



GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA: CASO ESTUDIO EMPRESA PORTUARIA DE SERVICIOS AXAB S.A.

Mayerly Michelle Carrasco Cruz
Universidad Estatal del Sur de Manabí
carrasco-mayerly0272@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0006-8277-4270>

Fabián Eduardo Barcia Villamar
Universidad Estatal del Sur de Manabí
barcia.fabian@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/000-0003-2261-0988>

Autor para correspondencia: carrasco-mayerly0272@unesum.edu.ec

Recibido: 01/04/2024 Aceptado: 30/05/2025 Publicado: 07/07/2025

RESUMEN

La gestión estratégica es una herramienta clave que guía a los empresarios en la identificación de los objetivos, metas, condiciones y factores dentro de una organización privada, permitiendo entender su interrelación y cómo estos elementos impactan en el futuro de la institución. El objetivo del estudio fue analizar la gestión estratégica y su incidencia en la planificación financiera de la empresa Portuaria de Servicios Axab S.A. Se empleó una metodología de investigación no experimental con un enfoque mixto, utilizando métodos deductivo, inductivo, bibliográfico y estadístico. Se aplicaron técnicas como una entrevista dirigida al gerente y una encuesta a los empleados, permitiendo recopilar información cualitativa y cuantitativa. La entrevista arrojó datos detallados sobre la gestión y toma de decisiones, mientras que la encuesta permitió conocer la percepción y experiencias del personal. Además, se realizó un análisis documental para contextualizar los hallazgos y comparar con estudios previos. La combinación de estas técnicas facilitó una comprensión integral del fenómeno estudiado. Se concluyó que es importante desarrollar evaluaciones periódicas de los recursos disponibles y su alineación con los objetivos organizacionales, asegurando que las estrategias financieras beneficien la estabilidad laboral y optimicen la capacidad operativa desde un enfoque integral y sostenible en la ejecución operativa de dicha empresa.

Palabras clave: Proceso, competitividad, cumplimiento, rentabilidad, dirección.



STRATEGIC MANAGEMENT IN FINANCIAL PLANNING: CASE STUDY EMPRESA PORTUARIA DE SERVICIOS AXAB S.A.

ABSTRACT

Strategic management is a key tool that guides entrepreneurs in identifying the objectives, goals, conditions, and factors within a private organization, allowing them to understand their interrelationship and how these elements impact the future of the institution. The objective of the study was to analyze the strategic management and its impact on the financial planning of the company Portuaria of Services Axab S.A. A non-experimental research methodology with a mixed approach was used, using deductive, inductive, bibliographic and statistical methods. Techniques such as an interview with the manager and a survey of employees were applied, allowing qualitative and quantitative information to be collected. The interview yielded detailed data on management and decision-making, while the survey allowed us to know the perception and experiences of the staff. In addition, a documentary analysis was carried out to contextualize the findings and compare them with previous studies. The combination of these techniques facilitated a comprehensive understanding of the phenomenon studied. It was concluded that it is important to develop periodic evaluations of the available resources and their alignment with the organizational objectives, ensuring that financial strategies benefit job stability and optimize operational capacity from a comprehensive and sustainable approach in the operational execution of said company.

Keywords: Process, competitiveness, compliance, profitability, management.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica constituye un desafío significativo a nivel global para las organizaciones privadas, dado que trasciende la mera asignación de instrucciones operativas. Se fundamenta en la alineación de las metas organizacionales con los principios establecidos en la misión y visión institucionales. No obstante, la ausencia de un direccionamiento estratégico óptimo puede limitar la eficiencia en el logro de los resultados esperados, afectando la sostenibilidad y competitividad organizacional.

De tal manera, la gestión estratégica representa un desafío global para las empresas, ya que trasciende el simple acto de dar órdenes a los miembros de la organización.



Implica alinear las acciones con los objetivos establecidos en función de la misión y visión de la empresa. Sin embargo, la falta de un adecuado direccionamiento puede obstaculizar la obtención de resultados eficaces. (Zumba, 2023)

En el contexto del entorno competitivo y en constante transformación del sector empresarial portuario, la gestión estratégica constituye un factor determinante para lograr una planificación financiera efectiva y sostenible. Así, este estudio se centra en la empresa portuaria de servicios AXAB S.A., y tuvo por objetivo analizar el impacto de su gestión estratégica sobre la planificación financiera, y su influencia en la capacidad de organización para ofrecer servicios portuarios de alta calidad.

