



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA  
EMPRESA EKOGREEN**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

David Sebastián Carvajal Flores

**Director:**

PhD. Christian Andrés Barragán Ramírez

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2026**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DAVID SEBASTIÁN CARVAJAL FLORES**, con cédula de ciudadanía **1600688798**, autor del trabajo de graduación titulado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA EKOGREEN", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2026



David Sebastián Carvajal Flores

CC. 1600688798

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

**Tema:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA  
EMPRESA EKOGREEN**

**Línea de investigación:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**Autor:**

David Sebastián Carvajal Flores

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. PhD.

CC. 1803783644

**CALIFICADOR**

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

**PROSECRETARIO PUCE AMBATO**

Ambato – Ecuador

Marzo 2026

f.

f.

f.

f.

f.

**PUCE | AMBATO**  
**PROSECRETARÍA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios que me ha dado la sabiduría y salud para realizar este trabajo, a mis padres y hermanos que son la base de mi vida, que me han apoyado en todo momento de mi vida para ser la persona que soy hoy.

## **AGRADECIMIENTO**

Toda mi vida voy a estar agradecido con mi padre Patricio Carvajal y mi madre Lilian Flores que me han guiado en mi vida, sin su ayuda esta meta no sería posible. Y a mis hermanos por su compañía. Agradezco también a cada uno de mis profesores que han impartido su conocimiento para formarme como profesional durante todo este camino.

## RESUMEN

En el contexto ecuatoriano, las pequeñas empresas manufactureras enfrentan dificultades para mantenerse competitivas debido a la ausencia de estructuras estratégicas formales, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad. Ante esta problemática, se propone un modelo de planeación estratégica orientado al fortalecimiento de la ventaja competitiva de EKOGREEN, empresa dedicada a la producción de fundas de papel ecológicas ubicada en la zona 3 del país.

El estudio, se enmarca en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, mediante un diseño no experimental, transaccional y de campo, que incorpora análisis descriptivo y correlacional. El sustento teórico, se apoya en Porter, Bozada, Romero, Barney y Hesterly. La población fue censal, conformada por 35 unidades de análisis entre personal interno y clientes frecuentes. Los datos, se recolectaron mediante un cuestionario de 30 ítems en escala Likert (1–5), con un Alfa de Cronbach de 0,943, que garantiza muy alta consistencia interna.

Los resultados muestran que la planeación estratégica presenta una presencia media-alta, con fortalezas en la determinación de objetivos estratégicos (3,82) y el análisis interno (3,76), mientras que la identidad corporativa (3,50) y la implementación de estrategias (3,55) representan oportunidades de mejora. La ventaja competitiva refleja niveles favorables, destaca el liderazgo en costos (4,19) y la diferenciación (3,88). La correlación de Spearman ( $\rho = 0,703$ ;  $p = 0,000$ ) confirma que la planeación estratégica influye significativa y positivamente en la ventaja competitiva de EKOGREEN, la cual valida la pertinencia del modelo propuesto.

**Palabras clave:** planeación estratégica, ventaja competitiva, competitividad empresarial, EKOGREEN.

## ABSTRACT

*In the Ecuadorian context, small manufacturing companies face difficulties remaining competitive due to the absence of formal strategic structures, which limits their growth and sustainability. Therefore, this research proposes a strategic planning model aimed at strengthening the competitive advantage of EKOGREEN, a company dedicated to the production of ecological paper bags located in Zone 3 of the country.*

*The study is grounded in the positivist paradigm with a quantitative approach, using a non-experimental, cross-sectional field design that incorporates descriptive and correlational analysis. The theoretical framework draws on the contributions of Porter, Bozada, Romero, Barney, and Hesterly. The population was census-based, comprising 35 units of analysis including internal staff and regular customers. Data were collected through a 30-item Likert-scale questionnaire (1–5), achieving a Cronbach's alpha of 0.943, which ensures very high internal consistency.*

*The results indicate that strategic planning presents a medium-high level of presence, with strengths in the determination of strategic objectives (3.82) and internal analysis (3.76), while corporate identity (3.50) and strategy implementation (3.55) represent areas for improvement. Competitive advantage reflects favorable levels, with cost leadership (4.19) and differentiation (3.88) standing out. Spearman's correlation ( $\rho = 0.703$ ;  $p = 0.000$ ) confirms that strategic planning has a significant and positive influence on EKOGREEN's competitive advantage, validating the relevance of the proposed model.*

**Keywords:** *strategic planning, competitive advantage, business competitiveness, EKOGREEN.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	6
1.1. Planeación estratégica .....	6
1.2. Ventaja competitiva .....	15
1.3. Relación entre la planeación estratégica y la ventaja competitiva .....	21
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	24
2.1. Fundamentación epistemológica .....	24
2.2. Consideraciones metodológicas .....	25
2.3. Diagnóstico de la situación actual de los elementos de planeación estratégica en EKOGREEN .....	34
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
3.1. Caracterización de EKOGREEN como base del modelo de planeación estratégica .....	40
3.2. Propuesta del modelo de planeación estratégica para fortalecer la ventaja competitiva de EKOGREEN .....	41
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES .....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	52
ANEXOS .....	56

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica ha adquirido un proceso relevante en el presente de la gestión empresarial, a la vez que ofrece una herramienta a partir de la cual se define el sentido y la dirección de una empresa. Esta planificación va a permitir a las empresas prever alteraciones, marcar objetivos alcanzables y poner en dirección a la obtención de resultados.

En un contexto empresarial en el que el sentido competitivo es cada vez más relevante, la opción de decidir el rumbo de la institución no resulta solo una cuestión de marcar acciones, sino, al mismo tiempo, el modelado de una visión común que oriente la toma de decisiones y brinde unidad a la estructura de la organización, porque, de acuerdo con David y David (2020), una gestión que sea estratégica permite amalgamar tanto el uso de los recursos y capacidades internas de una organización como las oportunidades del entorno, generándose a partir de ahí, la base para tomar decisiones. De este modo, y desde esta óptica, determinar la manera de estructurar el futuro implica analizar, decidir y actuar consciente de la forma de anticipar, con ello, se transforma así la incertidumbre en posibilidades concretas de desarrollo.

En esta misma línea, Bozada (2022) matiza que este nuevo enfoque es el eje del desarrollo organizacional y donde, bajo esta forma, se articulan la misión, visión y valores con las conclusiones obtenidas de la gestión operativa. Este planteamiento asegura que cada una de las actividades empresariales esté orientada por una intencionalidad estratégica claramente definida, lo cual reduce la improvisación en la toma de decisiones y fortalece la eficiencia organizacional mediante la adecuada articulación de sus acciones. Al mismo tiempo, un adecuado enfoque directivo genera el beneficio de coordinar distintas instancias jerárquicas, de facilitar el involucramiento del recurso humano y permite diseñar parámetros que sirvan para orientar la gestión según las metas que persigue.

En el marco del negocio actual, las organizaciones e instituciones se enfrentan a un contexto caracterizado por una competencia creciente, por un acelerado cambio en la tecnología y por la incesante transformación de los consumidores. En este

marco de referencia, las organizaciones que carezcan de un esquema estratégico se caracterizarán por un modo de operar empírico, de este modo toma decisiones a partir de su experiencia o de su intuición, lo que imposibilita la respuesta frente a los cambios del mercado.

Esta situación se nota especialmente en Ecuador, donde el número de micro y pequeñas empresas caracterizadas por el deficiente manejo administrativo y gerencial es notable. A partir de los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), se estima que el 60% de las microempresas en el Ecuador no llegan a los cinco años en el mercado, en atención a la falta de visión a largo plazo, a la escasa estructuración formal y a la incapacidad actual para la innovación.

De acuerdo con cifras proporcionadas por el Ministerio de Producción (2024), cerca del 45 % de las pequeñas empresas manufactureras de la región carece de la estructura estratégica pertinente, lo que influye y determina su productividad, así como su capacidad de expandirse. Por su parte, las pequeñas empresas manufactureras que aplican metodologías formalizadas logran una diferenciación, incrementan su productividad y son capaces de adaptarse a las exigencias del consumidor contemporáneo.

La empresa EKOGREEN, situada en la zona 3 del Ecuador y que se dedica a la producción de fundas ecológicas, es exactamente un ejemplo de esta realidad. A pesar de que es un giro de negocio que sigue las tendencias mundiales de sostenibilidad y de consumo responsable, la organización sufre de un crecimiento restringido al no plantearse cuál será su modelo estratégico que guiará sus decisiones. Desde su creación en 2020, la empresa se ha caracterizado por manejarse mediante un modelo reactivo frente a los problemas del día a día, sin que exista una guía formal que le explique cómo se deben gestionar sus recursos, cómo se deben evaluar sus riesgos o cómo se deben fijar las metas a mediano y a largo plazo.

La falta de una dirección formal se manifiesta en diversas instancias: los procesos de producción no están planificados; las decisiones se toman en base a

suposiciones, sin indicadores de los resultados de la empresa; y no hay herramientas de diagnóstico que permitan tener un diagnóstico de la situación real de la empresa como tal. Los dueños y colaboradores cumplen con su trabajo y lo hacen bien, pero como asumen diversas tareas, la asignación de estas no es explícita por razón de su escasa importancia, lo que produce desorganización, duplicidad de tareas e ineficiencia. La empresa no tiene, además, herramientas de gestión como el manual de procesos de empresa o la estructura formal de los objetivos institucionales.

La empresa tampoco apoya la producción de información con herramientas de análisis que son extraordinariamente útiles para obtener información respecto a las condiciones en las que se encuentra implantada la empresa y a las presiones que recibe la empresa como parte de su entorno de mercado. Esta falta de análisis limita la capacidad de la empresa para ser proactiva ante los cambios, identificar oportunidades o prepararse ante amenazas que pudieran surgir de la competitividad.

La falta de una visión integral hace que la organización muestre un desempeño operativo aceptable, pero sin una dirección y una proyección de crecimiento sostenibles. El esfuerzo se concentra en lo productivo; la organización interna, la medición de resultados y la consolidación de la marca quedan relegadas. Esta situación debilita la capacidad de la organización para llevar a cabo un aprovechamiento de las oportunidades para expandirse, diversificarse o consolidarse como referente dentro del sector ecológico ecuatoriano.

En suma, el problema radica en que la organización no cuenta con un modelo formal que articule la misión, los recursos y las acciones de la empresa de acuerdo con una visión a largo plazo. Esta característica es lo que provoca que la empresa no logre alcanzar una ventaja competitiva durable y sostenida, determina así la rentabilidad, el posicionamiento y la respuesta ante el entorno cambiante.

Las compañías que desarrollan una actividad productiva sin una estructura establecida y definida estratégicamente suelen poseer una gran dificultad para definir su cometido y realizar una distribución racional de sus recursos, como

también revertir sus defectos, actuar con decisiones improvisadas y una gran vulnerabilidad en lo que a la competitividad se refiere. En el caso empresarial, esta situación se ha convertido en un obstáculo para su desarrollo, pues a pesar de contar con un producto con alto potencial, no dispone de una guía que le permita aprovechar plenamente las oportunidades del mercado.

En la actualidad, la empresa, en primer lugar, carece de una misión y de una visión formalizada. En segundo lugar, la formulación de objetivos no está hecha de manera formal, de modo que, se evidencia decisiones administrativas tomadas de una forma muy empírica. En tercer lugar, esto ha limitado la posibilidad de encadenar procesos, controlar los costes y consolidar su posicionamiento. Por otra parte, el análisis del entorno y la propia identificación de estrategias de diferenciación impiden que la organización pueda llegar a escapar con éxito a la generación de una ventaja competitiva frente a los rivales que ya han puesto en marcha modelos de gestión más complejos.

La problemática planteada denota lo importante de establecer un modelo estructurado para dirigir la acción del negocio en un crecimiento con vista al futuro. Implementar un modelo de esta naturaleza conllevaría determinar la dirección a seguir en un futuro inmediato, permitiría optimizar los recursos disponibles, establecer indicadores que midan el rendimiento de la empresa en su conjunto y consolidar una cultura organizacional basada en la innovación y la mejora continua.

En este contexto, surge el siguiente problema científico que guía la presente investigación: ¿Cómo incide un modelo de planeación estratégica no definido en el fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa?

La presente investigación sostiene que el diseño de un modelo de planificación estratégica permitirá fortalecer la ventaja competitiva de la empresa. A través de este modelo la organización podría mejorar la gestión interna, preverse ante los cambios del entorno y consolidar la empresa en el mercado de productos ecológicos.

En función de ello, se plantea como objetivo general proponer un modelo de planeación estratégica orientado al fortalecimiento de la ventaja competitiva de la

organización, y como objetivos específicos:(1) fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio planeación estratégica y ventaja competitiva (2) diagnosticar la situación actual de los elementos de la planeación estratégica de la empresa EKOGREEN, y (3) identificar los principales componentes de un modelo de planeación estratégica aplicable al fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa EKOGREEN.

La investigación es oportuna porque contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa mediante un modelo estratégico que oriente los procesos hacia mayor eficiencia y competitividad. También funcionará como una guía práctica para optimizar recursos, mejorar la toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el sector productivo de la zona 3 del Ecuador. En el ámbito teórico, el estudio aporta conocimientos relevantes para la administración estratégica, al demostrar que una estructura directiva bien definida en pequeñas empresas puede generar ventajas competitivas. Esto coincide con los planteamientos de Bozada sobre el enfoque estratégico como eje de la gestión moderna, con Romero respecto a la creación de ventajas competitivas y con Porter en cuanto a la construcción de posiciones únicas y difíciles de imitar en el mercado.

