

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

ARTÍCULO PROFESIONAL

**LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR
G461: VENTA AL POR MAYOR A CAMBIO DE UNA COMISIÓN O POR
CONTRATO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

GABRIELA ELIZABETH PINEDA MOROCHO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA.

QUITO, ENERO 2026

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| TABLA DE FIGURAS | III |
| RESUMEN | IV |
| ABSTRACT | V |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. MARCO TEÓRICO | 2 |
| 1.1. Gestión estratégica: conceptos y evolución..... | 2 |
| 1.2. Herramientas de control estratégico: <i>balanced scorecard</i> y cuadro de mando integral..... | 3 |
| 1.3. Fortalecimiento de la gestión empresarial y uso de herramientas analíticas ... | 3 |
| 1.4. Orientación estratégica, aprendizaje organizativo e innovación | 3 |
| 1.5. Gobierno corporativo, control interno y gestión del riesgo | 4 |
| 1.6. Evolución de la gestión estratégica: de técnica a filosofía organizacional..... | 4 |
| 1.7. Características y retos del sector G461 en Ecuador | 5 |
| 1.8. Herramientas y modelos para la gestión estratégica | 5 |
| 1.9. Estado actual y desafíos en la aplicación de la gestión estratégica en América Latina y Pichincha | 6 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 6 |
| Enfoque de Investigación | 6 |
| Población y Muestra | 7 |
| Técnica e instrumento de recolección de datos | 8 |
| Características del instrumento | 8 |
| Validación y confiabilidad del instrumento..... | 8 |
| Procedimiento de análisis | 9 |
| Alcance del estudio y limitaciones | 9 |
| 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 9 |
| Vigencia y estado de ejecución del plan estratégico..... | 10 |
| Componentes incluidos en el plan estratégico..... | 17 |
| Discusión | 32 |
| CONCLUSIÓN | 36 |
| REFERENCIAS | 38 |
| ANEXOS | 41 |

TABLA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1- Método de socialización del plan estratégico..... | 10 |
| Figura 2.- Vigencia y estado de ejecución del plan estratégico..... | 11 |
| Figura 3. Elementos del plan estratégico | 12 |
| Figura 4. Componentes y evaluación del plan | 12 |
| Figura 5. Grado de énfasis de los componentes | 14 |
| Figura 6. Uso de herramientas de formulación estratégica | 15 |
| Figura 7. Relación entre la duración del plan estratégico y la inclusión del análisis de competidores. | 16 |
| Figura 8. Frecuencia de uso de herramientas avanzadas de análisis estratégico | 17 |
| Figura 9. Estado de ejecución del plan estratégico vigente | 18 |
| Figura 10. Influencia de factores en el plan estratégico..... | 18 |
| Figura 11. Elementos de alta incidencia en el desempeño financiero | 19 |
| Figura 12. Gestión de proyectos | 20 |
| Figura 13. Asignación de recursos | 21 |
| Figura 14. Involucramiento de la alta dirección | 22 |
| Figura 15. Comunicación | 23 |
| Figura 16. Percepción | 24 |
| Figura 17. Retroalimentación..... | 25 |
| Figura 18.- Correlación 1 | 26 |
| Figura 19.- Correlación 2 | 27 |
| Figura 20.- Correlación 3 | 29 |
| Figura 21.- Correlación 4 | 30 |
| Figura 22.- Correlación 5 | 31 |

RESUMEN

El presente artículo analiza el nivel de madurez en la gestión del plan estratégico en empresas del sector G461 —venta al por mayor a cambio de una comisión o por contrato— ubicadas en la provincia de Pichincha, Ecuador. Mediante un enfoque cuantitativo descriptivo y la aplicación de encuestas estructuradas a 29 empresas, se evaluaron los componentes clave de la planificación estratégica, las herramientas utilizadas, los mecanismos de implementación y la percepción sobre su incidencia en el desempeño organizacional. Los resultados evidencian que, aunque el 89,7 % de las empresas dispone de un plan estratégico, predominan prácticas de socialización oral (82,35 %) y un uso limitado de metodologías analíticas avanzadas, como el modelo de Porter (20,59 %) o la cadena de valor (8,82 %). Asimismo, se identificó una brecha entre la formulación y la ejecución, reflejada en el menor énfasis en los planes operativos (77 %) y en la gestión de contingencias (promedio 3,81/5). A pesar de estas limitaciones, el 97 % de las empresas reconoce la influencia de la planificación estratégica en su desempeño financiero. Se concluye que el sector presenta una madurez estratégica intermedia, caracterizada por avances en la formalización, pero con desafíos significativos en análisis competitivo, institucionalización del proceso y mecanismos de ejecución y evaluación. El estudio propone fortalecer el uso de herramientas estratégicas, mejorar la articulación entre formulación y ejecución y consolidar sistemas de seguimiento que permitan una gestión estratégica integral y sostenible.

Palabras clave: gestión estratégica, plan estratégico, sector G461, empresas mayoristas, planificación organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the level of maturity in the management of strategic planning among companies in sector G461—wholesale trade on a fee or contract basis—located in the province of Pichincha, Ecuador. Using a descriptive quantitative approach and structured surveys applied to 29 companies, the study evaluated key components of strategic planning, the analytical tools employed, implementation mechanisms, and perceptions of its influence on organizational performance. The results show that although 89.7% of companies have a strategic plan, strategic communication relies predominantly on oral methods (82.35%) and the use of advanced analytical tools—such as Porter’s Five Forces (20.59%) or the Value Chain (8.82%)—remains limited. Furthermore, a gap between formulation and implementation is evident, reflected in the lower emphasis on operational action plans (77%) and contingency management (average 3.81/5). Despite these limitations, 97% of companies recognize the influence of strategic planning on their financial performance. The study concludes that the sector demonstrates an intermediate level of strategic maturity, characterized by progress in formalization but persistent challenges in competitive analysis, process institutionalization, and mechanisms for execution and evaluation. It recommends strengthening the use of strategic tools, improving alignment between formulation and implementation, and consolidating monitoring systems to achieve comprehensive and sustainable strategic management.

Keywords: strategic management, strategic plan, sector G461, wholesale companies, organizational

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica y el control interno se han consolidado como pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad empresarial, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La planificación estratégica permite a las organizaciones adaptarse a entornos dinámicos y altamente competitivos, orientando sus recursos hacia objetivos concretos que aseguren el crecimiento sostenido (Yoza Calderón & Parrales Poveda, 2021). En este sentido, la incorporación de herramientas como el cuadro de mando integral ha demostrado ser una estrategia eficaz para optimizar la gestión administrativa y financiera, facilitando la toma de decisiones basadas en indicadores de desempeño (Malpica Mujica, 2021; Alcívar Martínez & Álvarez Vidal, 2024).

Asimismo, la competitividad se ha convertido en un factor decisivo para el crecimiento de las organizaciones, requiriendo de innovaciones en procesos, adopción de tecnologías y estrategias de mercado que fortalezcan la posición empresarial frente a los desafíos del entorno (Díaz Muñoz & Fierro Mosquera, 2021). Las PYMES, sin embargo, enfrentan debilidades estructurales que limitan su gestión eficiente, especialmente tras escenarios críticos como la pandemia, lo que resalta la importancia de implementar modelos de gestión más sólidos y adaptativos (Balarezo-Noboa & Vaca-Sandoval, 2023). Finalmente, la integración de modelos de gestión por procesos y la utilización de medios digitales se han convertido en herramientas estratégicas que no solo mejoran la productividad, sino que también potencian la competitividad en mercados globalizados (Rodríguez & Proaño, 2024; Plaza & Moreno, 2024).

En Ecuador, el sector G461 —definido por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) como la venta al por mayor a cambio de comisión o por contrato— juega un rol fundamental en la cadena comercial, actuando como un nexo vital entre productores y consumidores finales. En particular, la provincia de Pichincha se destaca como un epicentro empresarial, concentrando una parte sustancial de estas actividades que impactan directamente en la economía local y nacional. No obstante, a pesar de su relevancia, muchas de estas empresas enfrentan serias dificultades para implementar y dar seguimiento efectivo a sus planes estratégicos, lo cual pone en riesgo su competitividad y capacidad de respuesta ante un mercado que exige eficiencia, innovación y flexibilidad.

Entre los principales retos identificados se encuentran la falta de una cultura organizacional orientada a la planificación, la prevalencia de la improvisación en la toma de decisiones y la carencia de indicadores de gestión claros y medibles que permitan evaluar avances y ajustar estrategias de forma oportuna (Villegas & Escudero, 2021). Estas limitaciones impactan directamente en la capacidad de estas empresas para consolidarse, crecer y sostenerse en un

entorno empresarial globalizado, donde el conocimiento y la gestión estratégica se convierten en factores diferenciadores.

Esta investigación se propone profundizar en el análisis de cómo se gestiona el plan estratégico dentro del sector G461 en Pichincha, identificando las fortalezas y debilidades presentes en la práctica cotidiana. A partir de un enfoque metodológico que combina la revisión exhaustiva de literatura especializada y el análisis de datos primarios recolectados mediante encuestas dirigidas a actores clave, se busca no solo comprender la realidad actual, sino también aportar recomendaciones claras y aplicables que impulsen una gestión estratégica más eficaz y orientada al logro de resultados tangibles.

La hipótesis central de este estudio sostiene que una adecuada gestión del plan estratégico tiene un impacto positivo y directo en el desempeño organizacional y la competitividad de las empresas del sector G461. Por tanto, promover mejores prácticas de planificación no solo favorecerá el desarrollo empresarial individual, sino que contribuirá al fortalecimiento del tejido económico de la región y del país en general. Mirando hacia adelante, esta investigación aspira a ser un aporte significativo para que estas empresas transformen sus procesos, aprovechen oportunidades y afronten desafíos con mayor resiliencia y visión estratégica.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión estratégica: conceptos y evolución

La gestión estratégica se ha consolidado como un proceso esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad empresarial, articulando las fases de formulación, implementación y control. De acuerdo con Niño (2016), la planificación estratégica se relaciona directamente con el control de gestión mediante sistemas de información y el uso de indicadores que facilitan el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, reduciendo las asimetrías informativas y los problemas de agencia. Esta visión implica que el control estratégico debe ser dinámico, adaptándose a cambios del entorno para anticipar escenarios y minimizar riesgos (Naranjo-Pérez & Solera-Salas, 2005).

En la misma línea, Arrieta (2021) propone el BSC *Focusplus* como un avance metodológico que supera las limitaciones del *Balanced Scorecard* tradicional, integrando tres niveles: arquitectura, planeamiento y gestión estratégica, para lograr una alineación más eficiente entre la estrategia y la operación. Estas propuestas reflejan la evolución de la gestión estratégica desde un enfoque meramente planificador hacia un sistema integral orientado al aprendizaje y la innovación.

1.2.Herramientas de control estratégico: *balanced scorecard* y cuadro de mando integral

Entre las herramientas más utilizadas para el control estratégico, el *Balanced Scorecard* (BSC) ocupa un lugar central. Según Lalaleo y Martínez (2023), esta metodología evalúa el desempeño empresarial en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, permitiendo detectar debilidades y priorizar acciones. De forma similar, Carvajal Zambrano y Caicedo Coello (2021) destacan que el Cuadro de Mando Integral (CMI) fortalece la gestión empresarial mediante la alineación de objetivos estratégicos y el monitoreo continuo del desempeño, lo cual es crucial para la mejora continua y la toma de decisiones acertadas.

La aplicación del BSC en cooperativas y empresas ecuatorianas ha demostrado ser una estrategia viable para optimizar los procesos organizacionales (López Londo & Usca Tuquinga, 2012), aunque su implementación requiere adaptaciones específicas al contexto sectorial y regional. Por ello, el desarrollo de metodologías innovadoras como el BSC *Focusplus* (Arrieta, 2021) resulta relevante para entornos cambiantes.

1.3.Fortalecimiento de la gestión empresarial y uso de herramientas analíticas

El fortalecimiento de la gestión empresarial en las PYMES ecuatorianas depende del uso combinado de herramientas cualitativas y cuantitativas, que faciliten la toma de decisiones estratégicas (Pérez Guerra, 2016). Entre estas se encuentran los sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), los cuales optimizan la planificación y control de los recursos, contribuyendo a la eficiencia organizacional (Holguín Reyna et al., 2021). De igual manera, la contabilidad gerencial es fundamental para la toma de decisiones financieras, al proporcionar información precisa y oportuna (Balcázar Sarmiento et al., 2019).

La capacidad de análisis se complementa con modelos multicriterio para la toma de decisiones, como el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) desarrollado por Saaty (2008), que facilita la priorización de alternativas estratégicas en entornos complejos. Además, la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1976) aporta un enfoque integral para comprender la empresa como un sistema interrelacionado, en el cual cada decisión impacta en la estructura global.

1.4.Orientación estratégica, aprendizaje organizativo e innovación

La orientación estratégica y la capacidad de aprendizaje organizativo son determinantes para el desempeño innovador de las empresas. Bremes Sánchez et al. (2022) demuestran que estas variables actúan como mediadoras en la relación entre las capacidades internas y la innovación, lo que refuerza la necesidad de fomentar culturas organizacionales flexibles y adaptativas. En este

sentido, el comportamiento organizacional influye en la efectividad de la estrategia, al incidir en la toma de decisiones y en la cohesión de los equipos de trabajo (Consuelo-Bravo et al., 2018).

Asimismo, la validación de instrumentos y metodologías para la gestión estratégica resulta fundamental para garantizar la calidad de los datos que sustentan las decisiones, como lo destaca De la Cruz Villegas y Gordillo Fuentes (2020) en estudios sobre el juicio de expertos, aplicable también a la evaluación de estrategias empresariales.

1.5. Gobierno corporativo, control interno y gestión del riesgo

Un componente esencial del control estratégico es el gobierno corporativo, que establece lineamientos para la transparencia y la rendición de cuentas. Chávez Zapata et al. (2022) señalan que la gestión del control interno, cuando se orienta desde un enfoque de gobernanza, incide directamente en los resultados financieros y en la sostenibilidad empresarial. Esto cobra relevancia en contextos de incertidumbre y crisis, donde el riesgo debe ser gestionado mediante políticas estratégicas integrales (Chávez Haro, 2025).

La implementación de modelos estratégicos ha sido un reto constante para las PYMES ecuatorianas. Quiñónez-Cabeza et al. (2017) proponen un procedimiento de gestión competitiva basado en diagnóstico, proyección y control, lo que permite la mejora continua y la adaptación a entornos cambiantes. De manera complementaria, estudios como el de Mora (2016) y Figueroa-Soledispa et al. (2022) evidencian la necesidad de estrategias orientadas a la permanencia y fortalecimiento empresarial en mercados globalizados.

1.6. Evolución de la gestión estratégica: de técnica a filosofía organizacional

La gestión estratégica ha evolucionado notablemente, dejando atrás su concepción inicial como una mera técnica exclusiva de la alta gerencia para convertirse en una verdadera filosofía que permea todos los niveles de la organización. Esta transformación implica que la estrategia ya no es solo un conjunto de acciones aisladas plasmadas en documentos, sino un enfoque integral que guía la cultura y las decisiones cotidianas de la empresa.

Mintzberg et al. (2005) proponen que la estrategia puede entenderse desde diversas perspectivas, entre ellas como un plan que define un curso de acción deliberado para alcanzar objetivos específicos; como un patrón que refleja un comportamiento coherente y repetido en el tiempo; como una posición que la empresa adopta dentro del mercado o entorno competitivo; y finalmente, como una perspectiva que representa una mentalidad o visión que orienta a la organización.

Estas diferentes aproximaciones permiten a las empresas adaptarse de manera flexible a sus capacidades internas y a los cambios constantes del entorno, aspectos fundamentales para enfrentar los retos de un mercado globalizado y en constante evolución. La incorporación de la

gestión estratégica como una filosofía organizacional fortalece la resiliencia, fomenta la innovación y se convierte en un factor decisivo para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

1.7. Características y retos del sector G461 en Ecuador

En el contexto ecuatoriano, el sector G461, que corresponde a la venta al por mayor a cambio de comisión o por contrato, está regulado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y se caracteriza porque el agente actúa como intermediario comercial sin asumir la propiedad directa de los bienes que negocia (INEC, 2023). Esta particularidad implica que las empresas deben enfocar su gestión en optimizar procesos relacionados con la representación, la negociación y la logística, para asegurar rentabilidad y cumplimiento contractual.