La metodología empleada en el presente estudio se fundamentó en un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos. La recopilación de datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta, además de una entrevista al gerente de la empresa. Esta integración metodológica accedió a comprender holísticamente la gestión estratégica y su influencia en la planificación financiera, aportando información precisa para la formulación de decisiones basadas en evidencias.

Axab S.A. enfrenta como principal problemática la incapacidad de lograr una integración eficiente entre la gestión estratégica y la planificación financiera en el contexto de un entorno competitivo. Esta desconexión afecta de en gran medida su capacidad para formular y ejecutar estrategias financieras que garanticen su crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo.

El beneficio del estudio apunta directamente a los directivos de la Axab S.A al ponerles a disposición una serie de recomendaciones para optimizar su funcionamiento, y en consecuencia, mejorar sustancialmente los servicios que ofrecen a su cartera de clientes.

Para una mejor comprensión del estudio, se estableció un enfoque teórico fundamentado en las variables relacionadas con el tema de investigación. En primera



instancia, entendiendo que la gestión estratégica en el ámbito privado es el proceso mediante el que los directivos identifican y definen estrategias orientadas a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la ventaja competitiva (Vasco et al., 2025).

Con tales antecedentes, se considera fundamental que la empresa logre llevar una planificación estratégica formalizada, que le ayude a orientar de manera estructurada sus acciones y buscar el logro de los objetivos y metas futuras, entre ellas, mejora de desempeño, ampliación de la cuota de mercado y conquista de nuevos mercados y mayor número de clientes.

2. METODOLOGÍA

El diseño de esta investigación se sostuvo en un enfoque metodológico mixto, que en palabras de Arias (2012) y Hernández-Sampieri et al. (2014), armoniza técnicas cualitativas y cuantitativas, que en esta ocasión permite llegar a una comprensión integral de la gestión estratégica y la planificación financiera en la empresa portuaria de servicios AXAB S.A.

Se adoptó un diseño no experimental, de tipo descriptivo y correlacional, con un enfoque inductivo y deductivo. El enfoque inductivo condujo a la indagación de las percepciones y experiencias del personal, mientras que el enfoque deductivo facilitó la comprobación de hipótesis relacionadas con la gestión estratégica y la planificación financiera.

La población objeto de estudio estuvo constituida por 29 trabajadores de AXAB S.A. y su respectivo gerente. Se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística e intencional de los trabajadores, seleccionando aquellos que manejan la gestión estratégica y que interactúan directamente con los procesos de la empresa.



Para la recolección de datos se empleó un instrumento tipo cuestionario estructurado, y compuesto por 8 preguntas cerradas en escalas tipo Likert, diseñado específicamente para medir variables asociadas a la gestión estratégica y la planificación financiera dentro de la organización. Este instrumento fue validado a través de revisiones realizadas por tres expertos en el área de gestión, asegurando así, su pertinencia y claridad. (Becker, 2002)

En segundo lugar, se realizó una entrevista semi-estructurada con una guía de preguntas dirigida al gerente de la empresa, cuyo objetivo fue profundizar en las percepciones y experiencias relacionadas con los procesos de gestión estratégica y su influencia en la planificación financiera de AXAB S.A. Esta técnica cualitativa fue valiosa para obtener información detallada y contextualizada desde una perspectiva directiva.

La recolección de datos se desarrolló en distintas fases. Durante la fase de preparación, se solicitó el consentimiento de todos los participantes, garantizando el anonimato, el resguardo y la confidencialidad de las respuestas. Posteriormente, en la fase de ejecución, la encuesta fue administrada de manera presencial, de tal manera que los trabajadores respondieran sin restricciones de tiempo. Por su parte, la entrevista se realizó en la oficina del gerente, en un ambiente sin interrupciones que facilitó la expresión abierta y detallada de las opiniones y experiencias del entrevistado. (Hernández-Sampieri et al., 2014)

El análisis de los datos se efectuó mediante una combinación de técnicas estadísticas y de análisis de contenido, por medio del cual se hizo el abordaje de las dimensiones cuantitativas y cualitativas del estudio. En referencia al análisis cuantitativo, los datos obtenidos a través de los cuestionarios fueron procesados utilizando estadísticas descriptivas, principalmente a través del cálculo de porcentajes; con ello fue posible caracterizar a la muestra y analizar las respuestas en función de las variables estudiadas.



