



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

N° 11:Julio - septiembre 2017

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito, pp. 242-262

Crespo Albán, Guido

Moreta Olalla, María Augusta

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Sangolquí-Ecuador

gcrespoa@gmail.com ; mmoreta1717@gmail.com

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito

Crespo Albán, Guido; Moreta Olalla, María

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

gcrespoa@gmail.com; mmoreta1717@gmail.com

Resumen

Las variables analizadas en la investigación del presente artículo, Estrategia y Planificación. Se vinculan directamente con los intereses en común de las organizaciones públicas y privadas, principalmente la generación de rentabilidad y su supervivencia a través del tiempo, mediante la implementación de sus actividades tanto internas como externas. El objetivo de esta investigación fue proponer y validar el instrumento, así como establecer su validez y confiabilidad interna. Se identificó que estos constructos influyen positivamente en la medición de varios indicadores institucionales entre los que se encuentran la gestión y la medición del desempeño, por lo se estableció necesidad e importancia de medir la apreciación de los empleados. Para desarrollar la validación, se contó con la participación de 15 expertos y para su confiabilidad intervinieron 350 empleados que laboran en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito. La investigación tuvo un enfoque empírico, cuantitativo, de tipo transversal y no experimental. Se procedió con la validación y confiabilidad del instrumento, la validación del contenido se realizó a través de las respuestas y recomendaciones ofrecidas por los 15 expertos; para la confiabilidad y consistencia interna se calculó el índice de Alpha de Cronbach dando un resultado de 0.940, lo que indica que es un índice de alta fiabilidad para la aplicación del instrumento en la medición de la estrategia y planificación mediante las dimensiones: enfoque de la estrategia, despliegue de la estrategia y control de la planificación. Además se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales, estableciéndose los índices de bondad de ajuste del modelo; RMSEA, CFI, GFI, RMR y AGFI; los mismos que estando dentro de los límites permitidos aseguran un buen ajuste del modelo propuesto.

Palabras clave

Estrategia; planificación; dimensiones: enfoque de la estrategia, despliegue de la estrategia, control de la planificación

Abstract

The treated variables in this article, Strategy and Planning, are directly related to the common interest of public and private organizations, mainly the creation of profitability and its survival through time, by means of implementation of its internal and external activities. The aim of this investigation was to propose and validate the instrument, as well as to establish its validity and internal reliability. Results show that those constructs have a positive influence on the measuring of a variety of institutional indicators between those which can be found in the management and the measurement of performance, therefore it is highly necessary and important the measurement of employees' appreciation. In order to develop the validation, there was a participation of 15 experts, and in order to develop its reliability, 350 employees took part in the investigation who work at PYMES in the branch of car dealers in the Metropolitan District of Quito. The investigation has an empirical, quantitative, descriptive approach transverse and non-experimental. It was proceeded with the validation and reliability of the instrument, the validation of the content was made through the answers and recommendations offered by the 15 experts; for reliability and internal consistency the Cronbach Alpha index was calculated giving a result of 0.940, which indicates that it is a high-reliability index for the application of the instrument in the measurement of strategy and planning through the dimensions: strategy approach, strategy deployment and planning control. In addition, the model of structural equations was used, establishing the indices of the goodness of fit of the model; RMSEA, CFI, GFI, RMR and AGFI; which are within the permitted limits, ensuring a good fit of the proposed model.

Keywords

Strategy, Planning, Dimensions, Approach to Strategy, Deployment of Strategy, Planning Control

Las variables de investigación (estrategia y planificación) poseen una larga trayectoria dentro de las empresas y organizaciones, y afectan al proceder de las mismas a través del tiempo. Contreras (2013) describió que la estrategia ha tenido varias aplicaciones desde el sector administrativo, económico, político, religioso, militar hasta el cultural y social; en cada uno de ellos se sitúa como un referente por la manera en que ha sido utilizada.

Salazar y Romero (2006) mencionaron que los resultados de las empresas serán mejores dependiendo de las destrezas de las gerencias para formular estrategias que permitan la participación e identificación de sus trabajadores con la organización en el desarrollo y cumplimiento de sus planes. De igual manera, es primordial que los directivos utilicen estrategias a la hora de tomar decisiones, ya que de lo contrario, las empresas podrían tener diferentes perjuicios en sus actividades diarias (Adison, 2008). Además, con la investigación del comportamiento organizacional se han realizado diversos modelos, para entender las estrategias implementadas y desarrolladas por las empresas, así como para encontrar la forma en que las organizaciones puedan permanecer en espacios sectoriales cada vez más competidos (Rodríguez y Antolínez, 2015).

Concerniente a la planificación, Castañeda (2015) expresó que el futuro es impredecible y ningún ser humano lo puede determinar, sino que se edifica dentro de una variedad de futuros posibles. En su edificación, deberán prevenirse los resultados indeseables, alineando los procesos y la toma de decisiones hacia futuros armónicos, compartidos y constructivos. Graffe (2006) señaló que, como proceso, la planificación es la acción humana pensante y cognitiva, que busca construir una determinada actitud y conducta, con el fin de conseguir o modificar un objetivo puntual de la realidad sobre la base de observaciones generales y específicos de acuerdo con los intereses individuales y colectivos.

Durante la realización de la investigación, se han revisado y utilizado diferentes instrumentos, para medir cómo perciben los empleados la estrategia y planificación en el sector empresarial. En las Tablas 1 y 2, se observan los instrumentos utilizados en otros estudios; no obstante, es importante resaltar que tanto la estrategia como la planificación, como constructos investigativos en Ecuador, todavía no han sido verdaderamente evaluados y analizados, por lo que se necesita un instrumento adecuado a la cultura de las empresas del Ecuador, que posea una validez y confiabilidad de alto nivel.

Tabla 1

Instrumentos utilizados para evaluar la percepción de la estrategia

N.º	Autor/Año	Instrumento
1	Román y Gallegos (2012)	ACRA (Adquisición, Codificación, Recuperación y Apoyo)
2	De la Fuente (2012)	ECCA (Estrategias Cognitivas y de Control, Estrategias de Apoyo)
3	Wenstein (2013)	LASSI (Valor de la tarea, Atribuciones, Autoeficacia e Interacciones Sociales)
4	Gargallo, Bernardo (2014)	MSLQ (Motivational Strategies Learning Questionnaire)
5	Suárez (2014)	CEAM II (Adaptación del MSLQ)

Nota: Identifica autores que han diseñado y aplicado instrumentos de medición del constructo estrategias.