En la provincia de Pichincha, donde este sector concentra gran parte de la actividad empresarial, estas organizaciones enfrentan retos como la gestión eficiente de múltiples relaciones comerciales, la administración transparente de comisiones y contratos, y la adaptación continua a las regulaciones tributarias y comerciales vigentes. La capacidad para superar estos desafíos está directamente relacionada con la implementación de una gestión estratégica robusta, que no solo permita afrontar las demandas del día a día, sino que también proyecte el desarrollo sostenible y el crecimiento futuro.

1.8. Herramientas y modelos para la gestión estratégica

El análisis estratégico constituye la base para el diseño y ejecución de planes efectivos. Entre las herramientas más reconocidas para esta etapa diagnóstica se encuentra el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008), que permite evaluar la competitividad de la industria analizando aspectos como la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la presión de productos sustitutos y la rivalidad interna.

Otro instrumento ampliamente utilizado es la matriz FODA, que facilita la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas internas y externas, permitiendo a la organización establecer estrategias ajustadas a su realidad particular. Asimismo, el análisis PESTEL, que examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del macroentorno, ayuda a anticipar tendencias y riesgos que pueden afectar la operatividad empresarial. Luego de esta fase diagnóstica, la formulación, implementación y evaluación del plan estratégico son esenciales para alinear la visión y misión institucional con acciones concretas y medibles que impulsen el desempeño y la competitividad organizacional (Kaplan & Norton, 2004).

1.9. Estado actual y desafíos en la aplicación de la gestión estratégica en América Latina y Pichincha

Pese a la amplia difusión y disponibilidad de modelos y herramientas estratégicas, diversas investigaciones recientes señalan que muchas empresas en América Latina aplican estos conceptos de manera superficial o fragmentada, lo que limita su efectividad y capacidad de adaptación (Carrión & Rueda, 2020). La ausencia de sistemas integrales de seguimiento, la falta de indicadores claros y la carencia de mecanismos de retroalimentación son factores que impiden que la gestión estratégica se convierta en un proceso dinámico y de mejora continua.

En el caso particular de las empresas mayoristas del sector G461 en Pichincha, estas dificultades se agravan debido a la informalidad de algunos procesos internos, la escasa adopción de tecnologías digitales modernas y la limitada formación especializada en gestión empresarial. Estas carencias afectan la capacidad de las organizaciones para optimizar sus operaciones, responder rápidamente a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, estos retos también representan una oportunidad para promover la transformación organizacional mediante la implementación de mejores prácticas estratégicas, la inversión en tecnología y el desarrollo constante del capital humano, orientados hacia un futuro donde la innovación y la eficiencia sean la norma.

2. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico aplicado en esta investigación se diseñó con el propósito de obtener una visión precisa y fundamentada sobre el estado actual de la gestión estratégica en las empresas del sector G461 (Comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata), ubicadas en la provincia de Pichincha. A continuación, se detallan los elementos clave de la metodología implementada.

Enfoque de Investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, orientado a caracterizar y analizar el grado de desarrollo y aplicación del plan estratégico en las empresas del sector G461. Este enfoque permitió cuantificar datos objetivos y medibles, garantizando la obtención de resultados que reflejen con claridad las prácticas, herramientas utilizadas y la percepción de los directivos en relación con la planificación estratégica.

El alcance descriptivo se justifica porque el objetivo principal fue diagnosticar la situación actual, sin intervenir en los procesos ni manipular variables, sino limitándose a observar, analizar y describir patrones y tendencias relevantes.

Población y Muestra

La población objetivo del estudio estuvo integrada por la totalidad de las empresas registradas bajo el código CIU G461 – Venta al por mayor a cambio de una comisión o por contrato, según el catastro oficial del Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador, lo cual arroja un total de 120 organizaciones. Estas empresas constituyen el universo del sector mayorista al que se dirige la investigación.

De dicho universo, un subconjunto de 87 empresas establecidas en la provincia de Pichincha fue seleccionado como población para el presente estudio complementario. Estas organizaciones habían sido previamente incluidas en el grupo asignado al análisis principal sobre la gestión del plan estratégico en el sector. Para el desarrollo de este artículo, se aplicó una encuesta estructurada de veintitrés (23) preguntas validadas por profesionales en administración y gestión organizacional con el objetivo de analizar la aplicación y gestión del plan estratégico al interior de las organizaciones objeto de estudio.

El proceso de contacto y filtrado de las empresas se detalla a continuación. Inicialmente, se intentó establecer comunicación con las 87 entidades mediante visitas presenciales y envíos de correos electrónicos institucionales. Esta fase permitió contactar satisfactoriamente a 63 empresas. De este grupo, 29 aceptaron participar activamente en el levantamiento de datos, lo que representa un 46 % de las entidades contactadas. Por el contrario, 11 empresas declinaron proporcionar información, mientras que 15 no respondieron ni confirmaron citas, a pesar de los esfuerzos de seguimiento. Adicionalmente, seis empresas estaban cerradas o no localizables en las direcciones registradas, y una empresa importadora de origen chino, aun contando con oficinas, carecía de personal operativo, lo que imposibilitó la obtención de datos.

Dadas la heterogeneidad de la población y las restricciones para aplicar un muestreo probabilístico estricto, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, compuesto por las 29 empresas que accedieron a participar. Los criterios de selección fueron los siguientes:

- **Accesibilidad:** Empresas que dieron su consentimiento para participar en la investigación.
- **Disponibilidad:** Organizaciones con disposición a suministrar información estratégica para el estudio.
- **Representatividad:** Entidades que reflejan la estructura y características del sector mayorista en la provincia de Pichincha.

Este conjunto muestral se considera adecuado para el objetivo del estudio, pues permite identificar tendencias, patrones de comportamiento y aplicar conclusiones válidas para fines descriptivos dentro del ámbito del comercio mayorista en Pichincha.

El levantamiento de la información se realizó entre octubre de 2024 y febrero de 2025. La logística de campo se diseñó estratégicamente: a partir de un punto de referencia céntrico — la intersección de las avenidas 6 de diciembre y Río Coca— se avanzó progresivamente hacia las zonas periféricas de la provincia. Este enfoque sectorizado permitió optimizar los recursos temporales y logísticos, asegurar la cobertura territorial deseada y facilitar una visión representativa del entorno empresarial mayorista en Pichincha. Además, el desplazamiento secuenciado contribuyó a identificar las particularidades de disposición de las empresas para participar en investigaciones sobre gestión estratégica.

En suma, mediante esta metodología se obtuvo una muestra que, aunque no probabilística, ofrece una oportunidad valiosa para describir la aplicación del plan estratégico en el sector mayorista código G461 en Pichincha, aportando evidencia empírica al estudio de la gestión organizacional en este contexto.

Técnica e instrumento de recolección de datos

La recolección de información se realizó mediante una encuesta estructurada, dirigida a gerentes generales o responsables del área de planificación estratégica. Esta elección se justifica porque dichos cargos poseen autoridad y conocimiento sobre los procesos internos relacionados con la gestión estratégica.

Características del instrumento

El cuestionario incluyó preguntas cerradas y escalas tipo Likert (de 1 a 5), (de 1 a 7) diseñadas para evaluar dimensiones clave, tales como:

- Formalización del plan estratégico: Existencia de un documento aprobado y vigente.
- Uso de herramientas de análisis: Aplicación de metodologías como FODA, PESTEL, *Balanced Scorecard*, entre otras.
- Definición y claridad de objetivos estratégicos.
- Monitoreo y evaluación: Implementación de indicadores y periodicidad de seguimiento.
- Procesos de retroalimentación y ajuste: Actualización del plan con base en resultados.

Validación y confiabilidad del instrumento

Para garantizar la validez de contenido, el cuestionario se sometió a la revisión de expertos en gestión estratégica y administración empresarial, quienes evaluaron aspectos de claridad, pertinencia y relevancia.

Posteriormente, se realizó una prueba piloto con cinco empresas del mismo sector, lo que permitió:

- Identificar posibles ambigüedades en los ítems.
- Optimizar la redacción para mayor claridad.
- Ajustar el tiempo de aplicación, garantizando que no interfiriera en la jornada laboral de los encuestados.

Procedimiento de análisis

Una vez recopilados los datos, se procedió a su organización, tabulación y análisis mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias absolutas, relativas y porcentajes para identificar las tendencias predominantes en las empresas encuestadas.

Se elaboraron tablas comparativas y gráficas para visualizar la distribución de las respuestas en cada dimensión analizada, lo cual permitió interpretar los hallazgos y contrastarlos con la literatura especializada.

Alcance del estudio y limitaciones

Este estudio se centró exclusivamente en empresas mayoristas del sector G461 en Pichincha, por lo que no se pueden generalizar los resultados a otros sectores económicos o provincias.

Entre las limitaciones, se destacan:

- Disponibilidad de tiempo de los directivos para responder la encuesta.
- Acceso a información estratégica sensible, que en algunos casos fue restringido.
- Sin embargo, se logró obtener una base sólida para el análisis y la formulación de recomendaciones, lo que contribuye al fortalecimiento de la competitividad empresarial en la región.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

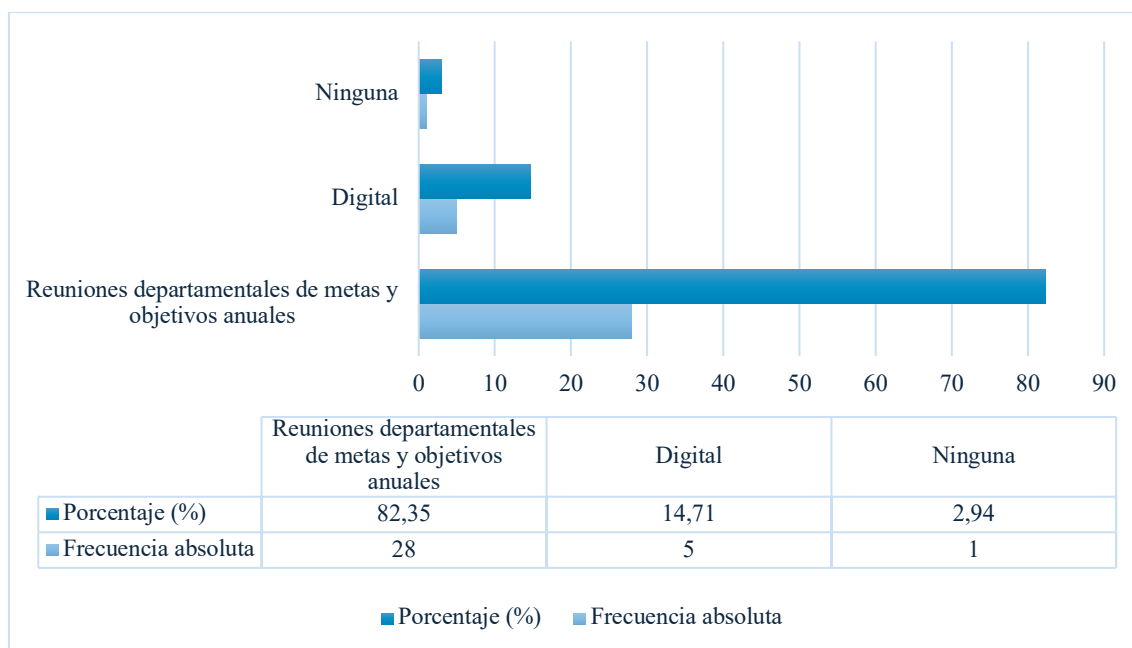
Del total de 29 empresas analizadas, 26 (89,7%) reportaron contar con un plan estratégico, mientras que 3 (10,3%) manifestaron no disponer de este instrumento de gestión. Este hallazgo evidencia una clara tendencia hacia la adopción de la planificación estratégica como herramienta esencial de dirección. La literatura coincide en que las organizaciones que implementan procesos de planificación alcanzan mayores niveles de eficiencia y competitividad, al permitirles anticiparse a los cambios del entorno y alinear sus recursos internos con objetivos de largo plazo (David & David, 2017; Wheelen et al., 2018).

Planificación estratégica de las empresas

En la figura 1 se observa que la comunicación del plan se realiza principalmente mediante reuniones departamentales, lo cual evidencia un enfoque jerárquico y oral en la difusión de la estrategia. La baja presencia de medios documentales sugiere debilidades en la institucionalización de la información estratégica.

La socialización del plan estratégico se realiza predominantemente mediante reuniones departamentales (82,35%), lo que refleja una preferencia por la comunicación directa y la interacción personal como mecanismos para asegurar la comprensión de los objetivos institucionales. Se evidencia una baja utilización de medios digitales (14,71%) y nula en formato impreso (0%), lo cual sugiere que la transmisión oral prevalece sobre la documentación formal. El 2,94% de empresas que no socializa su plan representa un riesgo de desalineación interna.

Figura 1- Método de socialización del plan estratégico

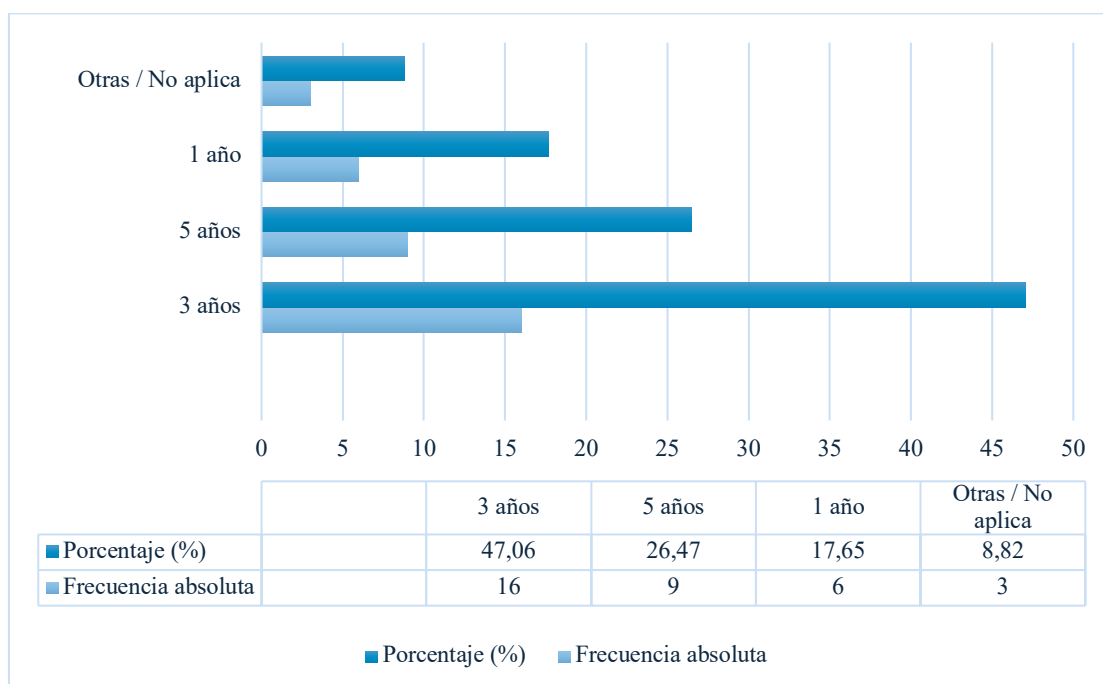


Vigencia y estado de ejecución del plan estratégico

En el gráfico 2 evidencia que la mayoría de las empresas mantiene planes estratégicos con una vigencia promedio de tres años, lo que refleja un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad en la planificación. Asimismo, se observa que una proporción significativa de los planes se encuentra actualmente en ejecución, lo cual confirma el carácter dinámico del proceso estratégico. No obstante, la existencia de planes completados o en pausa sugiere interrupciones o reorientaciones prematuras, posiblemente derivadas de cambios organizacionales o del entorno competitivo.

El horizonte de planificación más frecuente es de tres años (47,06%), lo que permite un equilibrio entre la visión de largo plazo y la flexibilidad ante cambios contextuales. El 70,59% de los planes se encuentra actualmente en ejecución, confirmando la vigencia operativa de la planificación estratégica. En contraste, el 8,82% se halla en pausa y el 20,59% ha sido completado, lo que sugiere interrupciones o ajustes previos a la finalización formal del ciclo estratégico.