En lo que hace a la aplicación práctica concreta que puede tener el modelo estratégico, EKOGREEN podrá hacer frente a situaciones prácticas reales como la desorganización, la baja productividad o el escaso posicionamiento. Su pertinencia también se refleja en el impacto social que genera, pues se articula con los objetivos del Plan de Creación de Oportunidades 2021–2025 del Gobierno del Ecuador, orientado a impulsar la productividad, la innovación y el desarrollo sostenible de las MIPYMES, las cuales promueven empleo digno y aporta al fortalecimiento económico regional.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

Una vez formulado el problema de investigación, es necesario analizar los fundamentos teóricos, definiciones clave y antecedentes que contextualizan el estudio. Este capítulo sintetiza el estado del arte sobre la planeación estratégica y ventaja competitiva, con énfasis en su aplicación en pequeñas y medianas empresas. La planificación estratégica es una herramienta esencial en la dirección moderna, pues orienta a las organizaciones hacia objetivos de largo plazo mediante un enfoque racional y estructurado, con el fin de fortalecer su eficiencia y capacidad de adaptación.

### **1.1. Planeación estratégica**

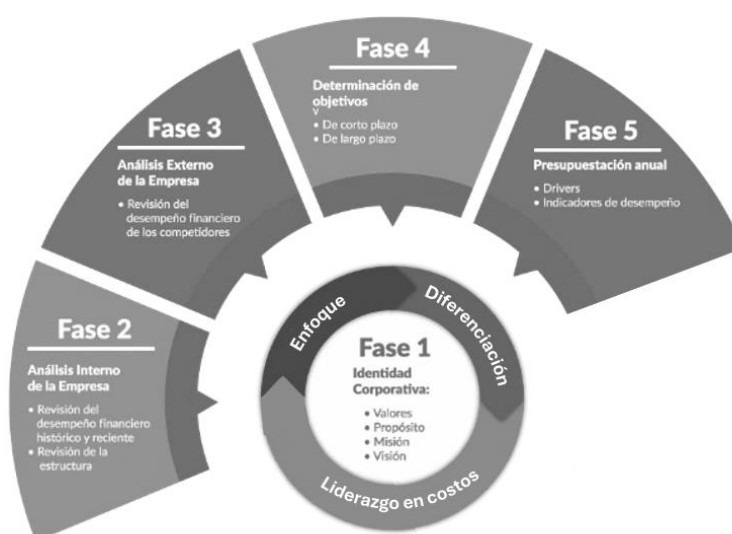
En trabajos recientes, Bozada (2022) establece que es el eje de la administración moderna, pues articula la misión, la visión, análisis competitivo y externo, establecimiento e implementación de los objetivos con las capacidades internas de la organización, evitan la improvisación y al mismo tiempo mantiene coherencia entre los objetivos y los recursos para ejecutar y realizarlos. En este sentido, es como un proceso sistemático mediante el que la visión se convierte en acción.

En esta misma línea, Romero (2020) enuncia que este último constituye un fundamento de toda forma de ejercer la función directiva empresarial, porque a partir de él se permite a la empresa posicionarse de una forma más correcta en el mercado. Para el autor, el proceso de planificación ha de ser bajo el concepto de afianzar la práctica de la planificación como un proceso de carácter dinámico que relaciona la formulación de estrategias con la obtención, a la vez, de resultados sostenibles, volviendo a recuperar el concepto clásico de Porter al aseverar la temática de construir posiciones únicas y difíciles de imitar.

Del mismo modo, Neptalí et al. (2023) indican que este último puede considerarse una filosofía de la gestión más que una técnica de gestión administrativa, dado que comporta una toma de decisiones basada en la evidencia, el análisis y la proyección, de tal manera que su correcta utilización permite que las organizaciones entiendan su identidad institucional y que puedan establecer un

rumbo claro frente a los entornos inestables y cada vez más competitiva que actualmente existen. Por lo general, se puede manifestar que será un proceso de diseño organizacional que estructura la visión futura de la empresa, determina los medios para lograrla y establece los parámetros para evaluar el progreso alcanzado.

**Figura 1.** Proceso de planificación estratégica



Fuente: elaboración propia con base en Bozada (2022) y David & David (2020)

## Elementos Clave de la planeación estratégica

### Fase 1. Identidad Corporativa

La herramienta arranca con la formulación de la misión, visión y valores, aspectos que la bibliografía especializada considera como los principales fundamentos que ejercen poder en la identidad empresarial y la proyección futura de una organización. Estos aspectos constituyen el inicio del diseño estratégico en virtud de que permiten aglutinar la razón de ser, las aspiraciones y los principios por los cuales se rige el comportamiento empresarial.

Según Romero (2020), la misión es la razón de ser de la empresa y delimita el ámbito en el que opera, estableciéndose en, al menos, un referente importante para comprender su razón de ser y guiar sus procesos al interior de dicha organización. La visión acompaña la idea del futuro deseado; no obstante, también constituye

una fuente de motivación que mueve y orienta a los miembros en la organización, de tal manera que su trabajo y su empeño van orientados en la misma dirección, es decir, la imagen de la visión contribuye a que se fortalezca la dirección estratégica y la identidad de pertenencias consigo mismo y con los demás.

Por su parte, Neptalí et al. (2023) aclaran que los valores organizacionales configuran el marco ético que da sentido a las decisiones y la cultura empresarial, estos constituyen los principios que guían el comportamiento empresarial en sus diferentes niveles. Desde este enfoque, los valores no sólo no aportan afirmaciones simbólicas, sino que también ofrece criterios que proporcionan ayuda en la toma de decisiones, la forma de ordenar al personal o consolidar relaciones a partir de los actores internos y externos.

Proporcionan coherencia, coherencia y líneas de dirección a lo largo del proceso de elaboración estratégica, porque permiten que la filosofía de la institución vaya hacia su operativa con una armonía que respeta la forma de ser de la organización, la forma de actuar que se desea y la forma de gestionar las expectativas y las acciones con el entorno.

Una empresa que logra definir e ir aplicando la manera de ser de la organización correctamente va a generar menos improvisaciones, va a activar su identidad corporativa y va a generar el espacio que permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible, lo cual tiene un especial interés en las pequeñas empresas como EKOGREEN, puesto que en esta empresa la claridad de los objetivos y la coherencia de los valores con aquellos que establecen la acción concretan un elemento sustancial en la hora de crear el posicionamiento y de las exigencias del mercado.

**Figura 2.** Jerarquía de la estrategia organizacional



Fuente: elaboración propia

## **Fase 2. Análisis interno de la empresa**

El análisis interno se halla constituido, por lo tanto, en una etapa esencial dentro del proceso estratégico, porque permite revisar de forma exhaustiva todos los recursos, capacidades y procesos que forman parte del funcionamiento de la organización. Su objeto de revisión son aspectos como: la capacidad directiva, la dirección del talento humano, la capacidad financiera, el nivel tecnológico disponible, la cultura organizacional o la eficiencia de los procesos operativos, etc.; es decir, permite identificar fortalezas y debilidades que influyen significativamente en el desempeño empresarial.

Como una posible herramienta de apoyo en la revisión interna, se puede incorporar la matriz FODA solamente en su componente interno, es decir, en la identificación de fortalezas y debilidades, para, en este sentido, complementar el diagnóstico y pausar la información obtenida de manera sistemática.

De acuerdo con Bozada (2022), el valor de este análisis reside en su capacidad para convertir la información diagnóstica en acciones orientadas a mejorar la estructura interna y fortalecer la gestión de la estrategia; y Montero (2022) sostiene que la revisión interna permite saber de qué forma interaccionan todos y cada uno de los recursos y capacidades, lo cual determina con qué grado de preparación se encuentra la organización para ejecutar sus procesos operativos de manera

eficiente y coherente.

### **Fase 3. Análisis Externo de la Empresa**

El diagnóstico del entorno externo forma parte de los aspectos más relevantes del proceso de planificación estratégica, dado que permite entender las variables que influyen sobre la rentabilidad, la continuidad y la posición del negocio en su marcha por el sector concreto. Este enfoque cobra sentido, esta aporta un significado particular a toda la información relativa a las condiciones externas que determinan la gravedad de la competencia, las potencialidades de crecimiento, etc.

En este sentido, Romero (2020) encuentra que la planificación estratégica no tiene razón de ser si no tiene fundamento en un diagnóstico sostenible del entorno competitivo que contempla las variables del desempeño. En este tipo de planteamiento, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter sigue actual y, por tanto, sugiere cómo identificar las presiones del mercado a partir de: la competencia en la gama de competidores; la competencia por la llegada de nuevos entrantes; la competencia por la existencia de productos sustitutos; la competencia cuando el poder de negociación que poseen los compradores y los vendedores, y se apoya sobre el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Muñoz (2021) presenta un matiz adicional y hace una advertencia, que especifica que la competitividad de las empresas no sólo está influenciada por las variables del entorno competitivo, sino que también responde a la propia capacidad de la empresa para hacer frente a las condiciones estratégicas del entorno competitivo.

La ventaja competitiva se genera en la interacción de todos los factores y se produce cuando la empresa se encuentra con la capacidad de transformar las amenazas en oportunidades de crecer.

De acuerdo con Garzón y Landázuri (2023), la aplicación del modelo de Porter conserva plena vigencia en contextos actuales, pues permite analizar la dinámica sectorial y orientar decisiones estratégicas basadas en evidencias del entorno económico. En ese sentido, el modelo contribuye a fortalecer la posición competitiva de las empresas al ofrecer una visión integral de su mercado y de las

variables que inciden en su rentabilidad.

**Figura 3.** Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

El análisis PESTEL es una de las herramientas que también se usan dentro del proceso de planificación estratégica, esta incorpora en el análisis los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que afectan al desempeño de la organización. Este análisis permite establecer una imagen del entorno externo y también anticipar las oportunidades y las amenazas que pueden influir en la competitividad de la organización. Si en la actualidad, con la globalización y la transformación digital, hay una reconfiguración del mercado para los productos y servicios, el reconocimiento del macroentorno es una necesidad estratégica de las organizaciones.

Dicho esto, la definición del entorno externo constituye el punto de partida de la planificación estratégica (David & David, 2020), este tipo de gestión permite integrar los recursos y las capacidades internas de una organización con las oportunidades del entorno, genera una base sólida para la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, estructurar el futuro significa analizar, decidir y actuar con sentido de anticipación, transforma la incertidumbre en posibilidades concretas de desarrollo.

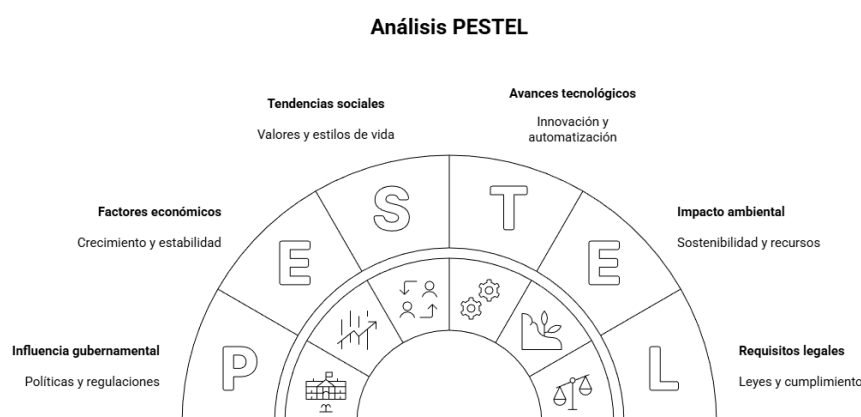
Así, la herramienta permite determinar un diagnóstico que guía y apoya la toma de decisiones, pero también permite el fortalecimiento de la competitividad de la

organización. Por su parte, Porter (2019) va más allá, también indica que el conocimiento del entorno externo permite ayudar a construir las ventajas competitivas de la organización. Aunque el citado modelo de las cinco fuerzas menciona la competencia del sector, también pone de manifiesto que los factores macroeconómicos son los que más determinan la competencia.

Al mismo tiempo, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2022) argumentan que el análisis hace posible detectar los factores del entorno general que afectan el comportamiento directo o indirecto de las organizaciones, mencionando que la dirección estratégica contemporánea debe incorporar la vigilancia constante de los cambios políticos, tecnológicos y ambientales para llevar a cabo un ajuste oportuno de las estrategias corporativas. Así, esta sirve para activar un sistema de alerta para la adaptación organizativa respecto a la incertidumbre.

En la revisión de los recursos y capacidades, y de acuerdo con Barney y Hesterly (2020), la ventaja competitiva no solo depende de sus capacidades, sino también de la capacidad de la organización para adaptarse a las condiciones del entorno. Por tanto, el análisis PESTEL permite encajar las capacidades internas de las organizaciones con las oportunidades de la situación, ajustando así la coherencia entre la estrategia y la realidad del mercado.

**Figura 4.** Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

#### **Fase 4. Determinación de objetivos estratégicos**

La definición de objetivos estratégicos de largo plazo constituye una etapa fundamental dentro de la gestión estratégica, dado que orienta a la organización hacia el cumplimiento de su naturaleza de futuro y le asegura su perdurabilidad en el tiempo. Estos objetivos no sólo son un guía de destino, sino que constituyen compromisos institucionales que orientan los cursos de acción, la asignación de recursos, el establecimiento de indicadores y la evaluación de resultados.

