PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

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

LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR G466 DE OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MAYOR ESPECIALIZADAS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.

Ing. Jhonny Bladimir Rodríguez Hernández

Director: Iván Alejandro Rueda Fierro PhD.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

QUITO - ABRIL - 2026

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTOR.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen..... VI

Abstract..... VII

Introducción..... 1

Revisión de literatura..... 4

Metodología..... 7

Resultados y discusión..... 11

Conclusiones..... 37

Referencias..... 39

Anexos..... 47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Período de vigencia del plan estratégico 11

Figura 2. Manera de socializar el plan estratégico entre el personal de la empresa . 12

Figura 3. Estado de ejecución del plan estratégico vigente 13

Figura 4. Elementos del plan estratégico 14

Figura 5. Técnicas/herramientas utilizadas para el análisis de tendencias y competidores 16

Figura 6. Técnicas/herramientas utilizadas para la formulación de estrategias 17

Figura 7. Evaluación de los componentes del plan estratégico 18

Figura 8. Grado de énfasis de los componentes 19

Figura 9. Influencia de factores en el plan estratégico 21

Figura 10. Incidencia del plan estratégico en el desempeño financiero 23

Figura 11. Elementos de alta incidencia en el desempeño financiero 23

Figura 12. Gestión de proyectos y programas 24

Figura 13. Asignación de recursos 24

Figura 14. Diseño y estructura de la organización 27

Figura 15. Involucramiento de la alta dirección 28

Figura 16. Percepción 29

Figura 17. Comunicación 33

Figura 18. Retroalimentación y control 35

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Gestionar el cambio 31

Resumen

El presente artículo tiene el propósito de examinar la gestión del planeamiento estratégico en las empresas medianas del sector G466 de otras actividades de venta al por mayor especializadas en la provincia de Pichincha, El objetivo central es reconocer y analizar los componentes, prácticas y métodos empleados, valorar el nivel de efectividad y detectar posibles oportunidades de optimización, mejora y crecimiento. La metodología aplicada a la investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo con un horizonte experimental de corte trasversal, se utilizó como instrumentos de recolección de datos una encuesta aplicada a 25 empresas pertenecientes al sector G466. Los resultados muestran que las empresas medianas implementan una planificación estratégica como recurso clave para alcanzar sus objetivos y metas, este resultado refleja el compromiso de los altos mandos y de toda la organización para tener una clara alineación hacia el cumplimento de la planificación.

Palabras clave: planeamiento estratégico, optimización, nivel de efectividad, planificación estratégica.

Abstract

This article aims to examine the management of strategic planning in medium-sized companies in sector G466, related to other specialized wholesale trade activities in the province of Pichincha. The main objective is to identify and analyze the components, practices, and methods employed, assess the level of effectiveness, and detect potential opportunities for optimization, improvement, and growth. The research methodology was developed under a descriptive approach with a cross-sectional design. A survey was used as the data collection instrument, applied to 25 companies belonging to sector G466. The results show that medium-sized companies implement strategic planning as a key resource to achieve their objectives and goals. This finding reflects the commitment of top management and the entire organization to maintain clear alignment toward the fulfillment of the strategic plan.

Keywords: strategic planning, optimization, level of effectiveness, strategic planning.

Introducción

La gestión del plan estratégico constituye un pilar central para la permanencia del éxito empresarial en entornos altamente competitivos y cambiantes (Fred, 2017). El presente artículo tiene como finalidad analizar y describir la planificación estratégica, así como su ejecución y aplicación en las empresas medianas del sector G466 de otras actividades de venta al por mayor especializadas en la provincia de Pichincha. Para la obtención de información se utilizó una encuesta previamente validada por la revisión de especialistas y de pruebas piloto aplicadas; este instrumento se aplicó de forma presencial o virtual al responsable de la planificación estratégica de cada empresa.

La gestión estratégica implica diseñar e implementar lineamientos a largo plazo que se dirijan al logro de los objetivos organizaciones (Hitt, 2019). En este marco, el plan estratégico se convierte en un instrumento administrativo clave, ya que permite definir una dirección clara, establecer metas cuantificables, optimizar recursos internos y externos y fortalecer el posicionamiento en el mercado competitivo (Fred, 2017). El inicio de la gestión estratégica parte de la formulación de una estrategia adecuada y correctamente guiada, la cual contempla el análisis del entorno externo e interno para identificar las oportunidades y amenazas, de igual manera evalúa los recursos internos y todas las competencias organizacionales (Kaplan, 2017). En este proceso los altos mandos deben tomar decisiones fundamentales sobre el rumbo y alcance de la organización, definiendo objetivos claro y a largo plazo que se sostiene y se guían sobre la gestión administrativa (Amoo, 2019).