Tabla 2

Instrumentos utilizados para evaluar la percepción de la planificación

N.º	Autor/Año	Instrumento
1	Universidad de Alicante (2013)	De liderazgo - Aplicación del modelo EFQM
2	Universidad de Málaga (2013)	De formulación de planes - Aplicación del modelo EFQM
3	Universidad de Sevilla (2013)	De implantación y revisión - Aplicación del modelo EFQM
4	Universidad del País Vasco (2014)	De organización - Cuestionario diseñado y aplicado por el autor
5	Universidad de Murcia (2014)	De análisis y diagnóstico - Cuestionario diseñado y aplicado por el autor

Nota: Identifica autores que han diseñado y aplicado instrumentos de medición del constructo planificación.

Revisión de la literatura

Siempre las organizaciones empresariales han utilizado a la estrategia como un modelo donde se detallan las metas, propósitos, políticas y planes esenciales para lograrlos, los cuales son establecidos para delimitar qué tipo de negocio la organización desea o quiere tener y qué clase de empresa desea ser (Learned, Andrews, Christensen, Guth, 1965). También la estrategia es considerada como un conjunto de objetivos elementales de una empresa regidos por un programa de acción, que busca cumplirlos de manera eficiente a partir del mejor uso de los recursos asignados (Thomas & Thomas, 2002). También tiene como objetivo aumentar la productividad en las empresas a través de la eficiencia, analizando y sistematizando los procesos productivos a través del tiempo (Medina, Atencio, Romero y Castro, 2002).

En cuanto a la evaluación del ambiente interno y externo, como parte de un análisis estratégico, constituyen los condicionamientos desfavorables o favorables del entorno e identifica las fortalezas y debilidades de la empresa y de su gestión; de esta forma se conciben las viables líneas de actuación de la organización, para llegar a los resultados deseados (Gutiérrez, 2005). De la misma forma, para Chandler (2007), las estrategias deben establecerse con planes, metas y objetivos diseñados a corto, mediano y largo plazos donde

se describen las diferentes actividades necesarias, sus responsables y las fechas de cumplimiento.

Los resultados importantes de la variable de investigación estrategia señalan que existe una marcada asociación de las empresas que realizan un proceso integral de direccionamiento estratégico, asociada con un estilo proactivo en la gestión empresarial y con una estructura organizacional flexible, entre otros aspectos (Tarapuez, Guzmán y Hernández, 2016).

Según Hofer (1998), la planificación la proyectó como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas, se establecen las estrategias y se implementa un plan basado en su ejecución y control. Mintzberg (1992) señaló como una acción considerada que desarrolla un plan de acción (maniobra, patrón, posición y perspectiva) dentro de la competitividad empresarial; por lo tanto, la planificación es considerada la actividad que desarrolla planes de acción, para la transformación futura del sistema objeto del proceso de planificación, ya que conlleva implícito metas y objetivos concretos en un plazo determinado, además de la correcta asignación de recursos, que aseguren el cumplimiento de dichos objetivos (Graffe, 2006). No obstante, toda planificación que podamos concebir, en cualquier área que se trate, solamente adquirirá sentido y podrá llevar al logro de las metas propuestas si se establece la necesaria capacidad de ejecución de los planes elaborados (Laufer, 2006).

De la misma manera, Contreras (2013) manifestó que es la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones para crear las oportunidades y evitar los peligros en las mismas; sin embargo, Navajo (2014) acotó que la clave de la gobernalidad radica en una planificación adecuada, clara, croncreta y sólida, aunque no haya existido un proceso lineal, más bien que haya habido procesos variables. En esta época, para Hinkelammert (2016), la planificación actual se ha convertido en una necesidad de los procesos empresariales, pues la complejidad de todas las actividades diarias ha hecho que exista una interactividad constante en todos los campos y sectores de los sujetos y objetos.

En síntesis, mediante un sistema gerencial de planificación fortalecido, que cuente con estrategias y políticas que estimulen a la participación de los responsables de la toma de decisiones y de quienes las ejecutan, a la obtención satisfactoria de resultados gerenciales, cualquiera que sea el área donde se aplique, independientemente del tipo de industria, solo trabajando con rigor científico y social, con posibilidades, expectativas, recursos y esfuerzos

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito

de manera integrada, es posible el logro de los propósitos planificados (Salazar y Romero, 2006).

Teorías de soporte de estrategia

Teoría de la organización

La teoría de la organización no es una colección de datos, es un pensamiento sobre las organizaciones, que mira de una forma diferente y analiza a las empresas con más exactitud y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera, las organizaciones se basan en modelos y métodos del diseño y comportamiento organizacional, mientras que los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto del mundo (Daft, 2000; Hodge, Gales yAnthony, 2003; Hall, 1990).

Teoría del caos

La teoría del caos explica cómo situaciones de cambios rápidos requieren soluciones creativas y dichas soluciones no responden a respuestas estandarizadas. Dentro del caos donde los grandes cambios tienen lugar, la gerencia está obligada a saber cómo guiar la dinámica caótica para alcanzar los objetivos deseados y el rápido cambio del mundo requiere que las organizaciones sean fluidas, tal vez reemplazando puestos, funciones, estructuras; asimismo, la organización debe mantener condiciones de inestabilidad para crear caos o fluctuación, lo que ampliaría la creación de información deseada para organizarse ella misma, dando paso a la fluctuación para proceder a la cooperación en la organización, con el fin de resolver sus discrepancias y formar un nuevo orden (Dolan, García y Aurbach, 2003; Navarro, Caraballo y Ardila, 2016; Anthony et ál., 2003).

Teorías de soporte de planificación

Teoría administrativa

La teoría administrativa de Fayol describe a la planeación como etapas del proceso administrativo con una actividad disciplinaria, donde el gerente o ejecutivo es el responsable y vincula contenidos, planes, programas, proyectos y sus instrumentos (Chiavenato, 2012). Además, la teoría administrativa es considerada un área de estudio centrada principalmente en la comprensión de factores, que coadyuvan a que la organización se ubique en el logro de sus objetivos, llevando a cabo conceptos como eficacia, eficiencia y logro de metas (Mérida, 2013; Mogollón, 2015).

