

MODELOS CLÁSICOS EN EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CLASSIC MODELS IN STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT

Parrales Poveda María Leonor ¹; Arteaga Velepucha Gregory Stalin ²; Villón
Yagual Alfredo Antonio³; Fienco Parrales José Vicente ⁴

^{1,2,3,4} Universidad Estatal del Sur de Manabí - UNESUM. Jipijapa -Ecuador.

¹ Correo: maria.parrales@unesum.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3994-3711>

² Correo: arteaga-gregory4700@unesum.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3315-1499>

³ Correo: villon-alfredo1489@unesum.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3289-2440>

⁴ Correo: jose.fienco@unesum.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4908-5725>

RESUMEN

Analizar las aplicaciones prácticas de varios modelos clásicos en la planificación estratégica en empresas públicas ecuatorianas, es de interés difundirlo, considerando su beneficio en cuanto a la mejora continua. Para ello, se aplicó una metodología basada en métodos y técnicas del nivel teórico como el análisis-síntesis, inducción-deducción, lo concreto-abstracto y la modelación conceptual, que permitieron llegar a conclusiones valederas sobre la utilidad de estos. Los modelos clásicos identificados en el plan estratégico de varias instituciones públicas, van desde el Modelo de SWOT (FODA), las Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL, Matriz BCG y el Mapa Estratégico. Se concluye que, el uso de estas varía y depende de la dirección estratégica, ofreciendo un enfoque analítico y ordenado que examina a fondo a las organizaciones tanto en su contexto interno como externo, descubre oportunidades y desafíos, comprende el panorama competitivo y traza planes de expansión para optimizar la asignación de recursos y manejar efectivamente los cambios organizacionales. La integración de estos modelos en la planificación estratégica permite a estas organizaciones, tomar decisiones fundamentadas, prever posibles escenarios y adaptarse con agilidad a un entorno empresarial en constante cambio, lo que se muestra de manera sucinta en una guía que facilita la selección y aplicación efectiva en diferentes contextos de negocios.

Palabras clave: Cinco Fuerzas de Porter; FODA; Matriz BCG; Mapa Estratégico; PESTEL.

ABSTRACT

Analyzing the practical applications of several classic models in strategic planning in Ecuadorian public companies, it is of interest to disseminate it, considering its benefit in terms of continuous improvement. To do this, a methodology was applied based on methods and techniques of the theoretical level such as analysis-synthesis, induction-deduction, concrete-abstract and conceptual modeling, which allowed valid conclusions to be reached about their usefulness. The classic models identified in the strategic plan of various public institutions range from the SWOT Model (SWOT), Porter's Five Forces, PESTEL, BCG Matrix and the Strategic Map. It is concluded that the use of these varies and depends on the strategic direction, offering an analytical and orderly approach that thoroughly examines organizations both in their internal and external context, discovers opportunities and challenges, understands the competitive landscape and draws up plans for improvement. expansion to optimize resource allocation and effectively manage organizational changes. The integration of these models in strategic planning allows these organizations to make informed decisions, foresee possible scenarios and adapt with agility to a constantly changing business environment, which is succinctly shown in a guide that facilitates the selection and effective application. in different business contexts.

Keywords: Porter's Five Forces; SWOT; BCG Matrix; Strategic Map; PESTEL



1. INTRODUCCIÓN

El escenario empresarial actual en el Ecuador es de constante evolución. Desde la pandemia del Covid-19 a inicios del 2020, las organizaciones debieron marcar un punto de inflexión en sus actividades para seguir siendo competitivas. En ese sentido, la planificación estratégica se consolida como un elemento esencial para la orientación y la competitividad de las organizaciones. La capacidad de prever, adaptarse y responder ágilmente a los cambios en el entorno empresarial se erige como un factor determinante para el progreso sostenido, este debe ser parte de su cultura organizacional. Dentro de este marco, los modelos tradicionales de planificación estratégica emergen como herramientas fundamentales para guiar a las empresas en la complejidad del mercado y en la toma de decisiones, en donde la única constante es la incertidumbre.

Dentro de toda organización, la planificación estratégica se erige como un pilar fundamental, dado que constituye el proceso mediante el cual se definen los objetivos que orientan el rumbo de la empresa. Ackoff (1981) desde sus presupuestos teóricos, considera que la planificación estratégica es una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización, se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. El futuro no hay que preverlo sino crearlo. En ese sentido, el objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo tanto en el ámbito público como privado.

Por lo expuesto, este documento analiza el Plan Estratégico de varias empresas ecuatorianas como son PETROECUADOR (sector petrolero); la Policía Nacional del Ecuador (sector seguridad); La Corporación Nacional de Electricidad (CNEL, sector eléctrico); Farmacias Municipales Solidarias (FARMASOL, sector salud); Servicio de Rentas Internas, (SRI, sector administración de impuestos del Estado) que, desde su cultura organizacional, manifiestan un trabajo planificado, apoyado en varios modelos en su ejecución que le permiten proyectar un futuro deseado para su organización.