Una vez definida la estrategia la siguiente etapa corresponde a la implementación, esta fase ajusta toda la estructura organizacional y dirige los procesos internos hacia las prioridades estratégicas, esta ejecución garantiza la asignación eficiente de recursos, el compromiso de la organización de los directivos y colaboradores internos para la adecuada gestión de cambio y estructura (Kaplan, 2017). Posteriormente, la evaluación y el control se convierten en factores determinantes de éxito, la evaluación consiste en monitorear los resultados y medir el desempeño de las acciones implementadas con la finalidad de identificar deficiencias claves en los procesos e identificar áreas de mejora, al mismo tiempo el control asegura que las actividades desarrolladas se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos previamente establecidos (SaThierbach, 2015). Estos mecanismos permiten realizar ajustes

oportunos que mantienen la línea de trayectoria hacia el cumplimiento correcto de sus objetivos y metas (Moreno, 2018)

Los beneficios de una gestión estratégica eficiente y eficaz son múltiples y de gran impacto; contar con un plan estratégico estructurado permite que las organizaciones se orienten de manera coherente hacia su visión de objetivos y el cumplimento de su misión, con esto se evita la toma de decisiones apresuradas y no estructuradas, se podría decir que improvisadas o de corto plazo que solo apagan un problema inmediato (Kamariotou, 2022). Hay que tener en cuenta que al basarse en un análisis riguroso del entorno estratégico y de las capacidades internar, la planificación estratégica se convierte en una gran herramienta de apoyo a la hora de tomar decisiones, minimizando potenciales riesgos y maximizando las posibilidades de éxito (Kaplan, 2017). De igual forma una adecuada gestión del plan estratégico promueve la coordinación interna en la organización, fortalece la comunicación en toda la estructura organizacional y alinea loa equipos de trabajo hacia objetivos comunes. Además, impulsa la innovación y el aprovechamiento de sus ventajas competitivas al establecer una visión clara y fomentar la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento (Maleka, 2015).

En el contexto nacional las ventas totales del año 2023 en la provincia de Pichincha ascendieron a $88.346,68 millones de dólares con una variación anual del 0,50% anual en donde el total de empresa es 324.320 y las mediana empresas son 12.965 y representan el 4% del mercado empresarial en la provincia de Pichincha, además, los ingresos de la mediana empresas representan son $9.655,68 millones de dólares y representan el 10,93% de los ingresos totales (INEC, 2023). En el ranking de las 500 empresas más relevantes del Ecuador se registraron 38 empresas perteneciente al sector G466 de otras actividades de venta al por mayor especializadas en la provincia de Pichincha (TFC SMARTE, 2023). Estas compañías cumplen con un rol clave en el movimiento económico evidenciando la relevancia económica y social de este sector empresarial.

En conclusión, la gestión del plan estratégico constituye un proceso fundamental que proporciona dirección, claridad y enfoque hacia la adaptación frente a los cambios del entorno y del mercado (Moreno, 2018), mediante un modelo administrativo estructurado que fomenta la formulación, implementación, evaluación y control, las empresas logran orientar sus recursos hacia el cumplimiento de objetivos de largo plazo, las organizaciones que

gestionan de manera efectiva su planificación estratégica se posicionan de mejor manera frente a la competencia, maximizan sus recursos y aprovechan las oportunidades en el mercado.

Revisión de literatura

La gestión estratégica se fundamenta en la premisa de que las organizaciones deben asumir un enfoque anticipativo y estructurado para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que surjan en el entorno empresarial. (Kamariotou, 2022) Este tipo de gestión implica examinar los factores internos y externos de la organización empresarial, además de establecer objetivos estratégicos y formular acciones necesarias para alcanzarlos.(Fred, 2017). Este modelo de dirección estratégica se ha consolidado como una práctica empresarial habitual dentro de las organizaciones que logran destacar en sus respectivos sectores laborales y competitivos. (Amoo, 2019).

Para las empresas resulta esencial definir desde un inicio el rumbo más conveniente para su proyección financiera y comercial, mismo que se verá sustentado en un plan estratégico que permita alinear los recursos con el cumplimiento de sus metas y objetivos, de esta manera, no solo se fomenta un crecimiento sostenido, si no también, un desarrollo organizacional fuerte que será el soporte de la estructura organizacional de las empresas(SaThierbach et al., 2015). Es necesario tomar en cuenta que, para alcanzar los objetivos, la empresa necesita una gestión solida que abarque la organización con un gran conjunto de entornos sociales, financieros, organizacionales y que tengan relación directa con los entornos interno y externos de la empresa, mantenido un equilibrio entre resultados y rendimiento, sin olvidar que todo es producto de una planificación estratégica efectiva y centrada (Blanco, 2017).

La estrategia debe entenderse como una herramienta que guía a las organizaciones hacia sus propósitos en escenarios siempre cambiantes e inciertos, con la finalidad de adaptarse antes transformaciones económica y políticas dentro del entorno en que se manejan.(Blanco, 2017), (Manzanal, 2019). El plan estratégico se compone de elementos clave que determinan su eficiencia y eficacia (Hitt et al., 2019). Entre ellos se incluye la identificación de los recursos y capacidades internas, la selección y diseño de las estrategias más adecuadas, la aplicación de prácticas de gestión adecuados, así como las evaluación y control permanentes (Kaplan, 2017).

Los beneficios de una gestión estratégica adecuada y oportuna son múltiples(Hitt, 2019), una dirección estratégica puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles, impulsar la innovación incrementar la coherencia organizacional interna además de abrir nuevas

oportunidades de negocios sin olvidar un eje fundamental, el compromiso del personal; así mismo ayuda a las organizaciones a que se adapten mejor al cambio del entorno y responda de forma eficaz a las nuevas oportunidades (Kamariotou, 2022). Un plan bien formulado define con claridad la dirección de la organización, la alineación de los recursos y procesos con sus objetivos y metas, considerando sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas. (Kaplan, 2017).