Teoría de sistemas

La teoría de sistemas, según Bertalanffy (1976), está basada en la elaboración de planes para introducir la idea de la retroalimentación en la formulación de un proceso de planeación, aquí la responsabilidad es compartida como equipo técnico de carácter interdisciplinario, además, esta teoría contempla elementos, añadiéndole el factor del exterior, por lo cual, se comienza a visualizar a la organización como un sistema que interactúa con otros sistemas, teniendo como premisas básicas que: (a) los sistemas existen dentro de sistemas, (b) los sistemas son abiertos, y (c) las funciones de un sistema dependen de su estructura. La teoría es considerada como elemento integrador y unificador de la ciencia, así como surgió una forma peculiar de entender a la planeación, como un proceso que, a través de la instrumentación o elaboración de estrategias adecuadas en el ambiente de un sistema y sus interacciones con su propio contenido, admite realizar y resolver problemas complejos (Chiavenato, 2012; Raymond, 2014).

Planteamiento del problema

Actualmente, las empresas están adoptando prácticas de estrategia y planificación, debido a las ventajas competitivas, que permiten la supervivencia dentro del mercado nacional e internacional. En América del Sur, Ecuador es uno de los países que se ha convertido en uno de los principales representantes donde las PYMES satisfacen muchas de las necesidades básicas que demanda la economía; sin embargo, dos han sido los desafíos principales a los que se han tenido que enfrentar los llamados empresarios pequeños y medianos. ¿Cuáles son? El logro de mayores niveles de productividad, que los promueven a ser más competitivos y el alcanzar las condiciones necesarias para afrontar las presiones del medio interno y externo al que están expuestos. Por estas razones, los empresarios deben buscar la manera de medir sus estrategias de planificación para mejorar su productividad (Cabeza, 2016).

La literatura ha destacado en su momento el desarrollo de algunos modelos o instrumentos que no cuentan con todos los componentes de análisis necesarios, por lo que no han permitido el total estudio de los constructos estrategia y planificación dentro de una empresa (Fuentes, 2011). En otros países, se han encontrado instrumentos utilizados, sin embargo, en Ecuador no existen instrumentos confiables y validados que permitan analizar y medir la percepción que tienen los empleados sobre la aplicación e importancia de la estrategia y planificación en las empresas donde trabajan.

Objetivo

Proponer un instrumento para medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito, además se desea determinar la validez de los constructos estrategia y planificación y su confiabilidad interna.

Justificación

Los empleados en el sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito deberían aplicar instrumentos normados y de calidad, a fin de generar eficiencia y eficacia en sus procesos creando rentabilidad y aplicando una gestión empresarial acorde con la aplicación de la estrategia y planificación en el mercado. Se han encontrado reportes de investigaciones en relación con las prácticas de medición de la estrategia y planificación en organizaciones internacionales. Esta investigación ofrecerá a la comunidad científica un instrumento validado y confiable, que medirá la estrategia y planificación en los empleados del sector de concesionarios de vehículos.

Método

La investigación pertenece a un estudio empírico, cuantitativo; se aplicó un proceso de trabajo descriptivo-analítico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), de tipo transversal y no experimental que, a partir de la búsqueda bibliográfica-documental, identifica la relación entre los constructos: estrategia y planificación.

La presente investigación se realizó en dos etapas: la primera comprendió la validación del contenido de los instrumentos desarrollados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFMO) y en la segunda etapa se realizaron las pruebas de validez y confiabilidad interna. Los instrumentos estaban compuestos por 18 preguntas a las que se aplicaron análisis estadísticos descriptivos. En la Figura 1 se muestra el modelo conceptual de estrategia y planificación, con las dimensiones enfoque y despliegue para estrategia y control como dimensión de planificación, cada una con sus respectivas preguntas; el diseño fue realizado en el programa AMOS versión 22. También en el mismo programa se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales, determinándose los índices de bondad de ajuste del modelo RMSEA, CFI, GFI, RMR y AGFI.

