

**DOI:** <https://doi.org/10.56124/refcale.v12i2.002>

## **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INVERNEG S.A., CUENCA-ECUADOR**

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INVERNEG S.A.

### **AUTORES:**

Autor <sup>1</sup> Diego Ricardo Fuentes Constante.

Autor <sup>2</sup> David Bolívar Palacios Palacios.

Autor <sup>3</sup> María del Pilar Cabrera Hermida.

### **DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:**

Simón Bolívar 3-28 y Tomás Ordóñez.

[pcabrerah@ucacue.edu.ec](mailto:pcabrerah@ucacue.edu.ec)

072830751 ext 4008 y 0983428553

Fecha de recepción: 1 de mayo de 2024.

Fecha de aceptación: 31 de julio de 2024.

---

<sup>1</sup> Licencias en Administración de Empresas, Profesional. Universidad Católica de Cuenca. Cuenca. Ecuador.

<sup>2</sup> Licenciado en Administración de Empresas, Profesional. Universidad Católica de Cuenca. Cuenca. Ecuador.

<sup>3</sup> Licenciada en Ciencias de la Información y Comunicación Social, Máster Universitario en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Docente. Universidad Católica de Cuenca. [pcabrerah@ucacue.edu.ec](mailto:pcabrerah@ucacue.edu.ec). Cuenca. Ecuador.

## RESUMEN

El papel del marketing en la optimización de recursos humanos dentro del contexto del planeamiento estratégico se revela como un elemento crucial para la productividad y prosperidad de la empresa Inverneg S.A. El marketing, al ser abordado desde una perspectiva estratégica, no solo se limita a la promoción de productos o servicios, sino que también actúa como un catalizador para la gestión eficiente de los recursos humanos y los activos de la organización haciendo especial énfasis en los deseos de los clientes. El propósito de este artículo es analizar la influencia del planeamiento estratégico con enfoque en marketing para una eficiente gestión organizacional en la empresa Inverneg S.A., en la ciudad de Cuenca. Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo una investigación cualitativa y bibliográfica, en la cual se realizó una revisión de los principales aportes teóricos sobre marketing, planeamiento estratégico y gestión organizacional. Asimismo, se analizó este proceso, a través de una entrevista semiestructurada a cada miembro del área directivo, táctico y operativo. Se concluyó que es un procedimiento constante y sistemático que brinda a las organizaciones la capacidad de establecer sus metas y objetivos, así como las estrategias para alcanzarlos. La orientación hacia el marketing implica que las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes. En el caso de Inverne S.A., se pudo identificar que la empresa ya cuenta con un planeamiento estratégico que incorpora un enfoque en marketing. No obstante, se considera que existe margen para mejorarlo y lograr una gestión organizacional aún más eficaz.

**PALABRAS CLAVES/PALAVRAS-CHAVE:** Planeamiento estratégico, marketing, gestión organizacional, eficiencia, competitividad.

## **STRATEGIC PLANNING FOR AN EFFICIENT ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AT THE COMPANY INVERNEG S.A., CUENCA-ECUADOR**

### **ABSTRACT**

The role of marketing in the optimization of human resources within the context of strategic planning is revealed as a crucial element for the productivity and prosperity of the company Inverneg S.A. Marketing, when approached from a strategic perspective, is not only limited to the promotion of products or services, but also acts as a catalyst for the efficient management of human resources and assets of the organization with special emphasis on the desires of customers. The purpose of this article is to analyze the influence of strategic planning with a marketing approach for an efficient organizational management in the company Inverneg S.A., in the city of Cuenca. To achieve this objective, a qualitative and bibliographic research was carried out, in which the main theoretical contributions on marketing, strategic planning and organizational management were reviewed. Likewise, this process was analyzed through a semi-structured interview to each member of the managerial, tactical and operative areas. It was concluded that it is a constant and systematic procedure that provides organizations with the

ability to establish their goals and objectives, as well as the strategies to achieve them. Marketing orientation implies that organizations should direct their efforts towards satisfying the needs and desires of their customers. In the case of Inverne S.A., it was found that the company already has strategic planning that incorporates a marketing approach. However, it is considered that there is room for improvement in order to achieve an even more effective organizational management.