No obstante, la implementación de un plan estratégico también enfrenta obstáculos, entre las principales causas de fracaso se encuentran relación entre la estrategia y el presupuesto, también se logra identificar la deficiente comunicación y la participación interna del personal (Kaplan, 2017). Otros factores que influyen son la resistencia del personal al cambio de procesos y del entorno organizacional, la incapacidad de ajustarse al cambio y los recursos limitados para fomentar el cambio del entorno. (SaThierbach, 2015).

Por ello no es posible trazar un camino exitoso sin un conocimiento real de la empresa en el entorno, siendo imprescindible la evaluación interna y externa para reducir riesgos y mitigar la incertidumbre (Kaplan, 2004). Las empresas que aplican de manera efectiva la gestión estratégica suelen mostrar un mejor desempeño y una mayor capacidad competitiva, con la finalidad de mejorar el rendimiento económico (Zapata, 2019). Sin embrago, en algunas empresas medianas que utilizan modelos de planificación estratégica, su crecimiento e impacto tienden a ser limitados, por falta de comunicación entre los niveles de la organización. (Jiménez, 2017).

En el Ecuador las ventas totales del sector objeto de estudio en el año 2023 ascendieron a $217.477,96 millones de dólares con una variación anual del 2,64%, las ventas de empresas mediana llegaron a $31.776,76 millones de dólares que representan el 114,61% en el año 2023 (INEC, 2023). En el contexto nacional las ventas totales del año 2023 en la provincia de Pichincha ascendieron a $88.346,68 millones de dólares con una variación anual del 0,50% anual en donde el total de empresa es 324.320 y las mediana empresas son 12.965 y representan el 4% del mercado empresarial en la provincia de Pichincha, además, los ingresos de la mediana empresas representan son $9.655,68 millones de dólares y representan el 10,93% de los ingresos totales (INEC, 2023). En el ranking de las 500 empresas más relevantes del Ecuador se registraron 38 empresas perteneciente al sector G466 de otras

actividades de venta al por mayor especializadas en la provincia de Pichincha (TFC SMARTE, 2023).

Estas compañías cumplen con un rol clave en el movimiento económico evidenciando la relevancia económica y social de este sector empresarial. Como tal, las empresas recurren a la implementación de una planificación estratégica para respaldar la toma de decisiones, fortalecer su ventaja competitiva y generar valor agregado al mercado (Kamariotou, 2022). Esto no solo implica mantener un equilibrio integral entre clientes y colaboradores, sino también una adecuada administración de los recursos y la correcta planificación de los procesos con la finalidad de favorecer el crecimiento organizacional. (SaThierbach, 2015), (Ghonim, 2022).

La implementación adecuada de un plan estratégico da como resultados beneficios organizacionales y la detección de factores que podrían limitar el adecuado crecimiento, analizar los componentes de la gestión estratégica que inciden en el desempeño financiero de las empresas medianas del sector G466 permitirá obtener una visión más precisa de las practicas estratégicas aplicadas en el mercado competitivo de la provincia de Pichincha. Recapitulando la gestión del plan estratégico constituye un componente esencial para la dirección de las organizaciones que se sostiene en un proceso estructurado y alineado a la optimización de los recursos y el logro sus objetivos a largo plazo, una correcta aplicación de la planificación estratégica además de fortalecer una posición competitiva en el marcado nos da la capacidad de adaptación frente al mercado siempre cambiante.

Metodología

La investigación tiene un alcance descriptivo, ya que busca detallar y caracterizar un fenómeno especifico con la finalidad de comprender su estructura y funcionamiento (Arias, 2012). En este caso se analiza la gestión administrativa del plan estratégico en empresas medianas del sector G466 dedicado a la comercialización de otras actividades de venta al por mayor especializadas en la provincia de Pichincha. De igual manera se enfoca en detectar los posibles problemas que se presentan en la gestión.

Las empresas se segmentaron a partir de información de acceso público y disponible en la Superintendencia de Compañías, Valore y Seguros (SCVS) además del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). La población del estudio está conformada por 88 empresas de tamaño mediano descritas en la clasificación G466. Para el levantamiento de la información se determinó una muestra de 25 empresa medianas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

En el presente estudio se aplicó una metodología de investigación cuantitativa utilizando la encuesta como instrumento central de recolección de datos precisos y estructurados sobre la gestión administrativa, la planificación estratégica, la aplicación y seguimiento del plan estratégico en las organizaciones seleccionadas del sector G466. El objetivo principal consistió en analizar de qué manera estas organizaciones administran y gestionan su planificación estratégica, además de, identificar que práctica de gestión estratégica se usas y cuáles son las más efectivas y determinar elementos claves que favorecen su implementación. Este enfoque cuantitativo permite obtener información numérica que a su vez genera una base de datos sólida para futuras investigaciones o estudios derivados o relacionados con la gestión administrativa y la planificación estratégica.

