misión y visión, formulación de estrategias, implementación de estrategias y, finalmente, evaluación y control de estrategias. A continuación, se describe cada una de estas fases en detalle, con el fin de proporcionar una visión integral de cómo contribuyen al desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Análisis del entorno:** En el análisis tanto interno como externo, es crucial para detectar oportunidades y amenazas que pueden influir en la organización. Para López (2021), el uso de herramientas como el FODA y el PESTEL facilita esta evaluación, ayudando a las organizaciones a ajustar sus estrategias en función de las condiciones cambiantes del mercado.

**Definición de la Misión y Visión:** La claridad en la misión y visión es fundamental para guiar la dirección estratégica. Según García (2020), una misión bien definida alinea a los empleados hacia objetivos comunes y fomenta la cohesión organizacional.

**Formulación de Estrategias:** Después del análisis, se deben formular estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, mientras se reducen las debilidades y amenazas. Martínez y Pérez (2019), mencionan que la creatividad y el pensamiento crítico son esenciales en esta etapa. Gallardo (2021) resalta que la formulación de estrategias debe relacionar a la organización con las fuerzas influyentes de su entorno, permitiendo construir capacidades que faciliten la adaptación y el crecimiento en un ambiente dinámico.

**Implementación de Estrategias:** La implementación de las estrategias es esencial. Por lo que Sánchez (2022), aduce que la gestión del cambio y la comunicación efectiva son vitales para asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos.

**Evaluación y Control:** La evaluación del desempeño y el control son necesarios para realizar ajustes a las estrategias. Establecer indicadores claros de rendimiento ayuda a medir el progreso hacia los objetivos (Hernández y Torres, 2021).

La planificación estratégica para las pequeñas empresas resulta ser un verdadero desafío, pero no tiene por qué ser así. Considerando algunos pasos, las

empresas de cualquier tamaño pueden elaborar planes estratégicos que sean específicos y ofrezcan orientación a los empleados. El desarrollo de planes efectivos permite evaluar el entorno empresarial, siempre que estén alineados con la misión de la organización, se identifiquen los puntos fuertes y débiles de la empresa, e incluyan objetivos alcanzables y medibles (Saltos *et al.*, 2022).

A través de una planificación estratégica que puede ser a corto, mediano y a largo plazo las pequeñas empresas garantizan su desarrollo y tienen la oportunidad de avanzar hacia delante desde la perspectiva fiscal y organizativa. La planificación estratégica es vista como una herramienta de gestión que facilita a las pequeñas empresas a priorizar sus proyectos, planificar su presupuesto y mantener un control eficaz del personal.

La planificación estratégica se ha vuelto una herramienta esencial para las Asociaciones, permitiendo a este tipo de organizaciones definir sus objetivos y estrategias de manera clara y estructurada. En un entorno social y económico en constante cambio, la habilidad para adaptarse y atender las necesidades de los miembros y de la comunidad es crucial para la sostenibilidad y el impacto de estas organizaciones.

De acuerdo con Pulla y Torres (2022), la planificación estratégica permite a los emprendimientos desempeñar sus funciones en un entorno cambiante, donde los recursos son cada vez más limitados y los compromisos sociales son mayores. Además, facilita al administrador gestionar los recursos disponibles con mayor autonomía para alcanzar la misión y visión organizacional, empleando un conjunto de estrategias derivadas del análisis de la situación de la organización.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que ofrece la planificación estratégica, las Asociaciones enfrentan varios desafíos en su implementación. Uno de los principales obstáculos es la falta de recursos, tanto financieros como humanos, lo que

limita la capacidad de llevar a cabo procesos de planificación exhaustivos (Mena, 2022). Además, la oposición al cambio es un elemento que puede dificultar la adopción de nuevas estrategias, especialmente en organizaciones con una cultura establecida. Por último, la dificultad para medir el impacto de las estrategias implementadas se presenta como un desafío significativo, ya que muchas asociaciones carecen de sistemas adecuados para evaluar su éxito (González, 2020).

### **Objetivo**

Proponer una metodológica adecuada para el desarrollo de la planificación estratégica de la Asociación de pequeños productores y comerciantes San Francisco del cantón Cotacachi.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es la metodología más pertinente para realizar una planificación estratégica en la Asociación de pequeños productores y comerciantes San Francisco?

### **Método**

El estudio se llevó a cabo en la Asociación de pequeños productores y comerciantes “San Francisco”, ubicada en la parroquia urbana El Sagrario, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, Ecuador. Este espacio cuenta con una serie de locales comerciales en los que se comercializan productos elaborados a base del cuero, los cuales se destacan por su calidad artesanal y su aporte al patrimonio cultural de la localidad. Adicionalmente, la Asociación dispone de áreas destinadas a reuniones y capacitaciones que permiten a los socios acceder a herramientas formativas y abordar temas críticos para el desarrollo y sostenibilidad de sus negocios. Estas instalaciones no solo facilitan la venta y exposición de productos, sino que también promueven un ambiente de colaboración donde los socios pueden

intercambiar conocimientos, fortalecer la cohesión organizacional y participar en iniciativas de mejora continua.