Luego se aplicaron técnicas de análisis inferencial con el objetivo de identificar posibles relaciones entre las variables de gestión estratégica y planificación financiera dentro de la empresa. Específicamente, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, estadística empleada para medir el grado de asociación lineal entre las dos variables. Esta técnica, desde la perspectiva de Fidias (2012), resulta suficiente para establecer la existencia y dirección de la relación entre los factores analizados.

Por su parte, el análisis cualitativo se centró en el tratamiento de la información obtenida a través de la entrevista semi-estructuradas. Estas fueron transcritas en su totalidad y posteriormente sometidas a un proceso de análisis de contenido que facilitó la identificación de los tipos de percepciones, opiniones y experiencias del personal en torno a la gestión estratégica y su impacto en los procesos financieros, (Becker, 2002)

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados de la encuesta

Claridad de los objetivos estratégicos

Para reconocer si los encuestados saben que *la empresa define de forma clara y periódica sus objetivos estratégicos*, un **65%** dijo estar **de acuerdo** y un **20% totalmente de acuerdo**, mientras que **10%** se mantuvo **neutral**, y un **5%** manifestó algún grado de desacuerdo.

Este porcentaje que respondió la opción de acuerdo, suma 85%, destaca que los trabajadores se dan cuenta de la existencia y comunicación de los objetivos estratégicos de la empresa, y es una señal de que cuenta con una dirección estratégica bien definida y socializada.



Participación del personal en la gestión estratégica

En cuanto a la afirmación: *Participo activamente en el desarrollo o revisión de las estrategias de la empresa*, los resultados señalan una percepción más moderada, puesto que **40% estuvo de acuerdo**, **15% totalmente de acuerdo**, **30% se declaró ni de acuerdo ni en desacuerdo**, y un **15%** indicó algún tipo de **desacuerdo**. En base a estos datos, queda evidenciado que la participación en los procesos estratégicos no está plenamente desarrollada; aunque más de la mitad de los encuestados, es decir, 55%, manifiestan cierto nivel de involucramiento. 45% restante no se siente incluido activamente.

Según Lucas (2022), fomentar la participación del personal en la toma de decisiones estratégicas aumenta el sentido de pertenencia, mejora la calidad de las decisiones y facilita su implementación. Este resultado es una muestra de que AXAB S.A. está fortaleciendo los mecanismos de inclusión interna en la planificación estratégica.

Comprensión de los planes estratégicos gracias a la comunicación interna

Con el propósito de evaluar si la comunicación interna contribuye a una mejor comprensión de los planes estratégicos por parte del personal, el 50% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, mientras que un 20% indicó estar totalmente de acuerdo. Por su parte, el 20% adoptó una postura neutral y únicamente un 10% expresó desacuerdo frente a esta afirmación.

Este resultado indica que la mayoría del personal cree adecuada la comunicación interna. Sin embargo, la existencia de un 20% neutral y un 10% en desacuerdo deja en evidencia que la comprensión aún no es universal, y podrían fortalecerse los canales de comunicación. Rivera-García (2017) destaca que la comunicación organizacional debe ser bidireccional, clara y constante, para garantizar que los objetivos estratégicos sean comprendidos y apropiados por todos los miembros de la organización.



Alineación de las decisiones estratégicas con el entorno

En relación con la afirmación: Las decisiones estratégicas están alineadas con las necesidades del entorno portuario actual, el 55 % de los individuos respondió estar de acuerdo, entre tanto, 25 % expresó estar totalmente de acuerdo, y 15 % adoptó una posición neutral, mientras que apenas un 5 % manifestó desacuerdo.

Estas cifras ponen al descubierto que gran parte del número de encuestados deja constancia de la existencia de una adecuada sintonía entre las decisiones estratégicas de la empresa y las exigencias del entorno competitivo y operativo del sector portuario. Esta alineación resulta primordial para garantizar la capacidad de adaptación y sostenibilidad organizacional. Como lo señalan Chancay et al. (2022), las organizaciones deben formular sus estrategias considerando las dinámicas del entorno, ya que una lectura precisa del contexto permite mantener la competitividad y la eficiencia institucional.