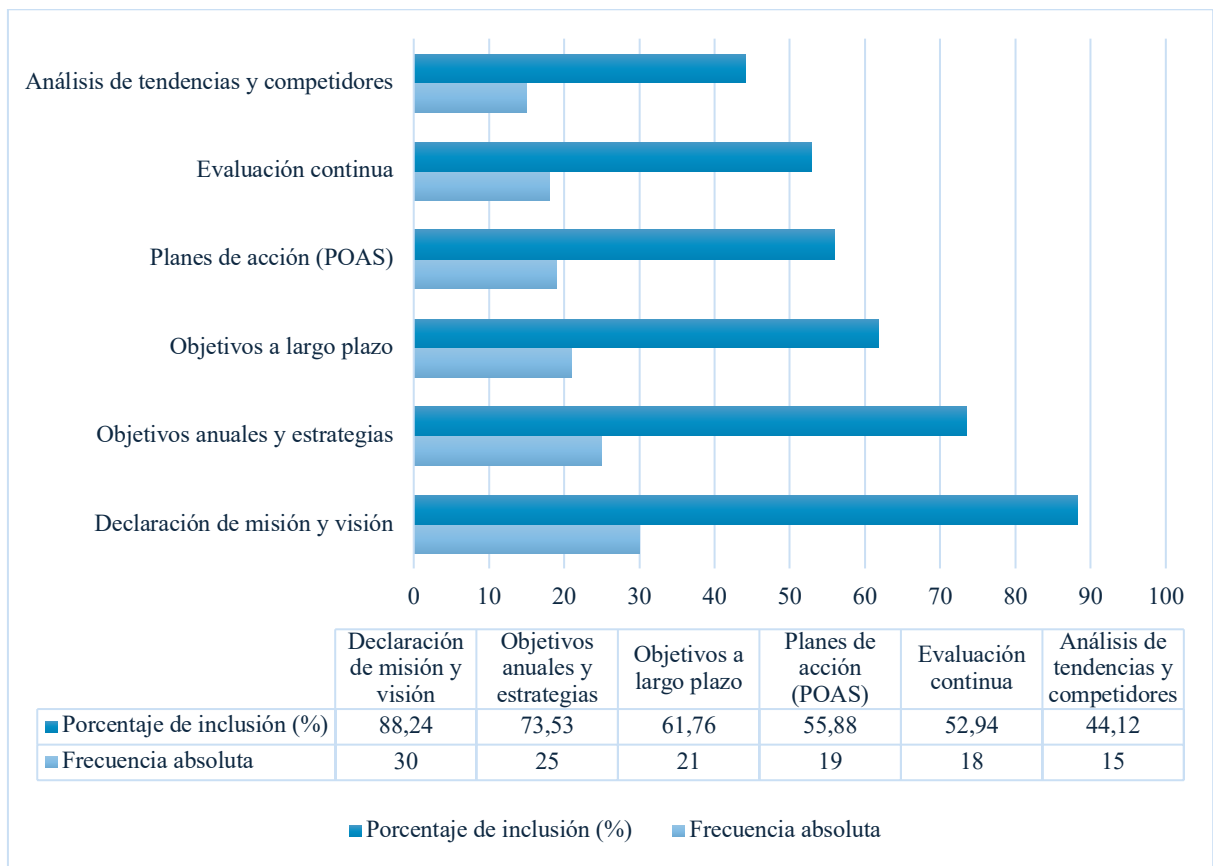
Figura 2.- Vigencia y estado de ejecución del plan estratégico.



Elementos y herramientas de la planificación estratégica

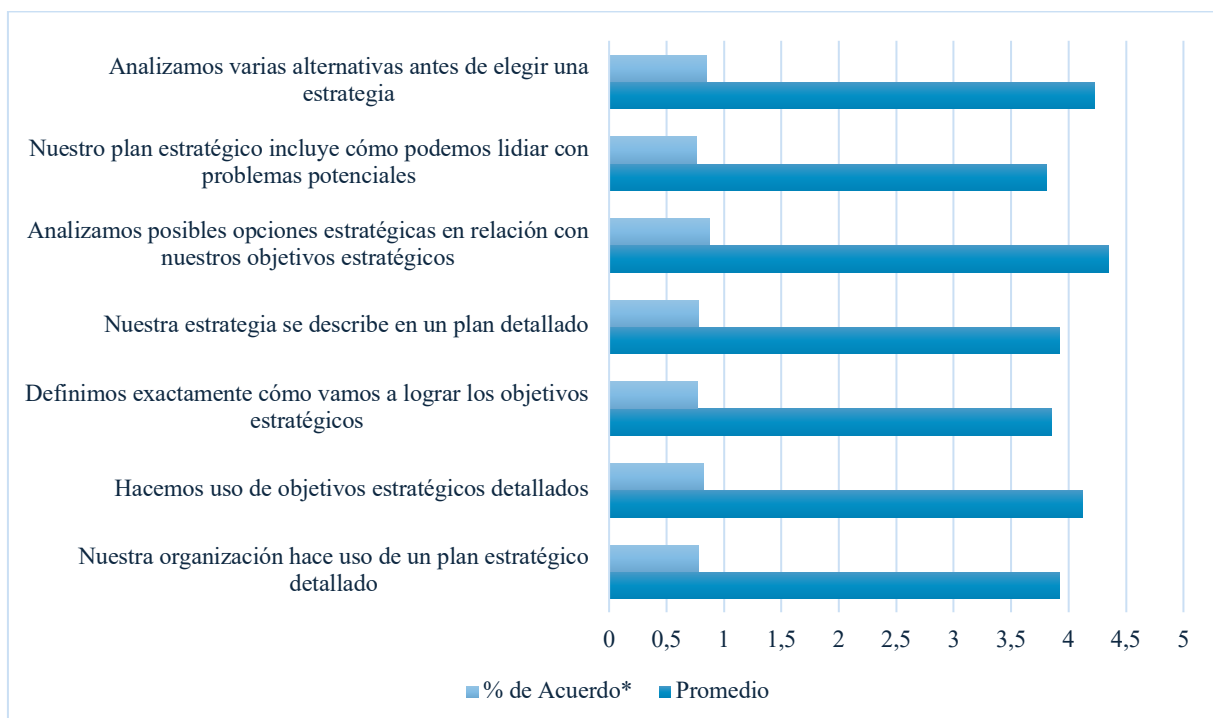
El gráfico 3 muestra que la mayoría de las empresas incorpora los elementos esenciales del plan estratégico, como la misión y visión institucional, seguidos por los objetivos y estrategias anuales. Sin embargo, se evidencia una menor inclusión de componentes analíticos, como el análisis de tendencias y competidores y de mecanismos de control, como la evaluación continua. Esta disparidad refleja una orientación más declarativa que operativa, limitando la capacidad de las organizaciones para ajustar su rumbo estratégico con base en evidencia y retroalimentación constante.

Figura 3. Elementos del plan estratégico



Implementación y ejecución del plan estratégico

Figura 4. Componentes y evaluación del plan



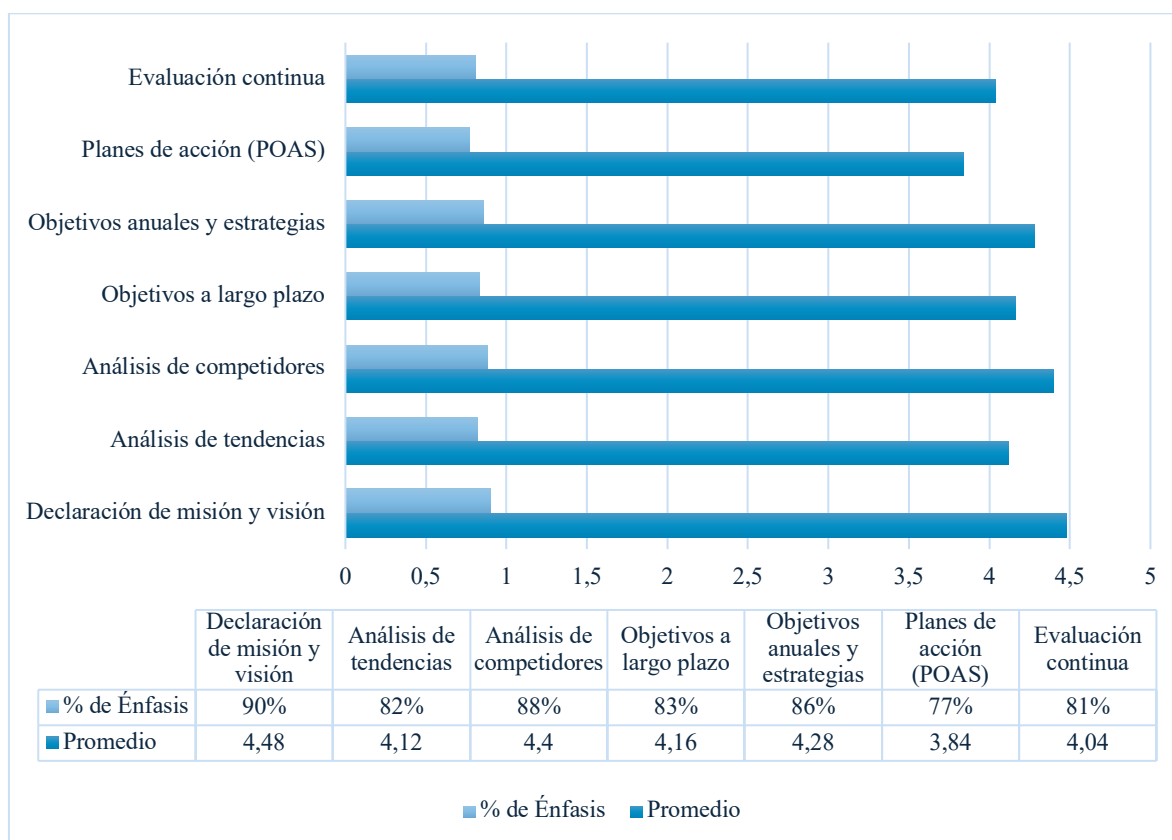
Los resultados obtenidos evidencian una percepción positiva y consistente respecto al uso y desarrollo del plan estratégico dentro de la organización. En general, los promedios de los ítems oscilan entre 3,81 y 4,35 en una escala de 1 a 5, lo que equivale a niveles de acuerdo comprendidos entre 76 % y 87 %. Esto indica que la mayoría de los participantes se muestra “De acuerdo” o “Completamente de acuerdo” con las afirmaciones evaluadas.

El mayor nivel de acuerdo se observa en el ítem “Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos”, con un promedio de 4,35 (87 %). Este resultado demuestra una fortaleza institucional en la fase de análisis y comparación de alternativas, lo que sugiere un proceso de reflexión estratégica consolidado antes de la toma de decisiones. De manera complementaria, el ítem “Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia” obtuvo 4,23 (85 %), reforzando la idea de una cultura organizacional orientada al análisis y la evaluación crítica de opciones.

Por otro lado, el valor más bajo corresponde al ítem “Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales”, con un promedio de 3,81 (76 %). Este resultado evidencia una debilidad relativa en la planificación de contingencias o gestión de riesgos, lo que podría afectar la capacidad de la organización para responder eficazmente ante situaciones imprevistas. Asimismo, los ítems vinculados con la definición detallada de acciones y la operacionalización de los objetivos presentan valores ligeramente inferiores al promedio general, lo que refleja la necesidad de fortalecer los mecanismos de implementación y seguimiento.

Finalmente, la organización demuestra una base estratégica sólida, caracterizada por la existencia de objetivos definidos y procesos de análisis robustos; sin embargo, se identifica un espacio de mejora en la traducción de la estrategia en acciones operativas concretas y planes de contingencia efectivos. Este hallazgo sugiere la conveniencia de fortalecer los procedimientos de ejecución, monitoreo y evaluación del plan estratégico.

Figura 5. Grado de énfasis de los componentes



La figura 5 muestran los niveles de énfasis otorgados a distintos componentes del proceso de planificación estratégica. Los valores promedio varían entre 3,84 y 4,48, lo que equivale a niveles de énfasis de 77 % a 90 %, revelando un alto grado de atención institucional hacia la mayoría de los aspectos evaluados.

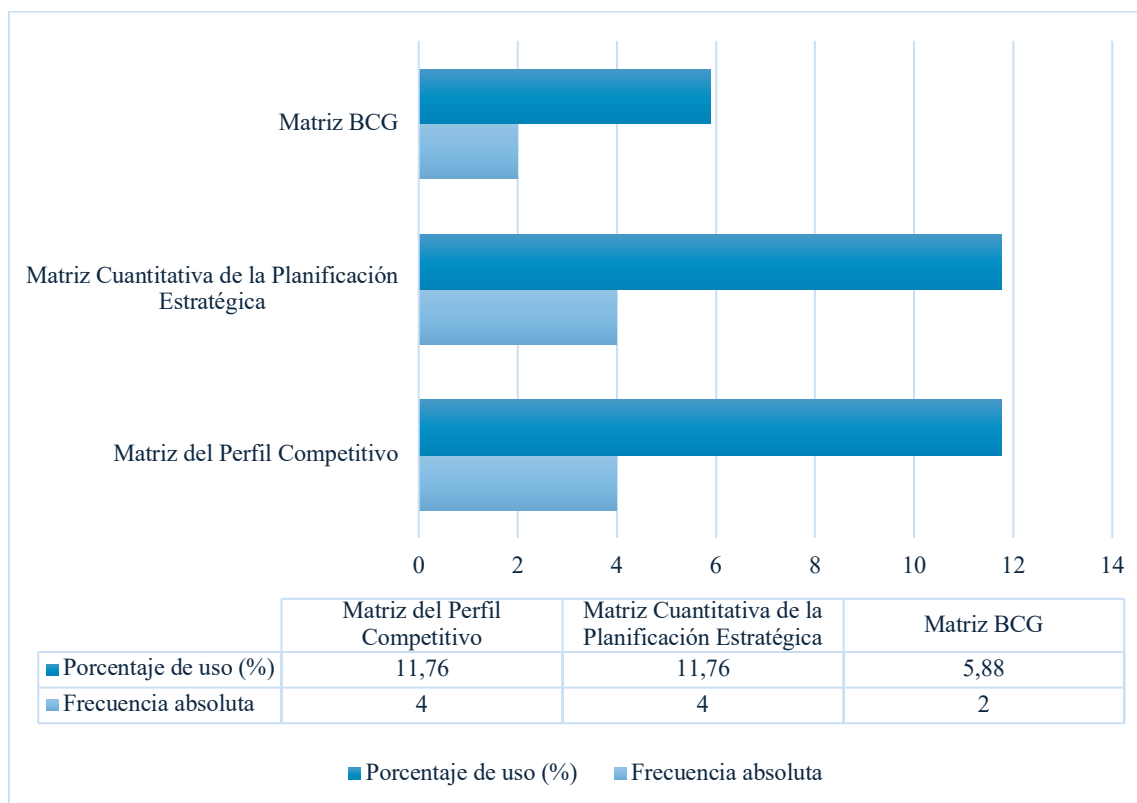
El componente con mayor énfasis es la Declaración de misión y visión, con un promedio de 4,48 (90 %), seguido del Análisis de competidores (4,40 / 88 %) y de los Objetivos anuales y estrategias (4,28 / 86 %). Estos resultados evidencian que la organización cuenta con una dirección estratégica claramente definida y un conocimiento profundo del entorno competitivo, aspectos que fortalecen su posicionamiento institucional y su capacidad de adaptación.

En contraste, el componente con menor puntaje corresponde a los Planes de acción (POAS), con un promedio de 3,84 (77 %). Este hallazgo coincide con la debilidad observada en la primera tabla, lo que reafirma que la etapa de ejecución operativa es el punto más vulnerable del proceso estratégico. Del mismo modo, la Evaluación continua (4,04 / 81 %) se ubica en un nivel intermedio, lo que indica la existencia de mecanismos de seguimiento, aunque posiblemente sin la frecuencia o sistematicidad deseada.

En términos generales, los resultados sugieren que la organización otorga un énfasis fuerte y coherente a los elementos de planificación conceptual y analítica, pero presenta

limitaciones en la etapa de implementación y evaluación. Esto implica que, si bien la estrategia está bien formulada, requiere fortalecer la gestión por resultados y el control operativo, a fin de cerrar el ciclo completo de la planificación estratégica.