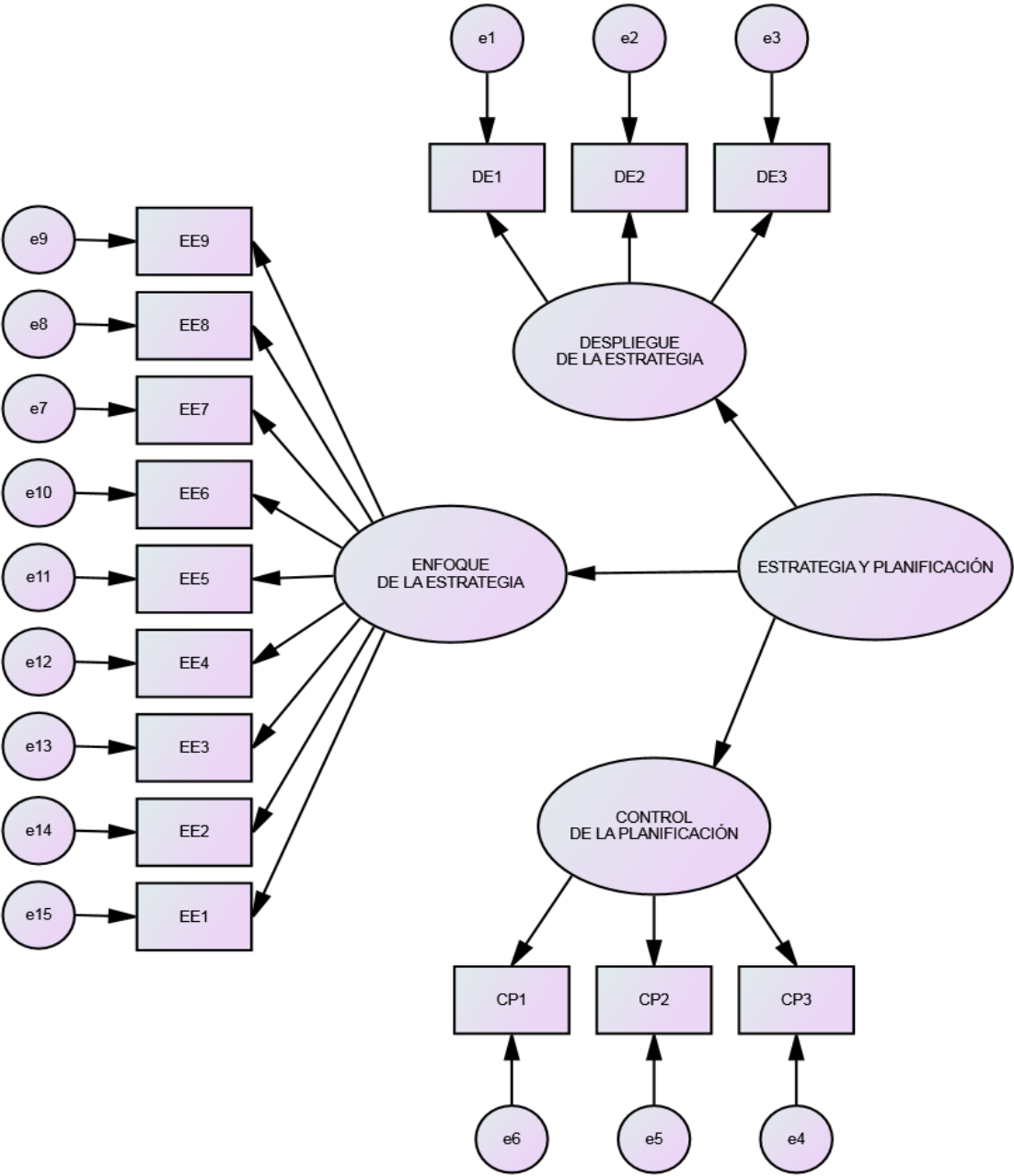


Figura 1. Modelo conceptual de estrategia y planificación.

Nota. Describe las variables estrategia y planificación, las dimensiones principales y elementos utilizados en este instrumento.

Validez del contenido

Para validar el instrumento se solicitó el criterio de 15 expertos, que fueron previamente seleccionados de acuerdo con las 18 marcas de vehículos vendidas en el Distrito Metropolitano de Quito a través de las PYMES concesionarias de vehículos. Los

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito

criterios para seleccionar a los expertos fueron: cargos de mandos medios y altos, niveles académicos de preparación y conocimientos de estrategia y planificación. En la Tabla 3 se detallan las variables socio-demográficas de los expertos que participaron en la investigación.

Tabla 3

Variables socio-demográficas de expertos

N.º experto	Género	Ocupación	Nivel de estudios
1	Masculino	Jefe de Concesionario	Maestría
2	Masculino	Jefe de Ventas	Ingeniería
3	Femenino	Supervisor de Ventas	Ingeniería
4	Masculino	Coordinador de Atención al Cliente	Ingeniería
5	Femenino	Supervisor de Cuentas Corporativas	Ingeniería
6	Masculino	Supervisor técnico comercial	Licenciatura
7	Masculino	Jefe de Taller	Ingeniería
8	Femenino	Coordinador de Atención al Cliente	Ingeniería
9	Femenino	Coordinador administrativo	Ingeniería
10	Femenino	Jefe de Concesionario	Ingeniería
11	Masculino	Supervisor de Atención al Cliente	Licenciatura
12	Masculino	Jefe de Servicios y Seguros	Maestría
13	Masculino	Supervisor de Ventas	Ingeniería
14	Femenino	Coordinador de Atención al Cliente	Licenciatura
15	Masculino	Jefe de Concesionario	Maestría

Nota: Detalla las principales características de los expertos.

Las principales características de los expertos seleccionados fueron: de acuerdo con el género: 9 integrantes pertenecen al género masculino, es decir, el 60% y 6 al género femenino, que corresponden al 40%. 3 de ellos (20%) cuentan con nivel de estudios de Licenciatura, 9 (60%) poseen título de Ingeniería y 3, correspondiente al 20%, tienen título de Maestría. Con respecto a la ocupación: 3 (20%) se desempeñan como Jefes de Concesionario, 1 (6,67%) es Jefe de Ventas, 2 (13,33%) son Supervisores de Ventas, 3 (20%) son Coordinadores de Atención al Cliente, 1 (6,67%) se desempeña como Supervisor de Cuentas Corporativas, 1 (6,67%) es Supervisor Técnico Comercial, 1 (6,67%) cumple como Jefe de Taller, 1 (6,67%) se desempeña como Coordinador Administrativo, 1 (6,67%) es Supervisor de Atención al Cliente y, finalmente, 1 (6,67%) cumple la función de Jefe de Servicios y Seguros.

Según Crespo, D Ambrosio, Racines y Castillo (2016), se clasificó cada pregunta de acuerdo con la escala del 1 al 3 para: la representatividad, comprensión, interpretación y claridad; la representatividad aplicada fue: el 1 indicó nada representativo y el 3 muy

representativo; para analizar la comprensión: el 1 señaló que la pregunta resultaba incomprensible y el 3, entendible; para medir la interpretación: el 1 indicó que puede tener varias interpretaciones y el 3, que tiene una única interpretación; para el caso de la claridad: el 1 señaló nada claro y el 3 conciso, se eliminaron algunas preguntas que, de acuerdo con los expertos, se encontraban confusas o repetidas, los datos se copilaron y analizaron en Excel.

Resultados

Validez del contenido

Una vez revisado el instrumento aplicado a expertos para su validación, en la Tabla 4 se evalúa el contenido del instrumento. De un total de 18 preguntas, se obtuvieron 15 válidas, se seleccionaron únicamente aquellas interrogantes que los expertos calificaron igual o mayor al 75% del total obtenido en cada pregunta, las tres preguntas eliminadas obtuvieron un porcentaje entre el 50% y el 74%, teniendo como resultado un instrumento compuesto por 15 preguntas que conforman las dimensiones: enfoque con 9 preguntas y despliegue tiene 3 preguntas, para el constructo estrategia; y control 3 preguntas como dimensión de planificación. Se aplicó la escala Likert del 1 al 5 en la que: 1 representa “Totalmente de acuerdo”; 2 significa “En desacuerdo”; 3 expresa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 4 corresponde “De acuerdo”; y 5 significa “Totalmente de acuerdo”, adicionalmente se incluyeron datos demográficos en la cabecera del instrumento como: empresa, cargo, años de trabajo, nivel de estudios, género, estado civil y edad.