### **Clasificación de la investigación**

La investigación es de tipo aplicada Vizcaíno *et al.* (2023), manifiesta que busca usar el conocimiento científico para resolver problemas específicos o mejorar situaciones existentes. Se enfoca en satisfacer necesidades concretas mediante los resultados obtenidos.

Utiliza un enfoque mixto que fusiona métodos cuantitativos y cualitativos, lo que facilita una comprensión completa de la situación actual de la Asociación. Esta combinación de enfoques es fundamental, ya que permite captar tanto datos numéricos, que ofrecen un panorama general, como percepciones más profundas sobre la situación y necesidades de los socios, lo que enriquece la formulación de la propuesta metodológica.

El diseño metodológico se enmarca en la investigación descriptiva y de acción. La investigación se realizó en dos fases sucesivas:

#### **Fase 1: Diagnóstico situacional**

La primera fase del diseño de la investigación está orientada al diagnóstico situacional de la Asociación, lo que resulta fundamental para comprender su situación actual, así como para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para ello, se emplearon métodos descriptivos que permitieron la recolección y análisis de datos. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, diseñado específicamente para obtener datos cuantitativos. Este cuestionario, compuesto por dieciocho (18) preguntas, se aplicó en línea, facilitando tanto su distribución como la recopilación de respuestas. Las

preguntas se agruparon en cinco criterios clave: estructura y formalización, planificación y estrategias, liderazgo y valores, normativas y eficiencia, y mercado y competitividad.

Las preguntas cerradas fueron formuladas utilizando una escala de Likert, lo que permitió medir la intensidad de las opiniones y percepciones de los socios sobre diversos aspectos de la Asociación, como la satisfacción con los procesos actuales, el nivel de apoyo entre los miembros y la identificación de áreas críticas que requieren intervención.

## **Fase 2: Identificación y selección de una metodología de Planificación Estratégica**

La segunda fase del estudio se centra en identificar y seleccionar una metodología adecuada para desarrollar la planificación estratégica de la Asociación. Según Hernández *et al.* (2018), la metodología se define como el conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas sistemáticas que orientan y estructuran el proceso de investigación científica, facilitando la resolución de problemas de manera rigurosa y fundamentada. Esta fase se llevó a cabo en dos pasos:

1.- Selección de metodologías de planificación estratégica, implica la revisión exhaustiva de literatura académica sobre metodologías de planificación estratégica, asegurando que se consideren las mejores prácticas y enfoques reconocidos en el campo.

2.- Establecimiento de criterios técnicos, los criterios técnicos se encargan de evaluar los aspectos clave que deben tomarse en cuenta al seleccionar una metodología para desarrollar la planificación estratégica. Cada criterio cuenta con una puntuación máxima de 100 puntos. Estos fueron definidos a partir del paso anterior y se detallan en la Tabla 1.



**Tabla 1.**

Criterios técnicos para la evaluación de metodologías de planificación estratégica

| <b>Criterio</b>                              | <b>Descripción</b>  | <b>Puntuación</b> |
|--|---|-------------------|
| <b>Claridad y definición de objetivos</b>    | Establece objetivos claros que alineen la estrategia con las metas organizacionales.                                    | 20                |
| <b>Análisis integral (interno y externo)</b> | Evaluación del estado actual de la organización, teniendo en cuenta factores internos y externos.                       | 20                |
| <b>Flexibilidad y adaptabilidad.</b>         | Habilidad para adaptar estrategias de manera rápida ante cambios en el entorno empresarial.                             | 20                |
| <b>Medición y seguimiento</b>                | Establecimiento de indicadores para medir el rendimiento y el avance hacia los objetivos fijados.                       | 20                |
| <b>Uso de tecnología y análisis de datos</b> | Incorporación de herramientas tecnológicas y análisis de datos para optimizar la toma de decisiones y la planificación. | 20                |

Elaboración propia con base en Gonzáles (2020); Román et al (2023); Escalante et al (2020); Ghiglione (2021); Kaplan y Norton (2019); Gonzáles y Romero (2021).

### **Participantes**

La población objeto de estudio abarca a los miembros activos de la Asociación, que, según una investigación preliminar realizada al presidente, asciende a 36 socios. Dada la magnitud relativamente pequeña de esta población, se optó por realizar un censo, lo que resulta ser una herramienta adecuada y efectiva para conseguir una perspectiva completa y exacta de las percepciones y características de todos los miembros activos de la Asociación. Esta elección asegura la recolección de datos representativos, lo que mejora la validez y la confiabilidad de los resultados.

## **Técnicas e instrumentos**

Las variables de estudio incluyen la planificación estratégica, definida como el proceso mediante el cual una organización establece su dirección y diseña estrategias para alcanzarla (Kaplan y Norton, 2019). Dentro de sus subvariables se encuentran el diagnóstico situacional, que permite analizar el estado actual de la organización tanto a nivel interno como externo; la definición de objetivos estratégicos, donde se establecen metas claras alineadas con la misión organizacional; la implementación de estrategias, que comprende la ejecución de planes previamente diseñados, y la evaluación y control, donde se mide el impacto de las estrategias aplicadas.