Figura 6. Uso de herramientas de formulación estratégica

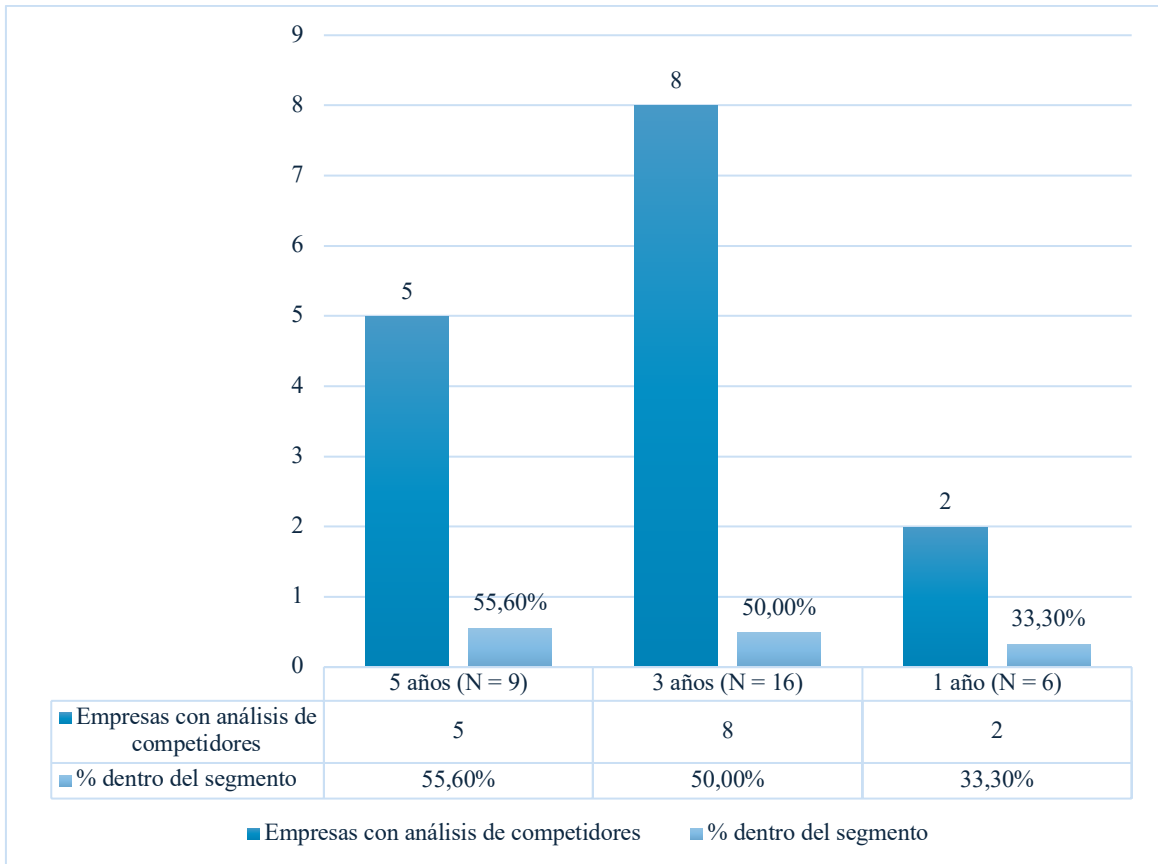


El uso de herramientas de formulación avanzada es limitado entre las empresas analizadas. Instrumentos como la matriz del perfil competitivo, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica y la matriz BCG presentan una baja aplicación, lo que evidencia un enfoque aún incipiente en la estructuración rigurosa de las estrategias. Esta tendencia sugiere que la formulación se apoya más en la experiencia directiva o en el consenso interno que en métodos analíticos sistematizados, lo cual puede restringir la calidad y sostenibilidad de las decisiones estratégicas.

Evaluación del proceso de implementación

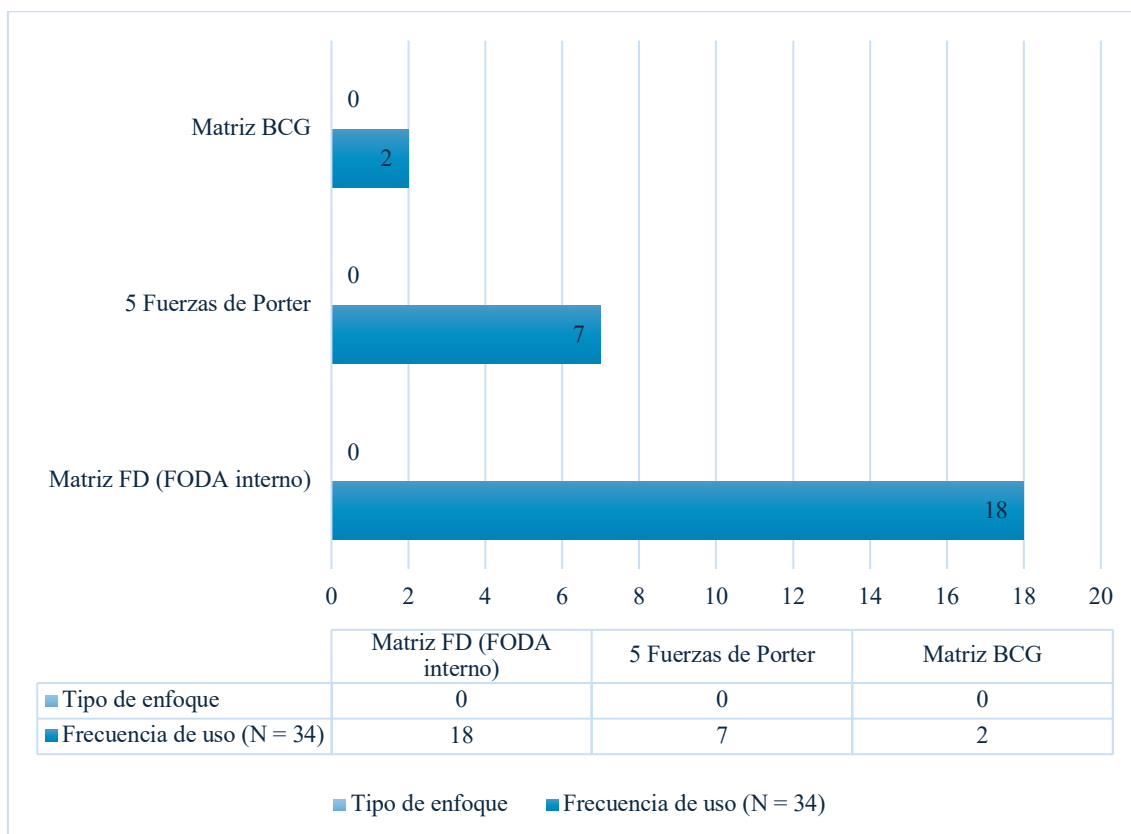
En cuanto a la evaluación de implementación se muestra una correlación positiva entre el horizonte temporal del plan y la incorporación del análisis de competidores. Las empresas con planes estratégicos de mayor duración particularmente de cinco años tienden a incluir con mayor frecuencia este componente analítico, reflejando un mayor nivel de madurez metodológica. En contraste, los planes de corto plazo suelen omitir este tipo de evaluación externa, lo que limita la capacidad de anticipación y adaptación a las dinámicas del mercado.

Figura 7. Relación entre la duración del plan estratégico y la inclusión del análisis de competidores.



Se puede ver en la figura 8 evidencia una marcada preferencia por herramientas tradicionales como la matriz FODA, mientras que los instrumentos de análisis competitivo o de portafolio como el modelo de las cinco fuerzas de Porter o la matriz BCG presentan un uso significativamente menor. Esto revela una brecha metodológica en la planificación estratégica: las empresas tienden a centrarse en diagnósticos internos y cualitativos, dejando en segundo plano los enfoques cuantitativos y comparativos que fortalecen la objetividad y la proyección competitiva del plan.

Figura 8. Frecuencia de uso de herramientas avanzadas de análisis estratégico



Componentes incluidos en el plan estratégico

La figura 9 evidencia una clara asociación entre el rigor metodológico y la sostenibilidad del plan estratégico. Las empresas que aplican herramientas avanzadas de análisis externo como el modelo de las cinco fuerzas de Porter o la cadena de valor presentan una mayor proporción de planes actualmente en ejecución. En cambio, aquellas que se limitan a métodos básicos, como el FODA, registran mayores tasas de planes en pausa o concluidos prematuramente. Este resultado sugiere que el uso de enfoques analíticos más robustos contribuye directamente a la continuidad y vigencia de la planificación estratégica

Figura 9. Estado de ejecución del plan estratégico vigente

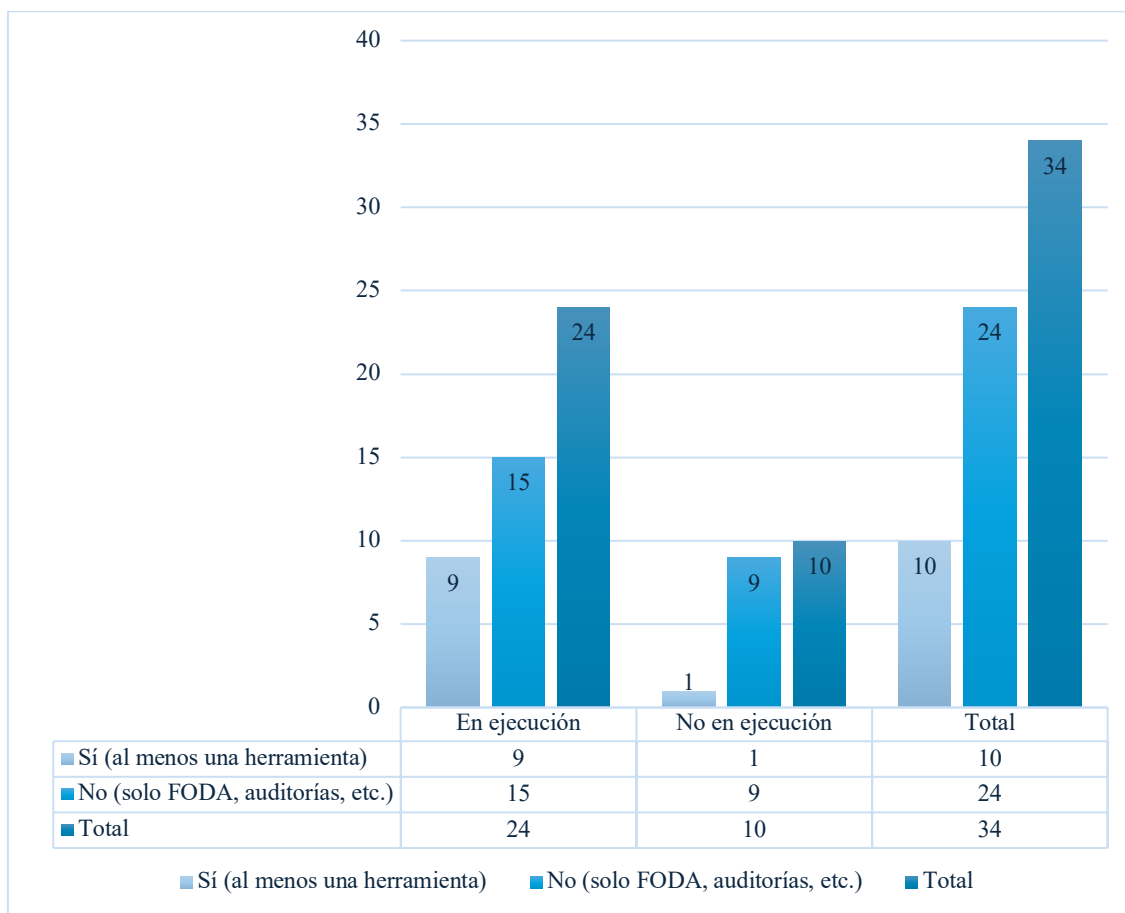


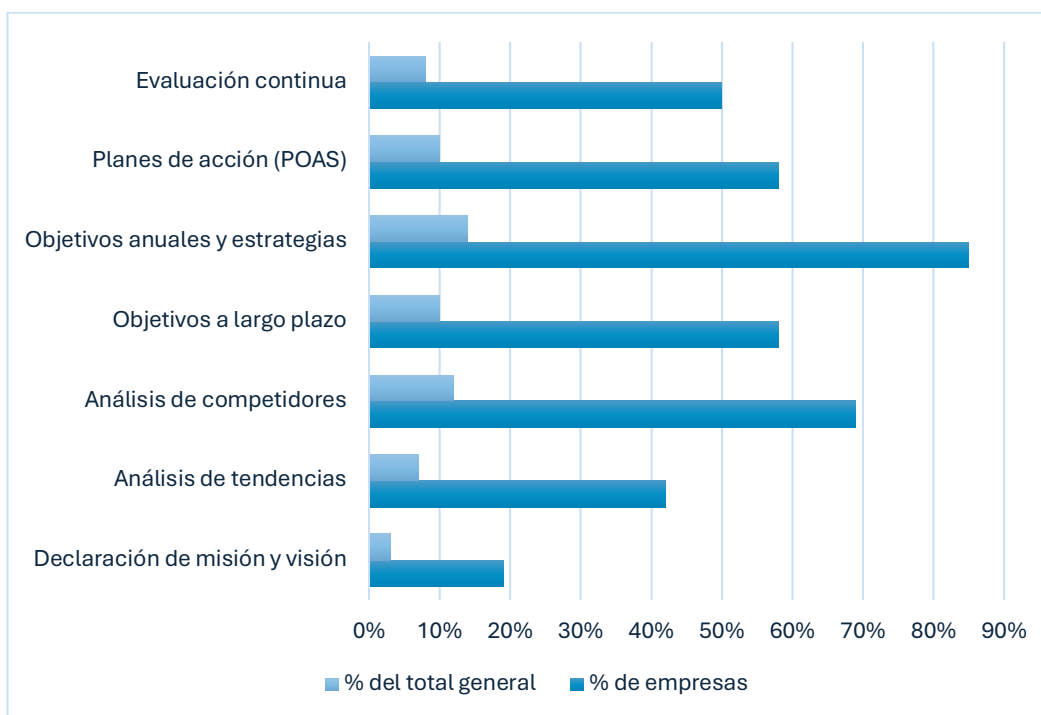
Figura 10. Influencia de factores en el plan estratégico



Los datos reflejan que las principales debilidades de la gestión estratégica se concentran en la falta de una visión estratégica bien definida, la escasa vinculación entre estrategia y operaciones, y la carencia de un sistema de información que respalde la toma de decisiones. En general, los valores promedios son altos, con incidencias superiores al 80%, lo que demuestra que estas limitaciones son percibidas como problemáticas significativas dentro de la organización. La falta de una visión clara, con una incidencia del 96%, se presenta como la principal dificultad, seguida de la ausencia de mecanismos de articulación operativa y de sistemas informativos. Esto revela una gestión que, aunque planificada, carece de coherencia estructural y de herramientas de control efectivas.

Además, la insuficiente divulgación y el inadecuado balance de recursos refuerzan la existencia de restricciones tanto comunicacionales como materiales para ejecutar la estrategia. En conjunto, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer la planificación desde un enfoque integral que combine dirección estratégica, participación, comunicación interna y soporte tecnológico.

Figura 11. Elementos de alta incidencia en el desempeño financiero



Se muestra una alta incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero, alcanzando un promedio del 97%. Esto demuestra que la gestión estratégica influye de manera directa y positiva en los resultados económicos de la organización. Los elementos con mayor incidencia son los objetivos anuales y estrategias, seguidos del análisis de competidores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción. Estos resultados indican que los factores operativos

y de ejecución son los que más contribuyen al rendimiento financiero, al permitir la alineación entre metas, acciones y resultados medibles.

Por otro lado, la declaración de misión y visión presenta la menor incidencia, lo que sugiere que los aspectos conceptuales o filosóficos de la planificación son percibidos como menos determinantes en el ámbito financiero. Sin embargo, su integración resulta necesaria para garantizar coherencia institucional a largo plazo. En conjunto, los datos confirman que la planificación estratégica constituye un factor decisivo para el éxito financiero, siempre que exista una adecuada articulación entre la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias.