**KEYWORDS:** Strategic planning, organizational management, marketing, efficiency, competitiveness.

## **INTRODUCCIÓN**

El planeamiento estratégico con enfoque en marketing nos permite establecer objetivos claros, medibles y a su vez implementar estrategias específicas para alcanzarlos. Por lo tanto, esto requiere un proceso continuo de evaluación constante y ajustes según el mercado cambiante y las condiciones internas del negocio (Simmons et al., 2019). Es decir, para las empresas que buscan no solo sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo, sino también destacar y prosperar, la planificación estratégica se presenta como una herramienta esencial que va más allá de ser una mera formalidad. (Peng, 2019).

De manera que, el planeamiento estratégico adquiere un nuevo significado, extendiendo sus horizontes más allá de la supervivencia empresarial y encaminándose hacia la excelencia. El perfeccionamiento de las estrategias de marketing se presenta como el objetivo central, permitiendo a las empresas identificar, comprender y responder de manera efectiva a las necesidades

cambiantes y deseos de los clientes (Chen & Wang, 2019). Asimismo, para alcanzar este propósito, resulta imperativo analizar tanto los factores internos como externos que podrían influir en el logro de los objetivos comerciales. En esta exploración, la disponibilidad de información precisa y actualizada sobre el mercado y la competencia se revela como un factor crítico. Este análisis no solo desvela las fortalezas y debilidades intrínsecas de la organización, sino que también establece las bases para el desarrollo de estrategias efectivas (Leeflang & Wittink, 2019).

Por su lado, la gestión eficiente no se limita únicamente a la optimización de procesos y recursos, sino que penetra en la cultura y los valores de la organización. Estructuras de liderazgo flexibles, la asignación efectiva de roles y responsabilidades, y la promoción de una comunicación abierta son elementos que se entrelazan para construir una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Según lo señalado por Drucker (2008), la eficiencia es hacer las cosas correctamente, y cuando se integra en la gestión, estos elementos que abarcan desde la formulación de estrategias hasta la implementación y la adaptación de las mismas, contribuyen a la eficiente gestión organizacional como un pilar fundamental para el desarrollo de las empresas.

La interacción entre la creatividad y la innovación desempeña un papel crucial en el contexto empresarial. A medida que los mercados se vuelven cada vez más competitivos, estas dos facetas

posibilitan que las empresas forjen ventajas competitivas, enfocadas en el desarrollo de la planificación estratégica (Baeza, 2017).

En el contexto empresarial moderno, la relación entre el planeamiento estratégico en marketing y la eficiente gestión organizacional ha adquirido una importancia significativa en tal medida que esta determinara mediante la toma de decisiones un próspero futuro de la empresa o el estancamiento de esta misma. Por lo tanto, se establece la siguiente interrogante: ¿El planteamiento estratégico con enfoque en marketing efectivamente influye en una eficiente gestión organizacional? Las empresas se enfrentan a un entorno competitivo en constante cambio, donde la capacidad de anticiparse y adaptarse se convierte en un factor determinante para el éxito a largo plazo, es por ello que esta investigación tiene como objetivo analizar la influencia del planeamiento estratégico con enfoque en marketing para una eficiente gestión organizacional en la empresa Inverneg, Cuenca.

Estado del arte.

Teorías de la administración.

A lo largo del tiempo, ha existido una variedad de teorías administrativas, cada una de ellas con una distinta percepción. Estas teorías han contribuido de manera significativa a la evolución del panorama empresarial. Entre los influyentes teóricos, merece ser mencionado Taylor, ampliamente reconocido en el ámbito administrativo como el "padre de la ciencia de la administración". Taylor se centraba en identificar principalmente los problemas que surgían dentro de las empresas, es decir, los comportamientos ineficientes en su funcionamiento. Su enfoque se centraba en la

identificación de estas deficiencias y proponía soluciones destinadas a mejorar la administración de las empresas (Hernández, 2011).

Con el transcurso del tiempo, la evolución de las teorías administrativas ha dejado una huella indeleble en la gestión de las organizaciones. La Tabla 1 presenta un panorama que abarca algunas de las teorías más influyentes y sus respectivos autores.