Conocimiento de los objetivos financieros

Frente a la afirmación: Conozco los objetivos financieros que la empresa espera alcanzar”, el 50 % dijo estar de acuerdo, mientras que el 20 % expresó estar totalmente de acuerdo. Al mismo tiempo, un 20 % acogió una postura neutral y un 10 % manifestó su desacuerdo. Estos porcentajes permiten entender que, aunque el 70% del personal tiene cierto conocimiento de los objetivos financieros todavía existe una parte que no está plenamente informada o segura sobre el particular.

Para Valle Núñez (2020), la planificación financiera es de sumo interés, y debe ser clara y compartida con los actores clave de la organización, todo lo cual, facilita el alineamiento de la gestión de recursos con los resultados esperados.



Impacto de la planificación financiera en la eficiencia operativa

Acerca de este aspecto, una amplia mayoría del personal conformada por el 60 % en la opción “de acuerdo” y 30 % en “totalmente de acuerdo”, coincidió en que “la planificación financiera contribuye a mejorar la eficiencia operativa”. Únicamente un 10 % se mantuvo neutral, sin registrarse respuestas en desacuerdo.

En ese sentido, los datos constituyen un claro indicio de que hay una percepción generalizada de que la planificación financiera está siendo adecuadamente gestionada y desempeña una función de primer orden en el funcionamiento eficiente de la empresa. En ese contexto, Sánchez (2016) y Cahuana y García (2020), sostienen que una planificación financiera eficaz optimiza la asignación de recursos y fortalece la capacidad de respuesta ante contingencias, garantizando la continuidad operativa sin comprometer los objetivos estratégicos.

Evaluación periódica de recursos financieros

Al abordar la afirmación relacionada con la existencia de evaluaciones periódicas sobre el uso de los recursos financieros, el 60 % de los encuestados enunció conformidad en distintos niveles, 45 % de acuerdo, y 15 % totalmente de acuerdo. No obstante, 30 % adoptó una postura neutral, mientras que un 10 % respondió no estar de acuerdo, todo lo cual, permite saber que, aunque existe una percepción mayoritaria positiva, también hay una proporción no despreciable del personal que no tiene una posición precisa o piensa que los procesos de evaluación podrían mejorarse.

Efecto de las estrategias financieras en la estabilidad económica

Al consultar sobre el impacto de las estrategias financieras en la estabilidad económica de la empresa, el 80 % de los trabajadores valoró positivamente esta relación, distribuyéndose entre un 55 % que señaló estar de acuerdo y un 25 % que declaró no estar totalmente de acuerdo. 15 % optó por una postura neutral, mientras que únicamente el 5 % expresó desacuerdo.



Analizando estos resultados, se percibe que hay una percepción segura en cuanto a que las decisiones financieras implementadas han contribuido en mucho a mantener el equilibrio económico institucional, demostrando que casi todos los trabajadores percibe un impacto positivo y real de las estrategias financieras sobre la estabilidad de la empresa.

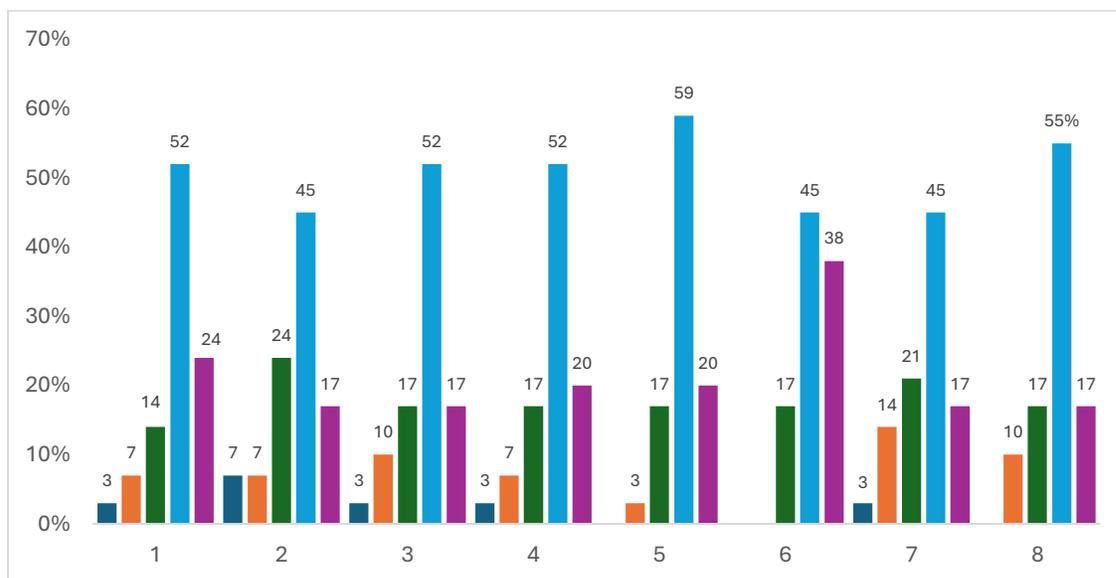
Este hallazgo le da peso al planteamiento de que la planificación financiera es operativa, estratégica y determinante para la sostenibilidad. Correa et al. (2010) y Hurtado et al. (2021) coinciden al señalar que la articulación entre la estrategia y la gestión financiera es imprescindible para mantener la competitividad y el equilibrio económico de una organización.