En ese sentido, según Parrales Poveda, et al., (2023) el quehacer de las instituciones públicas está influenciada por la percepción del clima en su entorno

laboral desde la afiliación y compromiso, la comunicación, motivación, reconocimiento y otros factores que inciden en el desempeño de esa organización, por lo que, ejecutar planes proyectados con las herramientas pertinentes generan un cambio organizacional efectivo con relación a las debilidades detectadas.

Con respecto a lo expresado, las empresas analizadas que pertenecen al sector público, buscan la mejora continua y con ello, ofrecer un servicio de calidad a la comunidad en el Ecuador, una economía que, según datos a mayo del 2024 de Ecuador en Cifras-Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC. (2024), tiene una canasta básica de USD \$ 799,73; una inflación mensual de -0,12%; una tasa de empleo adecuado del 33,6%; una tasa de desempleo del 3,4%; una tasa de pobreza multidimensional del 36,9 % (2023) que motiva permanentemente a los negocios a crear escenarios en un ambiente de restricción económica.

En el Ecuador, existen según datos del INEC (2022), 863.681 empresas. Esto es un 6,2 % (13.807) más que en el año 2021. Si bien las empresas contemporáneas se respaldan en la planificación estratégica, no se cuenta con datos de que la empresa privada en Ecuador, en su mayoría cuente con un plan estratégico o en ocasiones no profundizan lo suficiente en su aplicación, lo que deja un vacío en aspectos cruciales para la objetividad empresarial.

En el transcurso de este estudio, se lleva a cabo un análisis detallado sobre la aplicación y la eficacia de los modelos clásicos empleados en la planificación estratégica, así como sus implementaciones prácticas en los planes estratégicos de diversas empresas públicas ecuatorianas. Se exploran tanto beneficios como limitaciones asociadas con cada uno de los modelos clásicos, más utilizados en el estudio.

SWOT (FODA)

Siendo una de las herramientas más utilizadas para la planificación estratégica porque permite realizar un profundo análisis a nivel interno y externo, según Ramírez (2017) es una herramienta de diagnóstico situacional que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir de cuatro variables que son:

Fortaleza. Dónde se es competente. Se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo el control de la organización.

Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable. Denota una desventaja ante la competencia.

Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno externo o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente por la organización.

Amenazas. Son factores del entorno externo que, resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos y, en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia.

En este contexto, las oportunidades y amenazas del modelo FODA se refieren a los factores externos que delimitan el entorno competitivo y sectorial de una entidad. Las oportunidades representan los aspectos positivos del entorno externo que la organización puede aprovechar, como tendencias de mercado, avances tecnológicos o cambios regulatorios favorables. Por otro lado, las amenazas son los desafíos y riesgos que pueden surgir del entorno externo, como la competencia intensa, cambios en la demanda del mercado o fluctuaciones económicas relacionadas con el Producto Interno Bruto, la inflación, restricciones económicas, entre otras. Es crucial para las organizaciones comprender estas variables externas para desarrollar estrategias efectivas y mantener su competitividad. (Riofrío et al., 2020)

La detección de oportunidades y amenazas permite la construcción de escenarios prospectivos, acorde a información externa de stakeholders interesados en la actividad organizacional.

Tabla 1
Aplicación del modelo FODA en empresas ecuatorianas

Empresa	Documento Integrado	Modelo	Descripción
EP PETROECUADOR	Plan Estratégico Empresarial de EP PETROECUADOR 2021-2025	FODA	Se determinaron debilidades (14), amenazas (15), fortalezas (11) y oportunidades (23), y a partir de ellas, se definieron las estrategias y el plan de acción a ejecutar.
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR	Plan Estratégico con Visión Prospectiva de la Policía Nacional 2021-2025	FODA	Compuesto de fortalezas (09), debilidades (31), oportunidades (14) y amenazas (31). Este análisis dio paso a la construcción de un estudio técnico y estratégico para la institución.
FARMASOL E. P	Planteamiento estratégico para la Red Farmacéutica FARMASOL E. P. 2021-2024	FODA	Mediante el análisis FODA se identificó factores internos como fortalezas (07) y debilidades (07) de la organización; con los factores externos oportunidades (05) y amenazas (05) del mercado. Esta herramienta permitió formular y diseñar las estrategias alineadas a los objetivos de la organización.
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	Plan Estratégico Institucional 2021-2025	FODA	Se consideró el análisis de la situación interna y del entorno de la organización, donde se determinaron; debilidades (08), amenazas (07), fortalezas (11) y oportunidades (06). A partir de ello se desarrollaron diferentes lineamientos estrategias y acciones con el fin de alcanzar las metas organizacionales.
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (CNEL S.A)	Plan Estratégico CNEL EP 2021-2025	FODA	Mediante la aplicación del modelo FODA se identificaron fortalezas (03), oportunidades (03), debilidades (05) y amenazas (06). Del previo análisis se procedió a implementar estrategias para promover la sostenibilidad de la empresa.