**Tabla 1**

*Teorías Administrativas*

Autor	Teoría
Gantt (1919)	Su enfoque se basó netamente en el talento humano; por ende, tuvo un gran interés sobre el sistema de incentivos para los trabajadores. Su propósito era la motivación, puesto que, veía de buena manera ofrecer un mayor redito económico, por el trabajo desempeñado de los trabajadores. <sup>a</sup>

Vargas  
y Nava  
(2019)

Gantt ofrecía establecer un sistema en el cual se podría capacitar a los empleados, de igual manera tener un orden sobre las tareas a cumplir y su objetivo principal eran las remuneraciones con bonificaciones, para así motivar al personal. <sup>b</sup>

Gilbreth  
(1911)

Destaca por ser el creador del estudio de los micromovimientos.

Se interesaron por los movimientos innecesarios y repetitivos que existían en el trabajo, su enfoque fue en el de reducir la cantidad de acciones innecesarias, duplicó la productividad del albañil sin hacer que su esfuerzo sea excesivo, es por ello que surge su negocio de construcción, el cual se centró principalmente en la consultoría para mejorar la productividad de las

Meyers  
(2000)

personas dentro del  
trabajo. <sup>c</sup>

Menciona algunas de las características que poseía este modelo, en el cual se podía destacar, en el que se ofreció ayudantes a los albañiles, esto se enfocaría en la reducción de costos, puesto que un ayudante cobraría la mitad de un albañil y el mismo se encargaría de ilustrar a sus ayudantes para que este trabajo se realice de una manera eficaz y eficiente. <sup>d</sup>

Molina  
(2011)

La administración científica se puede identificar por dos grandes variables que existen en la primera tenemos que por el hecho de que su declaración se

complementa por la educación científica formal, las distintas ramas de conocimientos económicos, psicológicos, sociales y una variedad de otras ciencias, todas estas se enfocan en proporcionar una búsqueda, en la que se enfatiza la creación de principios de mejora de efectividad dentro de las organizaciones, precisamente contra el empirismo. <sup>e</sup>

---

**Fuente:** <sup>a</sup> Gantt (1919), <sup>b</sup> Vargas y Nava (2019), <sup>c</sup> Gilbreth (1911), <sup>d</sup> Meyers (2000), <sup>e</sup> Molina (2011).

En la actualidad, resulta imperativo considerar que todo debe mantener una coherencia, ya sea para brindar soluciones en nuestra vida cotidiana, como ocurre en nuestro entorno laboral, hogar y otras actividades. por esta razón, resulta esencial tener una comprensión clara tanto del concepto de administración como de la estructura que la sustenta.

Según Riverón et al. (2011), toda organización debe contar con una estructura que contribuya a un funcionamiento eficaz. Asimismo, se debe considerar cada parte de una organización, ya que esto favorece que su estructura asegure la productividad en los

componentes relacionados, ya sea el talento humano o cada departamento. Por otro lado, autores como Fayol adoptan una perspectiva integrada y general de la compañía, asignando cargos de administración compartidos en los diferentes estratos empresariales. Esta medida contribuye a que la organización tenga una estructura ordenada y sus miembros cuenten con tareas específicas para cumplir (Fayol, citado en Riverón et al., 2011).

Cuando una empresa se establece, su planificación inicial incluye, metas, objetivos y acciones. Estas decisiones no se basan en conjeturas o en suposiciones, sino que se respaldan en una variedad de métodos que implican una planificación lógica. Por lo tanto, es esencial un orden sistemático, al plantear planes, que a su vez se transforman en los objetivos que la organización busca alcanzar. Este proceso también se rige por una serie de procedimientos, que pueden modificarse durante la ejecución para encontrar las mejores soluciones (Elizalde, 2003).

Además, es necesario considerar los planes como guías y referencias, ya que ayudan a la toma de decisiones coherentes en función de los objetivos comerciales que se buscan alcanzar. Al priorizar las fortalezas en comparación con la competencia, se deben contemplar diversas eventualidades, como casos inesperados, resistencia al cambio psicológico y tecnológico (Donnelly et al., 1994).

La planificación estratégica.

La planificación estratégica es una actividad de suma importancia dentro de la administración. Su aplicación surge por primera vez en el siglo XX entre los años 1980-1989, lo que con el paso del tiempo ha posibilitado elevar los niveles de calidad tanto de las compañías particulares y estatales (Elizalde, 2003). De igual manera, la planificación estratégica es un elemento crucial que posibilita alcanzar el éxito institucional. Esta ayuda a lograr objetivos sostenibles, adaptarse al horizonte competitivo, sobrellevar el mercado cambiante y asimilar el rápido progreso tecnológico (Peralta et al., 2020).