En este paso el definir objetivos hace referencia a la fase en la que la organización toma una decisión sobre cuáles metas ha de convertir su misión y su visión en objetivos concretos, medibles y que permitan el cumplimiento de su objetivo general. Conviene pues que la definición de objetivos claros y realistas permita que exista coherencia entre lo que la organización pretende alcanzar y los medios y recursos que dispone. De ahí que unos objetivos bien planteados faciliten la gestión de la organización, en todos los niveles de la empresa van alineados en la misma dirección. Una meta ambigua o inalcanzable, en cambio, genera desorientación y complica las decisiones estratégicas.

Hoy en día, los objetivos estratégicos no sólo deben considerar la rentabilidad económica sino también Integrar criterios de sostenibilidad, innovación o responsabilidad social ha pasado a ser una conducta necesaria para dar mayor fuerza a la ventaja competitiva. Las empresas que incorporan estos principios para sus metas de largo plazo muestran una mayor capacidad de adaptarse a aquello que viene del entorno y de consolidar una imagen corporativa fuerte y coherente de acuerdo con los valores sociales del mercado contemporáneo.

La elaboración de los objetivos estratégicos también conlleva un efecto que beneficia desde el ámbito de la participación. Cuando todos los niveles jerárquicos están implicados en esta fase de la planeación, pasa a ser un proceso compartido, cuya ejecución añade una sensación de pertenencia y de compromiso que refuerza la cultura organizativa de la corporación; de este modo, se transforma en un proceso grupal, en el que cada área accede a la construcción futura de la institución.

Tal como sostiene Montero (2022), los objetivos estratégicos no deben entenderse como un simple indicador del cumplimiento, ni siquiera como un simple mecanismo de la toma de decisiones. Los objetivos son palancas del fortalecimiento de la competitiva, individualizada por medio de la innovación y la sostenibilidad; hacer objetivos a largo plazo servirá para llevar a cabo el posicionamiento de la organización en el sector, aprovecha sus fortalezas y reponiendo las amenazas del entorno con un enfoque proactivo.

En definitiva, los objetivos estratégicos son el punto de unión entre la visión institucional y las acciones operativas. Su correcta formulación garantiza coherencia, dirección y sentido al desarrollo empresarial, transforma el diseño estratégico en un verdadero motor de crecimiento y diferenciación competitiva.

**Figura 5.** Alineación de objetivos estratégicos



Fuente: elaboración propia

### **Fase 5. Implementación de estrategias**

La implementación de estrategias es la etapa en que el diseño se convierte en acción y los objetivos se convierten en resultados concretos. Esta etapa es la articulación entre el diseño estratégico y la ejecución operativa, pues busca que las decisiones que se formularon se vehiculen en programas, proyectos y actividades. En términos de David y David (2020), se determina en gran parte el éxito del proceso estratégico, porque permite avanzar hacia las metas institucionales de una manera alineada.

Autores contemporáneos como Wheelen, Hunger, Hoffman y Bamford (2023) respaldan la idea de que la ejecución estratégica entra a una adecuada

coordinación entre áreas para que no exista improvisación errónea y que los recursos se repartan según las prioridades de la organización. En el mismo sentido, Hitt, Ireland y Hoskisson (2020) refuerzan la idea de que la ejecución se da en función de una estructura organizacional, cultura organizacional y liderazgo alineados, genera compromiso y cohesión en todos los niveles.

Siguiendo esta misma línea, los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2022) consideran que la misma ejecución debe incorporar, por un lado, indicadores de desempeño y sistemas de control que permitan saber si se está ejecutando de acuerdo con ello, detectar desviaciones y poder hacer correcciones y ajustes en su ejecución en el tiempo. En este sentido, transforman la etapa de la acción en un proceso activo y flexible ante la variabilidad del entorno.

Mirando la ejecución desde la óptica de las capacidades internas, Barney y Hesterly (2020) establecen que la ventaja competitiva se afianza cuando las organizaciones ejecutan las estrategias aprovechan al máximo sus recursos clave, es decir, el conocimiento, la innovación, la experiencia, y que se traduzcan en resultados que sean consistentes en el tiempo. Por una parte, los autores Kaplan y Norton (2020) manifiestan que la ejecución no depende exclusivamente de simples papeles, sino de la capacidad para traducir la estrategia en cursos de acción que puedan ser evaluados mediante indicadores que puedan verificar su éxito y que estén alineados en la dirección de la estrategia de largo plazo.

Finalmente, Drucker (2021) recuerda que la estrategia no tiene sentido hasta que se materializa en trabajo. Esto implica que debe gobernarse con disciplina, con compromiso del liderazgo del gobierno, y debe incorporar mecanismos para controlar que la ejecución se mantenga coherente con las declaraciones de la visión de las organizaciones.

## **1.2. Ventaja competitiva**

La competitividad es el eje central de la actual gestión estratégica, explica por qué algunas organizaciones son capaces de disfrutar de posiciones líderes, y otras no son capaces de conseguir mantener su rendimiento. De manera general, hace referencia a un conjunto de estrategias con las que una empresa se prepara para

hacer frente a sus competidores ofrece un valor que los clientes asimilen como único y, a la vez, difícil de imitar. Conseguir dicho funcionamiento estratégico requiere planificación, innovación y una gestión coherente de los recursos, elementos estos que aseguran su sostenimiento en el tiempo.

En el actual contexto empresarial, como consecuencia del proceso de globalización y del continuo avance del conocimiento y de la tecnología, la competitividad no depende únicamente de la dimensión de una organización general, sino más bien de la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio y, a la vez, ofrecer un valor que este último pueda asumir como propio. La estrategia pasa a ser un proceso continuo, el cual debe ser actualizado y revisado para adecuarse constantemente a las condiciones que ofrece el entorno.

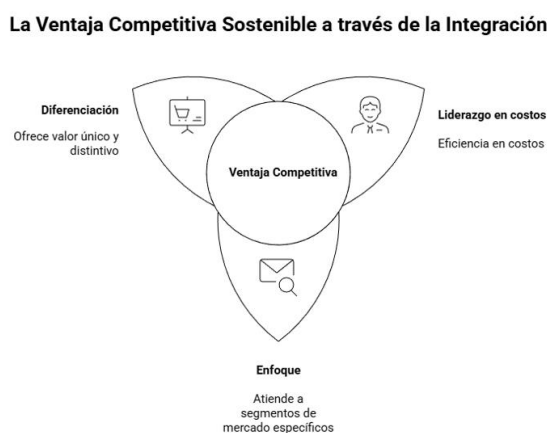
Montero (2022) enfatiza que la verdadera ventaja competitiva surge cuando las organizaciones integran la diferenciación, enfoque y liderazgo en costos dentro de su modelo de gestión. No se trata solo de competir por precios o eficiencia, sino de crear un valor diferenciado que responda a las expectativas sociales y ambientales del entorno. Esta capacidad para innovar de manera responsable se convierte en un elemento clave para sostener el crecimiento y la reputación empresarial.

Como señala Romero (2020), las empresas logran sostener su ventaja cuando son capaces de anticiparse a los cambios y redirigir sus decisiones estratégicas con base en los resultados obtenidos. Esto implica una gestión flexible, con liderazgo y visión de largo plazo.

Además, Muñoz (2021) también establece que la competitividad se crea desde el interior de la organización, a través de la utilización consciente, acertada y estratégica de sus recursos y la selección de sus conocimientos y habilidades para instrumentar sus procesos. La empresa tiene una ventaja competitiva sólida cuando consigue vincular las capacidades internas con las oportunidades del entorno, usando eficazmente aquello que es singular y poseedor de valor en comparación con sus competidores. Por otro lado, la ventaja competitiva ha de entenderse no como un hito que se consigue, sino como un proceso que entiende, que es capaz de llevar a cabo el análisis, el aprendizaje y la adaptación. Mantenerla supone una cultura organizacional que se sostiene en la mejora continua y en la búsqueda del

valor.

**Figura 6.** La ventaja competitiva.



Fuente: elaboración propia con base en Porter (2019)

## Componentes de la ventaja competitiva

### Diferenciación

La diferenciación representa uno de los aspectos esenciales de la ventaja competitiva, la que permite a la organización ofrecer un valor que resulta singular y fácilmente reconocible en el sector al que pertenece. Esta estrategia no es sólo hacer un producto diferente, sino que implica crear atributos, experiencias y servicios que sean percibidos por los clientes como algo excepcional y valioso. Este método de diferenciarse implica, en definitiva, transformar la percepción de los consumidores en una fortaleza estratégica, en la que la primacía se mantiene y la fidelidad está garantizada a lo largo del tiempo.

En el ámbito de la estrategia de la empresa, Porter (2019) dice que esta opción representa una forma de poder alcanzar la competitividad y crear un valor que el consumidor termine por percibir como único. Este valor puede manifestarse en diferentes vertientes; puede ser diseño, calidad, atención al cliente, innovación o reputación de marca. La diferencia no se refiere sólo a ser diferente, sino que esa diferencia sea efectiva en el mercado, de tal forma que, si es necesario, justifica y determina la preferencia del consumidor incluso en el caso de que haya que pagar un precio superior

Desde aquella perspectiva contemporánea, Montero (2022) sostiene que la diferenciación también se asocia con la sostenibilidad y la innovación responsable, porque son las organizaciones que los implementan dentro de su modelo de negocio las que consolidan la imagen organizacional, construyendo fidelidad y ventajas más allá de lo económico. En este sentido, no solo se trata de competir, sino de generar confianza y compromiso en los grupos de interés

A su vez, Muñoz (2021) encuadra la capacidad de diferenciarse, oleada del aprovechamiento estratégico de los recursos internos, como la posibilidad de gestionar el conocimiento, la creatividad y el humano como fuentes de la innovación permanente, no basta con ofrecer un producto diferente; es necesario gestionar el conocimiento, la imaginación y el talento humano como fuentes de innovación constante. Así, la singularidad empresarial no proviene solo del mercado, sino que proviene de las competencias que la organización posee y que son complejas de imitar.

Así pues, la diferenciación se convierte en una estrategia educativa integrada y que combina la visión externa con la visión interna. De este modo, cuando una organización desarrolla una propuesta de valor elevada, coherente, amable y sostenible, parece convertir la singularidad en su principal fuente de ventaja competitiva.

**Figura 7.** La diferenciación como estrategia



Fuente: elaboración propia

## **Liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo en costos es, junto a la estrategia de diferenciación, la más tradicional y la que mejor se entiende dentro del pensamiento estratégico, por esta razón persigue que la organización alcance una buena posición en el mercado a través de la eficiencia y el control. Y es que la orientación a la reducción de gastos no se limita a la búsqueda de un recorte de estos, sino que propone una optimización de cada uno de sus procesos internos y de la utilización de sus recursos. Cuando se realiza bien, permite ofrecer productos o servicios de calidad a un precio inferior al de los competidores y, por fin, se fortalece la posición del equipo en su sector.

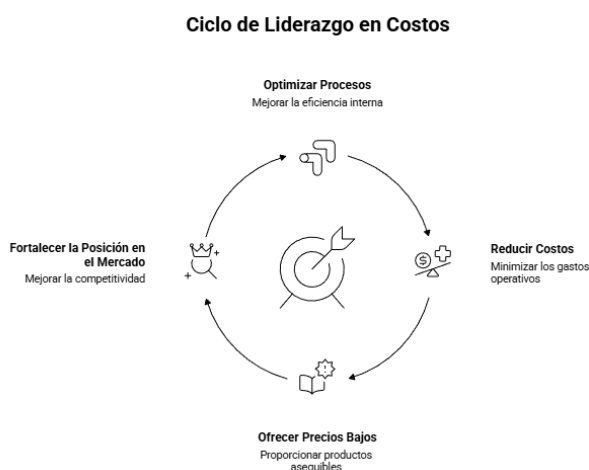
En el análisis competitivo, Porter (2019) describe la estrategia como la capacidad de una organización para convertirse en el productor más eficiente del sector. Esta es la forma de equilibrar valor y precio, y exige una disciplina operativa, un control a lo largo de toda la cadena de valor y un compromiso sostenido con la productividad. No es competir para ofrecer un precio más bajo durante un período de tiempo determinado, sino construir una organización que sea sostenida en el tiempo con bajos precios.

En la actualidad, las organizaciones que cuentan con un alto nivel de eficiencia se entienden como un proceso que combina la cultura organizacional, la innovación y la tecnología, las organizaciones que logran una alta eficiencia en costos desarrollan sus sistemas de gestión de forma orientada a la mejora continua, eliminan el desperdicio, automatizan sus procesos y fomentan el aprendizaje interno a fin de generar una ventaja competitiva difícil de replicar, porque está sustentada en las capacidades organizacionales y no solo en decisiones financieras.

Desde una visión actual y contemporánea, Muñoz (2021) argumenta que la eficiencia se encuentra en pleno desarrollo, debido a que las organizaciones transforman sus recursos y conocimientos en prácticas productivas que se traducen en un aumento de la rentabilidad, pero sin comprometer la sostenibilidad. En este sentido, el liderazgo de costos se convierte en una tecnología estratégica que impulsa el crecimiento y la estabilidad en un mercado cada vez más complejo.