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito

Tabla 4

Instrumento aplicado a expertos

Dimensión	N.º	Elementos	Representatividad	Comprensión	Interpretación	Claridad	Total	%
			1= Nada representativo 2= Neutro 3= Muy representativo	1= Incomprensible 2= Neutro 3= Se comprende claramente	1= Se puede interpretar de varias formas 2= Neutro 3= Tiene una única interpretación	1= Claro 2= Neutro 3= Conciso		
Enfoque de estrategia	1	EE1	43	41	39	41	164	91%
	2	EE2	41	42	40	39	162	90%
	3	EE3	42	43	41	43	169	94%
	4	EE4	38	37	37	41	153	85%
	5	EE5	39	37	37	39	152	84%
	6	EE6	25	26	27	27	105	58%
	7	EE7	41	42	37	40	160	89%
	8	EE8	40	39	36	39	154	86%
	9	EE9	41	39	37	41	158	88%
	10		40	41	39	42	162	90%
Despliegue de estrategia	11	DE1	31	34	32	28	125	69%
	12	DE2	38	39	40	38	155	86%
	13	DE3	41	39	40	40	160	89%
	14	DE4	41	38	40	36	155	86%
Control de planificación	15	CP1	38	39	39	37	153	85%
	16	CP2	38	41	38	42	159	88%
	17	CP3	30	29	30	26	115	64%
	18	CP4	42	43	41	41	167	93%

Nota: Resultados de los criterios del instrumento aplicado a expertos.

Validez de los constructos y confiabilidad interna

Para probar la validez de los constructos estrategia y planificación, se aplicó la fórmula de poblaciones finitas con la que se obtuvo la muestra de 350 empleados de una población de 3,881 empleados de las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito, la técnica empleada fue muestreo aleatorio simple (MAS) con un valor de $Z= 1.96$, un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95% y se consideró 0.50 como valores conservadores p y q . Los datos se recopilaron y tabularon en Excel para posteriormente migrar y realizar el análisis estadístico mediante el programa SPSS versión 24, se aplicó el análisis factorial confirmatorio, y se calculó el índice de KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.

Se procedió a generar la varianza total explicada por factor detallada en la Tabla 5, que dio como resultado tres factores predominantes que componen el 58,64% del total de la varianza, utilizando el método de componentes principales. La medida de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) generó un valor de 0.914 considerado el valor como adecuado con respecto al 0.5 que es el valor mínimo recomendado para esta técnica; por lo cual es factible realizar el análisis.

Tabla 5

Varianza explicada por factor

Dimensión	N.º	Elementos	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
			Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
Enfoque de la estrategia	1	EE1	6.759	45.061	45.061	6.759	45.061	45.061	3.157	21.049	21.049
	2	EE2	1.113	7.422	52.482	1.113	7.422	52.482	3.072	20.481	41.530
	3	EE3	0.925	6.164	58.647	0.925	6.165	58.647	2.568	17.118	58.647
	4	EE4	0.836	5.572	64.219						
	5	EE5	0.796	5.304	69.523						
	6	EE6	0.694	4.629	7.152						
	7	EE7	0.608	4.055	7.207						
	8	EE8	0.564	3.761	81.968						
	9	EE9	0.547	3.645	85.613						
Despliegue de estrategia	10	DE1	0.453	3.022	88.635						
	11	DE2	0.417	2.783	91.418						
	12	DE3	0.371	2.474	93.892						
Control de planificación	13	CP1	0.350	2.331	96.223						
	14	CP2	0.298	1.984	98.207						
	15	CP3	0.269	1.793	100.00						

Nota: Describe la varianza total agrupada en tres factores.

En la Figura 2, en el gráfico de sedimentación se observa que los componentes 1, 2 y 3 son los autovalores iniciales con mayor representatividad, pues conforman el 58,647% de la varianza explicada por factor, mientras que los demás componentes (del 4 al 15) son menos representativos, pero de igual forma reafirman la confiabilidad interna del instrumento.

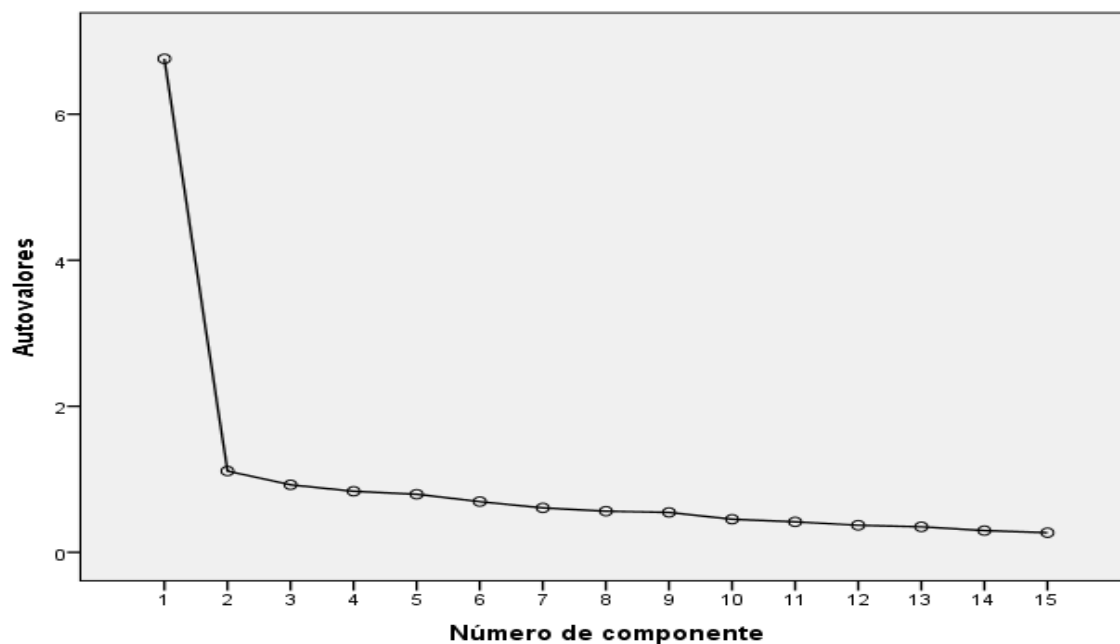


Figura 2. Gráfico de sedimentación

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito

Nota: Describe en forma gráfica los autovalores iniciales de los componentes de la varianza explicada por factor.