Figura 12. Gestión de proyectos



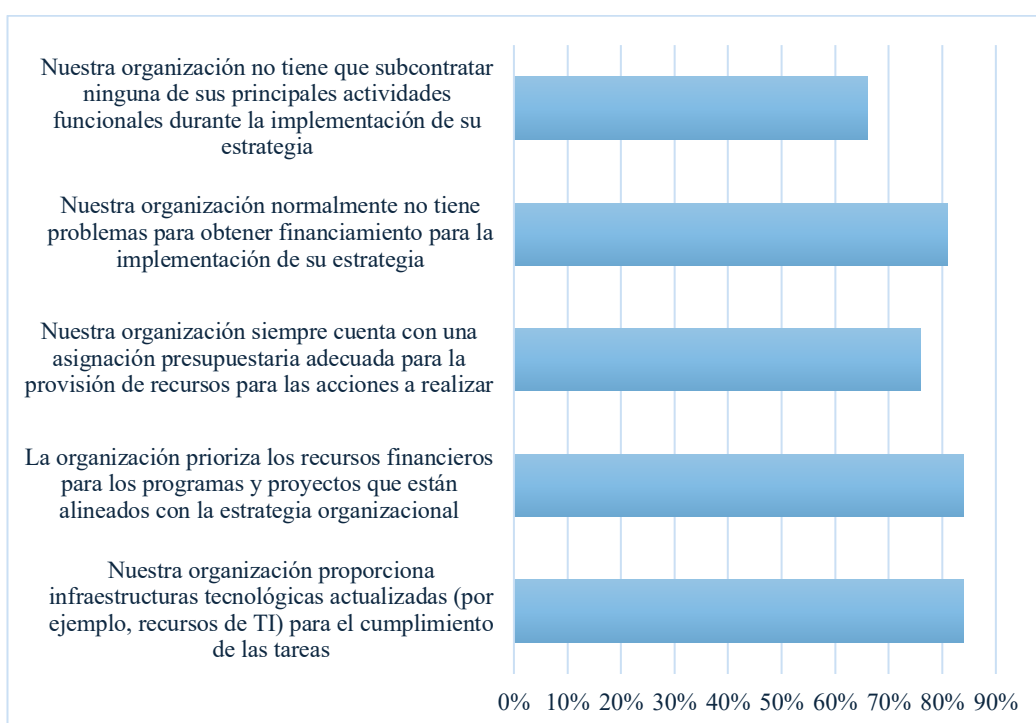
Los resultados obtenidos en relación con la gestión de proyectos y programas evidencian un desempeño globalmente alto en la organización, con promedios que oscilan entre 4,76 y 6,34 en una escala de 1 a 7, lo que equivale a porcentajes de cumplimiento entre el 68% y el 91%. Los valores más altos se observan en el ítem “En la realización de nuestros proyectos/programas los objetivos establecidos son muy importantes”, con un promedio de 6,35 (91%), seguido de la consideración del presupuesto (6,19) y la importancia de los plazos (5,92). Estos resultados indican que la organización otorga una relevancia significativa a los factores críticos de éxito de los proyectos, destacando especialmente la claridad de los objetivos y la adecuada gestión de los recursos financieros y temporales.

En cuanto al cumplimiento efectivo de los proyectos dentro de los parámetros establecidos, los ítems “Realizamos proyectos dentro del presupuesto” y “Llevamos a cabo proyectos dentro de los objetivos establecidos” presentan promedios similares de 5,88 y 5,85 respectivamente (84%), lo que refleja un adecuado control y alineación entre la planificación y la

ejecución. Sin embargo, el cumplimiento de los cronogramas muestra un promedio inferior de 5,08 (73%), evidenciando que los plazos son una de las principales áreas de mejora en la gestión de proyectos.

Por último, el ítem “Los miembros del equipo de proyectos/programas dedican más del 50% de su tiempo a las actividades del equipo” obtiene el valor más bajo (4,77; 68%), lo que sugiere que existe una distribución de carga laboral que podría afectar la dedicación y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. En síntesis, la tabla demuestra que la organización cuenta con una gestión de proyectos sólida, basada en el cumplimiento de objetivos, control de presupuesto y seguimiento de plazos, aunque se recomienda fortalecer la planificación temporal y la disponibilidad de los equipos para optimizar el rendimiento general de los proyectos y programas.

Figura 13. Asignación de recursos



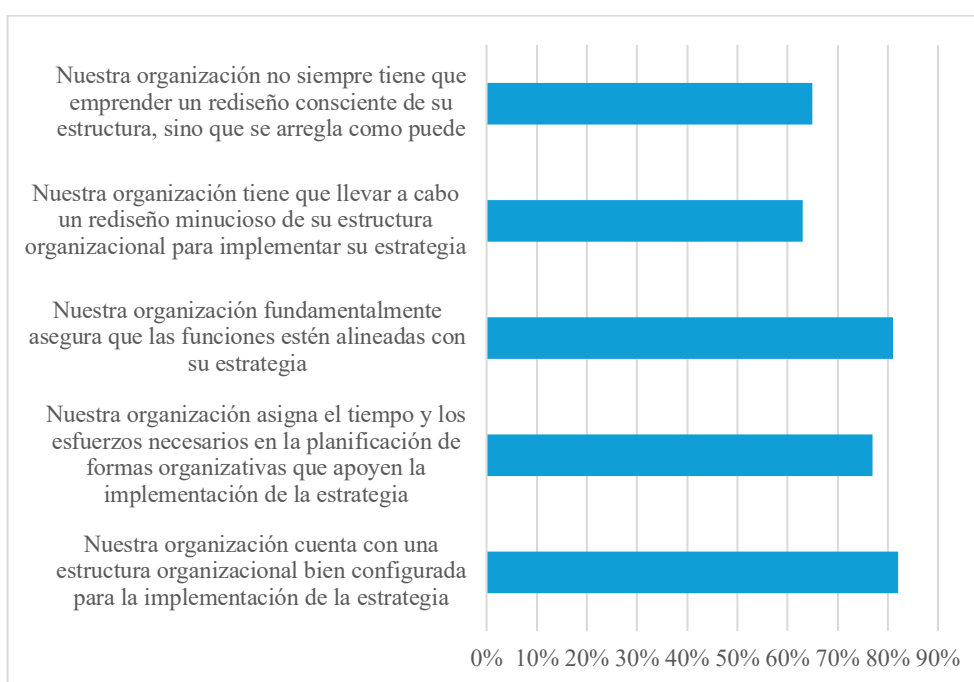
Se evidencia un desempeño positivo en la asignación de recursos dentro de la organización, con promedios que oscilan entre 4,62 y 5,88, equivalentes a niveles de cumplimiento entre el 66% y el 84%. Los valores más altos corresponden a la provisión de infraestructuras tecnológicas actualizadas y a la priorización de recursos financieros alineados con la estrategia organizacional, ambos con promedios superiores a 5,8 (84%), lo que evidencia una adecuada orientación hacia la inversión en tecnología y en proyectos estratégicos. Esto sugiere que la organización reconoce la importancia de contar con recursos tecnológicos y financieros para garantizar la efectividad en la ejecución de sus objetivos.

En un nivel intermedio, los resultados muestran que la disponibilidad presupuestaria y el acceso a financiamiento obtienen promedios de 5,31 y 5,69 respectivamente, lo que refleja que, aunque la mayoría de los recursos necesarios suelen estar disponibles, pueden existir limitaciones en determinados momentos o proyectos que podrían afectar la continuidad o el ritmo de implementación estratégica.

El aspecto con menor puntuación corresponde al ítem “Nuestra organización no tiene que subcontratar ninguna de sus principales actividades funcionales durante la implementación de su estrategia”, con un promedio de 4,62 (66%), lo cual indica que, en algunos casos, la organización se ve en la necesidad de recurrir a servicios externos para completar ciertas funciones clave. Esto podría deberse a limitaciones internas de personal especializado, capacidad técnica o recursos disponibles.

En conjunto, los resultados evidencian una gestión de recursos eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, aunque se recomienda fortalecer la autosuficiencia operativa y la planificación presupuestaria para reducir la dependencia de terceros y asegurar una mayor sostenibilidad interna en la ejecución de las estrategias institucionales.

Figura 14. Involucramiento de la alta dirección



El nivel de desarrollo organizacional favorable en términos de diseño y estructura, con promedios que van de 4,42 a 5,73, lo que equivale a un rango de cumplimiento entre el 63% y el 82%. El valor más alto corresponde al ítem “Nuestra organización cuenta con una estructura organizacional bien configurada para la implementación de la estrategia”, con un promedio de 5,73 (82%), lo que evidencia que la organización dispone de una estructura adecuada y funcional

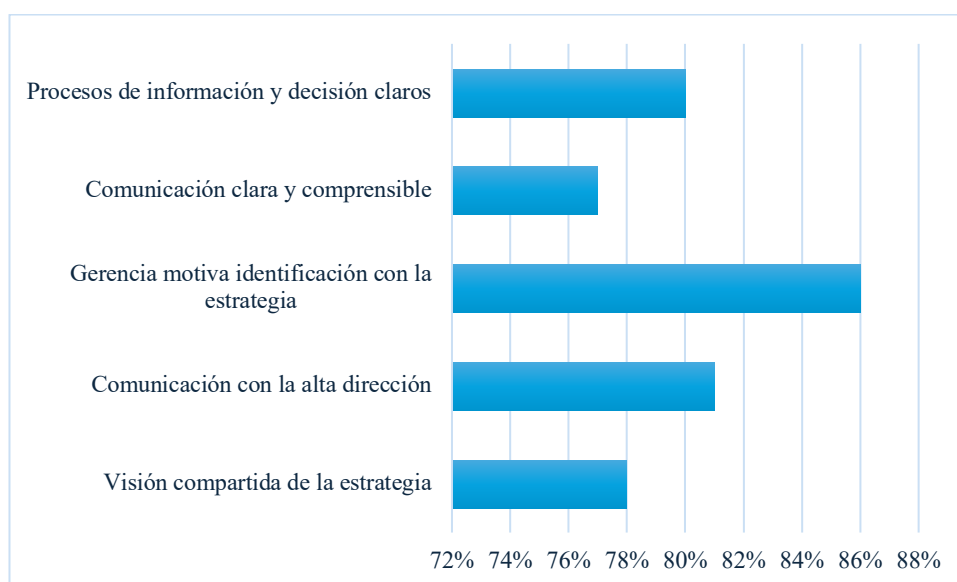
para la ejecución de sus planes estratégicos. De igual forma, el alineamiento de las funciones con la estrategia obtiene un promedio de 5,69 (81%), lo cual indica coherencia entre la estructura operativa y los objetivos institucionales.

Por su parte, el ítem que evalúa la asignación de tiempo y esfuerzos en la planificación de formas organizativas que apoyen la implementación estratégica alcanza un promedio de 5,42 (77%), lo que sugiere un nivel de compromiso considerable, aunque con margen para mejorar la planificación anticipada y la flexibilidad estructural.

En contraste, los resultados más bajos corresponden a los ítems relacionados con la necesidad de rediseño estructural, con promedios de 4,42 (63%) y 4,54 (65%) respectivamente. Estos valores reflejan que, en ocasiones, la organización se enfrenta a ajustes o rediseños estructurales para implementar sus estrategias, y que no siempre cuenta con un proceso planificado para ello, recurriendo a soluciones improvisadas o adaptaciones circunstanciales.

En conjunto, los resultados evidencian una estructura organizacional sólida y alineada con la estrategia, pero también muestran la necesidad de fortalecer los mecanismos de rediseño y adaptación estructural. Esto permitiría optimizar la respuesta organizativa ante cambios estratégicos y consolidar una gestión más proactiva, flexible y sostenible a largo plazo.

Figura 15. Comunicación

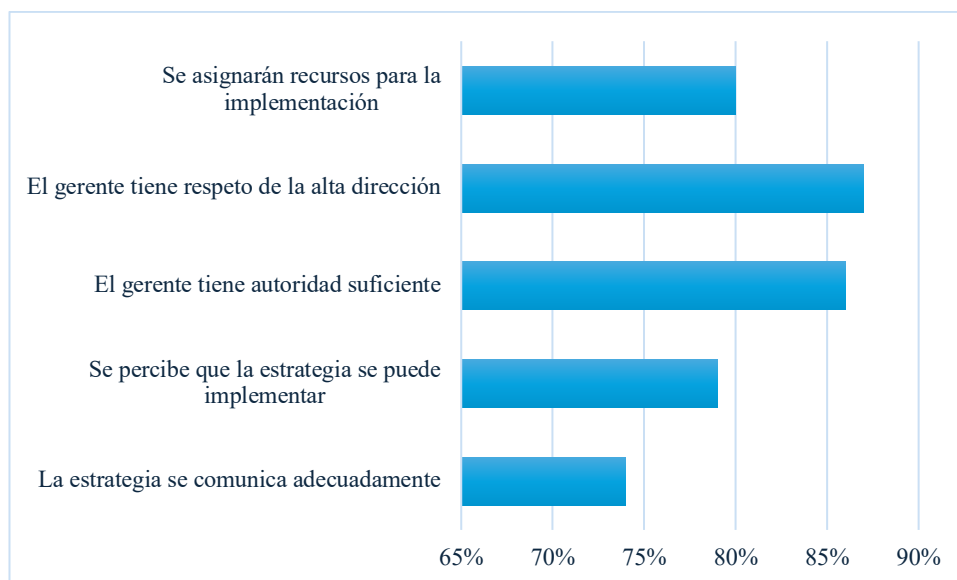


Los resultados muestran una valoración global del 80%, lo que refleja una comunicación organizacional sólida durante la implementación estratégica.

El mayor punto fuerte es la motivación e identificación impulsada por la gerencia (86%), mientras que las áreas a reforzar son la claridad del mensaje y la visión estratégica (77%-78%).

En conjunto, los datos sugieren un entorno comunicativo efectivo, pero con margen de mejora en la difusión y comprensión total de la estrategia.

Figura 16. Percepción

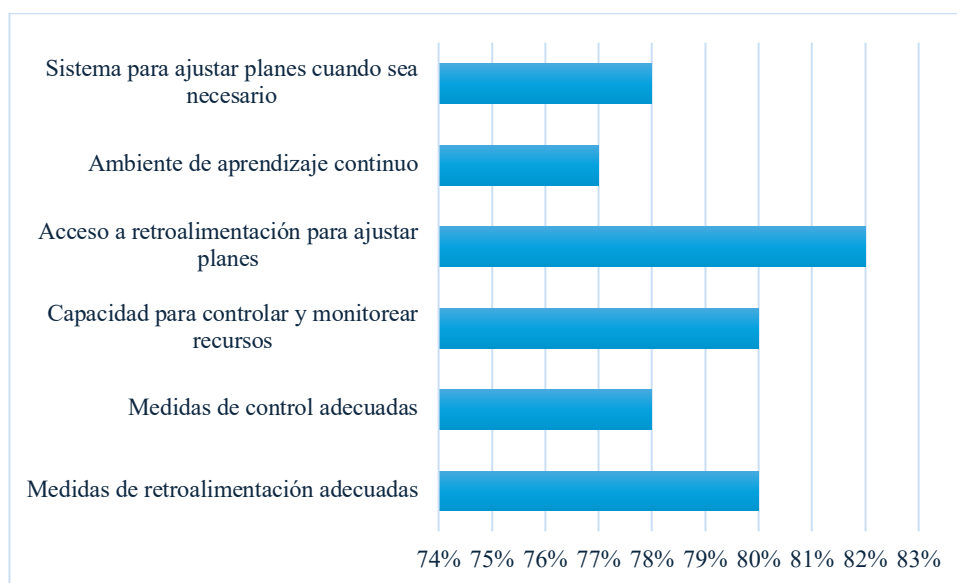


El promedio general de la dimensión Percepción es 81%, lo que refleja una confianza alta en el proceso de implementación estratégica.

Los valores más altos corresponden al liderazgo y respeto del gerente de implementación (86–87%), lo que sugiere una percepción de autoridad y legitimidad fuerte. Las puntuaciones ligeramente menores en comunicación adecuada (74%) indican que aún puede mejorarse la claridad o frecuencia con la que se comunica la estrategia a todos los niveles.

En conjunto, los resultados muestran un ambiente de confianza y respaldo hacia la implementación, con buena aceptación del liderazgo y una percepción favorable de los recursos disponibles.

Figura 17. Retroalimentación



El promedio general de la dimensión retroalimentación y control es 79%, lo que refleja un nivel favorable de gestión y seguimiento estratégico. El aspecto más fuerte es el acceso a retroalimentación para ajustar planes (82%), lo que indica flexibilidad y capacidad de adaptación. Las puntuaciones ligeramente menores en ambiente de aprendizaje continuo (77%) y medidas de control (78%) sugieren oportunidades para reforzar la cultura de aprendizaje y el seguimiento sistemático de los procesos.

En conjunto, los resultados muestran que la organización dispone de mecanismos sólidos para monitorear y ajustar la estrategia, aunque podría fortalecer la retroalimentación interna continua y la formación constante del equipo.