A manera de síntesis, se observa en la figura 1 una tendencia favorable hacia las afirmaciones planteadas, ya que en la mayoría de las preguntas predomina el nivel de respuesta: De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Por ejemplo, en la Pregunta 1, relacionada con la claridad de los objetivos estratégicos, el 76% del personal respondió positivamente, lo que pone en evidencia una adecuada comunicación de los lineamientos estratégicos dentro de la organización.

Esta percepción es similar a la que sostiene Yaulilahua-Huacho (2022), al describir que la claridad en los objetivos estratégicos es fundamental para alinear los esfuerzos individuales con la visión organizacional.



Figura 1. Tendencia de respuestas hacia las preguntas planteadas en la encuesta



Leyenda:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta 6, que indaga si la gestión estratégica contribuye a la estabilidad financiera, se destaca como una de las mejor valoradas, con un 83% de respuestas positivas. Este resultado es contundente en señalar que los empleados perciben un vínculo directo entre las decisiones estratégicas y el bienestar financiero de la empresa, apoyando la afirmación de Almeida et al. (2021) quien asegura que la estrategia bien ejecutada es un impulsor de valía del rendimiento económico.

Por otro lado, la pregunta 2, que evalúa la participación del personal en la planificación estratégica, mostró el mayor nivel de neutralidad, es decir, 24%, y también un 14% de respuestas en desacuerdo.



Esto da a entender que existe una brecha en la inclusión del personal en los procesos estratégicos, y deja como cierta la posibilidad de afectar la apropiación de los objetivos organizacionales. En este sentido, Chatman y O'Reilly (2016) destacan que la participación activa del equipo humano fortalece la implementación estratégica, mejora la calidad de las decisiones y el compromiso del personal.

Asimismo, la pregunta 7, que apunta hacia la coordinación entre las áreas estratégica y financiera, muestra que 17% esta en desacuerdo, y 21% en una postura neutral, dejando por sentado que esta articulación no siempre esta completamente consolidada. Según Peñaherrera-Patiño et al. (2018), la alineación entre departamentos resulta estratégica para que las medidas diseñadas se traduzcan en resultados tangibles.