La Figura 3, muestra la representación tridimensional de las saturaciones factoriales con las dimensiones enfoque de estrategia y despliegue de estrategia para la variable estrategia y control de planificación como dimensión de la variable planificación. Para la dimensión enfoque de estrategia; los elementos EE1, EE2 y EE4 demuestran una correlación aceptable; en tanto que los elementos EE3, EE5, EE6, EE7, EE8 y EE9 indican una correlación significativa. La dimensión despliegue de estrategia; los elementos DE1, DE2 y DE3 expresan una correlación significativa. La dimensión control de planificación con las variables CP1, CP2 y CP3 señala una correlación notable.

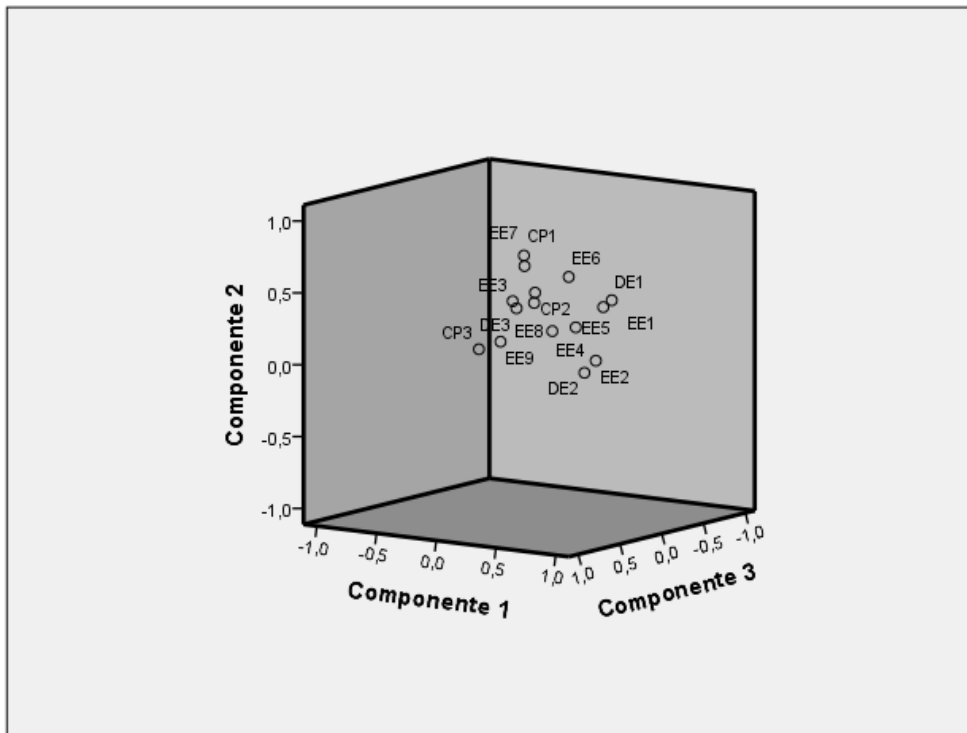


Figura 3. Gráfico de componentes en espacio rotado

Nota: Muestra la representación tridimensional de las variables analizadas.

El instrumento muestra un índice de confiabilidad interna aceptable debido a que el Alpha de Cronbach de las dos variables juntas estrategia y planificación arroja un resultado de 0.940, lo que demuestra un instrumento altamente fiable. En la Tabla 6, se muestra el Índice de Alpha de Cronbach detallado por dimensión: enfoque de estrategias 0.890 con una fiabilidad alta, despliegue de estrategias 0.734 con una fiabilidad buena y control de la planificación 0.805 con fiabilidad alta.

Tabla 6

Alpha de Cronbach por dimensión

Variable	Factores	Dimensiones	Alpha de Cronbach
Estrategia	1	Enfoque de la estrategia	0.890
	2	Despliegue de la estrategia	0.734
Planificación	3	Control de la planificación	0.805
Total Estrategia y Planificación			0,940

Nota: Identifica la validez y confiabilidad del instrumento.

Resultados del instrumento por preguntas

La Tabla 7, muestra los porcentajes de las preguntas respondidas. La dimensión enfoque de estrategias contiene 9 preguntas; despliegue de estrategia cuenta con 3 preguntas; y, control de planificación 3 preguntas. Se puede concluir en esta sección que los encuestados tienden a valorar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, 4 o 5 en la escala utilizada; esto demuestran los porcentajes más altos en las 2 columnas citadas. Por lo tanto se puede indicar que de manera global los empleados de las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito, tienen conocimiento de la estrategia y planificación aplicadas en las empresas donde ejercen sus funciones.

Tabla 7

Calificación de los elementos

Dimensión	N.º	Elementos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Enfoque de estrategia	1	EE1	0%	0%	4 %	34 %	63 %	100 %
	2	EE2	0%	0 %	8 %	29 %	63 %	100%
	3	EE3	0%	4 %	4 %	43 %	49 %	100%
	4	EE4	0%	1 %	16 %	33 %	50 %	100%
	5	EE5	0%	1 %	13 %	36 %	50 %	100%
	6	EE6	0%	7 %	3 %	35 %	55 %	100%
	7	EE7	0%	0 %	12 %	44 %	45 %	100%
	8	EE8	0%	2 %	7 %	34 %	57 %	100%
	9	EE9	0%	3 %	9 %	36 %	51 %	100%
Despliegue de estrategia	10	DE1	0%	0 %	4 %	34 %	63 %	100%
	11	DE2	0%	0 %	8 %	29 %	63 %	100%
	12	DE3	0%	4 %	4 %	43 %	49 %	100%
Control de planificación	13	CP1	0%	0 %	12 %	44 %	45 %	100%
	14	CP2	0%	2 %	7 %	34 %	57 %	100%
	15	CP3	0%	3 %	9 %	36 %	51 %	100%

Nota: Especifica la puntuación obtenida por cada uno de los elementos que conforman el estudio.

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito

Observando la Figura 4, entre los resultados más importantes se nota que la correlación entre los factores Enfoque y Despliegue es de 1.09, que indica una asociación lineal positiva de nivel alto; la correlación entre los factores Enfoque y Control es de un valor de 1.03, indicando una asociación lineal positiva de nivel alto; finalmente la correlación entre los factores Despliegue y Control es de 0.94, que señala una asociación lineal positiva de nivel medio.