Asimismo, se optó por un diseño de investigación transversal lo que permitió que todos los datos sean recolectados en un único momento, sin necesidad de tener un seguimiento posterior sobre las organizaciones. La encuesta sirvió como una herramienta que nos muestra la situación actual de la gestión administrativa y del plan estratégico de las empresas del sector G466, si bien este acercamiento directo muestra una visión instantánea de la gestión no permite evidencia la evolución del proceso estratégico en el tiempo, pero dejando de lado esta desventaja, nos facilita obtener conclusiones relevantes sobre la situación y práctica

actual de las organizaciones implicadas. Para ejecutar la recolección de datos se elaboró previamente una base de datos con la información total de las empresas del sector G466, posteriormente, mediante llamadas telefónicas se identificó a los responsables o implicados en la gestión administrativa y la planificación estratégica de las organizaciones, luego se gestionaron citas con los encargados y se aplicaron 25 encuestas en diferentes modalidades: 25 empresas de forma presencial, una empresa mediante reuniones virtuales (ZOOM) y tres empresas vía telefónica.

La información fue recabada de distintas personas de las organizaciones que ocupan diferentes niveles dentro de la organización, con esto se garantizó que las respuestas obtenidas sean verídicas, dentro del espectro en el cual se aplicó las encuestas se tiene, gerentes, jefes de sucursal, supervisores de área, asistentes administrativos, asistentes de gerencia, jefes financieros entre otros, todos ellos con amplios conocimientos sobre la planificación estratégica en sus empresas. El rango de tiempo que se encuentran laborando fue desde los dos años hasta los 32 años de trabajo lo que dio un panorama más amplio de la gestión en cada organización, de este estudio se excluyeron empresa que no cuentan con un plan estratégico. El levantamiento de la información se llevó acabó entre marzo y agosto del 2025.

La encuesta está estructurada en cuatro bloques principales:

1) Aspectos generales del plan estratégico: en esta sección se buscó identificar las características fundamentales del plan estratégico en cada empresa, considerando puntos clave como su periodo de vigencia, la sociabilización interna con los niveles de la empresa y el estado de ejecución en el momento de la recolección de datos. Se incluyeron también preguntas relacionadas con el uso de herramientas de análisis, con ello se pretendió evaluar la formulación de estrategias.
2) Componentes centrales de la planificación: se enfocó en medir el grado en el que los distintos elementos del plan estratégico se encuentran presentes y priorizados dentro de la organización. Se aplicó una escala del uno al cinco para determinar el nivel de acuerdo y el nivel de énfasis, se analizaron aspectos como la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de apoyo, se tomó en cuenta la valoración de factores como cultura organizacional, disponibilidad de recurso, liderazgo y resistencia al cambio.

3) Impacto en el desempeño financiero: buscó establecer la relación entre la planificación estratégica y los resultados financieros de las empresas. Se utilizó una escala del uno al cinco para medir el grado de influencia de los indicadores como rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y participación en el marcado. Se pidió a los encuestados que seleccionen elementos del plan estratégico que tiene mayor peso en el desempeño económico.
4) Dimensiones de la implementación: se enfocó en factores que determinan la eficacia de la implementación del plan estratégico, se evaluaron puntos clave como a) gestión de proyectos, b) asignación de recurso, c) estructura organizacional, d) liderazgo, e) gestión de cambio, f) comunicación, g) percepción y h) retroalimentación y control. Estos factores clave se midieron en una escala del uno al siete, permitiendo identificar fortalezas y debilidades en la fase de ejecución del plan estratégico, estas variables resultan ser cruciales ya que el plan estratégico no solo depende de su formulación, sino también de la manera que se implementa.

Durante la aplicación de las encuestas se aseguró la confidencialidad de las empresas, así como la seguridad de que toda la información proporcionada será de uso netamente académico, de igual manera al implementar un método de investigación cuantitativa se minimizan los erros y sesgos en las respuestas. El análisis de datos se llevará a cabo mediante estadística descriptiva, misma que permite sintetizar la información y proporciona una visión más clara de las prácticas de gestión administrativa del plan estratégico. Posteriormente los hallazgos se contrastan con estudios previos y literatura académica, localizando los resultados en un marco teórico más amplio que se usará en nuevas contribuciones en estudio posteriores.

Finalmente, se evaluó en detalle varios puntos clave para la administración de la planificación estratégica a) ejecución de proyectos, b) asignación de recursos, c) estructura organizacional, d) liderazgo, e) gestión de cambio, f) comunicación, g) percepción y h) retroalimentación y control. Estos elementos permiten detectar problemas como la incorrecta distribución de recursos, la falta de alineación entre la cultura organización y las estrategias, con el fin de proponer mejoras y tener una implementación eficaz en los procesos. En conclusión, analizar la gestión administrativa del plan estratégico a través de distintas dimensiones y puntos de vista otorga solidez y conciencia al estudio, asimismo, permite identificar obstáculos,

reconocer buenas prácticas, fortalecer procesos estratégicos en las medianas empresas del sector G466 de otras actividades de venta al por mayor especializadas en la provincia de Pichincha.

Resultados y discusión

En la presente investigación participaron 25 empresas medianas del sector G466, dedicadas a la comercialización de otras actividades de venta al por mayor especializadas en la provincia de Pichincha. Estas organizaciones forman parte de una población total de 88 empresas, según los registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La muestra se determinó mediante un muestreo con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La recolección de datos se efectuó entre marzo y agosto de 2025.