Para evaluar estas variables se utilizaron diversos indicadores, como la existencia de una planificación estratégica documentada, el nivel de conocimiento de los socios sobre los objetivos estratégicos, la aplicación de herramientas de análisis estratégico (FODA, PESTEL, CMI) y la implementación de estrategias adaptativas. La recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas en escala de Likert, compuesto por 18 preguntas organizadas en cinco criterios clave: estructura y formalización, planificación y estrategias, liderazgo y valores, normativas y eficiencia, y mercado y competitividad.

## **Validación de instrumentos**

El cuestionario fue sometido a validación mediante juicio de expertos, garantizando su pertinencia y confiabilidad. Se realizaron pruebas piloto con una muestra reducida de socios para evaluar la claridad de las preguntas y realizar ajustes antes de la aplicación final.

## Análisis de información

Se recopilaron datos cuantitativos mediante una encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento. Los datos recolectados se agruparon en tablas de distribución de frecuencia y fueron interpretados mediante estadística descriptiva. Este análisis permitió identificar las principales debilidades y oportunidades de la Asociación en cuanto a su planificación estratégica y gestión organizacional.

## Resultados y Discusiones

### Resultados

#### *Diagnóstico situacional de la Asociación de pequeños productores y comerciantes San Francisco.*

Para la obtención de la información sobre el diagnóstico de la situación actual se realizaron encuestas a los socios de la Asociación de pequeños productores y comerciantes San Francisco.

En la tabla 2 se presentan los resultados obtenidos de la encuesta.

**Tabla 2.**

*Resultados encuesta*

| <b>Criterio</b>                   | <b>Variables</b>        | <b>Opciones</b>       | <b>Porcentaje %</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Estructura y formalización</b> | Personería jurídica     | Totalmente de acuerdo | 66.67 %             |
|                                   |                         | De acuerdo            | 33.33 %             |
|                                   | Directiva               | Si                    | 100 %               |
|                                   | Organigrama estructural | Totalmente de acuerdo | 38.88 %             |
| De acuerdo                        |                         | 58.33 %               |                     |

|                                    |                                |                       |                       |        |
|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| <b>Planificación y estrategias</b> | Planificación estratégica      | De acuerdo            | 22.22 %               |        |
|                                    |                                | Indiferente           | 8.33 %                |        |
|                                    |                                | En desacuerdo         | 69.44 %               |        |
|                                    | Filosofía empresarial          | De acuerdo            | 27.78 %               |        |
|                                    |                                | Indiferente           | 11.11 %               |        |
|                                    |                                | En desacuerdo         | 52.78 %               |        |
|                                    |                                | En total desacuerdo   | 8.33 %                |        |
|                                    | Metas de la organización       | Totalmente de acuerdo | 5.55 %                |        |
|                                    |                                | De acuerdo            | 27.78%                |        |
|                                    |                                | Indiferente           | 13.89%                |        |
| En desacuerdo                      |                                | 52.78%                |                       |        |
| <b>Liderazgo y valores</b>         | Liderazgo                      | Totalmente de acuerdo | 2.78 %                |        |
|                                    |                                | De acuerdo            | 63.89%                |        |
|                                    |                                | Indiferente           | 5.55%                 |        |
|                                    |                                | En desacuerdo         | 27.78%                |        |
|                                    | Valores                        | De acuerdo            | 30.56%                |        |
|                                    |                                | Indiferente           | 13.89%                |        |
|                                    |                                | En desacuerdo         | 52.78%                |        |
|                                    |                                | En total desacuerdo   | 2.78 %                |        |
|                                    | <b>Normativas y eficiencia</b> | Normativa adecuada    | Totalmente de acuerdo | 13.89% |
|                                    |                                |                       | De acuerdo            | 41.67% |
| Indiferente                        |                                |                       | 8.33 %                |        |
| En desacuerdo                      |                                |                       | 36.11%                |        |
| Planes de acción                   |                                | De acuerdo            | 16.66%                |        |
|                                    |                                | Indiferente           | 2.78 %                |        |
|                                    |                                | En desacuerdo         | 69.44%                |        |
|                                    |                                | En total desacuerdo   | 11.11%                |        |
| <b>Mercado y competitividad</b>    | Ventas                         | Nacionales            | 61 %                  |        |
|                                    |                                | Extranjeros           | 39%                   |        |
|                                    | Estudios de mercado            | De acuerdo            | 5.55%                 |        |
|                                    |                                | Indiferente           | 13.89%                |        |