Fuente: EP PETROECUADOR, 2022; Policía Nacional del Ecuador, 2022; CNEL, 2022; FARMASOL E.P, 2021; Servicio de Rentas Internas, 2021.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:

En 1980, Michael E. Porter presentó en su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" su perspectiva sobre las cinco fuerzas que influyen en las implicaciones de rentabilidad a largo plazo en un mercado específico. En concordancia, Carlson y Villarreal (2020) sostienen que estas cinco fuerzas propuestas por Michael E. Porter rigen la competencia industrial, operacionalizadas por:

- a) Amenaza nuevos competidores: Esta fuerza analiza la posibilidad y facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar al mercado y

competir con éxito, lo que puede afectar la rentabilidad de las empresas existentes.

- b) La rivalidad entre los competidores: Una alta rivalidad puede llevar a una presión descendente sobre los precios y márgenes de beneficio.
- c) Poder de negociación de los proveedores: Un alto poder de negociación de los proveedores puede afectar la rentabilidad de las empresas al aumentar los costos de producción.
- d) Poder de negociación de los clientes: Un alto poder de negociación de los clientes puede limitar la capacidad de las empresas para aumentar los precios o imponer condiciones favorables de venta.
- e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Examina la posibilidad de qué productos o servicios alternativos lleguen al mercado y puedan satisfacer las mismas necesidades que los productos o servicios existentes, lo que podría reducir la demanda y la rentabilidad de las empresas actuales.

Por lo tanto, podemos interpretar que este modelo contribuye a la planificación estratégica proporcionando una estructura analítica que ayuda a las empresas a comprender su entorno competitivo y a tomar decisiones informadas sobre cómo posicionarse en el mercado y competir de manera efectiva. A continuación, se analiza la aplicación en dos de las cinco empresas estudiadas:

Tabla 3
Aplicación del modelo PESTEL en empresas ecuatorianas

Empresa	Documento Integrado	Modelo	Descripción
EP PETROECUADOR	Plan Estratégico Empresarial de EP PETROECUADOR 2021-2025	PESTEL	Este análisis permitió observar el comportamiento de las cinco tendencias macroambientales inherentes a los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal respecto a la gestión de la EP PETROECUADOR, con la finalidad de observar el enfoque al cual están dirigidos los esfuerzos empresariales y el desempeño en el mercado de hidrocarburos.
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR	Plan Estratégico con Visión Prospectiva de la Policía Nacional 2021-2025	PESTEL	Describe el entorno de la institución, a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización en lo político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal. Por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o proyectos a corto y largo plazo.

FARMASOL E. P	Planteamiento estratégico para la Red Farmacéutica FARMASOL E. P. 2021-2024	PESTEL	Muestra que la estabilidad política local ofrece un entorno propicio para el proyecto, aunque cambios políticos podrían afectarlo. Las regulaciones ambientales y sociales, junto con las tecnologías emergentes, también influyen en la empresa. En cuanto al aspecto legal, FARMASOL E.P. opera dentro del marco legal ecuatoriano.
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	Plan Estratégico Institucional 2021-2025	PESTEL	Revela cómo la recesión causada por la COVID-19 y las proyecciones económicas divergentes afectaron la recaudación de impuestos. Además, permitió identificar oportunidades para mejorar la economía y promover una transición ecológica. La estabilidad política, la inclusión social, los avances tecnológicos y las regulaciones legales también se destacaron como factores críticos para la adaptación del SRI a su entorno cambiante.
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (CNEL S.A)	Plan Estratégico CNEL EP 2021-2025	PESTEL	CNEL EP enfrenta diversos desafíos en su entorno según el modelo PESTEL. En el ámbito político, se ajusta a regulaciones gubernamentales y políticas establecidas por EMCO EP. Económicamente, debe lidiar con decisiones tarifarias y financiar inversiones, mientras que la pandemia ha impactado los patrones de consumo y pagos. Socialmente, la migración urbana y el hurto de energía son preocupaciones. Tecnológicamente, la automatización es esencial, al igual que la seguridad informática. Ambientalmente, la expansión del servicio y los efectos ambientales asociados son desafíos importantes. En lo legal opera dentro del marco legal ecuatoriano.

Fuente: EP PETROECUADOR, 2022; Policía Nacional del Ecuador, 2022; CNEL, 2022; FARMASOL E.P, 2021; Servicio de Rentas Internas, 2021.