La planificación estratégica se define como un método, que proporciona instrumentos para lograr un incremento social y económico, además de mejorar la calidad de vida de las personas. Esto se logra mediante la implementación de estrategias de acción, supervisión continua y seguimiento constante para asegurar que cada paso de la planeación se esté ejecutando según lo previsto (Porter, 1998).

Toda proyección empresarial hacia el futuro debe contar con dos componentes esenciales: compromiso y motivación, para que los trabajadores sientan un sentido de pertenencia. según Thompson et al. (2012), la planificación estratégica es la ciencia y habilidad de concebir, ejecutar y supervisar estrategias a diferentes plazos (corto, mediano y largo plazo) con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Por ende, la planeación permite formular estrategias basadas en el análisis FODA de la empresa, donde fuerzas externas como el talento humano, las leyes, los avances tecnológicos, los cambios culturales, políticos y económicos representan retos. La elaboración

de la planificación permite tomar decisiones acertadas sobre la gestión, orientación y supervisión de planes, programas y proyectos dentro de la estructura organizativa (Graterol et al., 2011).

Para desarrollar esta planificación, se requiere un estudio de los entornos internos y externos, conocer la información disponible, generar estrategias y ejecutarlas para satisfacer los diversos nichos de interés (Peralta et al., 2020). Este enfoque permite examinar diversas situaciones en la entidad y su capacidad, ajustando estrategias operativas para obtener los resultados más favorables (Álvarez & Bernal, 2017). Según el estudio de Alencastro et al. (2020), se argumenta que los componentes de la planificación estratégica incluyen la toma de decisiones, el establecimiento de metas, la generación de nuevas estrategias y la organización coherente. Además, esto abarca la misión, visión, políticas y valores institucionales.

La estrategia se describe como un conjunto de actividades que integran objetivos, metas y políticas de la empresa de manera cohesiva para cumplir un plan. En consecuencia, la planificación estratégica es un componente vital que nos permite encarar el futuro. Esta se define como la creación, desarrollo, mantenimiento de una estrategia y la adaptación de oportunidades en un entorno o mercado cambiante (Grenni et al., 2020).

Teorías de la planificación estratégica.

A continuación, en la Tabla 2 según Hitt et al. (2017), se presentan algunas teorías. Cada una de ellas aporta una visión única sobre cómo las organizaciones han evolucionado a lo largo del tiempo, cómo se han ido adaptando estas teorías y cómo pueden ejecutar su planificación estratégica en función de diferentes contextos y condiciones.

## Tabla 2

### *Teorías de la planificación estratégica*

Teoría	Descripción
Teoría de la contingencia	Esta teoría sostiene que no existe una única forma correcta de realizar la planificación estratégica, dado que las organizaciones deben adaptarse a su entorno y circunstancias específicas.
Teoría de las fases del producto	Esta perspectiva argumenta que los productos y servicios atraviesan varias fases durante su ciclo de vida, y la estrategia debe adaptarse de acuerdo a la fase en la que se hallen.
Teoría de la ventaja competitiva	Esta teoría se fundamenta en cómo una organización puede obtener y mantener una ventaja sobre sus competidores en un mercado, ya sea a través de costos más bajos, diferenciación o enfoque.
Teoría del enfoque de recursos	Esta teoría destaca la importancia de los recursos internos de una organización y cómo pueden ser optimizados, con el objetivo de crear un valor agregado.
Teoría de la planificación	Esta teoría propone la creación de diferentes escenarios futuros y la selección de estrategias

estratégica basada que sean flexibles y adaptables a cada uno de  
en escenarios ellos.

---

Nota: Teorías explicadas por Hitt et al. (2017).

Planificación estratégica con enfoque en marketing.

La planificación estratégica con enfoque en marketing se convierte en una actividad crucial para el éxito por parte de una organización. En este sentido, plantea un esquema estratégico futuro en el que se establece una estructura estratégica prospectiva en la cual se amalgaman las perspectivas comerciales y las tácticas a implementar para mantener o incrementar la competitividad. Por lo que, las organizaciones necesitan examinar de manera continua los componentes de planificación con el propósito abordar las debilidades que puedan impactar su capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos (González et al., 2020).