---

|                         |               |        |
|-------------------------|---------------|--------|
|                         | En desacuerdo | 69.44% |
|                         | En total      | 11.11% |
|                         | desacuerdo    | 11.11% |
|                         | Totalmente de |        |
| Segmento de mercado     | acuerdo       | 55.56% |
|                         | De acuerdo    | 8.33%  |
|                         | Indiferente   | 22.11% |
|                         | En desacuerdo | 2.78%  |
|                         | En total      |        |
|                         | desacuerdo    |        |
| Ventaja competitiva     |               | 22.11% |
|                         | Totalmente de |        |
|                         | acuerdo       | 66.67% |
|                         | De acuerdo    | 5.55 % |
|                         | Indiferente   | 5.55 % |
| Análisis de la          | En desacuerdo |        |
| competencia             |               | 2.78 % |
|                         | Totalmente de |        |
|                         | acuerdo       | 25 %   |
|                         | De acuerdo    | 33.33% |
| Satisfacción al cliente | En desacuerdo | 38.89% |
|                         | En total      |        |
|                         | desacuerdo    | 2.78 % |
|                         | Totalmente de | 11.11% |
|                         | acuerdo       | 5.55 % |
|                         | De acuerdo    | 22.11% |
|                         | Indiferente   | 58.33% |
|                         | En desacuerdo |        |
|                         | En total      |        |
|                         | desacuerdo    |        |

---

Elaboración propia.

A partir del 21 de mayo de 2009, gracias al Acuerdo Ministerial No. 237-MIESI/2009, la Asociación de pequeños productores y comerciantes San Francisco logró obtener personería jurídica. Esta condición le ha permitido desarrollar y vender artículos de cuero y una variedad de artesanías, dirigiéndose a turistas nacionales e internacionales. Actualmente, la asociación está compuesta por 36 socios y dispone de una directiva reconocida legalmente.

### **Estructura y formalización de la asociación.**

Los resultados sugieren que, a pesar de la confirmación de la existencia de personería jurídica, la falta de certeza entre una parte de los socios plantea una necesidad de comunicar de manera más efectiva la situación legal de la Asociación. La unanimidad en el reconocimiento de la directiva es un aspecto positivo, ya que sugiere que los socios están al tanto de la estructura organizativa. No obstante, el hecho de que solo un 58.33% esté de acuerdo en que hay un organigrama estructural podría indicar que este recurso no está suficientemente difundido o comprendido.

### **Planificación y estrategias.**

Un hallazgo crítico es la clara insatisfacción con respecto a la planificación estratégica, donde un 69.44% de los socios están en desacuerdo con la afirmación de que existe un plan estratégico. Este dato es alarmante, pues la planificación es fundamental para guiar el desarrollo y el crecimiento, como lo enfatiza Mintzberg (2020), quien sostiene que una estrategia bien definida permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos cambiantes. Además, la percepción de que solo el 27.78% de los socios cree que la Asociación cuenta con una filosofía empresarial bien definida subraya una falta de claridad en los objetivos y valores, lo que puede dificultar la cohesión y la dirección de la Asociación. La escasa documentación de metas (52.78% en desacuerdo) resalta la necesidad de establecer un marco claro para el desarrollo a corto, mediano y largo plazo, ya que, como señala Kaplan y Norton (2019), la falta de objetivos bien documentados puede limitar significativamente el rendimiento organizacional.

### **Liderazgo y valores.**

La evaluación del liderazgo sugiere que, aunque un 63.89% de los socios considera que este contribuye al progreso, un 27.78% expresa desacuerdo, indicando

que no todos los miembros comparten la misma visión sobre la efectividad del liderazgo. En cuanto a los valores de la Asociación, solo un 30.56% de los socios confirma que están claramente definidos, lo que sugiere que las interacciones y relaciones pueden no estar guiadas por principios claros, impactando negativamente en la cohesión interna y la efectividad organizacional.

### **Normativas y eficiencia.**

En lo que respecta a la normativa, la opinión está dividida: un 41.67% de los socios está de acuerdo en que las normativas son adecuadas, pero un 36.11% se manifiesta en desacuerdo. Esta ambigüedad sugiere que podría ser necesario revisar y reforzar las normativas para mejorar la cohesión y efectividad organizacional. Sin un marco normativo definido, existe el peligro de que las operaciones y decisiones no coincidan con los objetivos de la Asociación.

### **Mercado y competitividad.**

En términos de mercado, el 61% de las ventas se dirigen a clientes nacionales, mientras que un 39% está orientado al mercado internacional. Sin embargo, el diagnóstico de la competencia revela una clara falta de consenso, ya que el 72.22% de los socios se manifiesta en desacuerdo sobre la comprensión del entorno competitivo. Además, la satisfacción del cliente es percibida de manera negativa, con un 58.33% en total desacuerdo respecto a la efectividad en este ámbito. Esta situación enfatiza la importancia de realizar un análisis más exhaustivo de las dinámicas del mercado y del servicio al cliente.

El diagnóstico sugiere que la Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes “San Francisco” enfrenta desafíos significativos en términos de planificación, claridad de objetivos y alineación entre los miembros. La adopción de una planificación estratégica adecuada es fundamental para reforzar la estructura

organizativa y optimizar el desempeño general. Sin estas medidas, la Asociación corre el riesgo de estancarse y no alcanzar su máximo potencial.