Ser líder de costos no significa competir simplemente en el precio, sino construir una estructura inteligente y flexible, orientada a resultados y capaz de ser eficiente en mercados donde la competencia es cada vez más feroz. Las organizaciones que logran alcanzar esta eficiencia no solo logran sobrevivir, sino que prosperan, pues la gestión racional de los recursos se convierte en una capacidad a la cual puede apelar como fuente de ventaja competitiva.

**Figura 8.** Ciclo de liderazgo en costos



Fuente: elaboración propia

## Enfoque

La estrategia de enfoque representa uno de los ejes de la ventaja competitiva, dado que permite que la empresa centre sus recursos hacia un grupo de clientes muy definido. A partir de dicha especialización, la empresa puede elaborar soluciones más precisas que aquellas que ofrecen los competidores que operan de manera general.

Porter (2019) afirma que un enfoque a un nicho implica ofrecerlo con un grado de detalle al que las empresas de cobertura amplia no pueden igualar. Cuanto más se detallan las propiedades del mercado objetivo, la organización tiene la capacidad de estructurar sus procesos, productos y servicios a las expectativas o concretar a las expectativas de ese grupo, esta garantiza una posición robusta y difícil de imitar.

Desde el presente, Montero (2022) afirma que esta orientación estratégica es muy útil para empresas pequeñas y medianas, les permite hacer un mejor uso de las capacidades que tienen para destacar en espacios donde pueden revelarse más efectivas. Al especializarse, estos grupos desarrollan atributos distintivos que hacen fuerte su posicionamiento y les otorgan mayor claridad estratégica.

Bozada (2022), por su parte, explica que dirigir los esfuerzos hacia un segmento bien definido contribuye a un aporte empresarial, porque evita la dispersión de los recursos, mejora la coherencia de las decisiones y facilita la alineación entre la misión empresarial y las condiciones reales del mercado. Esta claridad favorece la eficiencia y orienta a la organización hacia metas consistentes.

Se puede describir que la concentración en un mercado específico permite construir una ventaja competitiva sustentada en el conocimiento profundo del cliente y en la capacidad para ofrecer soluciones ajustadas a sus necesidades.

### **1.3. Relación entre la planeación estratégica y la ventaja competitiva**

En la medida que se plantea esta relación entre planeación estratégica y competitiva, la misma se torna vital para poder realizar una lectura correcta de la realidad empresarial cuando ésta es cambiante. Romero et al. (2020) sostienen que la ventaja competitiva no se obtiene afortunadamente, es fruto del trabajo sistemático, del continuo análisis del entorno, de la aplicación rigurosa de una o varias estrategias diseñadas para tal fin. De esta manera, la gestión estratégica se convierte en la herramienta fundamental que logra ofrecer el diagnóstico del contexto, logra anticipar los desafíos y poder contar con acciones para buscar la diferenciación y la sostenibilidad de la organización, entre otras.

Este proceso plantea la evaluación interna de las fortalezas y debilidades, el análisis de los factores externos y la formulación de objetivos a largo plazo. David (2013, citado en Romero et al., 2020) señala que la dirección estratégica brinda esa base lógica y estructurada para tomar decisiones correctas. En este sentido, el pensamiento estratégico es el punto de partida de toda ventaja competitiva, por esta razón permite anticipar el futuro y el logro de adaptar los recursos a favor de las oportunidades que ofrece el entorno.

La planificación estratégica es, según Rothaermel (2023), la interrelación entre el análisis riguroso, el pensamiento creativo y la capacidad gerencial orientada a la anticipación de escenarios, lo que conduce a la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales previamente establecidos. En la misma línea, Barney y Hesterly (2020) sostienen que solo existe estrategia cuando se cuenta con un conjunto definido de acciones planificadas que permiten generar valor y alcanzar una posición favorable frente a la competencia.

En este contexto, se establece una vinculación directa con la ventaja competitiva, concepto que Porter (2019) explica como el resultado de la realización de actividades diferenciadas y difíciles de imitar, las cuales permiten a la organización distinguirse dentro de su industria.

Ambos conceptos, la planificación estratégica y la ventaja competitiva, mantienen una relación de interdependencia. La planificación estratégica define la trayectoria que debe seguir la organización, mientras que la ventaja competitiva constituye el resultado de dicha trayectoria una vez que esta se concreta en la práctica. En este sentido, cuando la empresa realiza un análisis estratégico riguroso tanto de su entorno interno como externo, logra identificar factores clave de éxito, optimizar la gestión de sus recursos y desarrollar capacidades que le permitan sobresalir en el mercado. Tal como señalan Romero et al. (2020), las pequeñas y medianas empresas que diseñan planes estratégicos adaptados a su contexto pueden crear mayor valor y fortalecer de manera sostenida su ventaja competitiva.

Porter (2019) señala que, para que una empresa sea competitiva, toda organización debe formalizar un proceso de planificación estratégica, entendido como un proceso sistemático y continuo. En este sentido, la planificación estratégica orienta los esfuerzos de las distintas áreas de la organización, promoviendo una adecuada coordinación entre la gestión interna y las condiciones que caracterizan el entorno, lo cual permite optimizar tanto la dimensión interna, asociada al uso eficiente de los recursos, como la dimensión externa, vinculada al mercado. La competitividad se consolida, por tanto, a través de la capacidad de la empresa para planificar, ejecutar y evaluar sus estrategias de manera sistémica, flexible y adaptativa.

Por su parte, Romero et al. (2020) señalan que la relación entre la planificación estratégica y la ventaja competitiva se encuentra mediada por el estilo de liderazgo y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. En muchos contextos latinoamericanos, las PYMES suelen gestionar sus actividades de forma empírica, lo que limita la existencia de procesos formales de planificación. La clave está en sustituir la improvisación por la planificación consciente y en utilizar la información del entorno como base para la toma de decisiones.

La estrategia empresarial alinea las capacidades humanas, tecnológicas y financieras hacia objetivos comunes, como señalan Romero et al. (2020), al demostrar que las empresas que integran sus capacidades internas con las demandas del entorno logran mayor eficiencia y competitividad. En este marco, el liderazgo, la diferenciación y la orientación estratégica se vuelven esenciales para generar ventajas competitivas sostenibles. La planificación estratégica organiza y orienta acciones para alcanzar metas, mientras que la ventaja competitiva surge como resultado al crear valor y diferenciación en el mercado. Así, las organizaciones que aplican ambos elementos de forma coherente fortalecen su posición y mejoran su desempeño en el tiempo.

**Figura 9.** Relación entre planeación estratégica y la ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

Una vez establecidos los fundamentos teóricos que sustentan el estudio, es necesario definir el camino metodológico que guiará la investigación. Este capítulo presenta la fundamentación epistemológica, el enfoque y diseño de investigación adoptados, así como la delimitación poblacional y la definición operacional de las variables, elementos que en conjunto permiten responder de manera rigurosa y sistemática al problema científico planteado.

### **2.1. Fundamentación epistemológica**

El planteamiento de toda investigación necesita sustentarse sobre una base epistemológica que indique la forma en que se va a construir el conocimiento, cómo se elige la metodología y cómo se interpretan los resultados. Esta base posibilita evidenciar la coherencia entre los objetivos de la investigación y el paradigma que la rige.

Así lo manifiestan, en este sentido, Arbeláez Rodríguez y otros (2023), al señalar que la epistemología tiene la intención de conocer los cimientos sobre los cuales se genera el conocimiento científico y examinar las ideas que conducen a modo de interpretar los fenómenos estudiados.

Tanto la planeación estratégica como la ventaja competitiva pueden ser influenciadas no solo como procesos técnicos sino como el saber organizativo que afecta el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa.

Tal como lo narran Menacho Vargas y otros (2019), la epistemología es la parte de la filosofía que estudia los principios, métodos y límites del conocimiento, con el fin de reflexionar sobre su origen, su validez y su aplicación.

Su función es guiar la práctica científica brinda las bases que permitan constatar la objetividad del proceso de investigación. En la presente investigación, la epistemología ayuda a entender de qué forma los modelos de gestión de estrategias pueden afectar la generación de una ventaja competitiva, promueve decisiones fundamentadas en evidencia y análisis racionales.

En términos de Pineda Reyes, Bulnes García y Baide Pérez (2024), la epistemología promueve un proceso de aprendizaje progresivo que va desde lo general a lo singular y que brinda a los investigadores la posibilidad de analizar la realidad desde una mirada crítica y sistemática, contribuye así al aumento del conocimiento de la ciencia y a la generación de nuevos enfoques que ayudan a la gestión organizacional.

La investigación que convoca es concordante con esto, debido a que enmarca en el paradigma positivista que supone que el conocimiento válido es el que proviene de la observación y la medición objetiva de los fenómenos. De acuerdo con Arbeláez Rodríguez et al. (2023), este paradigma trata de verificar la neutralidad del investigador y se enfoca en la evidencia empírica que permite explicar la realidad social.

## **2.2. Consideraciones metodológicas**

### **Tipo de investigación**

En cualquier investigación es preciso determinar el tipo de estudio que se necesita. Esta elección dependerá del problema que se plantea, de los objetivos a perseguir y de la forma en la que se considera dar respuesta al fenómeno. En esta línea, para Sánchez y cols. (2024) la selección del diseño de investigación es indispensable para poder obtener buenos resultados, puesto que es la que orienta todo el desarrollo del método.

Para el presente estudio se ha considerado el enfoque cuantitativo en favor de los datos numéricos como la base primordial de la caracterización del análisis. Esta forma de proceder permite cuantificar las variables, saber cómo se relacionan entre sí, además de poder generalizar los hallazgos en la población representada. Esta línea de actuación concuerda con lo señalado por Sánchez Martín y cols. (2024) en el estudio de los diseños cuantitativos.

De ahí que esta investigación presente un carácter de tipo descriptivo, así como de forma orientativa para describir, en primer lugar, el estado actual de la planeación estratégica y de la ventaja competitiva en la empresa EKOGREEN; describir los

componentes, las dimensiones y las características de la planeación estratégica y de la ventaja competitiva. En esta fase se hace la recolección de información para describir la realidad sin intervenir directamente. Asimismo, también se añadirá a un diseño correlacional, dado que su fin es determinar el grado de asociación que existe entre las variables de estudio.

El diseño planteado busca comprobar el grado de relación que se establece entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva en la empresa, debido a que, si bien no se establecerá una relación causal, sí va a permitir inferir la relación estadística que puede existir en ambas, de acuerdo con lo señalado por varios de los últimos estudios en investigación cuantitativa, descriptiva-analítica.

La presente investigación tiene una tendencia de tipo explicativa, puesto que pretende salir de la mera descripción de la realidad y pretende dar luz sobre cómo la planeación estratégica puede llegar a ser considerada como una ventaja competitiva en la empresa EKOGREEN, en la búsqueda de conocimiento mucho más amplio sobre los factores que inciden en dicha relación.

Finalmente, este diseño metodológico (cuantitativo, descriptivo, correlacional y explicativo) se encuentra perfectamente cuadrado en un paradigma positivista o empírico-analítico, esta estima que el conocimiento válido se obtiene a partir de la observación, la medición y el análisis objetivo de los fenómenos. De esta forma, el estudio se ha desarrollado hacia la recopilación rigurosa de datos, el análisis estadístico y la interpretación basada en la evidencia y la cuantificación para la explicación de la relación entre la planeación estratégica y la ventaja competitiva.

### **Diseño de investigación**

Los autores consultados Ramírez y Paredes (2021) determinan que el diseño de investigación implica una estructura de la investigación, es decir, el diseño de la investigación como el proceso necesario para lograr la obtención de los datos que permita dar respuesta a los objetivos propuestos. Igualmente, los autores Sánchez y Torres (2022) plantearon las funciones del diseño, en el sentido de que el mismo orienta la forma en que se pueden realizar las observaciones, el número de mediciones a realizar y las distintas formas de análisis que deben ser aplicadas, la

cuales permite así la adecuación entre el planteamiento del problema y la interpretación de sus resultados.

En esta investigación se ha decidido por realizarla a partir de un diseño no experimental, de tipo transaccional, por cuanto las variables no fueron manipuladas y la información fue recogida en un solo momento o instante temporal, lo que permite observar y tener la oportunidad de analizar la relación existente entre la planificación estratégica y la ventaja competitiva en la empresa EKOGREEN.

Igualmente, se optó por un diseño de campo, porque la información fue recogida directamente de su fuente primaria como son los trabajadores y clientes de la empresa en determinado tiempo o periodo de tiempo y, como lo indican López y Gutiérrez (2023), el diseño de campo facilita la recolección de datos dentro del entorno que permite observar el mismo fenómeno sin mezclar las condiciones que se producen en el mismo; de este modo, los resultados obtenidos se asemejan o van en correspondencia con la realidad observada.

### **Delimitación poblacional**

Para comprender el problema de estudio y analizar las variables planeación estratégica y ventaja competitiva en el marco de los objetivos planteados, se considera como caso de análisis a la empresa, dedicada a la fabricación y comercialización de fundas de papel ecológicas. Al momento de desarrollar la investigación, la organización presenta la siguiente estructura operativa y base de clientes, los cuales constituyen la población objeto de estudio:

**Tabla 1.** Descripción de grupos Empresa EKOGREEN

<b>Descripción del grupo</b>	<b>Población</b>
Personal administrativo	2
Personal Operativo	2
Personal de Ventas	1
Clientes Recurrentes	30
<b>Total</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa EKOGREEN (2025).