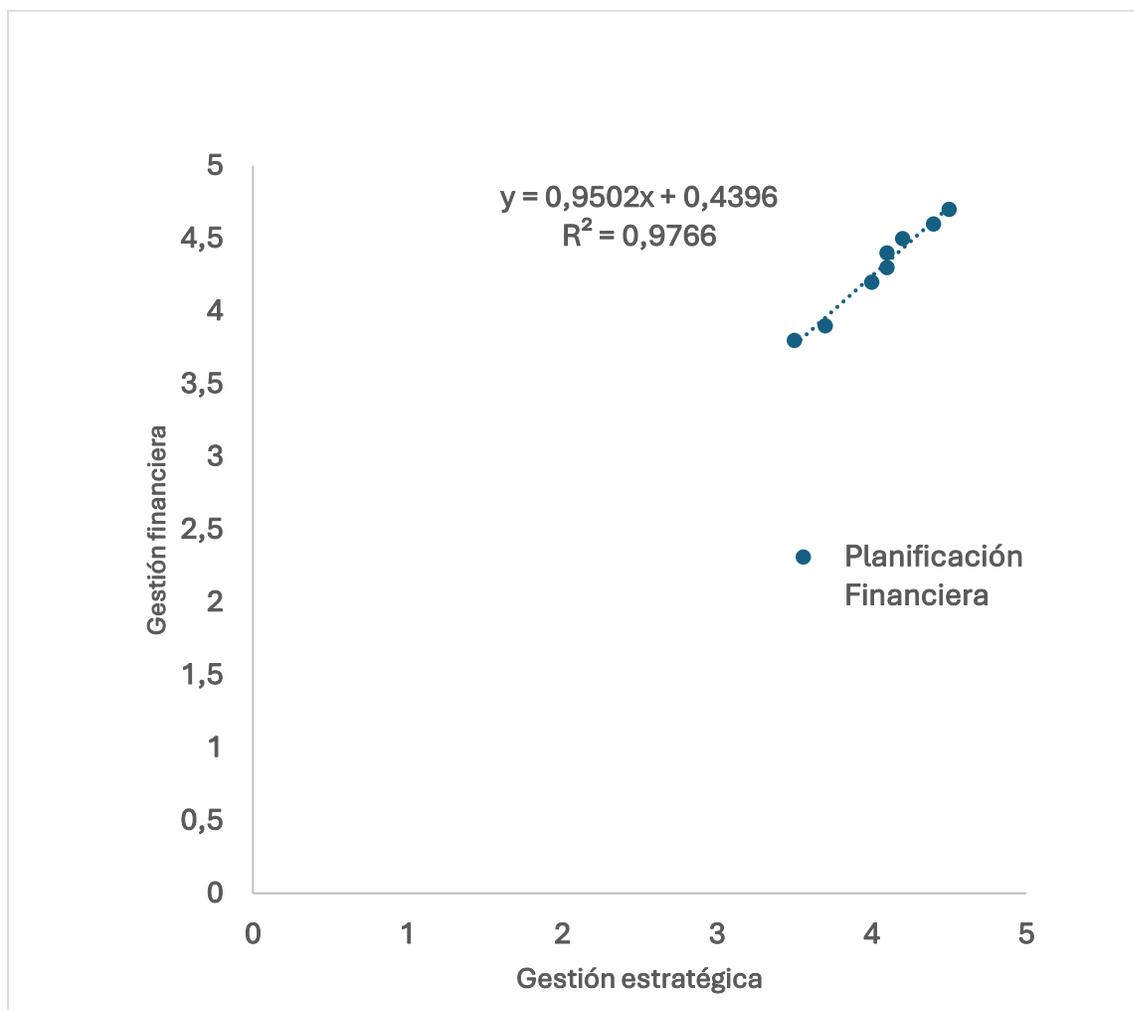
Por último, se observa que las preguntas relacionadas con la integración de lo financiero en la estrategia, en particular las pregunta 5 y 8, reciben un apoyo mayoritario, con más del 70% de respuestas positivas, lo cual es expresión de una conciencia creciente de la importancia de tomar decisiones financieras con base estratégica y sostenible.

3.2. Correlación de Pearson entre las variables estudiadas

Partiendo de los resultados, y particularmente tomando en cuenta la tendencia general positiva en las respuestas relacionadas con la gestión estratégica y la planificación financiera, se realizó un análisis inferencial utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. El resultado fue un valor de $r = 0.97$ (Figura 2), que representa una correlación positiva fuerte.



Figura 2. Coeficiente de correlación de Pearson



Fuente: Elaboración propia.

Lo que antecede, demuestra que, a medida que se fortalece la gestión estratégica en la empresa, también se mejora la planificación financiera, y viceversa. La relación entre estas dos variables es sólida y consistente, y por tanto, valida el objetivo del estudio. En concordancia con esto, cabe señalar que la integración entre la planificación estratégica y la gestión financiera favorece el desarrollo de una ejecución eficiente, orientada a resultados sostenibles.



3.3. Resultados de la entrevista

En primera instancia, el gerente describió el proceso de gestión estratégica como participativo y estructurado, destacando que se lleva a cabo con una periodicidad semestral. Según indicó, este proceso implica la identificación de objetivos a corto y mediano plazo, buscando la alineación de todas las áreas operativas con dichas metas organizacionales. Esta descripción se encuentra en sintonía con lo planteado por Tessi (2012), al sostener que la estrategia efectiva es aquella que involucra activamente a los diferentes niveles de la organización.