### **Selección de la metodología de planificación estratégica para la Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes “San Francisco “de Cotacachi.**

La planificación estratégica es fundamental para guiar y asegurar el éxito a largo plazo de las organizaciones. En los últimos años, diversas metodologías han sido propuestas y refinadas para mejorar la efectividad de este proceso. En la tabla 3 se muestra una descripción de nueve metodologías utilizadas.

**Tabla 3.**

Metodologías de planificación estratégica

| <b>Metodologías de planificación estratégica</b> | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)    | El Cuadro de Mando Integral (CMI) es esencial para convertir la visión y la estrategia de una organización en indicadores de rendimiento específicos. Además, permite una visión equilibrada de la organización al integrar indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Esta integración es fundamental, ya que no solo evalúa el rendimiento financiero, sino que también analiza aspectos intangibles esenciales para el crecimiento sostenible, como la satisfacción del cliente y la capacidad de innovación. Además, |
| Análisis FODA                                    | El Análisis FODA es una metodología fundamental y tradicional para evaluar la posición estratégica de una organización. Permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, facilitando el desarrollo de estrategias que aprovechan las ventajas y mitigan los riesgos. Esta habilidad de ofrecer una visión clara y organizada de la situación interna y externa es invaluable para desarrollar estrategias efectivas. análisis de tendencias y mapeo de actores estratégicos.   |
| Planificación Basada en Escenarios               | La planificación basada en escenarios es crucial para la preparación ante futuros inciertos. Esta metodología ayuda a anticipar y adaptarse a cambios mediante la creación de múltiples escenarios posibles, lo que mejora la capacidad de   |



|  |  |
|--|--|
|  | <p>respuesta y resiliencia. Este enfoque es particularmente valioso en un entorno empresarial volátil y complejo, donde los cambios rápidos pueden impactar significativamente en las estrategias.</p>   |
| Planificación Estratégica Ágil   | <p>La planificación estratégica ágil se basa en la flexibilidad y adaptación rápida, principios que son cada vez más necesarios en el entorno empresarial actual. Esta metodología permite ajustes estratégicos en función de cambios rápidos, mediante ciclos de planificación más cortos y revisiones frecuentes. Esta capacidad de adaptación es fundamental para preservar la relevancia y competitividad en mercados en constante cambio.</p> |
| Gestión Estratégica de Portafolios   | <p>La gestión estratégica de portafolios es crucial para asegurar que los proyectos y programas estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esta capacidad de alineación es crucial para asegurar que los proyectos y programas contribuyan a los objetivos generales de la organización.</p>   |
| Método de las 5 Fuerzas de Porter  | <p>El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta útil para comprender las dinámicas competitivas en una industria. Este modelo examina la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, y el poder de los proveedores y compradores.</p>   |
| Análisis PESTEL  | <p>El análisis PESTEL evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan a una organización. Este análisis ayuda a las organizaciones a entender el entorno externo y desarrollar estrategias adaptativas. La capacidad de considerar estos factores amplía la perspectiva estratégica, permitiendo una planificación más completa y contextualizada.</p>  |
| Modelo Canvas  | <p>El Modelo Canvas es una herramienta visual que facilita a las organizaciones el diseño y la gestión efectiva de sus modelos de negocio. Esta metodología facilita la visualización y validación de estrategias, permitiendo ajustes ágiles en función del feedback del mercado. Esta habilidad para visualizar y ajustar es fundamental para fomentar la innovación y la adaptación en un entorno competitivo.</p>                              |
| Planificación Estratégica Lean   | <p>La planificación estratégica Lean se concentra en la optimización y la eficiencia en el diseño y la implementación de estrategias. Se enfoca en eliminar desperdicios y fomentar la mejora continua, lo que facilita una planificación más eficiente y efectiva.</p>  |
| <p>Elaboración propia con base en Gonzáles (2020); Román et al (2023); Escalante et al (2020); Ghiglione (2021); Kaplan y Norton (2019); Gonzáles y Romero (2021).</p> |  |

Una vez revisada la información bibliográfica se elabora la Tabla 4 donde se presentan las metodologías asociadas a cada uno de los criterios técnicos.

**Tabla 4.**

*Metodologías asociadas a los criterios técnicos.*

| <b>Criterio</b>                               | <b>Descripción</b>  | <b>Metodología asociada</b>   |
|---|---|---|
| <b>Claridad y definición de los objetivos</b> | Establece objetivos claros que alineen la estrategia con las metas organizacionales.                                    | Cuadro de Mando Integral (CMI), Gestión Estratégica de Portafolios  |
| <b>Análisis integral (interno y externo)</b>  | Evaluación del estado actual de la organización, teniendo en cuenta factores internos y externos.                       | Análisis FODA, Análisis PESTEL, 5 Fuerzas de Porter   |
| <b>Flexibilidad y adaptabilidad</b>           | Habilidad para adaptar estrategias de manera rápida ante cambios en el entorno empresarial.                             | Planificación Estratégica Ágil, Planificación Basada en Escenarios, Modelo Canvas, Cuadro de Mando Integral (CMI) |
| <b>Medición y seguimiento</b>                 | Establecimiento de indicadores para medir el rendimiento y el avance hacia los objetivos fijados.                       | Cuadro de Mando Integral (CMI), Planificación Estratégica Lean  |
| <b>Uso de tecnologías y análisis de datos</b> | Incorporación de herramientas tecnológicas y análisis de datos para optimizar la toma de decisiones y la planificación. | Cuadro de Mando Integral (CMI), Planificación Estratégica Lean  |

Elaboración propia.