Según González et al. (2020), para enfrentar estos desafíos, la planificación estratégica de marketing debe apoyarse en los sólidos cimientos del marketing tradicional, al mismo tiempo que considera nuevas prácticas en los mercados globalizados con el objetivo de generar un valor agregado sostenible. Asimismo, adaptar aspectos de la combinación de marketing y su proceso de ejecución a las tendencias tecnológicas cambiantes. Para desarrollar un enfoque centrado en el cliente, se requiere creatividad, visión y cierto grado

de riesgo, esencialmente en el entorno económico y tecnológico que cambia rápidamente.

La planificación estratégica de marketing empieza centrándose en el futuro, en función de la misión de la empresa. En otras palabras, los órganos que lideran la organización se anticipan al futuro desarrollando procedimientos y actividades necesarias para lograr las metas planteadas dentro del esquema de marketing (González et al., 2020).

Al respecto de este contexto, Casado et al. (2006) argumenta que tal planificación de marketing específica consiste en “diseñar el marco para el marketing de la empresa” (p.70).

Adicionalmente a las definiciones anteriores, (Ferrel et al., 2002) enfatizan que la planificación estratégica de marketing se presenta como un procedimiento que se inicia con un análisis minucioso tanto del ambiente interno como externo de una entidad. A través de la exploración detallada de estos aspectos esenciales del contexto, la organización establece su misión, metas, tácticas operativas y las medidas de ejecución y supervisión pertinentes, lo que da dirección al diseño del plan de marketing.

## **MATERIALES Y METODOS**

En Ecuador se encuentra una diversidad de empresas especializadas en la distribución de filtros y lubricantes para automóviles. En el marco de este estudio se enfocó la atención en la empresa Inverneg S.A., en la cual se seleccionó una muestra de 10 empleados utilizando un método de muestreo por conveniencia. El cual define Hernández (2021) “como un enfoque de selección que se basa en la elección arbitraria de participantes según la conveniencia del investigador” (p. 37).

La metodología de investigación se basa en un enfoque cualitativo y bibliográfico, utilizando análisis documental y entrevistas con los responsables de la empresa. Estas herramientas se emplearán para definir la gestión eficaz de la organización y la influencia de la planificación estratégica orientada al marketing. El estudio se llevó a cabo mediante el uso de una entrevista semi-estructurada, la cual ofrece un mayor nivel de flexibilidad ya que permiten al entrevistado aclarar términos y resolver ambigüedades de manera más eficiente (Díaz et al., 2013).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

### Análisis de resultados.

Así, se llevó a cabo una entrevista con el gerente regional en conjunto con el departamento de marketing de la empresa Inverneg S.A en la ciudad de Cuenca, con la que se pudo obtener resultados, en cuanto a la planeación estratégica con enfoque en marketing y sobre la eficiente gestión organizacional.

Se aplicó la entrevista a 10 actores organizacionales de los niveles estratégico, táctico y operativo, en el siguiente orden.

- Uno del nivel directivo
- Cuatro tácticos
- Cinco operativos

### **Tabla 3**

*En relación al planeamiento estratégico con enfoque en marketing.*

Observaciones

---

Área.	Pregunta.	Si.	No	Nivel directivo.	Nivel táctico.	Nivel Operativo.
Análisis de la situación o diagnóstico.	FODA-PESTEL.	X	.	Se encuentra bien definido y es conocido por los trabajadores.	Existe una definición precisa y una amplia comprensión entre los colaboradores.	Se posee una sólida comprensión y están familiarizados con la metodología.
	Stakeholders.	X	.	Estos permiten adaptar nuestras estrategias para satisfacer sus necesidades y expectativas.	Analiza los competidores para identificar oportunidades.	podemos modificar nuestras estrategias para responder a sus requerimientos y expectativas.
	Recursos claves.	X	.	Equipo altamente capacitado.	Cuenta con tecnología de vanguardia.	Sólida base financiera.
	Grupos de consumidores.	X	.	Divididos según volumen de compra.	Según sus gustos y preferencias	Según su segmento son atendidos.