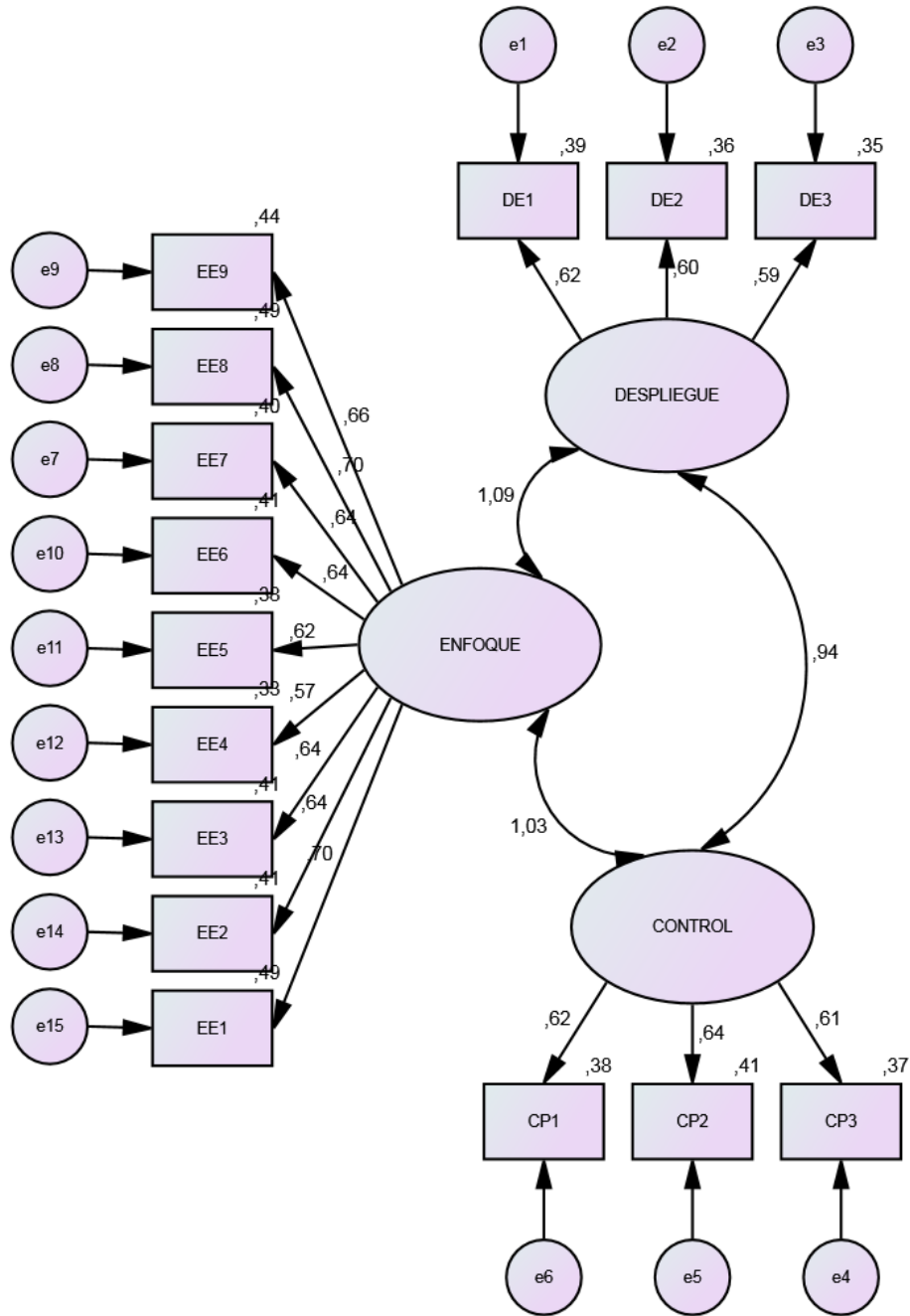


Figura 4. Estimación del modelo propuesto para validar estrategia y planificación.

En la Tabla 8, para el modelo hipotético de 3 dimensiones tiene como principales indicadores de bondad de ajuste: GFI (0.874) y AGFI (0.826) muy cercanos a 0.9 y RMSEA (0.099) menor que 0.1; por lo que se puede concluir que el modelo hipotético propuesto es adecuado ya que presenta un ajuste considerable hacia los datos según los criterios establecidos como valores comparativos permitidos.

Tabla 8

Medida de bondad de ajuste

Indicadores de bondad de ajuste	Valor
Standardized (RMR)	0.051
Goodness of Fit Index (GFI)	0.874
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.826
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,099

Nota: Descripción de bondad de ajuste por valor.

Los resultados que muestra la Tabla 9, indican que en todos los ítems (variables) que forman parte de las dimensiones despliegue de la estrategia, enfoque de la estrategia y control de la planificación, presentan una probabilidad, p-valor menor a 0.05, determinando que todos los indicadores son significativos.

Tabla 9

Ponderación de la regresión

Variable		Dimensión	Estimate	S.E	C.R	P	Label
DE1	<---	Despliegue	1.000				
DE2	<---	Despliegue	1.084	0.105	10.311	***	par_1
DE3	<---	Despliegue	1.014	0.100	10.144	***	par_2
CP3	<---	Control	1.000				
CP2	<---	Control	1.112	0.110	10.118	***	par_3
CP1	<---	Control	0.974	0.100	9.768	***	par_4
EE7	<---	Enfoque	1.000				
EE8	<---	Enfoque	1.156	1.102	11.342	***	par_5
EE9	<---	Enfoque	1.104	1.102	10.795	***	par_6
EE6	<---	Enfoque	1.120	0.106	10.554	***	par_7
EE5	<---	Enfoque	1.026	0.100	10.230	***	par_8
EE4	<---	Enfoque	1.000	0.104	9.593	***	par_9
EE3	<---	Enfoque	1.068	0.101	10.552	***	par_10
EE2	<---	Enfoque	0.973	0.093	10.457	***	par_11
EE1	<---	Enfoque	1.085	0.096	11.257	***	par_12

Nota: Detalla las ponderaciones por ítems.