Modelo de Matriz Boston Consulting Group, BCG:

Según Cardoso et al. (2022), la Matriz BCG es un modelo de análisis de cartera que tiene como objetivo principal ayudar a los gerentes a determinar la mejor asignación de recursos entre las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

Según Zin et al. (2018), este modelo es valioso para analizar la cartera de productos y la posición estratégica de la empresa en su entorno competitivo a través de los siguientes cuatro cuadrantes que muestran la posición de los

productos de la empresa con características distintivas:

- Punto de interrogación: se refiere a productos o unidades de negocio que operan en mercados con alto potencial de crecimiento, pero tienen una participación relativa baja. Esta fase implica la necesidad de inversiones para impulsar el crecimiento de la participación de mercado.
- Estrella: se alcanza cuando los productos o unidades de negocio que antes eran puntos de interrogación se vuelven exitosos. Estos productos tienen una alta participación relativa en mercados de alto crecimiento, aunque no necesariamente generan un flujo de caja positivo.
- Vaca lechera: este cuadrante se caracteriza por una tasa de crecimiento del mercado que comienza a disminuir significativamente, pero el producto o negocio mantiene una alta participación relativa en el mercado. En esta etapa, las estrellas se convierten en vacas lecheras, generando flujos de caja positivos y márgenes de beneficio amplios.
- Perro: se refiere a productos o unidades de negocio con una baja participación relativa en mercados con poco crecimiento. A menudo, estos productos generan pérdidas, pero siguen siendo parte de la cartera de la empresa por diversas razones.

Este es un modelo que, aporta una visión clara de la posición de cada producto o unidad de negocio dentro de la cartera de productos empresariales. Ayuda a los gerentes a asignar recursos de manera efectiva, identificar áreas de crecimiento potencial, y tomar decisiones informadas sobre el desarrollo y la inversión. La siguiente tabla muestra su aplicación en solo dos de las cinco empresas analizadas:

Tabla 4
Aplicación del modelo de Matriz BCG en empresas ecuatorianas

Empresa	Documento Integrado	Modelo	Descripción
EP PETROECUADOR	Plan Estratégico Empresarial de EP PETROECUADOR 2021-2025	Matriz BCG	EP Petroecuador aplicó la Matriz BCG para evaluar su cartera de productos y servicios. Identificaron que los productos automotrices son estrellas, mientras que la exploración y el mercado doméstico representan interrogantes. La producción de petróleo e industrial se consideran vacas, y el sector pesquero artesanal se clasifica como un perro. Esta

			evaluación proporcionó una comprensión clara de la posición de cada segmento en el mercado, orientando las estrategias hacia áreas de crecimiento y gestión efectiva de sus recursos.
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (CNEL S.A)	Plan Estratégico CNEL EP 2021-2025	Matriz BCG	CNEL EP, evaluando su cartera de productos y servicios, identificó áreas como la distribución y comercialización eléctrica industrial/comercial como estrellas, mientras que sectores como el camaronero, industriales, autos eléctricos y agros se consideran interrogantes. La distribución y comercialización eléctrica residencial se clasificó como una vaca, mientras que el alumbrado público se posicionó como un perro. Este análisis proporcionó una comprensión detallada de la posición de cada segmento en el mercado y las estrategias necesarias para su gestión.

Fuente: EP PETROECUADOR, 2022; CNEL, 2022. Policía Nacional del Ecuador, FARMASOL E.P y Servicio de Rentas Internas, no aplican la matriz de BCG en su planificación.

Mapa Estratégico.

Para ESGinnova Group (2019) la importancia del mapa estratégico radica en su capacidad para proporcionar una visión integral de la estrategia empresarial y facilitar la comprensión de cómo los diferentes elementos y acciones contribuyen al logro de los objetivos organizacionales a través de:

Desarrollo y Aprendizaje: Se centra en el crecimiento del equipo como un recurso invaluable para la empresa, abarcando la formación continua y la mejora de la cultura organizacional.

Procesos Internos: Relacionado directamente con la cadena de valor, identifica los procesos críticos necesarios para alcanzar los objetivos en las áreas financieras y de atención al cliente.

Clientes y Mercado: Define la propuesta de valor para los clientes.

Perspectiva Financiera: Describe los resultados estratégicos en términos económicos tradicionales, con el propósito de maximizar el valor para los accionistas.