El primer apartado de la encuesta permitió describir el período de vigencia del plan estratégico que poseen las empresas (figura 1).

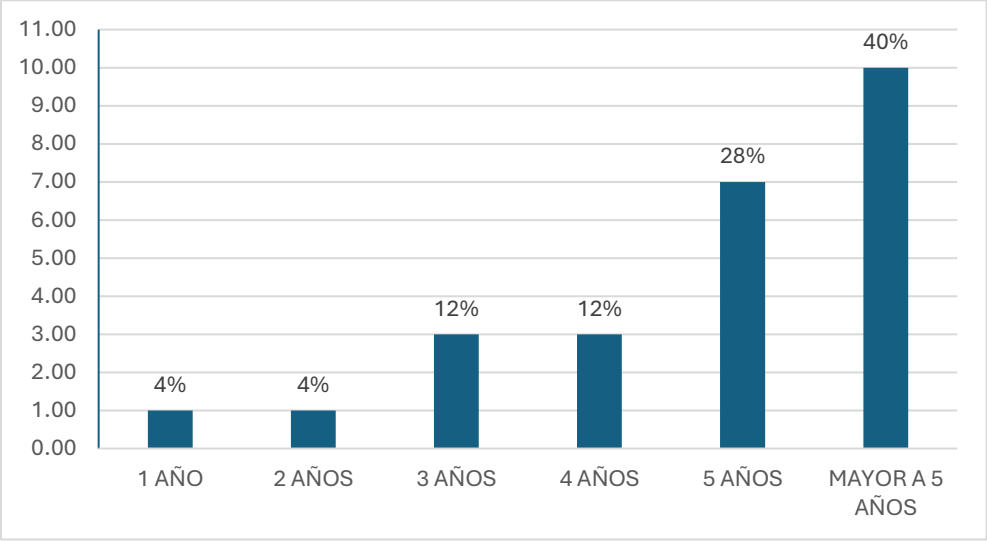


Figura 1. Período de vigencia del plan estratégico

Tomando en cuenta el porcentaje mayoritario (80%) de las empresas grandes y mediana de este estudio tienen un período de vigencia de su plan estratégico mayor a 4 años, demostraron un comportamiento contrario al estudio realizado por (Procel, 2022) en PYMES del Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui, donde este porcentaje está representando con empresas con una vigencia menor a 4 años.

De manera similar a (Grant, 2015) , indica que 5 de cada 8 de las empresas petroleras en su muestra poseen una planificación estratégica por 5 años o menos, datos contrarios al presente estudio (ver Figura 1). Sin embargo, aclaran que las empresas petroleras con PE realizan una evaluación anual de desempeño corporativos con de revisión financiera u operacional, y las empresas con mayores periodos de vigencia de su planificación se identifican como formales, tienen argumentos flexibles, pero con objetivos de identidad corporativa a largo plazo (Grant, 2015).

La socialización del plan estratégico discrepa con el estudio de (Jaramillo, 2019), realizado a 42 PYMES manufactureras y con el estudio de (Procel, 2022), sobre análisis de las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica en las PYMES, ambos realizados del Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui, donde más del 25 % se lo realizó de manera impresa mientras el presente estudio tiene resultados del 0%. Las empresas demostraron resultados de una mayor tendencia a la difusión presencial (Figura 2).

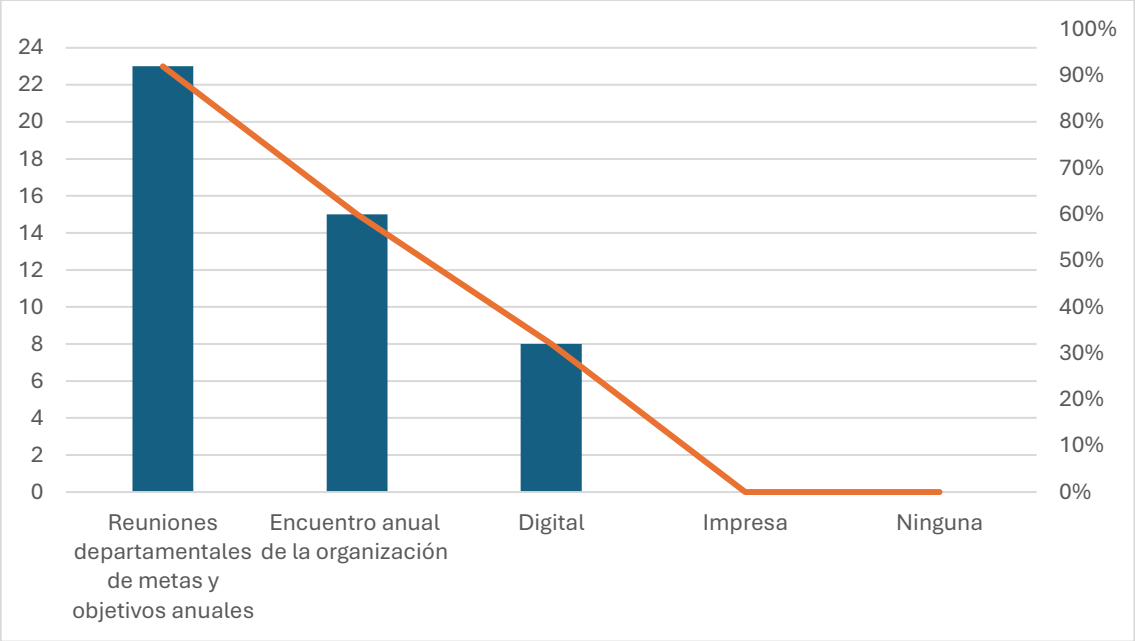


Figura 2. Manera de socializar el plan estratégico entre el personal de la empresa

La realización de reuniones departamentales de metas y objetivos anuales permite a los empleados comprender cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la organización y cómo su trabajo en equipo puede ayudar a alcanzar dichos objetivos, facilita la medición del progreso y la evaluación del desempeño (Briñol, 2024).