Objetivos de marketing.	Estrategias del consumidor.	X		De acuerdo a su potencial.	son atendidos. Campañas de marketing.	Promociones dirigidas.
	Desempeño del marketing.	X		ROI.	ROI.	ROI.
	Objetivos SMART.	X		Vinculados a las metas y estrategias.	Alineados a la realidad de la empresa.	Son objetivos alcanzables.
	Posición del producto.	X	-	Solución integral.	Solución confiable.	Solución personalizada.
Posicionamiento y ventaja diferencial.	Estrategias de posicionamiento.	X		Se destaca beneficios únicos.	Constante asesoramiento.	Equipo técnico.
	Distintivos de su producto.	X	-	Productos importados.	Cuenta con garantías.	Cuentan con especificaciones API SP
Mercados meta y	Nicho seleccionado para programa	X	.	Sell in y Sell out.	Sell in y Sell out.	Sell in y Sell out.

	de marketing					
	Segmento mercado objetivo.	X	-	Investigaciones de mercado.	Exploración de campo.	Feedback.
	Pronósticos de ventas.	X		Datos históricos.	Tendencias mercados.	Comportamiento del consumidor.
Mezcla de marketing.	Mezcla de marketing.	X		Considera las 4P's	Considera las 4P's	Considera las 4P's
	Implementación 4P's.	X	-	Portafolio.	Logística.	Promociones.
Evaluación de resultados o	Indicadores	X		KPIs.	KPIs.	KPIs.
	Período de tiempo para el análisis.	X	-	Trimestral.	Trimestral.	Trimestral.

**Fuente:** Entrevista semiestructurada al planeamiento estratégico con enfoque en marketing. **Elaborado por:** Los autores.

La interpretación de la Tabla 3 demuestra que, la empresa Inverneg S.A, cuenta con un planeamiento de marketing efectivo, un conocimiento profundo del mercado y la adaptación a las necesidades de los stakeholders. La empresa dispone de recursos clave, mide el retorno de inversión (ROI) y utiliza KPIs para evaluar el desempeño. Se destaca por ofrecer soluciones integrales y personalizadas, respaldando su ventaja competitiva. La segmentación del mercado se basa en investigaciones, y la estrategia de marketing abarca las 4P's. La

evaluación trimestral permite ajustes ágiles, lo que respalda una estrategia adaptable y centrada en el cliente.

**Tabla 4.**

*En relación a la eficiente gestión organizacional.*

Área	Pregunta	Si	N o	Observaciones		
				Nivel directivo.	Nivel táctico.	Nivel Operativo.
Eficiente gestión organizacional	Misión, visión y valores.	X		Conocidos por todo el personal.	Conocidos por todo el personal.	Conocidos por todo el personal.
	Objetivos y metas.	X	-	Involucran a los líderes y equipos.	Comunicados a través de reuniones.	Alineados con la realidad.
	Seguimiento y medición.	X		Revisados periódicamente.	Revisados periódicamente.	Revisados periódicamente.
	Trabajo en equipo.	X	-	Comunicación abierta.	Actividades de integración.	Asignación de proyectos
	Políticas y procedimientos.	X		Claramente documentados y accesibles.	Claramente documentados y accesibles.	Claramente documentados y accesibles.

Evaluaciones de desempeño.	X		Planes de capacitación.	Identificar oportunidades de mejora.	Busca un crecimiento profesional.
Satisfacción clientes.	X	-	Mediante encuestas.	Mediante feedback.	Retroalimentación directa.
Capacitación personal.	X	-	Formación interna.	Mejoramiento de habilidades.	Cursos online.
Retroalimentación.	X		Canales de comunicación.	Canales de comunicación.	Canales de comunicación.

**Fuente:** Entrevista semiestructurada a la eficiente gestión organizacional. **Elaborado por:** Los autores.

La interpretación de la Tabla 4 revela que, la eficiente gestión organizacional se destaca en todos los niveles, con misión, visión y valores ampliamente conocidos por todo el personal. Los objetivos y metas son comunicados y alineados con la realidad de la empresa. El seguimiento y medición son prácticas regulares, mientras que el trabajo en equipo se fomenta con comunicación abierta y actividades de integración. Las políticas y procedimientos están claramente documentados y accesibles. Las evaluaciones de desempeño incluyen planes de capacitación y crecimiento profesional, y la satisfacción del cliente se mide a través de encuestas y retroalimentación directa. La capacitación del personal se impulsa con formación interna y cursos en línea, respaldados por canales efectivos de retroalimentación y comunicación.