Discusión

Los resultados generados por este estudio demuestran que los empleados de las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito conocen y participan en la estrategia y planificación aplicada en su empresa. No se puede recomendar la aplicación del instrumento validado internacionalmente puesto que a pesar de contar con un Alpha de Cronbach de 0.940 en el instrumento, las variables estrategia y planificación pueden variar dependiendo de factores demográficos como: país, situación social, política y económica, tamaño de la empresa, tipo de industria; no obstante, se puede mencionar que los resultados generados por esta investigación son válidos dentro de las mismas condiciones, por lo que se espera que el instrumento validado pueda aplicarse en otros sectores industriales o de servicios.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones fue la escasa información relacionada con esta investigación por parte de las entidades públicas y privadas por la cultura del país; en cuanto a la atención al cliente, cordialidad y la apertura para la validación del instrumento por parte de los expertos y posterior aplicación de las encuestas a empleados fue compleja, por cuanto es posible que las respuestas no hayan sido contestadas con sinceridad. En esta investigación se aplicó un estudio de carácter transversal, puesto que recopiló la información en un solo momento durante el transcurso del tiempo, lo que por consecuencia genera que se desconozcan los diferentes momentos del proceso durante el desarrollo y aplicación de estrategias y planificación en las organizaciones.

Conclusión

Este estudio obtuvo como resultado que el instrumento validado para los constructos estrategia y planificación puede facilitar las investigaciones en las PYMES, generando un valor agregado en el desarrollo e implementación de la estrategia y planificación, lo que ayudará a entender el impacto y a concientizar a los empleados. Los constructos estrategia y planificación pueden ser evaluados desde las diferentes dimensiones relacionadas que son: enfoque de estrategia, despliegue de la estrategia y control de la planificación; por lo tanto se deja abierta la oportunidad a futuras líneas de investigación, aplicadas a otros sectores industriales y de servicios.

Por otro lado a través de los resultados de la bondad de ajuste del modelo, se determinó que la variable latente estrategia y planificación, las 3 dimensiones y las 15

variables, para el modelo hipotético de 3 dimensiones, los indicadores de bondad de ajuste: GFI (0.874) y AGFI (0.826) muy cercanos a 0.9 y RMSEA (0.099) menor que 0.1; permiten afirmar que el modelo hipotético propuesto es adecuado. Además los ítems (variables) que forman parte de las dimensiones despliegue de la estrategia, enfoque de la estrategia y control de la planificación, reflejan una probabilidad, p-valor menor a 0.05; es decir, los indicadores son significativos.

Lista de referencias

- Adison, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de futuro*, 1(9), 19. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Bertalanffy, L. V., & Almela, J (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones (N.º 001.5)*. México DF: Fondo de Cultura.
- Cabeza, M. R. (2016). *Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales. Caso Esmeraldas*. República del Ecuador, 18.
- Castañeda, C. A. (2015). La planeación en tiempos de crisis. (U. N. México, Ed.). *Planeación prospectiva estratégica*, 505. Recuperado el 03 de 06 de 2017.
- Chandler, A. d. (2007). *Estrategias y estructuras 2007*. The Mit Press, séptima edición. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xvz4WOOYzmAC&oi=fnd&pg=PA1&>
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría general de la administración*. México DF: McGraw Hill.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (U. d. Norte, Ed.). *Pensamiento y gestión* (35). Recuperado el 14 de 05 de 2017.
- Crespo, G., D'Ambrosio, G., Racines, A., Castillo, L. (2016). Cómo medir la percepción de responsabilidad social empresarial en la industria de gaseosas. *Yura Relaciones Internacionales 1-18*, Recuperado de http://world_Business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/09/Art%C3%ADculo-8.1-Responsabilidad-social.empresarial
- Daft, R. 2000. *Teoría y diseño organizacional*. México. International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Dolan, S. L., García, S., & Auerbach, A. (2003). Understanding and managing chaos in organizations. *International Journal of Management*, 20(1), 23.

Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito

- Fuentes, T. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. (U. N. Sucre, Ed.) REDIP. UNEXPO VRB, 1(2), 134. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- Graffe, G. J. (2006). *La planificación y el uso de modalidades y modelos*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Gutiérrez, O. (2005). Aplicación de un análisis estratégico y de un programa de Empowerment como vía para desarrollar el espíritu entra emprendedor. *Perspectivas*, 8(2), 37-65.
- Hall, R. H. (1990). Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión. *Ciencia y sociedad*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, cuarta edición. México DF: McGraw Hill.
- Hinkelammert, F. (2016). El vaciamiento de los derechos humanos en la estrategia de globalización (la perspectiva de una alternativa). *Economía y Sociedad*, 21(49), 1-14.
- Hodge, B., Anthony, W., Gales, L. 2003. *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación. S.A.
- Hofer, J. (1998). *Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <https://books.google.es/books?id=urpEAAAAYAAJ&q=hofer+%planeacion&dq=hofer>
- Laufer, M. (2006). Planificación y ejecución. *Interciencia*, 31(9), 625-627.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. (1965). *Business policy: text and cases*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <http://www.worldcat.org/title/business-policy-text-and-cases/oclc/750543671?Referrer>
- Medina, G., Atencio, S., Romero, R., y Castro, B. (2002). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(1). Recuperado el 02 de 06 de 2017.
- Mérida, E. (2013). *Teoría Administrativa*. Ministerio para la educación Superior. Venezuela.
- Mogollón, T.G. (2015). Las teorías administrativas en la gestión moderna. *El Centauro*, 2(2).
- Mintzberg, H. (1992). *Díaz de santos SA*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <https://books.google.es/books?id=CZX1NRqyPkMC&printsec=frontcover&dq=Mintz>
- Navajo, P. (2014). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Recuperado el 01 de 06 de 2017.

Navarro, I.B., Caraballo, H., & Ardila, J.I. (2016). *La teoría del caos y la gerencia desde la complejidad*. Año 4/N.º7/Enero-Junio/2016.

Raymond, M. (2014). Elitismo como técnica: la democracia liberal de Ortega y Posner.

Rodríguez, G., & Antolinez, J. (2015). Diacronic evolution of the strategic thinking. *Revista UDCA Actualidad & divulgación científica*, 18(2), 533-542. Recuperado el 02 de 06 de 2017.

Salazar, D., & Romero, G. E (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencia? *Multiciencias*, 6(1).

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. P. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180.

Thomas, A. P. & Thomas and Howard. (2002). *Manual de estrategia y dirección*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=Mm5Ut6daL2oC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=>