La siguiente tabla muestra que solo una de las cinco empresas estudiadas no

aplicó el mapa estratégico, esta es FARMASOL E.P:

Tabla 5
Aplicación del Mapa Estratégico en empresas ecuatorianas

Empresa	Documento Integrado	Modelo	Descripción
EP PETROECUADOR	Plan Estratégico Empresarial de EP PETROECUADOR 2021-2025	Mapa Estratégico	La implementación del mapa estratégico en EP PETROECUADOR fue crucial para alinear sus acciones con los objetivos organizacionales. Basado en las cuatro perspectivas, se diseñaron estrategias coherentes. Esto condujo a mejoras en el desarrollo del personal, eficiencia operativa, satisfacción del cliente y gestión financiera, fortaleciendo así la posición competitiva de la empresa y su rentabilidad.
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR	Plan Estratégico con Visión Prospectiva de la Policía Nacional 2021-2025	Mapa Estratégico	Con la aplicación de esta herramienta, alineó sus acciones con los objetivos institucionales. A través de las perspectivas de Ciudadanía, Procesos, Talento Humano y Presupuesto, la institución logró diseñar estrategias efectivas. Esto condujo a mejoras en la seguridad ciudadana, optimización de los procesos internos, desarrollo del talento humano y una gestión más eficiente de los recursos financieros.
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (CNEL S.A)	Plan Estratégico CNEL EP 2021-2025	Mapa Estratégico	CNEL, al aplicar este modelo alineó sus acciones con los objetivos estratégicos clave. A través de las perspectivas de Servicio al Cliente, Procesos Internos, Desarrollo del Talento Humano y Sostenibilidad Financiera. Diseñó estrategias efectivas para mejorar la calidad del servicio eléctrico, optimizar sus procesos operativos, fortalecer las capacidades de su personal y garantizar la viabilidad financiera a largo plazo.

Fuente: EP PETROECUADOR, 2022; Policía Nacional del Ecuador, 2022; CNEL, 2022. FARMASOL E.P y Servicio de Rentas Internas, no aplican el mapa estratégico en su planificación.

Casos de Éxito de los modelos de planificación estratégica.

Para Huerta et al.,(2023) en su investigación titulada “Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador”, comprobó que los emprendimientos de la zona playera, tienen falencias en la atención al cliente; nivel bajo en publicidad; desconocimiento en la gestión y manejo del área financiera, operativa y organizacional.

Por otro lado, Clemente y Linares (2021) en su investigación titulada “Las cinco fuerzas de Porter enfocadas en el crecimiento empresarial de la empresa

Corporación GENVIDA S.A.C”, muestran que los clientes se sienten descontentos e insatisfechos con el producto que ofrecen y que es urgente se mejoren las características y atributos del mismo. Por otro lado, con relación a los proveedores se observa que, se puede lograr mayores beneficios. De acuerdo a una correcta gestión de los clientes y proveedores se pueden evitar riesgos que perjudiquen a la organización siempre y cuando se tomen las medidas necesarias para poder tomar ventajas competitivas sobre sus competidores.

Para Riofrío et al., (2020) en su investigación titulada “Análisis del debido proceso en la clausura de los locales de atención al público utilizando análisis Pestel combinado con AHP de Saaty”. Se llegó a establecer las estrategias a seguir en el acto normativo del derecho a quienes desarrollan la actividad comercial de atención al público y en especial a los dueños de centros nocturnos, para que sirva como instrumento jurídico para la exoneración de las tasas y contribuciones especiales como lo son las personas adultas mayores.

Para Bustamante y Campos (2021) en su investigación titulada “Análisis de Crecimiento – Participación de la Industria de Alojamiento Turístico en Chile: Aplicación de la Matriz del Boston Consulting Group” concluyen que, en general los recintos de hospedajes presentan una competitividad media. Respecto de los productos y servicios, las cabañas, han mantenido un constante crecimiento en el rubro debido en gran parte al menor costo operacional que posee este tipo de establecimientos. Los servicios de hosterías son el recinto de hospedaje con la mayor participación promedio dentro del mercado, debido a que estos ofertan conjuntamente el servicio de hospedaje con el servicio de restaurante.

Por último, Ramírez y Pérez (2023) en su investigación titulada “Formulación del diseño del mapa estratégico de la fundación casa hogar Andrea” concluyó que la implementación de la estrategia aborda aspectos como estrategias de comunicación, asignación de recursos y capacitación del personal. Se establece un sistema de evaluación y monitoreo que permite medir el impacto de la nueva estrategia mediante indicadores alineados con el nuevo diseño estratégico.

2. METODOLOGÍA

En el marco de esta investigación, realizada durante seis meses entre, noviembre 2023 y marzo 2024 como parte de la formación académica de los estudiantes del sexto semestre, en la asignatura de Planificación y Dirección Estratégica, en la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM). Se siguió un enfoque metodológico que garantice un análisis detallado sobre la aplicación y la eficacia de los modelos clásicos empleados en la planificación estratégica, así como su implementación práctica en los planes estratégicos de diversas empresas ecuatorianas, y con ello mostrar la aplicabilidad de la teoría en casos reales. Para lograr esto, se emplearon métodos reconocidos como el análisis-síntesis, inducción-deducción, lo concreto-abstracto y la modelación conceptual, que permitieron abordar las variables de estudio de manera integral y fundamentada.

A partir de la metodología de Hernández et al., (2010) se abordan:

El método Analítico-sintético, utilizado para descomponer el todo de cada herramienta de planificación clásica en sus partes y cualidades, mediante el análisis de cada empresa pública, para luego integrar estas partes mediante la síntesis y develar las relaciones y características entre ellas.