Por otro lado, el encuentro anual de la organización es una práctica que permite a la empresa reunir a todos los empleados, incluso aquellos que trabajan en diferentes departamentos, para discutir los objetivos a largo plazo y la visión general de la organización (Cuenca, 2022). Esta práctica también permite que los empleados se familiaricen con los objetivos de la empresa y los valores de la misma, lo que puede aumentar su sentido de pertenencia con la organización (Welch, 2007). Realizarlo de manera presencial, son prácticas efectivas para aumentar la comprensión y el compromiso de los empleados con la estrategia de la organización (Mouazen, 2024).

Respecto al estado de ejecución del plan estratégico, se obtuvieron valores de 81% y 83% sobre si el plan fue ejecutado a tiempo respectivamente (Jaramillo, 2019),(Procel, 2022), para este estudio se obtuvo un resultado más satisfactorio del 92%, adicional una empresa con estado de ejecución adelantado a lo planificado (Figura 3).

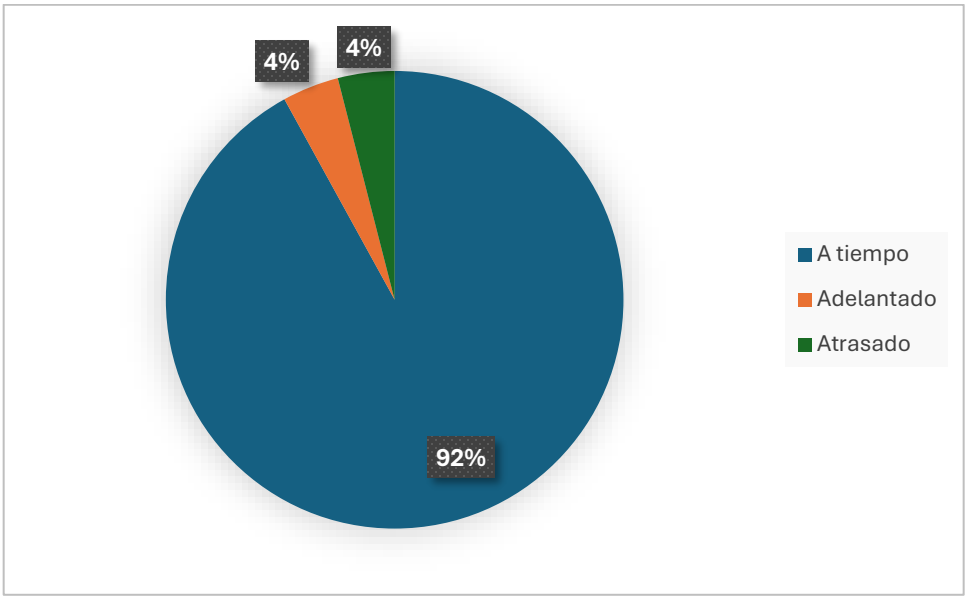


Figura 3. Estado de ejecución del plan estratégico vigente

El estado de ejecución a tiempo con un porcentaje alto puede estar relacionado con la socialización del plan estratégico. La comunicación del plan estratégico a los empleados es un proceso multidimensional, demostrando ser efectivo al involucrar a los colaboradores, facilitando un mayor compromiso y motivación hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Tkalac, 2021).

Respecto a los elementos del plan estratégico, se identificaron dos elementos clave presentes en todas las empresas encuestadas: la declaración de misión y visión, y los objetivos anuales y estrategias (Figura 4).