Uno de los conceptos centrales en el marco teórico es la importancia del diagnóstico de la compañía, tal como menciona Peralta et al. (2020), el análisis FODA y el análisis PESTEL son herramientas esenciales para comprender las fuerzas y tendencias que afectan a la empresa Inverneg S.A. la cual utiliza estas herramientas para tomar decisiones estratégicas. Además, de la identificación y comprensión de los stakeholders y competidores, como sugiere Dickson y Peter (1992), también se ha implementado planes de acción, los cuales tienen la finalidad de comprobar la ejecución de lo planeado en la empresa para adaptar las estrategias y mantenerse competitivos en el mercado.

Al respecto de la evaluación de la aplicación de teorías de dirección en empresas, según menciona Riverón et al. (2011), que esta destreza refleja las diferentes perspectivas en las tomas de decisiones estratégicas, como se menciona en la teoría. Además, el análisis de los recursos internos clave, como el equipo, la tecnología, la red de clientes y proveedores, se alinea con la evaluación de las teorías de dirección en busca de ventajas competitivas.

La planificación estratégica, como lo menciona Drucker (2008), destaca las grandes empresas por poseer tácticas esenciales para atender las demandas de diversos conjuntos de consumidores, esto se debe a que realizan constantes cambios en los procesos para ofrecer productos con estándares de calidad alta, lo que permitirá satisfacer las expectativas de la organización y del consumidor.

El posicionamiento que ocupa la marca es otro elemento esencial dentro del enfoque teórico. Inverneg S.A. emplea una estrategia de

ubicación que se fundamenta en la excelencia de sus productos y atención personalizada, lo cual se ajusta con los conceptos de Donnelly et al. (1994) sobre la importancia de resaltar nuestras fortalezas para destacarnos entre la competencia.

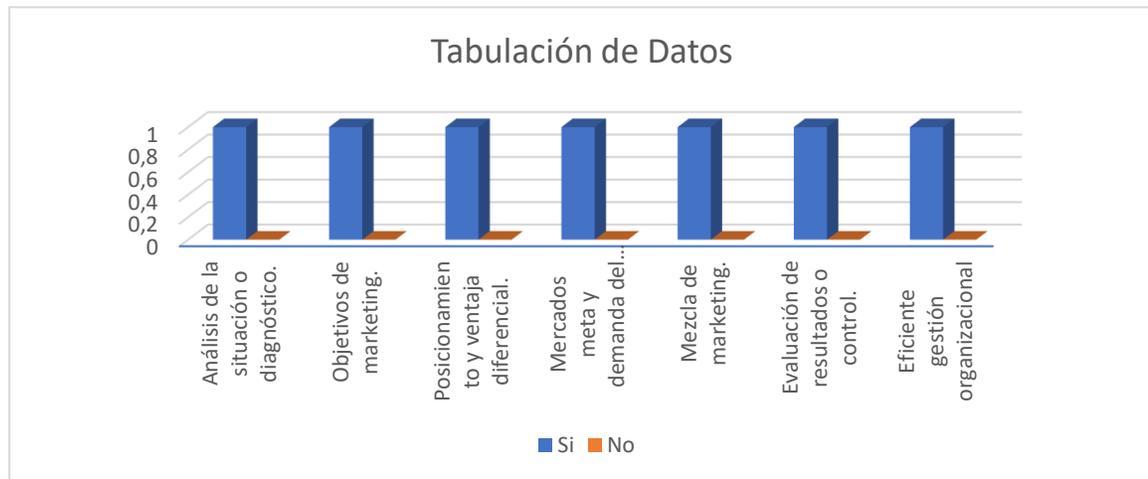
Con respecto a la medición y control del desempeño, Inverneg S.A. utiliza indicadores claves de rendimiento (KPIs) para la evaluación de su ejecución estratégica. Esto concuerda con la literatura que enfatiza la necesidad de utilizar métricas tangibles para evaluar el éxito de las estrategias (Ferrel et al., 2002).

En términos de eficiencia organizacional, se observa que Inverneg S.A. cuenta una clara declaración de su misión, visión y valores, lo que se alinea con la literatura que según Alencastro et al. (2020) destaca la importancia de establecer una identidad organizacional sólida. Por lo tanto, la gestión organizacional efectiva no solo se fundamenta en la ejecución precisa y la utilización eficiente de los recursos, sino también en la consistencia y dirección estratégica derivada de una identidad sólida. La conexión que une la misión, visión y valores no es simplemente un concepto abstracto, sino un pilar fundamental que moldea la forma en que la organización se relaciona con sus empleados, clientes y colaboradores.