En la tabla 5 se muestra la puntuación de las metodologías de planificación estratégica en función del cumplimiento de los criterios técnicos.

**Tabla 5.**

*Selección y evaluación de la metodología de planificación estratégica*

| <b>Metodología</b> | <b>Claridad y definición de objetivos</b> | <b>Análisis integrales (internos y externos)</b> | <b>Flexibilidad y adaptabilidad (20 puntos)</b> | <b>Medición y seguimiento (20 puntos)</b> | <b>Uso de tecnologías y análisis de datos</b> | <b>Puntuación total (100 puntos)</b> |
|--------------------|---|--|---|---|---|--------------------------------------|
|                    |   |  |   |   |   |                                      |

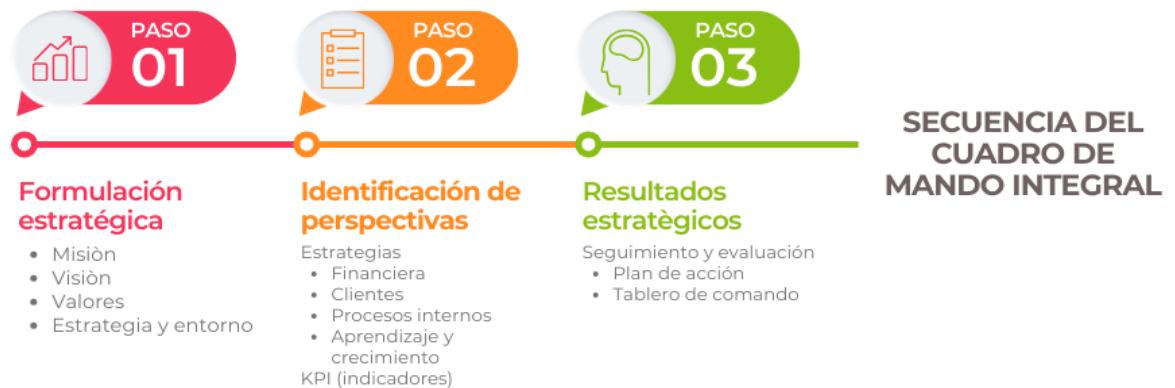
|   | (20 puntos) | externo (20 puntos) |    |    | (20 puntos) |    |
|---|-------------|---------------------|----|----|-------------|----|
| <b>Cuadro de mando integral (CMI)</b>     | 18          | 17                  | 18 | 20 | 19          | 92 |
| <b>Análisis FODA</b>                      | 15          | 18                  | 14 | 12 | 10          | 69 |
| <b>Planificación Basada en Escenarios</b> | 14          | 16                  | 19 | 15 | 12          | 76 |
| <b>Planificación Estratégica Ágil</b>     | 17          | 14                  | 20 | 14 | 15          | 80 |
| <b>Gestión Estratégica de Portafolios</b> | 20          | 15                  | 14 | 18 | 12          | 79 |
| <b>5 fuerzas de Porter</b>                | 10          | 20                  | 12 | 10 | 8           | 60 |
| <b>Análisis PESTEL</b>                    | 10          | 19                  | 12 | 12 | 9           | 62 |
| <b>Modelo Canvas</b>                      | 16          | 12                  | 17 | 16 | 15          | 76 |
| <b>Planificación Estratégica Lean</b>     | 15          | 13                  | 16 | 18 | 17          | 79 |

Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la tabla 3 la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) alcanza la puntuación más alta de 92/100. Esta metodología permitirá a la Asociación adoptar un enfoque holístico que contempla la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el desarrollo del personal. Además, el CMI fomenta la alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades diarias, asegurando que

todos los miembros trabajen hacia metas compartidas y comprendan cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito global de la Asociación. Su capacidad para monitorear el progreso de manera continua y ajustar las estrategias en tiempo real, junto con su adaptabilidad a los cambios, lo convierte en una herramienta esencial para abordar los desafíos actuales de la Asociación. A continuación, se presenta el esquema de la propuesta.

**Figura 1.**  
*Secuencia del Cuadro de mando integral*



Elaboración propia

### **Metodología Propuesta: Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**

Se describe los tres pasos que contempla la metodología de cuadro de mando integral, integrándose a esta metodología el desarrollo de la filosofía corporativa.