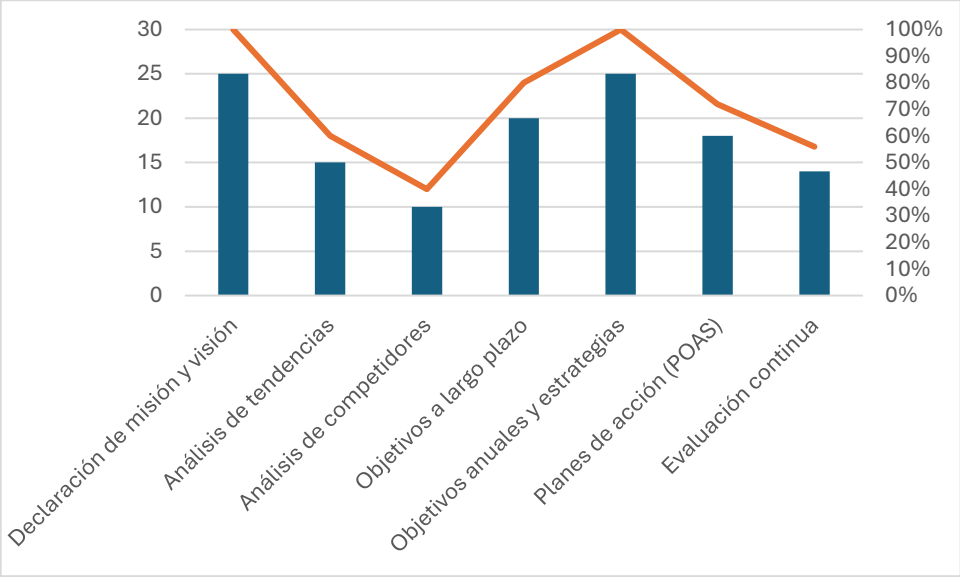


Figura 4. Elementos del plan estratégico

La declaración de misión y visión es un elemento fundamental en el plan estratégico ya que establece la razón de ser de la organización y su propósito a largo plazo (Tkalac, 2021) La declaración de misión describe el negocio principal de la organización, su público objetivo y los valores que rigen su comportamiento, por otro lado, la declaración de visión describe el futuro deseado de la organización y cómo la organización espera alcanzar ese futuro (Zhang, 2021).

Mientras, los objetivos anuales son metas específicas que la organización espera alcanzar durante un período determinado y las estrategias son los planes de acción que la organización desarrolla para lograr sus objetivos anuales, y suelen incluir la asignación de recursos, la identificación de responsabilidades y la definición de indicadores de desempeño (Mohamed. 2020). Estos elementos permiten que la organización tenga una dirección clara y definida, y que pueda implementar y controlar su progreso a lo largo del tiempo.

El elemento con menos presencia fue el análisis de competidores con un 40%, no contemplar este elemento limita la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones sobre cómo competir en el mercado, sin esta información, la organización puede no estar al tanto de las tendencias del mercado, lo que puede llevar a la toma de decisiones ineficaces (Maleka, 2015)

En la Figura 2 las empresas no difunden su plan estratégico de manera impresa, sin embargo, la Figura 4 demostró que 18 de las 25 empresas utilizan POAS en su gestión. La falta de procedimientos escritos en un plan estratégico puede llevar a una falta de claridad en cuanto a cómo se implementarán las estrategias y objetivos (Zhang, 2021). Además, sin procedimientos claros, los empleados pueden tener dificultades para saber qué se espera de ellos y cómo deben proceder en situaciones específicas, esto puede llevar a errores en la gestión y una menor eficacia en la implementación de los objetivos (Mora, 2015). Estos datos representan una oportunidad de mejora para las empresas analizadas, donde, la implementación contribuirá a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

A continuación, en la figura 5 se puede observar que las empresas prefieren usar la matriz de evaluación de factores externos OA (Oportunidades y Amenazas) y la matriz de evaluación de factores internos FD (Fortalezas y Debilidades), que en conjunto conforman la matriz FODA con un 84%. Además, 19 de las 25 empresas analizadas utilizan el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, concuerda con Jaramillo (2019), donde están incluidas dentro de las herramientas más populares utilizadas en las PYMES.

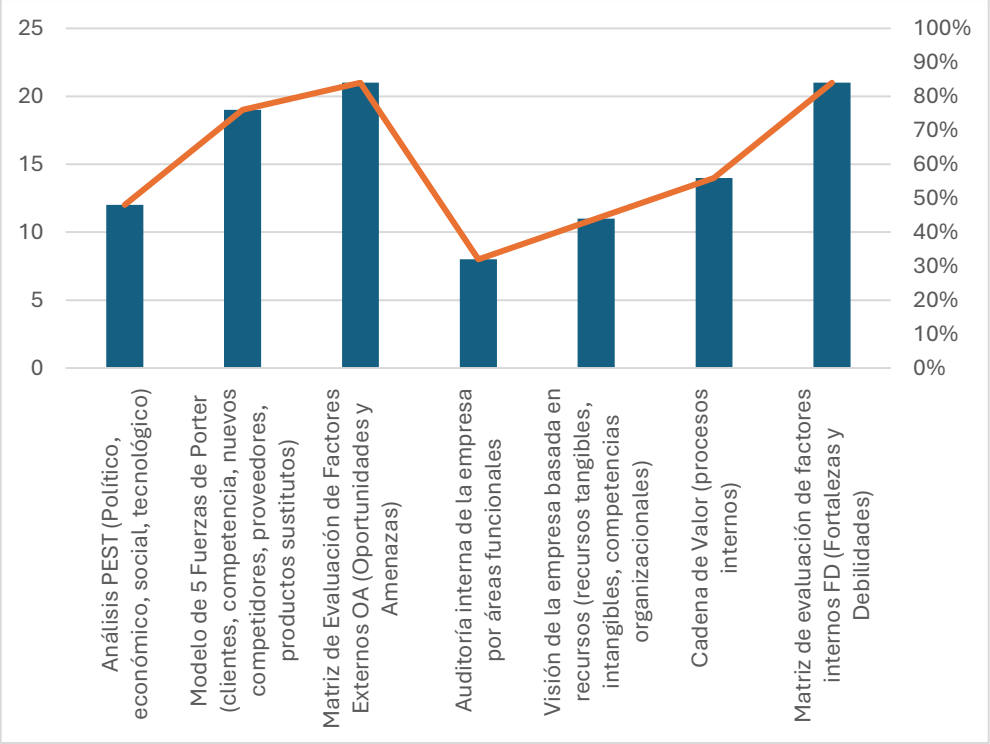


Figura 5. Técnicas/herramientas utilizadas para el análisis de tendencias y competidores