Sobre la planificación financiera, el entrevistado afirmó que esta se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Cada vez que se formulan nuevas metas, el área financiera es convocada para definir presupuestos, estimar costos y proyectar resultados, lo que permite que los recursos se asignen de manera más eficiente y coherente con los planes establecidos. Esta afirmación concuerda con los resultados de la encuesta, donde la mayoría de trabajadores manifestó estar de acuerdo con dicha articulación entre estrategia y finanzas.

En cuanto a las herramientas utilizadas para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, el gerente mencionó el uso de indicadores clave de desempeño, revisiones trimestrales de resultados y reuniones mensuales entre jefes de área. Estas herramientas ayudan a monitorear avances y tomar decisiones correctivas cuando es necesario. El gerente también reconoció que una buena gestión estratégica tiene un impacto directo en la salud financiera de la empresa. En sus palabras, una estrategia clara reduce los riesgos, optimiza las inversiones y evita el gasto innecesario, consolidando la sostenibilidad financiera. Esta perspectiva es coherente con Bozada y Loor (2004), autores que afirman que las decisiones estratégicas bien fundamentadas permiten asignar recursos de manera óptima y minimizar la incertidumbre en contextos empresariales complejos.



Acerca del proceso de toma de decisiones financieras, el gerente explicó que estas se realizan de forma colegiada. Existe un comité financiero que evalúa los escenarios y elabora propuestas fundamentadas que son aprobadas por la gerencia general. Este enfoque basado en evidencia favorece la transparencia y la objetividad en la toma de decisiones, práctica recomendada por Correa et al. (2010) como parte de una gestión organizacional eficiente.

Adicionalmente, el entrevistado afirmó que existen procesos formales de evaluación y retroalimentación financiera, específicamente a través de revisiones trimestrales de la ejecución presupuestaria. En caso de desviaciones respecto a lo planificado, se ajustan las proyecciones o se redistribuyen los recursos. Esta flexibilidad y capacidad de ajuste continuo responde a lo sugerido por Ramírez (2024) al destacar que una estrategia eficaz requiere de retroalimentación constante para adaptarse a los cambios del entorno.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa, según el gerente, es la falta de comunicación entre las áreas estratégicas y financieras. Este desfase puede generar malentendidos en la interpretación de objetivos o en la ejecución presupuestaria. Sin embargo, se están realizando esfuerzos para fortalecer la integración y mejorar el flujo de información entre departamentos.

Para culminar, el gerente identificó varias oportunidades de mejora, entre ellas la automatización de procesos, el fortalecimiento de las competencias del personal en análisis financiero, y la integración de los sistemas de información. Estas iniciativas permitirían optimizar la gestión estratégica y financiera desde una perspectiva más moderna y eficiente. Con todo, los resultados de la entrevista dan la posibilidad de concluir que, aunque existen desafíos internos, la empresa mantiene una visión estratégica acertada y en constante evolución, buscando fortalecer su planificación financiera a través de una gestión integrada, participativa y orientada a resultados.



4. CONCLUSIONES

Las evidencias obtenidas durante este estudio conducen a manifestar que la empresa portuaria de servicios AXAB S.A. cuenta con una gestión estratégica bien estructurada y coherente con su realidad operativa. Esta planificación se ve reflejada en la formulación de objetivos estratégicos bien definidos, conocidos y asumidos por la mayoría de los colaboradores, lo que demuestra un adecuado proceso de comunicación interna y alineación organizacional.

Los resultados del análisis estadístico confirmaron una correlación positiva y significativa entre la gestión estratégica y la planificación financiera. Este vínculo, evidenciado por un coeficiente de Pearson de 0.97, demuestra que una planificación estratégica bien ejecutada repercute favorablemente en la estabilidad financiera de la empresa. La articulación entre estas dos dimensiones facilita la adopción de mejores decisiones, anticiparse a riesgos financieros y garantizar un uso eficiente de los recursos económicos.

Del mismo modo, la empresa ha implementado mecanismos de monitoreo y evaluación, ellos son, indicadores clave de desempeño y reuniones periódicas entre departamentos, que contribuyen al seguimiento del cumplimiento de los planes estratégicos. Estos procesos sustentan las medidas tomadas con base en datos y promueven la cultura de mejora continua. A pesar de ello, se detectaron diferencias en la percepción del personal sobre la eficacia y claridad de estos mecanismos, siendo una demostración de que aún existen oportunidades para fortalecer la socialización y apropiación de los procesos evaluativos a todos los niveles jerárquicos.