Debido a que EKOGREEN presenta una población reducida y accesible de 35 personas de análisis (personal administrativo, operativo, de ventas y clientes recurrentes), la investigación emplea la técnica del censo para la recolección de datos, incorpora a todos los integrantes sin aplicar muestreo. Esta decisión permite que la información obtenida refleje de manera íntegra la realidad de la empresa y fortalece la validez de los resultados, al reducir el margen de error y aumentar la precisión del análisis sobre las variables planeación estratégica y ventaja competitiva, así contribuye el cumplimiento de los objetivos del estudio.

### Definición operacional

A partir del análisis detallado de la planeación estratégica y su relación con la ventaja competitiva en EKOGREEN, se evalúa las distintas dimensiones asociadas a estas variables, con el propósito de transformar los conceptos teóricos en indicadores medibles que permitan diagnosticar la realidad organizacional.

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítems	Preguntas
	Planeación estratégica	Fase 1. Identidad Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Claridad y comprensión de la misión</li> <li>✓ Alineación y proyección hacia la visión</li> <li>✓ Vivencia y coherencia de los valores en la práctica</li> </ul>	1-3	1. ¿Considera que la misión de la empresa está claramente definida y es comprensible para todos los grupos de interés? 2. ¿Observa que las acciones de Ekogreen se alinean con su visión estratégica y contribuyen a su ventaja competitiva? 3. ¿Cree que la empresa actúa de manera coherente con los valores que promueve en su comunicación interna y externa?
		Fase 2. Análisis Interno de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Funcionamiento de los recursos internos</li> <li>✓ Identificación de fortalezas y debilidades</li> <li>✓ Eficiencia</li> </ul>	4-6	4. ¿Considera que la empresa utiliza sus capacidades de manera eficiente para alcanzar sus objetivos estratégicos? 5. ¿Cree que Ekogreen identifica sus fortalezas y debilidades de manera efectiva para

Planeación estratégica y la ventaja competitiva			interna para ejecutar procesos		mejorar su competitividad? 6. ¿Cree que Ekogreen está adecuadamente preparada para ejecutar sus procesos de manera eficiente y efectiva?
		Fase 3. Análisis Externo de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Percepción de la competencia en el mercado</li> <li>✓ Percepción sobre la entrada de nuevos competidores y sustitutos</li> <li>✓ Percepción del poder de negociación de clientes</li> <li>✓ Percepción de la capacidad de para enfrentar amenazas</li> <li>✓ Influencia de factores del macroentorno</li> <li>✓ Capacidad de vigilancia del entorno</li> </ul>	7-12	<p>7. ¿Cree que Ekogreen se diferencia positivamente de sus competidores en términos de calidad y servicio?</p> <p>8. ¿Considera que la empresa tiene estrategias efectivas para lidiar con productos y servicios sustitutos?</p> <p>9. ¿Considera que Ekogreen puede negociar condiciones favorables con sus socios comerciales para mejorar su competitividad?</p> <p>10. ¿Considera que la empresa identifica y aprovecha las oportunidades del mercado de forma proactiva?</p> <p>11. ¿Percibe que Ekogreen ajusta su estrategia en función de las condiciones del entorno económico?</p> <p>12. ¿Cree que Ekogreen realiza un seguimiento adecuado de las tendencias del mercado para ajustar su estrategia?</p>
		Fase 4. Determinación de Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Claridad adecuada de los objetivos estratégicos</li> <li>✓ Integración de sostenibilidad en los objetivos</li> <li>✓ Contribución de los objetivos a la dirección y sostenibilidad de la empresa</li> </ul>	13-15	<p>13. ¿Percibe que los objetivos estratégicos están alineados con la misión y visión de Ekogreen, contribuyendo a su ventaja competitiva?</p> <p>14. ¿Cree que Ekogreen integra adecuadamente la sostenibilidad en sus objetivos estratégicos para fortalecer su ventaja competitiva?</p> <p>15. ¿Cree que los objetivos estratégicos ayudan a Ekogreen a mantener una dirección clara y</p>

					sostenida en el tiempo?
		Fase 5. Implementación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transformación de la planeación en acción</li> <li>✓ Coordinación interna para evitar improvisación</li> <li>✓ Monitoreo, control y ajustes oportunos</li> </ul>	16-18	<p>16. ¿Cree que Ekogreen es efectiva en convertir su planeación estratégica en acciones concretas que fortalezcan su ventaja competitiva?</p> <p>17. ¿Cree que Ekogreen tiene una estructura organizativa que evita la improvisación en la ejecución de sus estrategias?</p> <p>18. ¿Cree que Ekogreen tiene mecanismos efectivos para monitorear el progreso de sus estrategias?</p>
	Ventaja competitiva	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valor único y percepción diferenciada del cliente</li> <li>✓ Diferenciación basada en calidad, innovación y reputación</li> <li>✓ Diferenciación basada en compromiso ambiental</li> </ul>	19-21	<p>19. ¿Cree que la experiencia que brinda Ekogreen es única en comparación con sus competidores en el mercado?</p> <p>20. ¿Considera que la calidad de los servicios de Ekogreen es superior a la de sus competidores?</p> <p>21. ¿Considera que la empresa promueve la innovación responsable como parte de su estrategia de diferenciación?</p>
		Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimización interna como base del liderazgo en costos</li> <li>✓ Disciplina operativa, control y equilibrio entre valor y precio</li> <li>✓ Eficiencia sostenible</li> </ul>	22-24	<p>22. ¿Cree que Ekogreen utiliza sus recursos de manera eficiente para mantener costos competitivos sin comprometer la calidad?</p> <p>23. ¿Cree que el precio de los servicios de Ekogreen es justo en relación con el valor que recibe?</p> <p>24. ¿Considera que la empresa implementa prácticas operativas que apoyan la sostenibilidad y la eficiencia, que contribuye a su ventaja competitiva en el mercado?</p>

		Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque en un nicho</li> <li>✓ Adaptación a las expectativas del mercado objetivo</li> <li>✓ Coherencia en decisiones</li> </ul>	25-27	<p>25. ¿Cree que Ekogreen se enfoca adecuadamente en un nicho específico de clientes?</p> <p>26. ¿Considera que la empresa es capaz de responder rápidamente a las expectativas y necesidades cambiantes de su mercado objetivo?</p> <p>27. ¿Considera que las decisiones de Ekogreen son coherentes con su estrategia a largo plazo y su modelo de negocio?</p>
	<b>Relación planeación estratégica y la ventaja competitiva</b>	Integración estratégica para la generación de ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fundamentación estratégica de las decisiones</li> <li>✓ Articulación interna para el logro de objetivos</li> <li>✓ Renovación estratégica para sostener la competitividad</li> </ul>	28-30	<p>28. ¿Cree que las decisiones de Ekogreen están respaldadas por una planificación estratégica sólida y bien fundamentada?</p> <p>29. ¿Cree que Ekogreen coordina adecuadamente sus objetivos estratégicos con sus capacidades operativas para generar ventaja competitiva?</p> <p>30. ¿Cree que Ekogreen evalúa y ajusta sus estrategias de manera regular para mantenerse competitiva?</p>

Fuente: elaboración propia

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El cuestionario estructurado se elaboró a partir de las variables planteadas en la investigación. Para ello se consideraron las dimensiones e indicadores definidos para cada variable, con el propósito de obtener un análisis integral y coherente con los objetivos del estudio. El instrumento está constituido por treinta (30) ítems dirigidos a los clientes y colaboradores de EKOGREEN, la cual permitió recoger información relevante sobre la planeación estratégica y su aporte a la ventaja competitiva. Cada ítem ofrece opciones de respuesta diseñadas para facilitar la valoración objetiva de las percepciones de los participantes.

**Tabla 3.** Escala de medición del cuestionario

<b>Puntajes</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Rango</b>	<b>Valor cualitativo</b>	<b>Grado de presencia de la dimensión</b>
5	Totalmente de acuerdo	5,00-4,01	Positiva	Alta presencia
4	De acuerdo	4,00-3,01	Positiva	Alta presencia
3	Neutral	3,00 – 2,01	Intermedia	Moderada presencia
2	Desacuerdo	2,00-1,01	Negativa	Baja presencia
1	Totalmente en desacuerdo	1,00-0,00	Negativa	Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Un baremo es una escala de medición que permite comparar y analizar los resultados de una investigación. La tabla 2, permite identificar de manera precisa los elementos que influyen en la evaluación de la variable analizada dentro de la empresa, que facilita la comprensión de los factores más relevantes para el estudio.

### **Encuesta**

La encuesta es una técnica fundamental dentro de los estudios cuantitativos, permite recopilar información estructurada mediante un conjunto de preguntas diseñadas en función de las variables de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), este método facilita obtener datos objetivos y comparables que contribuyen al análisis y comprensión de la realidad organizacional. En el contexto del presente estudio, la encuesta se emplea para recopilar percepciones relacionadas con la planeación estratégica y su aporte a la ventaja competitiva de la organización, lo que complementa la información teórica con evidencia empírica relevante.

Para garantizar la fiabilidad del instrumento de investigación, se recurre al coeficiente Alfa de Cronbach, que permite evaluar la consistencia interna de los ítems que conforman una escala (Maureira Cid & Flores Ferro, 2024). Esta medida asegura que todos los ítems utilizados midan de manera coherente el mismo constructo.

En consecuencia, el análisis de confiabilidad resulta fundamental para obtener resultados válidos y robustos, lo que contribuye a la rigurosidad del estudio.

El instrumento empleado en esta investigación consiste en un cuestionario con preguntas cerradas, medidas mediante una escala de Likert. El cuestionario está organizado en tres secciones, con un total de 30 ítems enfocados en evaluar la planeación estratégica y su influencia en la ventaja competitiva de la empresa EKOGREEN. La aplicación preliminar se realizó a una muestra de 6 participantes (clientes y colaboradores), con el objetivo de verificar que los ítems midan de manera adecuada las variables, dimensiones e indicadores establecidos.

**Tabla 4.** Alfa de Cronbach según el cuestionario enviado a los clientes

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.943	6

Fuente: elaboración propia

El resultado del Alfa de Cronbach de 0.943 de la encuesta demuestra que al ser un valor superior a 0.9 la investigación tiene una alta consistencia, es decir, los 30 ítems miden de manera muy consistente el mismo constructo.

**Tabla 5.** Correlación de Spearman

<b>Correlaciones</b>				
			Planeación estratégica	Ventaja competitiva
Rho de Spearman	Planeación Estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Ventaja Competitiva	Coefficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la correlación de Spearman muestran que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la Planeación Estratégica y la Ventaja Competitiva en EKOGREEN, con un coeficiente rho = 0,703 y un nivel de

significancia  $p = 0,000$ , lo que indica que a medida que la empresa fortalece sus procesos de dirección estratégica —definición de objetivos, análisis del entorno, formulación de estrategias y evaluación— también incrementa de manera consistente su capacidad para diferenciarse, posicionarse y competir eficazmente en el mercado; esta correlación, significativa al 1%, demuestra que la probabilidad de que el resultado sea producto del azar es mínima, confirma que la gestión estratégica es un factor determinante en la construcción de una ventaja competitiva sostenible dentro de la organización, lo que valida la importancia de continuar con la profesionalización de la gestión estratégica en EKOGREEN para potenciar su crecimiento y desempeño empresarial.

### **2.3. Diagnóstico de la situación actual de los elementos de planeación estratégica en EKOGREEN**

Una vez recopilados y procesados los datos de la encuesta, se procede a presentar la información de forma organizada, sigue con la operacionalización de variables, lo que permite analizar de manera clara y coherente la relación entre la planeación estratégica y la ventaja competitiva en EKOGREEN. Para interpretar los resultados obtenidos, se utiliza un baremo como escala de referencia, el cual permite medir, comparar y asignar significado a las medias aritméticas derivadas del instrumento aplicado. Estas medias se obtienen al codificar las respuestas en una escala tipo Likert y promediar los indicadores que conforman cada subdimensión; posteriormente, los valores resultantes se ubican en rangos que expresan el grado de presencia (alto, moderado o bajo) de los elementos evaluados, de esta manera, se facilita la comprensión del estado actual de la empresa y de los factores que inciden en dicha relación.

**Tabla 6.** Principales factores que influyen en la planeación estratégica en la empresa EKOGREEN

Variable independiente: Planeación estratégica							
Subdimensión		Identidad Corporativa	Análisis Interno de la empresa	Análisis externo de la empresa	Determinación de objetivos estratégicos	Implementación de estrategias	Descripción
Descripción							
Alternativa	Rango	Media Aritmética					Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01						Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3.50	3.76	3.64	3.82	3.55	Alta presencia
Neutral	3,00-2,01						Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01						Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00						Baja presencia

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 presenta la valoración de los principales elementos que influyen en la planeación estratégica de EKOGREEN a través de cinco subdimensiones: identidad corporativa, análisis interno, análisis externo, determinación de objetivos estratégicos e implementación de estrategias. Los resultados se interpretan con base en la escala Likert y el rango de presencia establecido en la propia tabla. En este marco, las medias aritméticas obtenidas, comprendidas entre 3,50 y 3,82, se ubican en el nivel “De acuerdo” (4,00–3,01), lo que indica alta presencia de los elementos evaluados. Es importante señalar que estos hallazgos reflejan la percepción de los encuestados respecto al estado actual de dichos componentes en la empresa.

En primer lugar, la determinación de objetivos estratégicos registra la media más alta (3,82), lo que sugiere que la empresa presenta una orientación clara hacia metas y resultados. Este elemento es central dentro de la planeación, esta permite

priorizar acciones, orientar recursos y establecer referentes para evaluar avances, la cual fortalece la coherencia en la toma de decisiones.