Es por ello que mediante la figura 1 podemos afirmar que la entidad Inverneg S.A de la ciudad de Cuenca, aplica de manera apropiada la planificación estratégica enfocada en marketing y a su vez esto conlleva a una eficiente gestión organizacional.

**Figura 1.**

*Tabulación de respuestas.*



**Fuente:** Entrevista semiestructurada al departamento de marketing de Inverneg S.A. **Elaborado por:** Los autores.

**Referencias**

Alencastro, P. Rodríguez, J. Cabeza, R. y Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 130-147. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33238.2019.1701292>

Álvarez, E. y Bernal, C. (2017), Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Revista Información Tecnológica*, 28(1), 65-76. <https://doi.org/10.4067/S071807642017000100007>

Baeza Ramirez, M. E. (2017). *Creatividad e Innovación Empresarial*. Sahagún: Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo.

Casado, A. y Sellers, R. (2006). *Dirección Estratégica de Marketing. Teoría y Práctica*. España: Editorial EC

Díaz, B. Torruco, G. Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, 2013, pp. 162-167. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México

Donnelly, J. Gibson, J. y Ivancevich, J. (1994). *Dirección y Administración de Empresa*. Única edición en español. Addison WesleyIberoamericana.

Drucker, P. (2008). "La práctica de la administración de empresas". Ediciones Deusto.

- Elizalde, A. (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Serie gestión pública, (29). CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266\\_es.pdf?sequen](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266_es.pdf?sequen)
- Fayol, H. (1979). Principios de la administración científica (1a. Ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Ferrel, C. Hartline, M. Lucas, G. (2002). Estrategia de Marketing. Segunda Edición. México: Editorial Thompson.
- Gantt, H. (1919). Industrial Leadership. New York: Ronald Press.
- Gilbreth, F. y Gilbreth, L. (1911). Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman. New York: D. Van Nostrand Company.
- González, B. Rivero, A. y Puche, M. (2020). Planificación estratégica de marketing en empresas del sector comercial del municipio Cabimas / Strategic Marketing Planning in Small and Medium Companies in the Commercial Sector of the Cabimas Municipality. *Impacto Científico*, 8(2), 278-290. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/33724>
- Graterol, V. Graterol, M. y Kunath, I. (2012). Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos. *Revista De Ciencias Sociales*, 17(4). <https://doi.org/10.31876/rcs.v17i4.25595>
- Grenni, S. Horlings, L. y Soini, K. (2020). Linking spatial planning and place branding strategies through cultural narratives in places. *European Planning Studies*, 28(7), 1355-1374. <https://doi.org/10.1080/09654313>
- Gutiérrez, J. Aliso, M. Morales, M. y Romero, J. (2017). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana De Gerencia*, 21(76). <https://doi.org/10.37960/revista.v21i76.22151>
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), e1442.
- Hitt, M. Ireland, R. y Hoskisson, R. (2017). Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization. Nelson Education.
- Hunt, S. y Morgan, M. (1995). "The Comparative Theory of competitive advantage", marketing magazine.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Usar el Balance Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 37-47
- Lambin, J. (2003). Marketing Estratégico. París: McGraw Hill.
- Meyers, F. (2000). Estudio de tiempos y movimientos. México: Pearson
- Molina, G. (2011). Universidad veracruzana. <http://www.uv.mx/univirtual/facilitadores/cmolina/materiales/Administración/PDF/TaylorAdmonCientifica.pdf>

- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC Editorial.
- Narver, C. y Slater, M. (1990), "El Caefecto de un Orientación al Mercado sobre la Rentabilidad Empresarial", revista de marketing
- Peralta, P. Cervantes, V. Salgado, R. y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 25(89), 229-243.
- Porter, M. (1998). "On Competition". Harvard Business Review Press.
- Riverón, G. Loderó, N. y Pérez, M. (2011). Evaluación del grado de aplicación de las teorías de dirección en empresas perfeccionadas del territorio. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Salguero, N. y García, C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. Polo del Conocimiento, 3(9), 331-342. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i9.748>
- Taylor, F. (1911). Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. y Strickland, A. (2012). Administración estratégica teoría y casos. (18 ed). Mc Graw Hill.
- Vargas, J. y Nava, S. (2009). Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de pymes en leon guanajuato. Observatorio de la Economía Latinoamericana