El método inductivo-deductivo, que permitió hacer una inferencia lógica de los hechos particulares relacionados con los planes estratégicos de cinco empresas públicas, para luego generalizarlos con relación a la teoría y antecedentes de varios autores que fundamentan esta investigación.

El método concreto-abstracto, aplicado con basa en la abstracción del pensamiento del investigador a través de la separación de las características esenciales de cada plan aplicado, articulado a las teorías y llevado a la contemporaneidad.

La modelación conceptual ha sido utilizada en el desarrollo de la investigación para organizar y definir conceptos y reglas en función de la metodología y aplicación de cada modelo en los planes estratégicos de las instituciones objeto de estudio.

La metodología bibliográfica fue utilizada en la revisión y análisis de diversas

fuentes como libros, artículos de revistas científicas, informes de investigación, bases de datos y otros documentos de interés enfocados en las variables de estudio.

Los resultados de la revisión bibliográfica se presentarán de manera clara y concisa, para la comprensión y aplicación efectiva de los modelos clásicos en la práctica empresarial.

Tabla 6

Análisis de la Aplicación de Modelos de Planificación Estratégica en Empresas del Mercado Ecuatoriano: Evaluación y Recomendaciones

Empresas	Identificación de los modelos aplicados.	Recomendación
EP PETROECUADOR	Utilizó los modelos FODA, PESTEL, Matriz BCG y Mapa Estratégico.	Se sugiere capitalizar su análisis estratégico ya establecido mediante el Modelo FODA y PESTEL, enfocando esfuerzos en profundizar en la Matriz BCG para una mejor gestión de su cartera de productos. Además, se recomienda explorar la implementación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para comprender mejor el entorno competitivo y así fortalecer su posición en el mercado. Por último, revisar y reajustar su Mapa Estratégico para una alineación más precisa de sus objetivos de largo plazo con las acciones tácticas.
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR	Utilizó los modelos FODA, PESTEL, Matriz BCG y Mapa Estratégico.	Dada su responsabilidad crucial en garantizar la seguridad y el orden público en Ecuador, se recomienda a la Policía Nacional enfocarse en consolidar su análisis estratégico ya establecido mediante los modelos FODA y PESTEL. Asimismo, sería beneficioso profundizar en la implementación de la Matriz BCG para una gestión más eficiente de sus recursos y servicios. Revisar detalladamente su Mapa Estratégico para asegurar una alineación precisa entre sus objetivos estratégicos y las operaciones diarias, garantizando así una respuesta efectiva a las necesidades de seguridad de la población ecuatoriana.
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	Aplicó todos los modelos presentados: FODA, Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL, Matriz BCG y Mapa Estratégico	Dada su importancia en el suministro de energía eléctrica en Ecuador, se recomienda, mantener su enfoque integral en todos los modelos presentados, aprovechando su amplia cobertura para obtener una visión integral de su entorno y sus operaciones. Es fundamental mantener la coordinación entre estos modelos para una planificación estratégica coherente y alineada con sus objetivos institucionales a largo plazo. Se sugiere, además, que la empresa continúe enfocando sus esfuerzos en la innovación y la sostenibilidad energética, considerando las tendencias emergentes y las necesidades cambiantes de la sociedad ecuatoriana, especialmente en este año 2024 donde los

		cortes de energía han sido permanentes hasta el mes de abril.
FARMASOL E.P.	Utilizó los modelos FODA, Cinco Fuerzas de Porter y PESTEL.	Se sugiere a FARMASOL E.P. fortalecer su análisis estratégico mediante la incorporación de modelos adicionales, como la Matriz BCG, para una mejor comprensión de su cartera de productos y oportunidades de crecimiento. Además, sería favorable una integración más estrecha de los modelos utilizados, especialmente enfatizando la inclusión del Mapa Estratégico, para alinear de manera efectiva los objetivos estratégicos con las acciones tácticas.
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	Aplicó los modelos FODA, PESTEL y Mapa Estratégico.	Dado su papel fundamental en la recaudación de impuestos y el mantenimiento de la salud financiera del Estado ecuatoriano, se recomienda al SRI, fortalecer su análisis estratégico mediante la incorporación de la Matriz BCG para una mejor gestión de sus recursos y servicios. Además, sería efectiva una revisión minuciosa del Mapa Estratégico para garantizar una alineación precisa entre sus objetivos estratégicos y las acciones tácticas, asegurando así una contribución más efectiva al desarrollo económico del país

Fuente: EP PETROECUADOR, 2022; Policía Nacional del Ecuador, 2022; CNEL, 2022;
FARMASOL E.P, 2021; Servicio de Rentas Internas, 2021.