#### **Paso 1. Formulación estratégica**

##### **a) Definición de la Visión y Misión**

**Objetivo:** Establecer una dirección clara para la Asociación de pequeños productores y comerciantes “San Francisco” del cantón Cotacachi”

### **Preparación:**

- Reuniones con agentes clave: organizar talleres con miembros clave para revisar y definir el propósito y la dirección de la asociación.
- Revisión de información: analizar documentos existentes, informes, actas de reunión, acuerdos que tengan influencia en el planteamiento de la filosofía empresarial.
- Facilitar discusiones para establecer objetivos estratégicos claros y medibles.

### **Redacción:**

- Redactar borradores de la visión, misión y valores basados en las discusiones y acuerdos alcanzados en los talleres.

### **Aprobación y difusión:**

- Se presentan los borradores a los miembros de la asociación para recibir retroalimentación y ajustar las declaraciones según sea necesario.
- Una vez aprobada la filosofía empresarial, se comunica a todos los socios y partes interesadas, asegurando que todos comprendan y se alineen con los nuevos enunciados de visión, misión y valores.

**Resultados Esperados:** Una declaración de misión y visión alineada con los objetivos estratégicos de la asociación.

### **b) Estrategias y entorno**

#### **Pasos:**

- Análisis del entorno: es necesario considerar el macro y micro ambiente con la participación activa de los socios y los entes externos, se propone utilizar las herramientas PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y el Análisis FODA.

- Posterior al análisis, se pretende esquematizar la información en la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y el cruce estratégico de la matriz FODA.

**Resultados Esperados:** Se generará una Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) que identificará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, brindando una base para el desarrollo de estrategias internas y el cruce estratégico considerando los aportes de los involucrados en este proceso.

## **Paso 2. Identificación de perspectivas**

**Objetivo:** Traducir la visión y misión en estrategias específicas y acciones concretas.

### **Pasos:**

#### **a) Identificación de Perspectivas:**

- **Perspectiva Financiera:** Definir objetivos relacionados con el crecimiento de ingresos, control de costos y rentabilidad.
- **Perspectiva de Clientes:** Establecer objetivos para mejorar la satisfacción del cliente y expandir la base de clientes.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Identificar áreas clave para mejorar la eficiencia y calidad de los procesos internos.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Fomentar el desarrollo del capital humano y la innovación.

#### **b) Desarrollo de Indicadores y Metas:**

- Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para cada perspectiva.
- Establecer metas y benchmarks para cada KPI.

**Resultados esperados:** Estrategias claras con objetivos medibles y alineados en las cuatro perspectivas del CMI.

### **Paso 3. Resultados estratégicos**

**Objetivo:** Ejecutar las estrategias definidas y asegurar que las actividades diarias estén alineadas con los objetivos estratégicos.

#### **Pasos:**

##### **a) Implementación de la Estrategias**

- Plan de Acción: Formular un plan de acción detallado con responsabilidades, cronograma y recursos necesarios para cada objetivo estratégico.
- Asegurar que todos los miembros de la asociación comprendan su papel en la implementación de la estrategia.

##### **b) Comunicación y Capacitación:**

- Comunicar claramente las estrategias y objetivos a todos los miembros de la asociación.
- Proporcionar capacitación y recursos necesarios para apoyar la implementación.

**Resultados esperados:** Una ejecución efectiva de la estrategia con roles y responsabilidades claramente definidos.

##### **c) Monitoreo y evaluación**

- Tablero de comando: se pretende utilizar el CMI para monitorear el desempeño mediante los indicadores previamente establecidos.

- Realizar reuniones periódicas para revisar el progreso y discutir cualquier desviación.
- Evaluar el desempeño en relación con las metas establecidas.
- Ajustar las estrategias y planes de acción en respuesta a cambios en el entorno o en el desempeño de la asociación.

**Resultados esperados:** Un sistema de seguimiento que permite ajustes oportunos y mejora continua en la ejecución de la estrategia a través del tablero de comando.

### Discusiones.

Los resultados de la encuesta aplicada a los socios de la Asociación de pequeños productores y comerciantes "San Francisco" reveló la falta de una planificación estratégica que impulse su crecimiento, posicionamiento en el mercado y, en consecuencia, el incremento en sus ingresos y beneficios. Según Sumba y Arteaga (2022), la ausencia de una planificación estratégica en una organización no solo genera desventajas competitivas, sino que también provoca el incumplimiento de metas y la pérdida de oportunidades valiosas.

El proceso de selección de la metodología más adecuada y alineada con las necesidades de la Asociación se fundamentó en un análisis multicriterio respaldado por una revisión exhaustiva de la literatura. Las variables evaluadas incluyeron la claridad y definición de los objetivos, un análisis integral (tanto interno como externo), flexibilidad y adaptabilidad, medición y seguimiento, y el uso de tecnologías de datos. Se examinaron nueve metodologías, donde el Cuadro de Mando Integral obtuvo una puntuación de 92 sobre 100.



Esta selección se apoya también en la revisión de literatura existente donde autores como Escalante *et al.* (2020) plantean una propuesta estratégica a través de un Cuadro de Mando Integral que permita al área gerencial planificar adecuadamente sus estrategias con el fin de alcanzar las metas propuestas, aprovechar las oportunidades del mercado y controlar las amenazas permanentes de la industria.