Correlaciones

Con el objetivo de examinar la relación entre la planificación estratégica, su implementación y el desempeño organizacional, se realizó un análisis de correlaciones entre las principales variables del estudio. La técnica de correlación permite identificar el grado y la dirección de la asociación entre dos variables cuantitativas, sin establecer relaciones de causalidad, lo cual resulta adecuado para estudios de tipo correlacional y de carácter transversal, como el presente.

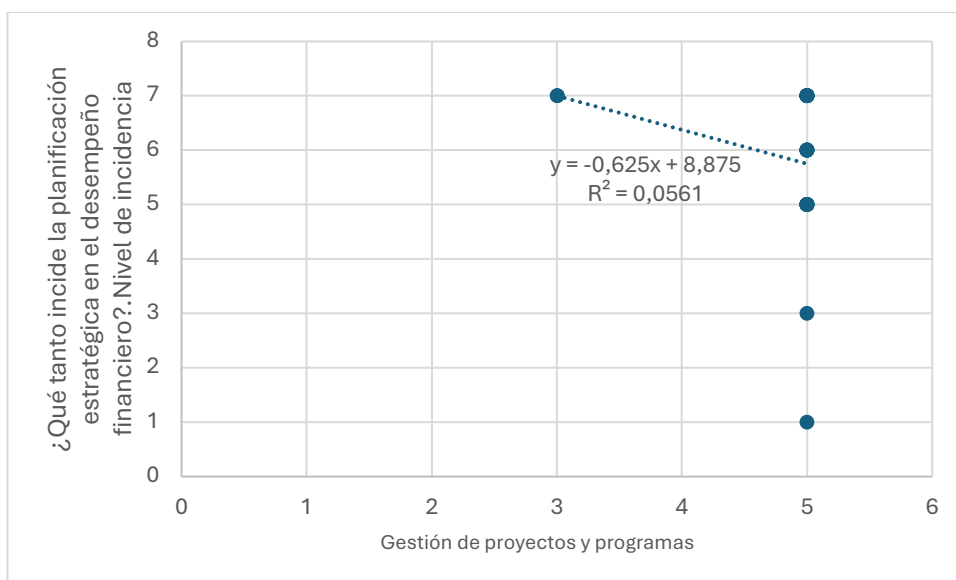
Las variables analizadas fueron construidas a partir del promedio de los ítems correspondientes a cada constructo, medidos mediante escalas tipo Likert, lo que permitió obtener indicadores agregados representativos de dimensiones como la planificación estratégica, la gestión de proyectos, la asignación de recursos, el involucramiento de la alta dirección, la comunicación organizacional, la percepción institucional y los mecanismos de retroalimentación

y control. El desempeño financiero se consideró como variable dependiente y fue medido a partir de la percepción del nivel de incidencia de la planificación estratégica en los resultados financieros de la organización.

Para el análisis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, dado que las variables presentan una naturaleza continua y un nivel de medición intervalar. Este coeficiente toma valores entre -1 y $+1$, donde los valores positivos indican una relación directa entre las variables, los valores negativos una relación inversa y los valores cercanos a cero una relación débil o inexistente. Los resultados obtenidos permiten identificar asociaciones empíricas entre los constructos analizados, aportando evidencia sobre los factores estratégicos vinculados al desempeño organizacional.

Planificación estratégica y gestión de proyectos

Figura 18.- Correlación 1



Con el objetivo de analizar la relación entre la planificación estratégica y la ejecución operativa, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre la variable incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero y el ítem relacionado con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la gestión de proyectos y programas. Ambas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert de siete puntos y tratadas como variables de intervalo, lo que permitió la aplicación de técnicas estadísticas paramétricas.

Los resultados evidencian una correlación negativa débil entre ambas variables ($r = -0,237$). Este coeficiente indica que, aunque la planificación estratégica es percibida como altamente influyente en el desempeño financiero de la organización, dicha percepción no se asocia

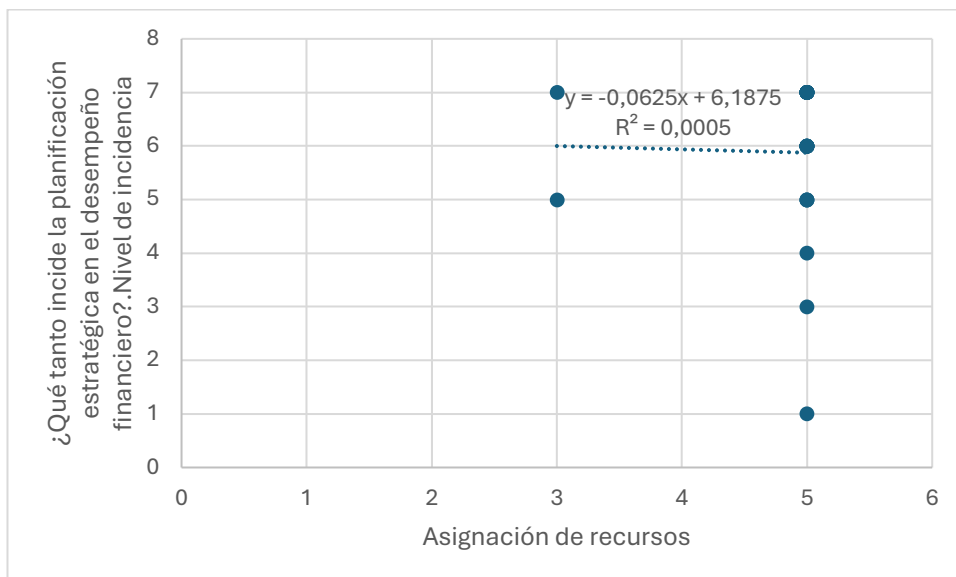
de manera directa con un mayor nivel de cumplimiento de los objetivos en los proyectos y programas ejecutados.

Este hallazgo sugiere la existencia de una brecha entre la formulación estratégica y su implementación operativa, lo que implica que la estrategia, aunque valorada a nivel conceptual y financiero, no siempre logra traducirse en mecanismos efectivos de gestión de proyectos orientados al logro sistemático de resultados. En este sentido, la planificación estratégica parecería concentrarse en objetivos generales y financieros, sin una articulación suficientemente sólida con los procesos operativos encargados de su ejecución.

Asimismo, la relación inversa, aunque de baja magnitud, pone de manifiesto que una alta percepción de la incidencia estratégica no garantiza, por sí sola, una ejecución eficiente de los proyectos, lo que refuerza la necesidad de fortalecer los sistemas de alineación, seguimiento y control entre la estrategia formulada y las actividades operativas. En consecuencia, estos resultados resaltan la importancia de consolidar una gestión estratégica integral que vincule de manera efectiva la planificación con la ejecución de proyectos, a fin de maximizar su impacto en el desempeño organizacional y financiero.

Planificación estratégica y asignación de recursos

Figura 19.- Correlación 2



Con el propósito de examinar la relación entre la planificación estratégica y la disponibilidad de recursos para su implementación, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre la variable incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero y el ítem relacionado con la asignación adecuada de recursos para la ejecución de la estrategia.

Ambas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert de siete puntos y consideradas de nivel intervalar.

Los resultados obtenidos muestran una correlación prácticamente nula entre las variables analizadas ($r = -0,023$). Este valor indica la ausencia de una relación lineal significativa entre la percepción de la incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero y la asignación efectiva de recursos dentro de la organización.

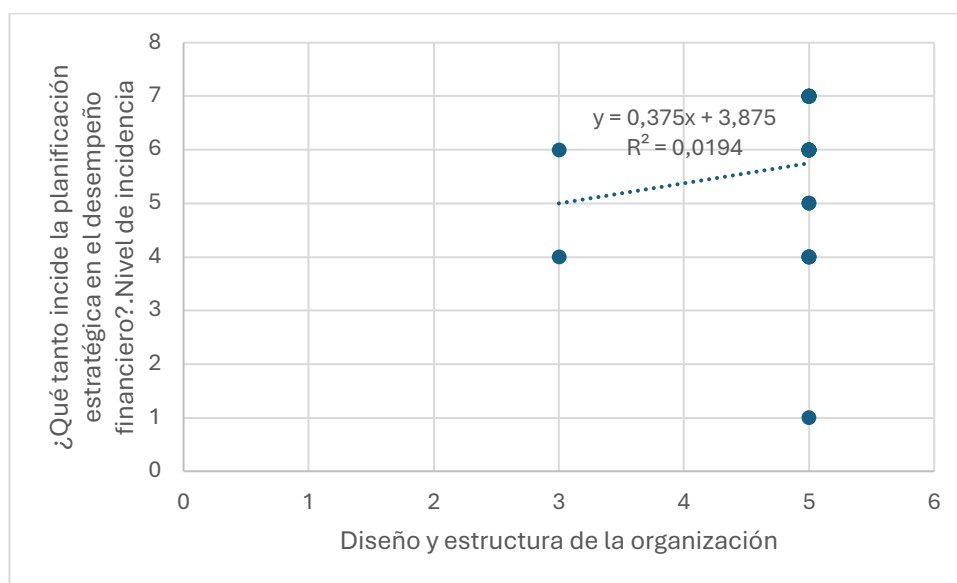
Este resultado sugiere que, aunque las empresas reconocen la importancia de la planificación estratégica para los resultados financieros, dicha percepción no se traduce necesariamente en una priorización concreta de recursos financieros, tecnológicos o humanos para su implementación. En otras palabras, la estrategia es valorada a nivel discursivo y conceptual, pero no siempre respaldada por decisiones operativas consistentes en términos de asignación de recursos.

La falta de asociación entre estas variables pone en evidencia una desarticulación entre la intención estratégica y el soporte operativo, lo cual coincide con lo señalado por Kaplan y Norton, quienes advierten que uno de los principales obstáculos para la ejecución de la estrategia es la desconexión entre la formulación estratégica y la gestión de recursos. Sin una asignación adecuada y oportuna, la estrategia pierde capacidad de materializarse en acciones concretas y sostenibles.

En consecuencia, este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer los mecanismos de alineación entre planificación estratégica y gestión de recursos, asegurando que la estrategia no solo sea percibida como influyente en el desempeño financiero, sino que cuente con el respaldo estructural necesario para su implementación efectiva.

Planificación estratégica y diseño organizacional

Figura 20.- Correlación 3



Con el objetivo de analizar la relación entre la planificación estratégica y la adecuación del diseño organizacional para su implementación, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre la variable incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero y el ítem asociado a la existencia de una estructura organizacional adecuada para implementar la estrategia. Ambas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert de siete puntos y tratadas como variables de intervalo.

Los resultados evidencian una correlación positiva débil entre ambas variables ($r = 0,139$). Este coeficiente indica que, a medida que aumenta la percepción de la incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero, tiende a incrementarse ligeramente la percepción de que la estructura organizacional está alineada para apoyar la implementación de la estrategia.

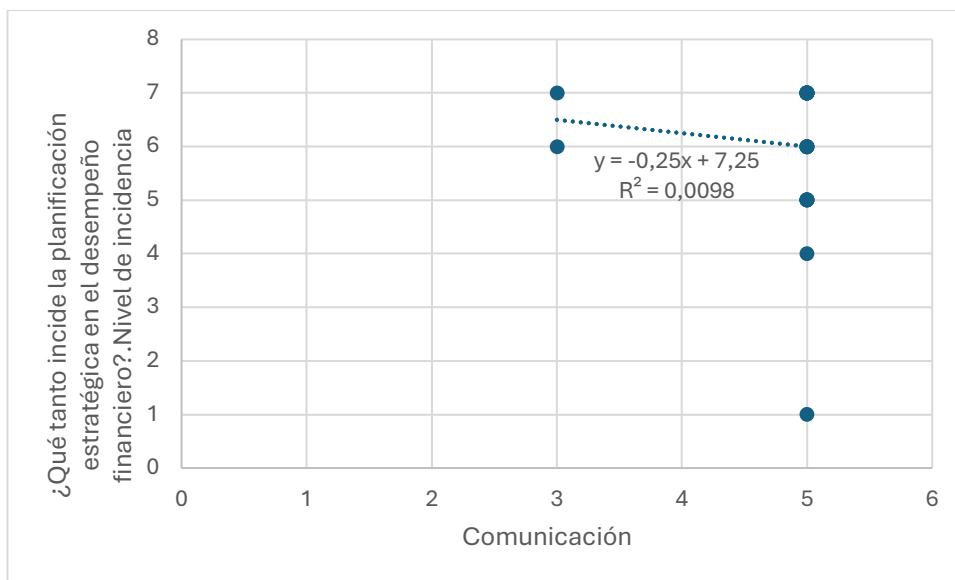
Si bien la relación es de baja intensidad, su signo positivo resulta relevante desde una perspectiva teórica, ya que sugiere que las organizaciones que reconocen un mayor impacto estratégico en los resultados financieros presentan una mejor alineación estructural, aunque esta no sea aún suficientemente robusta. Este hallazgo es coherente con el planteamiento clásico de Chandler (1962), quien sostiene que la estructura organizacional debe ajustarse a la estrategia para facilitar su ejecución.

No obstante, la debilidad de la correlación indica que dicha alineación estructural no es sistemática ni plenamente consolidada. Esto sugiere que, aunque existe una cierta correspondencia entre estrategia y estructura, muchas organizaciones aún presentan diseños organizacionales que no responden de manera integral a las exigencias de la planificación estratégica, lo que puede limitar la efectividad de su implementación.

En consecuencia, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer el diseño organizacional como un elemento clave de soporte a la estrategia, promoviendo estructuras más flexibles, coherentes y orientadas a la ejecución, que permitan maximizar el impacto de la planificación estratégica en el desempeño organizacional y financiero.

Planificación estratégica y comunicación durante la implementación

Figura 21.- Correlación 4



Con el objetivo de analizar la relación entre la planificación estratégica y la efectividad de la comunicación durante el proceso de implementación, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre la variable incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero y el ítem relacionado con la claridad y adecuación de la comunicación de la estrategia dentro de la organización. Ambas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert de siete puntos y tratadas como variables de intervalo.

Los resultados muestran una correlación negativa débil entre ambas variables ($r = -0,099$). Este coeficiente indica que la percepción de una mayor incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero no se asocia de manera directa con una mejor comunicación de la estrategia durante su implementación; por el contrario, la relación observada es inversa, aunque de muy baja intensidad.

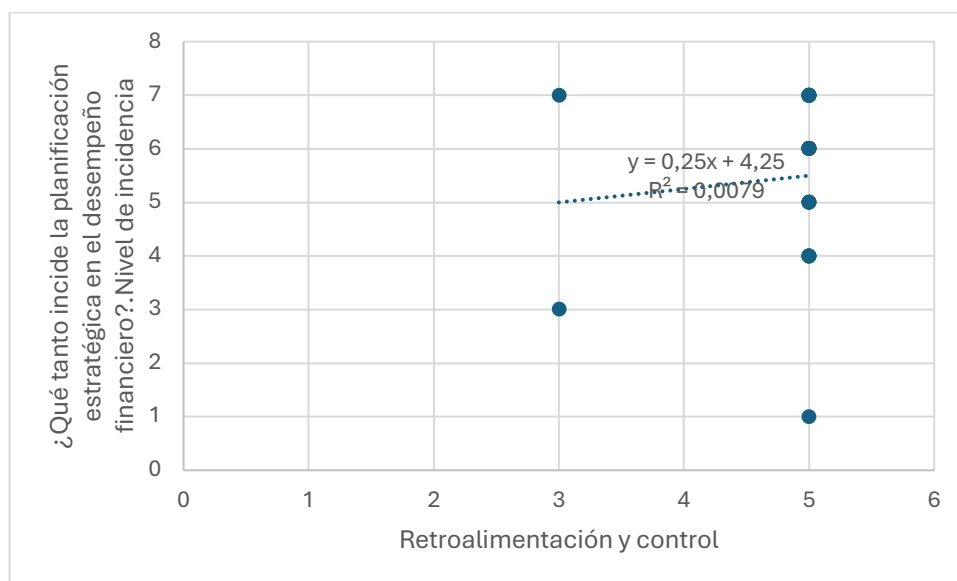
Este resultado sugiere que, en las organizaciones analizadas, la valoración positiva de la planificación estratégica como generadora de resultados financieros no necesariamente va acompañada de procesos comunicacionales claros, consistentes o suficientemente estructurados. En este sentido, la estrategia puede ser percibida como relevante a nivel directivo o financiero, pero no logra difundirse de forma efectiva a todos los niveles organizacionales.