En segundo lugar, el análisis interno alcanza una media de 3,76, evidencia una percepción favorable sobre el reconocimiento de recursos, capacidades y condiciones internas de la organización. Este componente resulta relevante porque contribuye a identificar fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño, facilita decisiones informadas y la mejora de procesos.

En relación con el entorno, el análisis externo obtiene una media de 3,64, lo que indica que la empresa considera factores del mercado y del contexto competitivo. No obstante, al situarse por debajo de las dimensiones más fuertes, este resultado sugiere la oportunidad de fortalecer un análisis más sistemático del entorno para anticipar cambios, identificar tendencias y gestionar riesgos de manera preventiva.

Por su parte, la implementación de estrategias presenta una media de 3,55, manteniéndose en el rango favorable, aunque con un nivel relativamente menor. Este comportamiento es significativo porque en la práctica suele presentarse una brecha entre la formulación estratégica y la ejecución. En este caso, la valoración indica que la organización ejecuta acciones estratégicas, pero podría reforzar aspectos asociados a la formalización de responsables, el seguimiento, el control mediante indicadores y la evaluación de resultados.

Finalmente, la identidad corporativa registra la media más baja (3,50), aunque permanece en alta presencia. Esto implica que la empresa cuenta con elementos de identidad (misión, visión y valores) percibidos como existentes, pero con margen de consolidación. Desde un enfoque estratégico, fortalecer esta dimensión aporta coherencia interna, guía cultural y contribuye a una diferenciación más consistente frente al mercado.

En términos generales, la diferencia entre la mayor media (3,82) y la menor (3,50) es moderada, lo que sugiere una valoración relativamente homogénea entre las subdimensiones evaluadas. En consecuencia, se diagnostica que la empresa presenta una alta presencia de los elementos de dirección estratégica, ésta destaca como fortalezas la definición de objetivos y el análisis interno, mientras que se

identifican oportunidades de fortalecimiento en identidad corporativa e implementación de estrategias.

**Tabla 7.** Principales factores que influyen en la ventaja competitiva en la empresa EKOGREEN

Variable dependiente: Ventaja Competitiva						
Subdimensión		Diferenciación	Liderazgo en Costos	Enfoque	Integración estratégica para la generación de ventaja competitiva	Descripción
Descripción						
Alternativa	Rango	Media Aritmética				Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01		4.19			Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3,88		3.81	3.50	Alta presencia
Neutral	3,00-2,01					Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01					Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00					Baja presencia

Fuente: elaboración propia

La tabla 7 presenta la valoración de los principales factores que influyen en la ventaja competitiva de EKOGREEN (variable dependiente), a través de cuatro subdimensiones: diferenciación, liderazgo en costos, enfoque e integración estratégica para la generación de ventaja competitiva. Los resultados se interpretan con base en la escala Likert y los rangos establecidos en la propia tabla, donde “Totalmente de acuerdo” (5,00–4,01) y “De acuerdo” (4,00–3,01) reflejan alta presencia. En este sentido, las medias aritméticas obtenidas se ubican entre 3,50 y 4,19, lo que evidencia que, desde la percepción de los encuestados, EKOGREEN presenta un nivel favorable de los elementos que sostienen su competitividad.

En primer lugar, el liderazgo en costos alcanza la media más alta (4,19), ubicándose en el rango de “Totalmente de acuerdo”, lo cual sugiere una fortaleza competitiva marcada en términos de eficiencia y control de costos. Este resultado indica que la

empresa es percibida como capaz de operar de forma rentable y con condiciones que le permiten competir a través del precio, la productividad o el uso eficiente de recursos, aspecto clave para sostenerse en mercados donde la presión competitiva exige optimización constante.

En segundo lugar, la diferenciación registra una media de 3,88, situada en el rango “De acuerdo”, lo que refleja una presencia alta de atributos que distinguen a EKOGREEN frente a otras alternativas. Este hallazgo sugiere que la empresa cuenta con características percibidas como valiosas (por ejemplo, calidad, personalización, servicio o confiabilidad), que pueden contribuir al reconocimiento y preferencia del cliente.

Por su parte, el enfoque obtiene una media de 3,81, también en alta presencia, lo que indica que la empresa presenta una orientación relativamente clara hacia un segmento, necesidad o tipo de cliente. Desde una lógica competitiva, esta dimensión aporta valor porque permite concentrar esfuerzos, especializar la oferta y responder con mayor precisión a demandas específicas del mercado.

Finalmente, la integración estratégica para la generación de ventaja competitiva presenta la media más baja (3,50), aunque se mantiene dentro del rango favorable de “De acuerdo”. Este resultado sugiere que, si bien existen elementos competitivos presentes, aún hay margen para fortalecer la articulación y alineación entre lo que la empresa define como estratégico (decisiones, prioridades, objetivos) y lo que ejecuta en la práctica para sostener su ventaja en el tiempo. En términos de gestión, esta dimensión suele requerir mayor formalización, seguimiento y coherencia entre áreas y acciones.

En términos generales, la diferencia entre la mayor media (4,19) y la menor (3,50) es moderada, lo que indica una valoración globalmente positiva, pero con oportunidades específicas de mejora. En consecuencia, se concluye que EKOGREEN presenta una alta presencia de factores de ventaja competitiva, destaca principalmente el liderazgo en costos como fortaleza dominante mientras que la integración estratégica aparece como el componente con mayor potencial

de fortalecimiento para consolidar una ventaja competitiva más coherente y sostenible.

### **Relación entre planeación estratégica y ventaja competitiva.**

Los resultados de las Tablas 5 y 6 muestran una relación coherente entre la planeación estratégica y la ventaja competitiva en EKOGREEN: al existir una alta presencia de componentes estratégicos (medias entre 3,50 y 3,82), especialmente en determinación de objetivos (3,82) y análisis interno (3,76), se crea una base organizacional que facilita competir con mayor claridad y eficiencia, lo cual se refleja en la variable dependiente, donde destaca el liderazgo en costos (4,19) y una diferenciación sólida (3,88). Sin embargo, la relación también evidencia una brecha típica entre “diseñar” y “ejecutar” la ventaja: las dimensiones más bajas en planificación (identidad corporativa 3,50 e implementación 3,55) se conectan directamente con la subdimensión más débil de competitividad (integración estratégica 3,50), sugiere que, aunque EKOGREEN ya compite bien por eficiencia y atributos percibidos, fortalecer la identidad y, sobre todo, la ejecución con seguimiento e indicadores permitiría alinear mejor las áreas y consolidar una ventaja competitiva más consistente y sostenible.

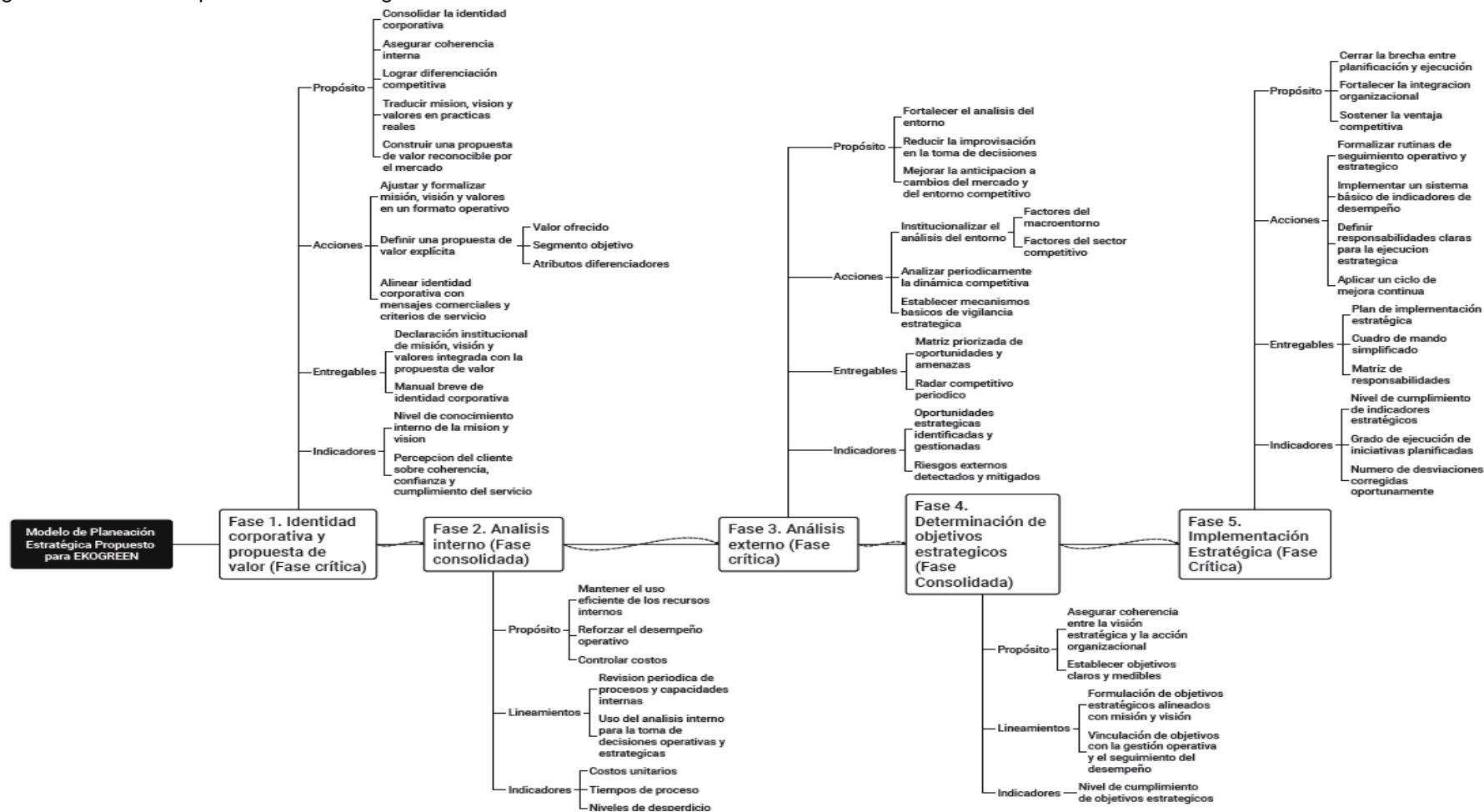
## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Caracterización de EKOGREEN como base del modelo de planeación estratégica**

El modelo de planeación estratégica que se presenta se apoya, sobre todo, en el modelo de Bozada, el cual entiende la identidad corporativa como el eje central de la gestión, complementado con la estructura secuencial presentada por Fred R. David y Forest R. David, el análisis competitivo presentado por Michael E. Porter y la teoría basada en los recursos planteada por Jay B. Barney y William S. Hesterly. En consecuencia, el modelo se convierte en una adaptación propia que incorpora los anteriores modelos teóricos y que los orienta a la realidad de EKOGREEN, hace hincapié en las fases estratégicas críticas y define el proceso de planeación como un sistema que trata de ser coherente y que persigue como fin el fortalecimiento de la ventaja competitiva sostenible.

### 3.2. Propuesta del modelo de planeación estratégica para fortalecer la ventaja competitiva de EKOGREEN

Figura 10. Modelo de planeación estratégica de EKOGREEN



Fuente: elaboración propia

## Desarrollo del modelo propuesto

### FASE 1. Identidad corporativa y propuesta de valor (Fase crítica)

#### Propósito

Consolidar la identidad (misión, visión, valores) y traducirla en una propuesta de valor reconocible, alinea la cultura interna con lo que se promete al mercado.

#### Acciones esenciales

- **Formalizar identidad:** misión (producto + eficiencia + ambiente), visión con horizonte 2028 y alcance geográfico zona centro, y valores convertidos en conductas observables.
- **Asegurar coherencia interna:** capacitación semestral; identidad como criterio en decisiones (compras, producción, calidad, servicio); *checklist* de coherencia por procesos.
- **Posicionar propuesta de valor:** unificar mensajes en cotizaciones, ventas y postventa; validar percepción del cliente semestralmente.

#### Propuestas sugeridas

- **Misión:** "Proveer empaques ecológicos de alta calidad a empresas y comercios de la zona centro del Ecuador, mediante procesos eficientes y entregas oportunas, para reducir el impacto ambiental y fortalecer la sostenibilidad de nuestros clientes."
- **Visión:** "Para 2028, ser el referente en empaques ecológicos en la zona centro del país, reconocidos por confiabilidad, innovación sostenible y excelencia operativa."
- **Valores:** compromiso ambiental; calidad y cumplimiento; eficiencia con disciplina; transparencia; mejora continua.
- **Propuesta de valor:** "Fundas ecológicas confiables y personalizables, con calidad estable y entregas cumplidas, a precios competitivos sustentados en

una gestión productiva eficiente.”

### **Indicadores clave**

- Comprensión interna identidad  $\geq 80\%$  (semestral).
- Percepción cliente coherencia/confianza/cumplimiento  $\geq 4/5$  (semestral).
- Consistencia comunicacional 100% (trimestral).

### **Resultados esperados de la fase crítica**

1. Identidad formal y operativa (ya no informal).
2. Propuesta de valor unificada y aplicada en ventas, cotizaciones y servicio.
3. Personal alineado: comprensión  $\geq 80\%$  y evidencia de uso de identidad en decisiones.
4. Mejor percepción del cliente: confianza y coherencia sostenidas ( $\geq 4/5$ ).