Por otro lado, Ghiglione (2021) da a conocer que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que puede aplicarse fácilmente en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, siempre que cuente con una estrategia bien definida.

Para Arteaga y García (2022), el Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura que facilita la observación y el reflejo del rendimiento en relación con los objetivos de la organización. Esto ayuda a asegurar el cumplimiento de la estrategia, la visión y el control general del desempeño organizativo.

Sin embargo, para Ruíz (2021) el uso de un Cuadro de Mando Integral conlleva ciertos riesgos que deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, las empresas son entidades dinámicas que evolucionan con el tiempo, lo que hace crucial elegir el CMI adecuado según la situación actual de la organización. Además, una elección incorrecta o una mala interpretación de los indicadores puede resultar en decisiones erróneas o desfavorables para la empresa.

## Conclusión

Los resultados de la encuesta indican que la Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes "San Francisco" no cuenta con una planificación estratégica que favorezca su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Esta falta de planificación ha impactado negativamente su capacidad para aumentar ingresos y ganancias, restringiendo su desarrollo sostenible.

Después de un análisis detallado de la literatura y de las necesidades de la asociación, se determina que el Cuadro de Mando Integral es una metodología idónea para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva. Su enfoque integral, que integra tanto indicadores financieros como no financieros, permite alinear los objetivos estratégicos con las actividades diarias, favorece el monitoreo continuo del rendimiento y se adapta a los cambios internos y externos.

Se recomienda la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica en la Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes "San Francisco". Esta metodología no solo facilitará la mejora en la producción y comercialización, sino que también garantizará un enfoque integral para el crecimiento sostenible de la organización, optimizando la toma de decisiones y adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno.

Se propone como línea de investigación futura el análisis de la efectividad de la implementación del Cuadro de Mando Integral en asociaciones, comparándola con aquellas que no lo utilizan como herramienta de gestión.

## Referencias

- Arteaga, T. F., & Esquivel García, R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. *Ingeniería Industrial*, 43(43), 161–174.  
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n43.6113>
- Escalante Sánchez, N. I., Chávez Yépez, H. F., y Cerón Gordón, J. D. (2020). Gestión estratégica y la productividad: estudio diagnóstico en la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador. *Uniandes Episteme*, 7(1), 45–57.
- Gallardo, W. (2021), "Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional". *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1–24.  
 DOI: [www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40](http://www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40)
- García, M. (2020). La importancia de la misión en la planificación estratégica. *Revista de Estrategia*, 14(2), 45–60.
- Ghiglione, Franco Alexis. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18), 87–93. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- González, A. (2020). "La planificación estratégica en el sector no lucrativo: Un enfoque práctico." *Revista Española de Investigación en Marketing*, 24(1), 45–62. 2
- González, A., & Romero, L. (2021). La importancia de la misión y visión en las organizaciones. *Journal of Business Management*, 12(3), 45–59.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, A., y Torres, J. (2021). Evaluación y control en la planificación estratégica. *Journal of Business Research*, 23(1), 30–50.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Review Press*.
- López, R. (2021). Análisis del entorno y su impacto en la estrategia. *Revista de Ciencias Empresariales*, 9(4), 12–27.
- Martínez, P., y Pérez, L. (2019). Formulación de estrategias: *Enfoques creativos*. *Revista de Gestión*, 11(3), 15–34.

- Municipio de Cotacachi. (2021). *Plan de Ordenamiento Territorial de Cotacachi 2020–2031*. Municipio de Cotacachi.
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 372–383.  
<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Pulla, E & Torres F. (2022). Planificación Estratégica en los emprendimientos: Una contribución al desarrollo económico local. *Repique*, 4(1), 65–80
- Román Bermeo, C. L., Peñaherrera Palma, K. I., y Riccio Morales, K. D. (2023). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Visión Empresarial*, 1(2), 10–25.  
<https://doi.org/10.24267/24629898.827>
- Ruiz Cuevas, C. L. (2021). El cuadro de mando integral herramienta de gestión y dirección estratégica. *Investigación Y Desarrollo*, 4(7). Recuperado a partir de <https://dicyt.uajms.edu.bo/revistas/index.php/investigacion-y-desarrollo/article/view/1031>
- Saltos, W; Arguello, S y Arévalo, M. (2022). *Planificación estratégica para las pymes*. Universidad Nacional de Chimborazo (Unach)
- Sánchez, D., Haro, F., & Coello Magali. (2021). La planificación estratégica como estrategia de productividad en los trabajadores. 10.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/476/829>
- Sánchez, T. (2022). Implementación de estrategias: Claves para el éxito organizacional. *Revista de Gestión*, 15(1), 40–55.
- Sumba Bustamante, R. Y., & Arteaga Choez, R. F. (2022). Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. *RECIMUNDO*, 6(4), 420–438.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.420-43](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.420-43)
- Vizcaíno, P., Cedeño, R. J., y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)