Por otra parte, uno de los principales desafíos identificados se relaciona con la integración entre las áreas de planificación estratégica y financiera. Aunque se reconoce la existencia de esfuerzos de coordinación, una parte del personal expresó



dudas respecto a la fluidez y efectividad de dicha articulación. Esta situación quizá genera inconsistencias en la ejecución presupuestaria y limita la capacidad de la organización para responder de manera ágil y eficiente a los cambios del entorno.

La entrevista con el gerente general permitió profundizar en este aspecto, al destacar que si bien la empresa ha avanzado en sus procesos estratégicos, todavía enfrenta limitaciones tecnológicas, comunicacionales y de formación del personal, especialmente en áreas relacionadas con el análisis financiero. De ahí que se planteen oportunidades de mejora centradas en la automatización de procesos, el fortalecimiento de las competencias del talento humano y la implementación de sistemas de información integrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020 -2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20-37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Fidas G. Arias Odón. <https://books.google.com.pe/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=+frontcover>
- Becker, H. S. (2002). *Les Ficelles du Profision*. <https://www.amazon.com/Les-Ficelles-du-Profision/dp/2130533039>
- Bozada, S. P. T., & Loor, M. M. S. (2024). Planificación estratégica financiera de la empresa servipuertos sa. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 265-277. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2735>



- Cahuana Ochante, W., & Garcia Lazaro, R. A. (2020). La planificación financiera y su impacto en la liquidez de la empresa APJL Textil SAC, 2019. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_86327061bc74f25f805d0a8e76b853a4
- Chancay, T. S. A., López, V. E. R., Mogrovejo, M. I. P., & Quiroz, C. A. M. (2022). Pequeñas y medianas empresas y la política comercial internacional del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 448-469. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703855>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.006>
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000100011&script=sci_arttext
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill. <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark%3A/25654/148>
- Hurtado, M., Zapuche-Moreno, C. O., & Sánchez-Cruz, M. L. (2021). La gestión financiera para mejorar el funcionamiento de las operaciones financieras en el sector comercio en microempresas. *Directorio CONSEJO*, 23, 57-64. https://www.itesca.edu.mx/_sitioanterior/publicaciones/entorno/entorno_academico_diciembre_2021.pdf



- Lucas, F. F. S., Lourido, W. A. B., & Giler, M. V. (2022). Auditoría de gestión de calidad y mejoramiento continuo de procesos en pequeñas y medianas empresas del sector pesquero, Manta, Montecristi y Jaramijó- Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 718-729. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383384>
- Peñaherrera-Patiño, D., Flores-Poveda, J., Pincay-Sancán, D., & Vargas-Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Ciencia Unemi*, 11(28), 41-56. <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/826>
- Ramírez, R. A. H. (2024). Optimización de estrategias de desarrollo organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del centro de Ecuador: enfoque en gestión y desarrollo del talento humano. *Revista Imaginario Social*, 7(3). <https://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/212>
- Rivera-García, L. M., Criollo-Mero, W. P., & Miranda-Ledesma, D. A. (2017). Planificación tributaria para la optimización de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) empacadoras de pesca fresca de la ciudad de Manta. *Polo del Conocimiento*, 2(1), 68-90. <https://www.semanticscholar.org/paper/Planificaci%C3%B3n-tributaria-para-la-optimizaci%C3%B3n-de-la-Rivera-Garcia-Criollo-Mero/10d17d8f611d23649a15c469a683c4fd52283baa?p2d>
- Sampieri, R. H., & Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-la-cuenca-del-plata/metodologia-de-la-investigacion/arias-fidias-cap-2-el-proyecto-de-investigacion-guia/59091932>



- Sánchez, C. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Visión de futuro*, 20(1), 0-0. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9025078>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZZtfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=estrategia+efectiva+es+aquella+que+involucra+activamente+a+los+diferentes+niveles+de+la+organizaci%C3%B3n.&ots=YedTkRCkeU&sig=aNEmPyVSfho0uhy0LSIBOIV6E24#v=onepage&q&f=false>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=enVasco
- Vasco, J. R. V., Bombón, J. S. V., & Zavala, J. D. J. (2024). La planificación financiera en las Pymes de la ciudad de Ambato. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(1), 134-148. <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/88>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29-43. <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/31>
- Zumba, M., Jácome, J., & Gallegos, C. W. B. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8938590>