### **Contribución a la ventaja competitiva**

Refuerza la diferenciación (sostenibilidad + cumplimiento) y evita inconsistencias internas que erosionan la confianza. La identidad clara facilita vender valor (no solo precio) y sostiene relaciones B2B.

## **FASE 2. Análisis interno y fortalecimiento de capacidades (Fase consolidada)**

### **Propósito**

Sostener el liderazgo en costos mediante control de costos, productividad, merma y calidad.

### **Acciones esenciales**

- Mapeo de procesos y responsabilidades; costeo por producto/lote; control de merma con causa; fichas técnicas; control de calidad en puntos críticos; programación semanal según capacidad real.

## Indicadores mínimos

- Tabla costos unitarios (mensual), reporte merma (semanal), defectos por lote ( $\leq 2\%$ ), productividad (+15% anual), merma ( $\leq 5\%$ ), costo unitario (-8 a -12% anual).

## Contribución a la ventaja competitiva

Sostiene el liderazgo en costos sin sacrificar calidad/cumplimiento, permite precios competitivos con estabilidad operativa.

## FASE 3. Análisis externo y vigilancia competitiva (Fase crítica)

### Propósito

Reducir la improvisación con el fin de institucionalizar el análisis del entorno (PESTEL y Porter), anticipa cambios de mercado, regulaciones e insumos.

### Acciones esenciales

- **PESTEL semestral** con impacto y respuesta (legal, económico, social, tecnológico, ambiental).
  - **Político-Legal:** Regulaciones ambientales, normativas para plásticos de un solo uso.
  - **Económico:** Variación de costos de insumos (resinas biodegradables), inflación, tipo de cambio.
  - **Social:** Tendencias de consumo responsable, preferencias de clientes B2B.
  - **Tecnológico:** Innovaciones en materiales sostenibles, maquinaria más eficiente.
  - **Ambiental:** Presión por reducción de impacto, certificaciones ecológicas.

- **Cinco Fuerzas semestral** (escala 1–5) y benchmarking frente a 3–4 competidores (precio, calidad, entrega, variedad).
  - **Rivalidad entre competidores:** Identificar 3-4 competidores directos, comparar precio, calidad, tiempos de entrega
  - **Amenaza de nuevos entrantes:** Evaluar barreras de entrada (inversión inicial, acceso a insumos sostenibles)
  - **Poder de negociación de clientes:** Analizar concentración de ventas, dependencia de clientes grandes
  - **Poder de negociación de proveedores:** Evaluar alternativas de proveedores, dependencia de insumos específicos
  - **Amenaza de productos sustitutos:** Monitorear alternativas de empaques (papel, tela, otros biodegradables)
- **Vigilancia mensual:** precios de competidores, cambios en clientes, alertas por insumos (>10–15%).
- Responsable asignado + reuniones trimestrales documentadas.

### Indicadores clave

- Ventas B2B  $\geq 75\%$  (mensual).
- Variación insumos monitoreada (alerta >10–15%).
- Oportunidades ejecutadas  $\geq 60\%$  (trimestral).
- Amenazas alto impacto con plan 100% (semestral).

### Resultados esperados de la fase crítica

1. EKOGREEN deja de “reaccionar tarde”: decisiones con datos del entorno.
2. Competidores identificados y comparados (posición clara vs mercado).
3. Riesgos externos con planes de respuesta (costos, regulación, sustitutos).
4. Oportunidades priorizadas y ejecutadas (no solo detectadas).

## **Contribución a la ventaja competitiva**

Protege márgenes ante subidas de insumos, anticipa regulaciones y evita pérdida de clientes frente a competidores/sustitutos. Fortalece diferenciación al ajustar la propuesta de valor según tendencias de sostenibilidad.

## **FASE 4. Determinación de objetivos estratégicos (Fase consolidada)**

### **Propósito**

Traducir visión y diagnóstico en objetivos SMART con responsables, plazos e indicadores (4 perspectivas).

### **Propuestas sugeridas de objetivos (núcleo)**

- Costos: -8 a -12% (18 meses).
- Productividad: +15% (18 meses).
- Defectos:  $\leq 2\%$  (12 meses sostenidos).
- Reclamos: -30% (12 meses).
- Ventas B2B: +25% (2026).
- 3 nuevos clientes corporativos (2026).
- Tablero KPI operativo desde mes 6.

## **Contribución a la ventaja competitiva**

Convierte la estrategia en metas medibles y alineadas; mantiene el balance entre eficiencia, calidad, cliente y crecimiento.

## **FASE 5. Implementación estratégica y control (Fase crítica)**

### **Propósito**

Cerrar la brecha entre plan y ejecución mediante rutinas, indicadores, responsabilidades claras y mejora continua (PDCA).

### **Acciones esenciales**

- Plan de acción por objetivo (responsable, recursos, plazos, hitos).
- Control semanal operativo + mensual estratégico.
- Tablero KPI con semáforo; matriz RACI para actividades críticas.
- Protocolo de desviaciones: causa raíz en 48–72h, acción, seguimiento y cierre.

### **Indicadores clave**

- KPIs en verde  $\geq 80\%$  (mensual).
- Ejecución de iniciativas  $\geq 90\%$  (mensual).
- Desviaciones cerradas  $< 72h \geq 85\%$  (mensual).
- Tiempo de cierre correctivo  $\leq 5$  días (mensual).

### **Resultados esperados de la fase crítica**

1. Objetivos se ejecutan con disciplina (acciones completas  $\geq 90\%$ ).
2. Control real: indicadores visibles y decisiones basadas en semáforo.
3. Corrección rápida: desviaciones críticas se atienden en 48–72h.
4. Mejora continua operando (PDCA): reducción sostenida de merma, defectos y reclamos.
5. Mayor integración interna: responsabilidades claras y coordinación interáreas.

### **Contribución a la ventaja competitiva**

Es la fase que sostiene la ventaja en el tiempo: asegura costos competitivos, cumplimiento estable, calidad consistente y confianza del cliente, evita que la estrategia sea solo declarativa.

## CONCLUSIONES

- La revisión teórica manifiesta que la planeación estratégica es un proceso relevante en la administración de la empresa, en tanto que permite definir su trayectoria y agudizar la competitividad. Autores como Porter (2019), Bozada (2022) y Romero (2020), con sus respectivas investigaciones, señalan que esta actividad se articula a partir del análisis del entorno, la definición de objetivos y el diseño de estrategias que propicien el avance de la empresa de cara a la obtención de resultados. De este modo Barney y Hesterly (2020) plantean que una ventaja competitiva presenta a la organización cuando una empresa pone en relación sus recursos las oportunidades del entorno y es capaz de generar valor que difícilmente sea imitado. En suma, la revisión de toda esta información confirma que la dirección estratégica articula la dirección de la empresa y, al mismo tiempo, se convierte en factores que propicia la competitividad.
- La evaluación de la compañía pone de manifiesto una presencia relativamente alta de la planeación estratégica y de ventaja competitiva en la compañía. De la gestión estratégica destaca la determinación de los objetivos estratégicos (3,82) y el diagnóstico interno (3,76); mientras que el diagnóstico externo (3,64), la ejecución de estrategias (3,55) y la identidad corporativa (3,50) dan cuenta de la necesidad de fortalecerse más. En la ventaja competitiva predomina el liderazgo en costos (4,19), seguida de la diferenciación (3,88) y el enfoque (3,81), mientras que la integración estratégica (3,50) es el componente con margen de mejora; observándose que la compañía tiene prácticas estratégicas funcionales, pero con margen de mejora.

- Conforme al análisis realizado, se determina que los principales componentes que fortalecen el modelo de planeación estratégica de EKOGREEN son la identidad corporativa, el análisis del entorno externo y la implementación de estrategias. Estos elementos, identificados a partir del diagnóstico empresarial, presentan niveles positivos de presencia y se relacionan directamente con la ventaja competitiva, especialmente en el liderazgo por costes. En este sentido, el modelo evidencia que un diseño estratégico estructurado contribuye a la coherencia organizacional, optimizar la toma de decisiones y sostener la ventaja competitiva de EKOGREEN.

## RECOMENDACIONES

- A modo de recomendación, la empresa EKOGREEN debe aplicar la utilización del modelo de planificación estratégica propuesto, fijándose como prioridades la formalización de la identidad corporativa y el seguimiento periódico de la aplicación de las estrategias a través de indicadores de rendimiento. De la misma manera, resulta pertinente establecer valoraciones periódicas del modelo para actualizar los objetivos y las acciones estratégicas frente a los cambios del contexto competitivo. Esto favorecerá la consolidación de la relación entre el plan y la acción, con dirección fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado-Andino, P., Delgado-Vera, N. E., Velásquez-Galarza, T. D., & Sánchez-Cáceres, S. I. (2024). Metodología cuantitativa: estudio de herramientas digitales en el aprendizaje del inglés en Ecuador. Polo del Conocimiento.
- Arbeláez Rodríguez, G. R., Ayala Ventura, G. A., Erazo Mejía, J. M., Mosquera Correa, G. A., & Bilbao Medrano, K. S. (2023). Epistemología de la investigación social. *Revista Médica-Científica Cambios*, 22(1). Recuperado de <https://revistahcam.iess.gob.ec/index.php/cambios/article/view/883>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). Administración estratégica y ventaja competitiva: Conceptos y casos (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Bozada, S. P. T. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional. *Revista Científica Eidos*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383396.pdf>
- Cadena, K. M. C. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Empresa*, 8(2), 45–58.
- Calle Mollo, S. E. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7016](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016)
- David, F. R., y David, F. R. (2020). Conceptos de administración estratégica (17.ª ed.). Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.

- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Shariff, M. N. M. (2022). The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 13388. <https://doi.org/10.3390/su142013388>
- Garzón, F., & Landázuri, P. (2023). Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter en la gestión estratégica de empresas latinoamericanas. *Revista Gestión y Competitividad*, 15(2), 45-59. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/gestioncompetitividad/article/view/4864>
- Garzón, X., & Landázuri, Y. (2023). Estudio de las fuerzas competitivas de Porter en empresas industriales. *Revista Ciencias Empresariales*, 11(3), 25–40.
- Gupta, S. (2022). A review of strategic planning and strategic management. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*, 9(1), 190–194. <https://doi.org/10.55524/ijirem.2022.9.1.35>
- Hernández, Fernández & Baptista (2022) — autores muy reconocidos en metodología de investigación y totalmente válidos para tesis.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2020). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (13ª ed.). Cengage Learning.
- López, A., y Gutiérrez, E. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias sociales*. Editorial Innovación Académica.
- Maureira Cid, F. & Flores Ferro, E. (2024). *Manual de investigación cuantitativa* (3.ª ed.). Bubok Publishing.

- Menacho Vargas, I., Flores Canto, F., Palacios Garay, J. P., Trujillo Medrano, B., Incasoller Vilca, C. A., & Godoy Pereyra, Y. R. (2019). *Epistemología y metodología científica*. Lima: Fondo Editorial La Cantuta. Recuperado de <https://fondoeditorial.une.edu.pe/index.php/lacantuta/catalog/book/12>
- Montero, I. K. S. (2022). Relación entre la planeación estratégica y la creación de ventaja competitiva sostenible en emprendimientos de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8964812.pdf>
- Muñoz, G. A. D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Revista Universidad y Empresa*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878906.pdf>
- Neptalí, F. N., Martínez-Martínez, E. J., Pluas-Llamuca, G. G., Román-Aguirre, R. D., Hernández-Altamirano, H. E., & Gallardo-Chiluisa, N. N. (2023). *Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación*. Editorial Grupo AEA. Recuperado de <https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/48>
- Pallarés-Renau, M. (2022). Misión, visión y valores: Elementos determinantes en la organización. *Revista de Relaciones Públicas*, 15(2), 33–47.
- Pineda Reyes, G. A., Bulnes García, P. C., & Baide Pérez, D. A. (2024). Las concepciones epistemológicas y la enseñanza de la investigación científica: un estudio desde la experiencia vivida por los docentes de la UPNFM. *Paradigma: Revista de Investigación Educativa*, 31(51), 9-30. Recuperado de <https://iniees.vrip.upnfm.edu.hn/ojs/index.php/Paradigma/article/view/231>
- Porter, M. E. (2019). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

- Ramírez, J., y Paredes, L. (2021). Metodología de la investigación: Estructura y diseño del proceso científico. Editorial Universitaria.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465–475. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Rothaermel, F. T. (2023). *Strategic management* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Sánchez Martín, M., Ponce Gea, A. I., Navarro-Mateu, F., Rubio-Aparicio, M., & Olmedo Moreno, E. M. (2024). Una aproximación práctica a los diseños de investigación cuantitativa. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 17(35). <https://doi.org/10.25115/ecp.v17i35.9725>
- Sánchez, R., y Torres, M. (2022). Diseño y validación de protocolos de investigación científica. Ediciones Académicas.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Administración estratégica: Teoría y casos* (22.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., y Bamford, C. E. (2023). *Administración estratégica y política de negocios* (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

## ANEXOS

Anexo 1. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de Identidad Corporativa