3. RESULTADOS

Evaluación crítica a la aplicabilidad de los Modelos Clásicos de Planificación Estratégica

La siguiente tabla detalla los beneficios, limitaciones y recomendaciones de aplicación de los modelos clásicos de planificación estratégica estudiados. Este análisis se realiza con el objetivo de proporcionar una guía precisa y clara que facilite la selección y aplicación efectiva de estos modelos en diversos contextos empresariales.

Tabla 7

Descripción de los beneficios, limitaciones y utilización de los modelos clásicos de la Planificación Estratégica.

Modelo	Beneficios	Limitaciones	Utilidad
FODA	Permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.	Puede simplificar demasiado la complejidad de la situación estratégica. Puede ser subjetivo, basado en percepciones en lugar de datos concretos.	Ideal para evaluar la situación actual de una empresa y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.
CINCO FUERZAS DE PORTER	Proporciona un marco para analizar la competencia del sector, oportunidades y la rentabilidad de un mercado a partir de un estudio de los competidores, clientes, proveedores y de los productos.	No considera factores externos como la tecnología emergente o cambios políticos. Requiere datos precisos y puede ser difícil de aplicar en mercados complejos.	Útil para entender la dinámica competitiva de un mercado y formular estrategias para mejorar la posición de una empresa en relación con sus competidores y las oportunidades detectadas.
PESTEL	Facilita una visión holística del entorno empresarial. Ayuda a identificar oportunidades y amenazas externas. Facilita la adaptación de estrategias a cambios permanentes en el entorno.	No considera factores internos de la empresa. No proporciona una evaluación cuantitativa de los factores. No predice cambios futuros con certeza.	Realiza un análisis previo a la formulación de estrategias empresariales. Evalúa el entorno antes de la entrada a nuevos mercados. Adapta las estrategias a cambios políticos, económicos y sociales.
MATRIZ BCG	Permite a las empresas analizar su cartera de negocios en términos de participación en el mercado y tasa de crecimiento mediante la clasificación de Estrella, Interrogante, Vaca y Perro.	Se basa en datos históricos y puede no reflejar las condiciones actuales o futuras del mercado. No considera otros factores como el potencial de crecimiento del mercado.	Útil para empresas con múltiples líneas de productos o unidades de negocio, para asignar recursos y priorizar inversiones en función de su potencial de crecimiento y participación en el mercado.
MAPA ESTRATÉGICO	Visualiza de manera clara y concisa los objetivos estratégicos de la organización. Facilita la alineación de los recursos y actividades con la estrategia fomentando la comunicación y el compromiso.	Puede ser complejo de desarrollar y mantener. Requiere un buen entendimiento de la estrategia y la organización. No garantiza automáticamente el éxito en la implementación de la estrategia.	Fortalece el desarrollo de planes estratégicos. Comunica la estrategia a todos los niveles de la organización. Da seguimiento y evalúa el progreso hacia los objetivos estratégicos.

4. CONCLUSIONES

El análisis exhaustivo de varios modelos clásicos aplicados en la formulación de la planificación estratégica, revela una serie de hallazgos significativos. El Modelo de SWOT (FODA) sobresale por su facilidad de aplicación y es utilizado por todas las empresas públicas analizadas. Su capacidad para ofrecer una visión integral de los aspectos internos y externos de las empresas públicas es de gran ayuda para realizar el diagnóstico situacional organizacional, sin embargo, su subjetividad inherente, limita su utilidad de manera objetiva. Para complementar el FODA, el aporte del Modelo PESTEL es fundamental porque brinda una panorámica completa de los factores que influyen en una empresa desde el sector externo, pero su amplitud puede dificultar su aplicación práctica.

La herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter es esencial para entender la dinámica competitiva de un mercado. Pero, su aplicación puede resultar compleja en industrias caracterizadas por cambios rápidos y tecnológicos. De las cinco empresas analizadas solo FARMASOL E.P. y la CNEL utilizaron esta herramienta que analiza el entorno externo para detectar oportunidades, medir a la competencia y revisar la cadena productiva.

La Matriz BCG destaca por su capacidad para gestionar carteras de productos, aunque su enfoque en el crecimiento del mercado puede limitar su utilidad en industrias maduras. Solo PETROECUADOR y CNEL, han utilizado estas herramientas en su plan estratégico.

Finalmente, el Mapa Estratégico, utilizado por la E. P. PETROECUADOR, la Policía Nacional y CNEL destacan su presencia en el plan estratégico como una herramienta poderosa para traducir la estrategia de cada organización en acciones tangibles. No obstante, su éxito depende de una comunicación clara y una comprensión compartida de los objetivos estratégicos.