Este hallazgo coincide con lo planteado por Kaplan y Norton (2004), quienes advierten que uno de los principales obstáculos en la implementación estratégica es la comunicación deficiente, lo que genera desalineación, interpretaciones fragmentadas y dificultades en la ejecución. Asimismo, Mintzberg (2005) señala que cuando la estrategia no se comunica adecuadamente, tiende a convertirse en un constructo abstracto, distante de las prácticas operativas cotidianas.

Aunque la magnitud de la correlación es baja, su signo negativo resulta relevante, ya que evidencia una brecha entre la percepción del valor estratégico y los mecanismos de comunicación interna. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos comunicacionales como un componente clave de la implementación, asegurando que la estrategia sea comprendida, compartida y asumida por los distintos actores organizacionales, a fin de potenciar su impacto en el desempeño financiero.

Planificación estratégica y retroalimentación y control durante la implementación

Figura 22.- Correlación 5



Con el propósito de examinar la relación entre la planificación estratégica y los mecanismos de retroalimentación y control durante la implementación, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre la variable incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero y el constructo retroalimentación y control, medido a través de ítems relacionados con la revisión continua, el monitoreo de recursos y la capacidad de ajuste de los planes estratégicos. Ambas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert de siete puntos y tratadas como variables de intervalo.

Los resultados evidencian una correlación positiva débil entre ambas variables ($r = 0,089$). Este coeficiente indica que existe una relación directa, aunque de baja intensidad, entre la percepción de la planificación estratégica como factor influyente en el desempeño financiero y la presencia de mecanismos de retroalimentación y control durante la implementación.

Este hallazgo sugiere que, si bien las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para los resultados financieros, dicha percepción solo se vincula de manera limitada con sistemas formales y sistemáticos de seguimiento y control. En otras palabras, la estrategia es valorada por su impacto esperado, pero los procesos de evaluación continua y ajuste no siempre se desarrollan con la misma intensidad o rigurosidad.

Desde una perspectiva teórica, Kaplan y Norton (2004) sostienen que la retroalimentación estratégica constituye un componente esencial para cerrar el ciclo de la gestión, permitiendo transformar la estrategia en un proceso dinámico de aprendizaje organizacional. La débil correlación encontrada en este estudio sugiere que este ciclo no se completa plenamente en las empresas analizadas, lo que puede afectar la capacidad de corregir desviaciones y maximizar los beneficios financieros de la estrategia.

Asimismo, Mintzberg (2005) advierte que cuando el control estratégico se limita a revisiones ocasionales o informales, la estrategia pierde adaptabilidad frente a entornos cambiantes. En este contexto, los resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los sistemas de retroalimentación y control, no solo como herramientas administrativas, sino como mecanismos clave para asegurar la coherencia entre planificación, ejecución y desempeño financiero.

En síntesis, aunque la relación identificada es positiva, su baja intensidad evidencia que la planificación estratégica aún no se encuentra plenamente integrada a procesos formales de monitoreo y ajuste continuo. Esto refuerza la importancia de consolidar una gestión estratégica integral que incorpore la retroalimentación como un elemento estructural para mejorar la efectividad organizacional y financiera.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten apreciar que la planificación estratégica se ha convertido en una práctica ampliamente instaurada en las empresas del sector G461 en Pichincha, puesto que el 89,7 % de las organizaciones indicó contar con un plan estratégico formal. Este nivel de adopción confirma lo expuesto por David y David (2017) y Wheelen et al. (2018), quienes sostienen que la planificación constituye un mecanismo esencial para orientar el desempeño organizacional y enfrentar entornos competitivos. No obstante, contar con un plan estratégico no garantiza su correcta gestión; por el contrario, los hallazgos muestran que la madurez estratégica

de las empresas es intermedia, con avances conceptuales, pero limitaciones metodológicas importantes.

Uno de los primeros aspectos detectados es la manera en que se socializa la estrategia. El 82,35 % de las empresas difunde el plan mediante reuniones departamentales, mientras que solo el 14,71 % utiliza medios digitales y un 0 % lo hace mediante documentos impresos. Esta prevalencia de la comunicación oral coincide con las observaciones de Mintzberg (1994), quien señala que en estructuras organizacionales tradicionales la estrategia se transmite como “patrón” y no como un sistema formalizado. Sin embargo, la literatura más reciente —especialmente Kaplan y Norton (2004)— enfatiza que la institucionalización de la estrategia, mediante documentos y sistemas de información, es fundamental para asegurar la alineación, el control y la mejora continua. La escasa formalización evidenciada limita precisamente estas funciones, generando un desfase entre formulación y ejecución.

En cuanto a la vigencia y ejecución del plan estratégico, se encontró que el horizonte más común es de tres años (47,06 %) y que la mayoría de los planes se encuentran en ejecución (70,59 %). Aunque esto sugiere intención de continuidad, el hecho de que un 8,82 % se encuentre en pausa y un 20,59 % sea completado anticipadamente revela una débil institucionalización del proceso estratégico. Este fenómeno coincide con lo señalado por Kaplan y Norton (2008), quienes advierten que muchas organizaciones fallan en mantener la continuidad del ciclo estratégico debido a la ausencia de sistemas formales de monitoreo y retroalimentación.

Un hallazgo central del estudio es la desigual profundidad metodológica de los planes estratégicos. Mientras que elementos declarativos —como misión, visión y objetivos generales— están presentes en 88,24 % de los casos, componentes analíticos como el análisis de competidores solo aparecen en 44,12 %, y la evaluación continua en 52,94 %. Esto evidencia un énfasis en la identidad institucional más que en la comprensión del entorno competitivo, confirmando la observación de Porter (2008), quien sostiene que sin una lectura clara del sector es imposible formular estrategias que generen ventajas sostenibles. La limitada incorporación de análisis competitivo reduce la capacidad de las empresas para anticipar tendencias, amenazas o nuevas dinámicas comerciales, especialmente en un sector intermediario como el G461, donde la información y la negociación determinan el éxito.

Esta tendencia se refuerza al observar el uso de herramientas analíticas. La matriz FODA aparece como la más utilizada (52,94 %), mientras que instrumentos más robustos como Porter (20,59 %), cadena de valor (8,82 %) o matrices de portafolio como BCG (5,88 %) presentan un uso reducido. Mintzberg (1994) argumenta que esta dependencia de herramientas básicas refleja entornos donde la intuición directiva prevalece sobre metodologías rigurosas; sin embargo, el presente estudio aporta evidencia empírica adicional: las empresas que utilizan técnicas

avanzadas presentan planes estratégicos en ejecución activa en un 90 %, mientras que aquellas que se limitan a herramientas básicas muestran mayores tasas de planes en pausa o concluidos. Este hallazgo amplía lo planteado por Kaplan y Norton (2004), al demostrar que el rigor analítico no solo fortalece la formulación, sino que contribuye a la sostenibilidad operativa del plan.

En términos de implementación, los resultados muestran un panorama mixto. Por un lado, existe una fuerte orientación al análisis de alternativas estratégicas, con un puntaje promedio de 4,35/5; sin embargo, la planificación de contingencias presenta el valor más bajo (3,81/5), evidenciando una gestión insuficiente del riesgo. Chávez Haro (2025) enfatiza que la anticipación de problemas potenciales es un componente indispensable de la estrategia en entornos volátiles, por lo que esta debilidad constituye una vulnerabilidad significativa para el sector.

De manera similar, el grado de énfasis otorgado a los componentes estratégicos muestra valores altos para misión, visión (90 %) y análisis de competidores (88 %), pero nuevamente los POA presentan el menor nivel (77 %). Este patrón confirma la afirmación de Bryson (2018) de que el verdadero desafío de las organizaciones no radica en formular, sino en ejecutar; es decir, en traducir la estrategia en acciones concretas y medibles. La debilidad en la planificación operativa explica en parte por qué algunos planes se interrumpen o carecen de un seguimiento sistemático.

Respecto a la relación entre estrategia y desempeño, los participantes consideran que la planificación estratégica incide en un 97 % en los resultados financieros. Los elementos con mayor influencia percibida fueron los objetivos anuales, el análisis de competidores y los planes de acción. Estos resultados coinciden con la postura de Porter (1985) y Barney (1991), quienes destacan que el rendimiento financiero deriva de la capacidad de la organización para alinear su estructura y recursos con una propuesta de valor diferenciada. También respaldan las observaciones de Kaplan y Norton (2004), que plantean que el desempeño financiero es el resultado natural de una estrategia bien ejecutada, siempre que exista alineación entre visión, procesos, recursos y aprendizaje.

Adicionalmente, el análisis de correlaciones permitió contrastar empíricamente la relación entre la planificación estratégica y sus principales dimensiones de implementación. Los resultados evidencian que, pese a la alta percepción de incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero, las asociaciones con los factores operativos resultan en su mayoría débiles. En particular, la correlación negativa débil entre la incidencia de la planificación estratégica y el cumplimiento de los objetivos en la gestión de proyectos ($r = -0,237$) revela una desconexión entre la formulación estratégica y su ejecución operativa, lo que refuerza la existencia de una brecha estructural entre el nivel estratégico y el nivel táctico.

De manera similar, la ausencia de una relación significativa entre la planificación estratégica y la asignación de recursos ($r = -0,023$) sugiere que la definición de la estrategia no se traduce sistemáticamente en decisiones presupuestarias y financieras coherentes. Este resultado coincide con los planteamientos de Kaplan y Norton (2004), quienes advierten que la falta de alineación entre estrategia y recursos constituye una de las principales causas del fracaso en la implementación.

En cuanto al involucramiento de la alta dirección, se identificó una correlación positiva débil ($r = 0,139$), lo que indica que el liderazgo directivo contribuye favorablemente al impacto estratégico, aunque de forma limitada. Este hallazgo sugiere que la participación de la alta dirección, si bien necesaria, no resulta suficiente si no se acompaña de mecanismos formales de seguimiento, control y apoyo operativo.

Por otro lado, las correlaciones entre la planificación estratégica y la comunicación organizacional ($r = -0,099$), así como con los sistemas de retroalimentación y control ($r = 0,089$), presentan magnitudes muy reducidas, lo que evidencia que estos procesos, aunque presentes en la organización, no operan plenamente como herramientas estratégicas orientadas a resultados financieros. En conjunto, estos resultados confirman que la efectividad de la planificación estratégica depende menos de su formulación formal y más de su integración real con los procesos de ejecución, control y aprendizaje organizacional.

Por otra parte, las dimensiones relacionadas con la gestión de proyectos, la asignación de recursos, la comunicación, la percepción del liderazgo y la retroalimentación presentan niveles entre 73 % y 91 %, lo que refleja un desempeño favorable. No obstante, problemas como el incumplimiento de cronogramas (73 %) y la baja disponibilidad del equipo para dedicar tiempo exclusivo a los proyectos (68 %) revelan deficiencias en la capacidad operativa y en la estructuración interna. Esto coincide con lo planteado por Chandler (1962), quien afirmaba que “la estructura sigue a la estrategia”; en este sentido, si la estructura es débil o inflexible, la implementación de la estrategia se ve comprometida.

Finalmente, la evidencia muestra que el sector G461 posee una clara intención estratégica, pero capacidades analíticas e institucionales limitadas, lo que configura un nivel de madurez estratégica intermedio. Las empresas han avanzado en la adopción de la planificación estratégica, pero su efectividad depende de fortalecer el análisis externo, la formalización del proceso, la gestión del riesgo y la evaluación continua. En consonancia con Mintzberg (2005), Porter (2008) y Kaplan y Norton (2004), se concluye que la planificación debe pasar de ser un documento estático para convertirse en un sistema dinámico de pensamiento y aprendizaje organizacional. Solo así las empresas del sector podrán construir ventajas competitivas sostenibles y adaptarse con éxito a los desafíos del entorno comercial ecuatoriano.

CONCLUSIÓN

El presente estudio permite concluir que las empresas del sector G461 en la provincia de Pichincha presentan un nivel de madurez estratégica intermedio, caracterizado por una amplia adopción del plan estratégico, pero acompañado de limitaciones metodológicas y operativas que restringen su efectividad. Aunque el 89,7 % de las empresas cuenta con un plan estratégico, este hallazgo refleja más una intención de formalización que una práctica consolidada de gestión estratégica.

La planificación estratégica se utiliza, pero no está plenamente institucionalizada. La socialización del plan se realiza predominantemente de forma oral (82,35 %), con escaso uso de medios digitales (14,71 %) o documentos impresos, lo que evidencia debilidades en la documentación, trazabilidad y difusión de la estrategia. Esta situación concuerda con las advertencias de Kaplan y Norton sobre la necesidad de sistemas formales de comunicación para garantizar la coherencia y seguimiento de la estrategia.

Por lo que, los resultados demuestran una brecha significativa entre los componentes declarativos y los componentes analíticos del plan. Mientras que misión, visión y objetivos presentan alta presencia (88,24 %), herramientas de análisis externo como el análisis de competidores apenas alcanzan 44,12 %, y la evaluación continua 52,94 %. Esta asimetría metodológica coincide con lo planteado por Porter (2008) y Mintzberg (1994), al señalar que las organizaciones suelen privilegiar la identidad institucional por encima del análisis riguroso del entorno, limitando así su capacidad de anticipación estratégica.

De igual forma, se identificó que el uso de herramientas avanzadas de formulación estratégica —como Porter, Cadena de Valor o matrices de portafolio— continúa siendo limitado, con porcentajes menores al 20 %. No obstante, las empresas que sí incorporan estas metodologías presentan planes estratégicos en ejecución activa en un 90 %, lo que confirma empíricamente la relación entre rigor analítico y sostenibilidad del proceso estratégico, en línea con las propuestas de Kaplan y Norton.

En el ámbito de la implementación, las empresas muestran fortalezas en el análisis de alternativas estratégicas (promedio 4,35/5) y en la importancia atribuida a los objetivos anuales y estrategias. Sin embargo, la planificación de contingencias (promedio 3,81/5) y la elaboración de POA (énfasis 77 %) representan puntos críticos que impiden cerrar adecuadamente el ciclo de gestión estratégica. La ejecución sigue siendo el componente más vulnerable, coincidiendo con lo expuesto por Bryson (2018).

Por otro lado, se encontró que la percepción sobre la influencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero alcanza un 97 %, demostrando que las organizaciones

reconocen la importancia de vincular la estrategia con los resultados económicos. Los elementos operativos —objetivos anuales, análisis de competidores y planes de acción— fueron identificados como los factores con mayor incidencia, lo cual se alinea con los principios de la creación de ventajas competitivas sostenibles desarrollados por Porter (1985) y Barney (1991).

Finalmente, dimensiones como gestión de proyectos, asignación de recursos, comunicación, liderazgo y retroalimentación presentan niveles favorables (entre 73 % y 91 %), pero evidencian problemas operativos como cumplimiento de cronogramas (73 %) y disponibilidad de tiempo del personal (68 %). Estos hallazgos revelan la necesidad de fortalecer la capacidad interna, el diseño organizacional y la alineación estructural, elementos señalados por Chandler (1962) como fundamentales para una estrategia efectiva.

Desde una perspectiva correlacional, los resultados confirman que la planificación estratégica, aun siendo percibida como altamente influyente en el desempeño financiero, mantiene relaciones débiles con los principales factores de implementación organizacional. Esta evidencia empírica demuestra que el impacto financiero de la estrategia no se genera automáticamente por la existencia de un plan, sino por su capacidad de articularse eficazmente con la gestión de proyectos, la asignación de recursos, el liderazgo directivo, la comunicación y los sistemas de control. En consecuencia, la investigación valida la hipótesis de que la principal limitación estratégica del sector no radica en la formulación, sino en la ejecución y alineación operativa de la estrategia.

En síntesis, la investigación confirma que la existencia de un plan estratégico no garantiza por sí misma una gestión estratégica efectiva. Para avanzar hacia una madurez estratégica superior, las empresas del sector G461 deben:

- Institucionalizar la estrategia, asegurando su documentación, difusión y trazabilidad.
- Fortalecer el análisis externo y competitivo, incorporando metodologías avanzadas.
- Mejorar la articulación entre formulación y ejecución, a través de POA robustos y mecanismos de seguimiento.
- Desarrollar capacidades operativas, especialmente en gestión de proyectos, recursos y estructura organizacional.
- Impulsar una cultura de retroalimentación y aprendizaje continuo, que permita ajustar la estrategia a los cambios del entorno.