<b>¿Considera que la misión de Ekogreen está claramente definida y es comprensible para todos los grupos de interés?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	22,9	22,9	22,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	48,6	48,6	71,4
	De acuerdo	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
<b>¿Observa que las acciones de Ekogreen se alinean con su visión estratégica y contribuyen a su ventaja competitiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	31,4	31,4	45,7
	De acuerdo	18,0	51,4	51,4	97,1
	Totalmente de acuerdo	1,0	2,9	2,9	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Cree que la empresa actúa de manera coherente con los valores que promueve en su comunicación interna y externa?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17,1	17,1	17,1
	De acuerdo	22	62,9	62,9	80,0
	Totalmente de acuerdo	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Anexo 2. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de Análisis interno de la empresa

<b>¿Considera que la empresa utiliza sus capacidades de manera eficiente para alcanzar sus objetivos estratégicos?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8,0	22,9	22,9	25,7
	De acuerdo	21,0	60,0	60,0	85,7
	Totalmente de acuerdo	5,0	14,3	14,3	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Cree que Ekogreen identifica sus fortalezas y debilidades de manera efectiva para mejorar su competitividad?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13,0	37,1	37,1	40,0
	De acuerdo	17,0	48,6	48,6	88,6
	Totalmente de acuerdo	4,0	11,4	11,4	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Cree que Ekogreen está adecuadamente preparada para ejecutar sus procesos de manera eficiente y efectiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,0	34,3	34,3	37,1
	De acuerdo	17,0	48,6	48,6	85,7
	Totalmente de acuerdo	5,0	14,3	14,3	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

Anexo 3. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de Análisis externo de la empresa

<b>¿Cree que Ekogreen se diferencia positivamente de sus competidores en términos de calidad y servicio?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2,0	5,7	5,7	5,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,0	14,3	14,3	20,0
	De acuerdo	25,0	71,4	71,4	91,4
	Totalmente de acuerdo	3,0	8,6	8,6	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Considera que la empresa tiene estrategias efectivas para lidiar con productos y servicios sustitutos?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	En desacuerdo	9,0	25,7	25,7	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19,0	54,3	54,3	82,9
	De acuerdo	6,0	17,1	17,1	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Considera que Ekogreen puede negociar condiciones favorables con sus socios comerciales para mejorar su competitividad?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,0	14,3	14,3	17,1
	De acuerdo	22,0	62,9	62,9	80,0
	Totalmente de acuerdo	7,0	20,0	20,0	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Considera que la empresa identifica y aprovecha las oportunidades del mercado de forma proactiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,0	28,6	28,6	31,4
	De acuerdo	19,0	54,3	54,3	85,7
	Totalmente de acuerdo	5,0	14,3	14,3	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Percibe que Ekogreen ajusta su estrategia en función de las condiciones del entorno económico?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	5,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,0	28,6	28,6	34,3
	De acuerdo	17,0	48,6	48,6	82,9
	Totalmente de acuerdo	6,0	17,1	17,1	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Cree que Ekogreen realiza un seguimiento adecuado de las tendencias del mercado para ajustar su estrategia?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4,0	11,4	11,4	11,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,0	25,7	25,7	37,1
	De acuerdo	18,0	51,4	51,4	88,6
	Totalmente de acuerdo	4,0	11,4	11,4	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

Anexo 4. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de determinación de objetivos estratégicos

<b>¿Percibe que los objetivos estratégicos están alineados con la misión y visión de Ekogreen, contribuyendo a su ventaja competitiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4,0	11,4	11,4	11,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17,0	48,6	48,6	60,0
	De acuerdo	12,0	34,3	34,3	94,3
	Totalmente de acuerdo	2,0	5,7	5,7	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Cree que Ekogreen integra adecuadamente la sostenibilidad en sus objetivos estratégicos para fortalecer su ventaja competitiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	De acuerdo	29,0	82,9	82,9	85,7
	Totalmente de acuerdo	5,0	14,3	14,3	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Cree que los objetivos estratégicos ayudan a Ekogreen a mantener una dirección clara y sostenida en el tiempo?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,0	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	20,0	57,1	57,1	77,1
	Totalmente de acuerdo	8,0	22,9	22,9	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

Anexo 5. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de implementación de estrategias

<b>¿Cree que Ekogreen es efectiva en convertir su planeación estratégica en acciones concretas que fortalezcan su ventaja competitiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2,0	5,7	5,7	5,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11,0	31,4	31,4	37,1
	De acuerdo	21,0	60,0	60,0	97,1
	Totalmente de acuerdo	1,0	2,9	2,9	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Cree que Ekogreen tiene una estructura organizativa que evita la improvisación en la ejecución de sus estrategias?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,0	25,7	25,7	28,6
	De acuerdo	17,0	48,6	48,6	77,1
	Totalmente de acuerdo	8,0	22,9	22,9	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Cree que Ekogreen tiene mecanismos efectivos para monitorear el progreso de sus estrategias?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	En desacuerdo	6,0	17,1	17,1	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15,0	42,9	42,9	62,9
	De acuerdo	13,0	37,1	37,1	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

## Anexo 6. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de diferenciación

<b>¿Cree que la experiencia que brinda Ekogreen es única en comparación con sus competidores en el mercado?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8,0	22,9	22,9	25,7
	De acuerdo	23,0	65,7	65,7	91,4
	Totalmente de acuerdo	3,0	8,6	8,6	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Considera que la calidad de los servicios de Ekogreen es superior a la de sus competidores?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,0	28,6	28,6	31,4
	De acuerdo	20,0	57,1	57,1	88,6
	Totalmente de acuerdo	4,0	11,4	11,4	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Considera que la empresa promueve la innovación responsable como parte de su estrategia de diferenciación?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,0	20,0	20,0	22,9
	De acuerdo	15,0	42,9	42,9	65,7
	Totalmente de acuerdo	12,0	34,3	34,3	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

## Anexo 7. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de liderazgo en costos

<b>¿Cree que Ekogreen utiliza sus recursos de manera eficiente para mantener costos competitivos sin comprometer la calidad?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2,0	5,7	5,7	5,7
	De acuerdo	21,0	60,0	60,0	65,7
	Totalmente de acuerdo	12,0	34,3	34,3	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Cree que el precio de los servicios de Ekogreen es justo en relación con el valor que recibe?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4,0	11,4	11,4	11,4
	De acuerdo	15,0	42,9	42,9	54,3
	Totalmente de acuerdo	16,0	45,7	45,7	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Considera que la empresa implementa prácticas operativas que apoyan la sostenibilidad y la eficiencia, que contribuye a su ventaja competitiva en el mercado?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8,0	22,9	22,9	22,9
	De acuerdo	21,0	60,0	60,0	82,9
	Totalmente de acuerdo	6,0	17,1	17,1	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

## Anexo 8. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de enfoque

<b>¿Cree que Ekogreen se enfoca adecuadamente en un nicho específico de clientes?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,0	17,1	17,1	17,1
	De acuerdo	23,0	65,7	65,7	82,9
	Totalmente de acuerdo	6,0	17,1	17,1	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Considera que la empresa es capaz de responder rápidamente a las expectativas y necesidades cambiantes de su mercado objetivo?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2,0	5,7	5,7	5,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,0	20,0	20,0	25,7
	De acuerdo	16,0	45,7	45,7	71,4
	Totalmente de acuerdo	10,0	28,6	28,6	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Considera que las decisiones de Ekogreen son coherentes con su estrategia a largo plazo y su modelo de negocio?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2,0	5,7	5,7	5,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16,0	45,7	45,7	51,4
	De acuerdo	15,0	42,9	42,9	94,3
	Totalmente de acuerdo	2,0	5,7	5,7	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

Anexo 9. Resultados de las encuestas en SPSS sobre la dimensión de Integración estratégica para la generación de ventaja competitiva.

<b>¿Cree que las decisiones de Ekogreen están respaldadas por una planificación estratégica sólida y bien fundamentada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7,0	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17,0	48,6	48,6	68,6
	De acuerdo	10,0	28,6	28,6	97,1
	Totalmente de acuerdo	1,0	2,9	2,9	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	
<b>¿Cree que Ekogreen coordina adecuadamente sus objetivos estratégicos con sus capacidades operativas para generar ventaja competitiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1,0	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,0	34,3	34,3	37,1
	De acuerdo	19,0	54,3	54,3	91,4
	Totalmente de acuerdo	3,0	8,6	8,6	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

<b>¿Cree que Ekogreen evalúa y ajusta sus estrategias de manera regular para mantenerse competitiva?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15,0	42,9	42,9	42,9
	De acuerdo	16,0	45,7	45,7	88,6
	Totalmente de acuerdo	4,0	11,4	11,4	100,0
	Total	35,0	100,0	100,0	

## Cuestionario

Estimado/a colaborador:

Le agradecemos su disposición para colaborar en la investigación "Planeación estratégica como ventaja competitiva para la empresa Ekogreen". Sus respuestas representan algo muy importante para la investigación.

A continuación, podrá encontrar un breve cuestionario donde se incluyen una serie de preguntas. Le pedimos que valore cada una de las alternativas de respuesta con relación a su experiencia u opinión. Utilice una escala del 1 al 5, donde 1 representa la valoración más baja (Totalmente en desacuerdo) y 5 la más alta (Totalmente de acuerdo).

Este cuestionario tiene como fines únicos y exclusivamente los académicos. Los datos facilitados serán tratados con confidencialidad y no se recogerán datos como nombres y correos electrónicos. Gracias por su tiempo y colaboración.

Alternativas de Respuestas	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
<b>Ítem</b>					
<b>DIMENSIÓN I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>					
<b>Identidad corporativa</b>					
1. ¿Considera que la misión de la empresa está claramente definida y es comprensible para todos los grupos de interés?					
2. ¿Observa que las acciones de Ekogreen se alinean con su visión estratégica y contribuyen a su ventaja competitiva?					

3. ¿Cree que la empresa actúa de manera coherente con los valores que promueve en su comunicación interna y externa?					
--	--	--	--	--	--

### Análisis Interno

4. ¿Considera que la empresa utiliza sus capacidades de manera eficiente para alcanzar sus objetivos estratégicos?					
5. ¿Cree que Ekogreen identifica sus fortalezas y debilidades de manera efectiva para mejorar su competitividad?					
6. ¿Cree que Ekogreen está adecuadamente preparada para ejecutar sus procesos de manera eficiente y efectiva?					

### Análisis Externo

7. ¿Cree que Ekogreen se diferencia positivamente de sus competidores en términos de calidad y servicio?					
8. ¿Considera que la empresa tiene estrategias					

efectivas para lidiar con productos y servicios sustitutos?					
9. ¿Considera que Ekogreen puede negociar condiciones favorables con sus socios comerciales para mejorar su competitividad?					
10. ¿Considera que la empresa identifica y aprovecha las oportunidades del mercado de forma proactiva?					
11. ¿Percibe que Ekogreen ajusta su estrategia en función de las condiciones del entorno económico?					
12. ¿Cree que Ekogreen realiza un seguimiento adecuado de las tendencias del mercado para ajustar su estrategia?					
<b>Determinación de objetivos</b>					
13. ¿Percibe que los objetivos estratégicos están alineados con la misión y visión de					

Ekogreen, contribuyendo a su ventaja competitiva?					
14. ¿Cree que Ekogreen integra adecuadamente la sostenibilidad en sus objetivos estratégicos para fortalecer su ventaja competitiva?					
15. ¿Cree que los objetivos estratégicos ayudan a Ekogreen a mantener una dirección clara y sostenida en el tiempo?					
<b>Implementación Estratégica</b>					
16. ¿Cree que Ekogreen es efectiva en convertir su planeación estratégica en acciones concretas que fortalezcan su ventaja competitiva?					
17. ¿Cree que Ekogreen tiene una estructura organizativa que evita la improvisación en la ejecución de sus estrategias?					
18. ¿Cree que Ekogreen tiene mecanismos efectivos para monitorear el progreso de sus estrategias?					

<b>DIMENSIÓN II. Ventaja Competitiva</b>					
<b>Diferenciación</b>					
19. ¿Cree que la experiencia que brinda Ekogreen es única en comparación con sus competidores en el mercado?					
20. ¿Considera que la calidad de los servicios de Ekogreen es superior a la de sus competidores?					
21. ¿Considera que la empresa promueve la innovación responsable como parte de su estrategia de diferenciación?					
<b>Liderazgo en costos</b>					
22. ¿Cree que Ekogreen utiliza sus recursos de manera eficiente para mantener costos competitivos sin comprometer la calidad?					
23. ¿Cree que el precio de los servicios de Ekogreen es justo en relación con el valor que recibe?					
24. ¿Considera que la empresa implementa					

prácticas operativas que apoyan la sostenibilidad y la eficiencia, que contribuye a su ventaja competitiva en el mercado?					
<b>Enfoque</b>					
25. ¿Cree que Ekogreen se enfoca adecuadamente en un nicho específico de clientes?					
26. ¿Considera que la empresa es capaz de responder rápidamente a las expectativas y necesidades cambiantes de su mercado objetivo?					
27. ¿Considera que las decisiones de Ekogreen son coherentes con su estrategia a largo plazo y su modelo de negocio?					
<b>DIMENSIÓN III. RELACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA</b>					
<b>Integración estratégica para la generación de ventaja competitiva</b>					
28. ¿Cree que las decisiones de Ekogreen están respaldadas por una planificación estratégica sólida y bien fundamentada?					

29. ¿Cree que Ekogreen coordina adecuadamente sus objetivos estratégicos con sus capacidades operativas para generar ventaja competitiva?					
30. ¿Cree que Ekogreen evalúa y ajusta sus estrategias de manera regular para mantenerse competitiva?					