Los modelos clásicos empleados por las empresas ecuatorianas en sus planes estratégicos, como EP PETROECUADOR, la Policía Nacional del Ecuador, la Corporación Nacional de Electricidad, FARMASOL E.P. y el Servicio de Rentas Internas, han proporcionado valiosas perspectivas para la ejecución de la

planificación estratégica. Estas herramientas estratégicas ofrecen un enfoque analítico y ordenado que permiten examinar a fondo a las empresas tanto en su contexto interno como externo, descubrir oportunidades y desafíos, comprender el panorama competitivo, trazar planes de expansión, optimizar la asignación de recursos y manejar efectivamente los cambios organizacionales. La integración de estos modelos en la planificación estratégica permite a las organizaciones tomar decisiones fundamentadas, prever posibles escenarios y adaptarse con agilidad a un entorno empresarial en constante cambio y, en donde contar con una ventaja competitiva es crucial para las organizaciones.

5. REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1981). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. México. Editorial Limusa.
- Bustamante, M., & Campos, R. (2021). Análisis De Crecimiento – Participación de la Industria de Alojamiento Turístico en Chile: Aplicación de la Matriz del Boston Consulting Group. *Empresarial*, 15(2). doi:<https://doi.org/10.23878/empr.v15i2.195>
- Cardoso, A., Silva, E., & Cunha, M. (2022). Matriz BCG: uma ferramenta estratégica para a gestão de destinos turísticos em tempos de crise. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 16(2), 182-192. Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/23001-Texto%20do%20artigo-83218-1-10-20220809.pdf>
- Carlson, C., & Villarreal, A. (2020). Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 8(16), 44-47. doi:<https://doi.org/10.29057/icea.v8i16.5832>
- Clemente, S., & Linares, V. (2021). *Las cinco fuerzas de Porter enfocadas en el crecimiento empresarial de la empresa Corporación GENVIDA S.A.C.* [Tesis de Grado-Universidad Tecnológica de Peru]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5746>
- Corporación Nacional de Electricidad. (Mayo de 2022). *Plan Estratégico CNEL EP 2021-2025*. Obtenido de Corporación Nacional de Electricidad (CNEL):

- <https://www.cnelep.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/PLAN-ESTRATEGICO-CNEL-EP-2021-2025.pdf>
- Ecuador en cifras (2024). Indicadores básicos. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Ecuador en cifras (2022). Estructura Empresarial. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMWM3MWRINjYtODVhM00ZjQ1LWJiYjYtYjM4NGNjZDI2ODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEyMiJ9>
- EP PETROECUADOR. (Marzo de 2022). *Plan Estratégico Empresarial de EP PETROECUADOR 2021-2025*. Obtenido de Eppetroecuador: <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/Plan-Estrategico-Empresarial-2021-2025-APROBADO.pdf>
- ESGinnova GrouP. (15 de Octubre de 2019). *El mapa estratégico, una pieza clave en el contexto de la calidad*. Obtenido de ESGinnova GrouP: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/10/mapa-estrategico-pieza-clave-en-el-contexto-calidad/>
- FARMASOL E.P. (Diciembre de 2021). *Planteamiento estra-tégico para la Red Farmacéutica FARMASOL E.P. 2021-2024*. Obtenido de Farmasol.gob.ec: https://www.farmasol.gob.ec/sites/default/files/Doc001-DICIEMBRE2021-PEI_2021-2024.pdf
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Ciudad de México: McGraw–Hill.
- Huerta, S., Gonzáles, C., Mosquera, M., & Herrera, D. (2023). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador. *Cofin Habana*, 17(1), e9. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612023000100009&script=sci_arttext&tIng=pt
- Parrales Poveda, M. L., Rodríguez Gutiérrez, K. G., Sornoza Parrales, D. R., y Fienco Parrales, M. J. (2023). Working environment. Considerations for a Higher Education Institution. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 68-84. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.5>
- Policía Nacional del Ecuador. (Marzo de 2022). *Plan Estratégico con Visión Prospectiva de la Policía Nacional 2021–2025*. Obtenido de policia.gob.ec:

https://www.policia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/Plan-Estrategico-2025_compressed.pdf

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *DSPACE*, 54-61. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Ramírez Robinson, A; Pérez Villadiego, C. (2023). Formulación del diseño del mapa estratégico de la Fundación Hogar Andrea. Recuperado de chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/10651/72288822%20-%201065661978%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Riofrío, C., Torres, B., & Velasteguí, M. (2020). Análisis del debido proceso en la clausura de los locales de atención al público utilizando análisis Pestel combinado con AHP de Saaty. *Universidad Y Sociedad*, 12(1), 398-404. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1811/1805>

Servicio de rentas internas (SRI). (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*. Obtenido de Servicio de rentas internas: file:///C:/Users/Hp/Downloads/1%20PEI%202021%20-%202025_SRI.pdf

Zin, R., Bombana, L., & Pinto, P. (2018). Avaliação das equipes de vendas de duas empresas com a matriz BCG utilizando lucro e margem de contribuição. *Gestão & Produção*, 25(4). doi:<https://doi.org/10.1590/0104-530X634-18>