REFERENCIAS

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galán, J. L. (2007). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636. <https://doi.org/10.1002/smj.532>
- Alcívar Martínez, B. J., & Álvarez Vidal, M. E. (2024). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la Asociación de Mujeres Comunitarias AMUCOMT. *Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe*.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Balarezo-Noboa, M. A., & Vaca-Sandoval, G. U. (2023). Debilidades de las pequeñas empresas de Quito que impiden su gestión eficiente, post-pandemia. *INNOVA Research Journal*.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Buenas prácticas de gestión estratégica para pymes en América Latina*. <https://publications.iadb.org>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (16ª ed.). Pearson.
- Díaz Muñoz, G. A., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*.
- Duarte, D., & Mendoza, J. (2022). Estrategias de gestión en pymes ecuatorianas. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*, 10(2), 45–59. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.10.2.4>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Estadísticas de empresas y PYMES en Ecuador*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business School Press.

- Malpica Mujica, M. M. (2021). Evaluación del uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control administrativo para optimizar la gestión financiera. Caso: Industrias Celta, S. A. *Business Innova Sciences*.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari de la estrategia: Un recorrido por las escuelas de pensamiento estratégico*. Ediciones Deusto.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Plaza, N., & Moreno, M. (2024). Principales ventajas competitivas de las PYMES al utilizar medios digitales en las importaciones y exportaciones del Ecuador. *STRATEGOS - Revista Internacional de Estudios en Ciencias Administrativas*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Rodríguez, T., & Proaño, D. (2024). Modelo de gestión por procesos en la cadena de valor para microempresas ecuatorianas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Solano, M., & Gómez, P. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave en la competitividad de las MIPYMES. *Revista Ecuatoriana de Administración*, 9(1), 34–51. <https://doi.org/10.26807/rev.ec.adm.v9n1.132>
- Superintendencia de Compañías. (2023). *Informe estadístico de empresas por sector económico*. <https://www.supercias.gob.ec/>
- Tapia, R. (2023). *Gestión estratégica: Principios, modelos y aplicación práctica*. Editorial Universitaria Central.
- Villegas, L., & Escudero, J. (2021). Evaluación de la gestión estratégica en empresas de intermediación comercial en Ecuador. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 15(3), 102–117. <https://doi.org/10.1016/j.rlg.2021.05.002>

Yoza Calderón, X. N., & Pinales Poveda, M. L. (2021). Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYMES. *Revista Publicando*.

ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA

1. La empresa cuenta con un plan estratégico

- a. SI
- b. NO

2. Año de la última elaboración del plan estratégico

3. ¿Desde qué año la empresa tiene planificación estratégica?

4. ¿De qué manera fue socializado el plan estratégico entre el personal de la empresa?

- a. Impresa
- b. Digital
- c. Encuentro anual de la organización
- d. Reuniones departamentales de metas y objetivos anuales
- e. Ninguna

5. ¿Cuál es el periodo de vigencia del último plan estratégico?

Año inicio _____ Año final _____

6. ¿Cuál es el periodo de vigencia del último plan estratégico?

Año inicio _____ Año final _____

7. ¿Cuál es el estado de ejecución del plan estratégico vigente?

- a. A tiempo
- b. Atrasado
- c. Adelantado
- d. No ejecutado

8. Indique los elementos que contiene el plan estratégico

- a. Declaración de misión y visión
- b. Análisis de tendencias
- c. Análisis de competidores
- d. Objetivos a largo plazo
- e. Objetivos anuales y estrategias
- f. Planes de acción (POAS)
- g. Evaluación continua

9. ¿Qué técnicas/herramientas utilizaron para el análisis de tendencias y competidores?

- a. Análisis PEST (Político, económico, social, tecnológico)
- b. Modelo de 5 Fuerzas de Porter (clientes, competencia, nuevos competidores, proveedores, productos sustitutos)
- c. Matriz de Evaluación de Factores Externos OA (Oportunidades y Amenazas)
- d. Auditoría interna de la empresa por áreas funcionales
- e. Visión de la empresa basada en recursos (recursos tangibles, intangibles, competencias organizacionales)
- f. Cadena de Valor (procesos internos)
- g. Matriz de evaluación de factores internos FD (Fortalezas y Debilidades)

10. ¿Qué técnicas/herramientas utilizaron para la formulación de las estrategias?

- a. Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- b. Matriz del Perfil Competitivo
- c. Matriz Boston Consulting Group BCG
- d. Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica

11. A continuación evalúe los componentes principales del plan estratégico

- a. Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado
- b. Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
- c. Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
- d. Nuestra estrategia se describe en un plan detallado
- e. Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos
- f. Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales
- g. Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia
- h. Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado
- i. Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
- j. Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
- k. Nuestra estrategia se describe en un plan detallado
- l. Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia

12. Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico

- a. Declaración de misión y visión
- b. Análisis de tendencias
- c. Análisis de competidores
- d. Objetivos a largo plazo
- e. Objetivos anuales y estrategias
- f. Planes de acción (POAS)
- g. Evaluación continua

13. Evalúe la influencia de los siguientes factores en la implementación del plan estratégico. Donde 1: Nada influyente y 5: Totalmente influyente.

- a. Falta de una visión estratégica bien definida
- b. Falta de vinculación entre estrategia y operaciones
- c. Falta de participación de los implicados en el proceso y en la evaluación de los resultados
- d. Falta de datos apropiados y medidas de rendimiento
- e. Insuficiente divulgación
- f. Inadecuado balance entre los recursos disponibles y los recursos necesarios para la ejecución
- g. No disponer de un sistema de información que apoye las decisiones

14. ¿Qué tanto incide la planificación estratégica en el desempeño financiero? Donde 1: Nada y 5: Mucho

- a. Nivel de incidencia: _____

15. Escoja qué elemento incide más en el desempeño financiero

- a. Declaración de misión y visión
- b. Análisis de tendencias
- c. Análisis de competidores
- d. Objetivos a largo plazo
- e. Objetivos anuales y estrategias
- f. Planes de acción (POAS)
- g. Evaluación continua

16. Gestión de proyectos y programas. Califique cada ítem del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

- a. Por lo general, realizamos proyectos/programas dentro del presupuesto.
- b. Por lo general, llevamos a cabo proyectos/programas dentro de los objetivos establecidos.
- c. En la realización de nuestros proyectos/programas, los objetivos establecidos son muy importantes.
- d. En la realización de nuestros proyectos/programas, la consideración del presupuesto es importante.
- e. Los miembros del equipo de proyectos/programas dedican más del 50% de su tiempo a las actividades del equipo.

17. Asignación de recursos. Califique cada ítem del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

- a. Nuestra organización proporciona infraestructuras tecnológicas actualizadas (por ejemplo, recursos de TI) para el cumplimiento de las tareas.
- b. La organización prioriza los recursos financieros para los programas y proyectos que están alineados con la estrategia organizacional.
- c. Nuestra organización siempre cuenta con una asignación presupuestaria adecuada para la provisión de recursos para las acciones a realizar.
- d. Nuestra organización normalmente no tiene problemas para obtener financiamiento para la implementación de su estrategia.
- e. Nuestra organización no tiene que subcontratar ninguna de sus principales actividades funcionales durante la implementación de su estrategia.
- f. Nuestra organización subcontrata algunas de las actividades de apoyo durante la implementación de su estrategia.

18. Diseño y estructura de la organización. Califique cada ítem del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

- a. Nuestra organización cuenta con una estructura organizacional bien configurada para la implementación de la estrategia.
- b. Nuestra organización asigna el tiempo y los esfuerzos necesarios en la planificación de formas organizativas que apoyen la implementación de la estrategia.
- c. Nuestra organización fundamentalmente asegura que las funciones estén alineadas con su estrategia.
- d. Nuestra organización tiene que llevar a cabo un rediseño minucioso de su estructura organizacional para implementar su estrategia.
- e. Nuestra organización no siempre tiene que emprender un rediseño consciente de su estructura, sino que se arregla como puede.

19. Involucramiento de la alta dirección. Califique cada ítem del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

- a. Nuestra alta dirección está involucrada en el proceso de implementación.
- b. Nuestra alta dirección proporciona un estilo de gestión que apoya la cooperación de equipos multifuncionales.
- c. Nuestra alta dirección proporciona un estilo de gestión que fomenta la explotación de las economías de escala que existen en la organización.
- d. La alta dirección proporciona un estilo de gestión que coordina las decisiones y acciones de los gerentes involucrados para que implementen la estrategia.

20. Gestionar el cambio

- a. Nuestra organización cuenta con los procedimientos correctos de recompensa y compensación que fomentan la ejecución de las acciones.
- b. Nuestra organización cuenta con los procedimientos adecuados de capacitación y desarrollo que fomentan la ejecución de las acciones.

- c. Nuestra alta dirección está comprometida a proporcionar una cultura que premie a las personas por su innovación y emprendimiento.
- d. Nuestra organización proporciona y revisa activamente las políticas administrativas correctas.
- e. Los gerentes funcionales están constantemente motivando a las personas a la acción.
- f. Nuestra organización es capaz de gestionar el cambio a través de la creación y difusión del conocimiento en toda la empresa.
- g. Nuestra organización es capaz de gestionar las diferencias de poder dentro de las unidades o divisiones organizativas.
- h. Nuestra organización participa activamente en la gestión del cambio en la implementación de la estrategia.
- i. Existe un compromiso de todos los miembros de la organización en la implementación de la estrategia.
- j. No hay resistencia al cambio durante la implementación de la estrategia.

21. Comunicación. Califique cada ítem del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

- a. Todas las partes interesadas de esta organización tienen una visión compartida o clara de la estrategia durante el proceso de implementación.
- b. La gerencia siempre encuentra formas de alentar a los miembros a identificarse en los roles que representa la estrategia de la organización.
- c. Por lo general, presentamos la estrategia de la organización a las personas de una manera simple, pero con un lenguaje claro que facilite la correcta comprensión.
- d. Los procesos de información y decisión de nuestra organización son claros para proporcionar una forma interactiva de acelerar la implementación de la estrategia.

22. Percepción. Califique cada ítem del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

- a. Las personas de nuestra organización tienen la percepción de que la estrategia de la organización se les comunica adecuadamente.
- b. Existe la percepción en la organización de que la estrategia se puede implementar.
- c. Existe la percepción de que el gerente de implementación que dirige el proceso tiene suficiente autoridad para movilizar e implementar la estrategia.
- d. Existe la percepción de que el gerente que dirige el proceso de implementación tiene el respeto de la alta dirección o de las personas que desarrollaron la estrategia.
- e. Las personas de nuestra organización tienen la percepción de que la organización asignará recursos para la implementación de la estrategia.

23. Retroalimentación y control. Califique cada ítem del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

- a. Nuestra organización cuenta con las medidas de retroalimentación adecuadas para garantizar la revisión continua de la estrategia.
- b. Nuestra organización cuenta con las medidas de control adecuadas para garantizar la revisión continua de la estrategia.
- c. Nuestra organización no solo proporciona asignaciones de recursos, sino que también tiene la capacidad de controlarlos y monitorearlos durante el cumplimiento de las tareas.
- d. Los desarrolladores de la estrategia tienen acceso a retroalimentación durante la implementación para ajustar los planes si es necesario.
- e. Nuestra organización facilita un ambiente de aprendizaje continuo que mantiene a los miembros del equipo bien informados.
- f. Nuestra organización cuenta con un sistema que permite el ajuste de los planes cuando sea necesario.

Anexo 2

Método de socialización del plan estratégico

| Método de socialización | Frecuencia absoluta | Porcentaje (%) |
|---|----------------------------|-----------------------|
| Reuniones departamentales de metas y objetivos anuales | 28 | 82,35 |
| Digital | 5 | 14,71 |
| Ninguna | 1 | 2,94 |
| Impresa | 0 | 0,00 |

Anexo 3

Duración del plan estratégico

| Duración (años) | Frecuencia absoluta | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
| 3 años | 16 | 47,06 |
| 5 años | 9 | 26,47 |
| 1 año | 6 | 17,65 |
| Otras / No aplica | 3 | 8,82 |

Anexo 4

Estado actual de ejecución del plan estratégico

| Estado de ejecución | Frecuencia absoluta | Porcentaje (%) |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| En ejecución | 24 | 70,59 |
| Completado | 7 | 20,59 |
| En pausa | 3 | 8,82 |

Anexo 5

Uso de herramientas de análisis (tendencias y competidores)

| Herramienta | Frecuencia absoluta | Porcentaje de uso (%) |
|---|----------------------------|------------------------------|
| Matriz de Evaluación de Factores Internos (FD) | 18 | 52,94 |
| Matriz de Evaluación de Factores Externos (OA) | 14 | 41,18 |
| Auditoría interna | 10 | 29,41 |
| Modelo de las 5 Fuerzas de Porter | 7 | 20,59 |
| Cadena de Valor | 3 | 8,82 |

Anexo 6

Uso de herramientas de formulación estratégica

| Herramienta | Frecuencia absoluta | Porcentaje de uso (%) |
|--|----------------------------|------------------------------|
| Matriz del Perfil Competitivo | 4 | 11,76 |
| Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica | 4 | 11,76 |
| Matriz BCG | 2 | 5,88 |

Anexo 7

Relación entre la duración del plan estratégico y la inclusión del análisis de competidores

| Duración del plan | Empresas con análisis de competidores | % dentro del segmento |
|--------------------------|--|------------------------------|
| 5 años (N = 9) | 5 | 55,6 % |
| 3 años (N = 16) | 8 | 50,0 % |
| 1 año (N = 6) | 2 | 33,3 % |

Anexo 8

Frecuencia de uso de herramientas avanzadas de análisis estratégico

| Herramienta | Frecuencia de uso (N = 34) | Tipo de enfoque |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Matriz FD (FODA interno) | 18 | Interno / Táctico |
| 5 fuerzas de Porter | 7 | Externo / Competitivo |
| Matriz BCG | 2 | Portafolio / Financiero |

Anexo 9

Relación entre el uso de herramientas avanzadas de análisis y el estado actual del plan estratégico

| Uso de herramientas avanzadas (Porter o Cadena de Valor) | En ejecución | No en ejecución | Total |
|--|--------------|-----------------|-------|
| Sí (al menos una herramienta) | 9 | 1 | 10 |
| No (solo FODA, auditorías, etc.) | 15 | 9 | 24 |
| Total | 24 | 10 | 34 |

Anexo 10

Ítems del cuestionario utilizados en el análisis de correlación

El presente anexo detalla los ítems del cuestionario que fueron utilizados para la construcción de las variables incluidas en el análisis de correlación de Pearson. Todas las variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert de siete puntos y agregadas a través del promedio de los ítems correspondientes a cada dimensión analizada.

Correlación 1

Planificación estratégica y gestión de proyectos

Variable 1: Incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero

- ¿Qué tanto incide la planificación estratégica en el desempeño financiero? (Nivel de incidencia)

Variable 2: Gestión de proyectos – Cumplimiento de objetivos

- Gestión de proyectos y programas. Por lo general, llevamos a cabo proyectos/programas dentro de los objetivos establecidos.

◆ Correlación 2

Planificación estratégica y asignación de recursos

Variable 1: Incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero

- ¿Qué tanto incide la planificación estratégica en el desempeño financiero? (Nivel de incidencia)

Variable 2: Asignación de recursos financieros

- Asignación de recursos. La organización prioriza los recursos financieros para los programas y proyectos que están alineados con la estrategia organizacional.

Correlación 3

Planificación estratégica e involucramiento de la alta dirección

Variable 1: Incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero

- ¿Qué tanto incide la planificación estratégica en el desempeño financiero? (Nivel de incidencia)

Variable 2: Involucramiento de la alta dirección

- Involucramiento de la alta dirección. Nuestra alta dirección está involucrada en el proceso de implementación.

Correlación 4

Planificación estratégica y comunicación organizacional

Variable 1: Incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero

- ¿Qué tanto incide la planificación estratégica en el desempeño financiero? (Nivel de incidencia)

Variable 2: Comunicación organizacional

- Comunicación. Por lo general, presentamos la estrategia de la organización a las personas de una manera simple, pero con un lenguaje claro que facilite la correcta comprensión.

Correlación 5

Planificación estratégica y retroalimentación y control

Variable 1: Incidencia de la planificación estratégica en el desempeño financiero

- ¿Qué tanto incide la planificación estratégica en el desempeño financiero? (Nivel de incidencia)

Variable 2: Retroalimentación y control

- Retroalimentación y control. Los desarrolladores de la estrategia tienen acceso a retroalimentación durante la implementación para ajustar los planes si es necesario.