La utilización de auditorías internas con el 32% concuerda con Procel (2022), donde el 28,57% de las PYMES utilizan esta técnica para el análisis de tendencias y competidores en el Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui. Es importante enfatizar que las auditorías internas no deben ser percibidas como una forma de control o vigilancia, sino como una herramienta para mejorar el desempeño y fortalecer los procesos de la organización (Alayo, 2019).

La Matriz FODA, también conocida como Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta ampliamente utilizada para el análisis interno y externo de una organización (Figura 6), permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar el desempeño de la organización (Hussey, 2007). A través de este análisis, las empresas pueden tomar decisiones basadas en su posición actual y perspectivas futuras (Jaramillo, 2022).

Por otro lado, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica es una herramienta que permite cuantificar y evaluar diferentes aspectos relacionados con la planificación estratégica, se basa en el análisis minucioso de variables y factores clave, que pueden ser expresados numéricamente (Amelia, 2023). A través de esta herramienta, se puede analizar la contribución de cada factor al logro de los objetivos estratégicos y la toma de decisiones basadas en datos tangibles (Dess, 2016).

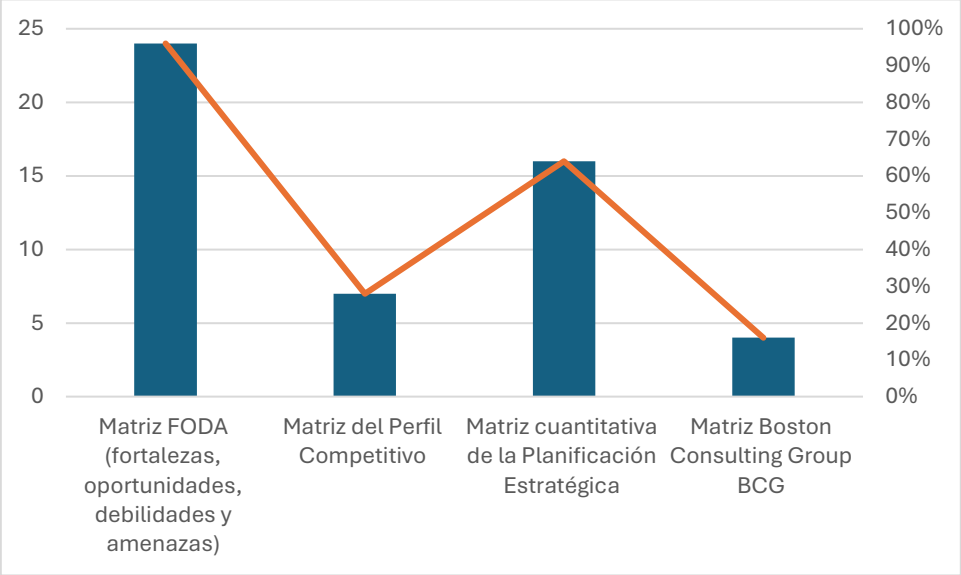


Figura 6. Técnicas/herramientas utilizadas para la formulación de estrategias

Ambas herramientas son ampliamente utilizadas en la formulación de estrategias, sin embargo, presentan diferencias significativas. La Matriz FODA se enfoca en el análisis cualitativo, mientras que la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica se basa en el análisis cuantitativo (Hussey, 2007). Esto implica que la primera herramienta se centra en aspectos subjetivos y evaluaciones cualitativas, como la percepción de las partes interesadas, la cultura organizacional y la identificación de riesgos potenciales (Jaramillo, 2019). Por otro lado, la segunda herramienta se basa en datos numéricos, como la rentabilidad financiera, la participación de mercado y el análisis de riesgo (Jaramillo, 2022).

La Matriz FODA es utilizada ampliamente debido a su simplicidad y facilidad de aplicación. Permite una evaluación rápida de la situación actual de la organización y la identificación de posibles estrategias para mejorar su posición en el mercado, sin embargo, al ser un enfoque

cualitativo, puede ser subjetiva y carecer de fundamentos numéricos sólidos (Mora, 2015). Por otro lado, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica proporciona una base de datos sólida para la toma de decisiones, ya que se basa en datos cuantificables y análisis numéricos, sin embargo, su aplicación puede ser más compleja y requiere una recopilación exhaustiva de datos (Fred, 2017), (Mouazen, 2024).

La planificación estratégica está relacionada con la información de la Figura 7, donde las empresas encuestadas indicaron que usan principalmente un plan estratégico detallado, con un énfasis en definir y hacer uso de objetivos estratégicos detallados en su PE. La Figura 8 muestra que los gerentes conceptúan que los componentes del PE (declaraciones de misión y visión, evaluación continua, análisis de tendencias, objetivos anuales y estrategias) son muy importantes en la implementación y realización de la planificación estrategia.

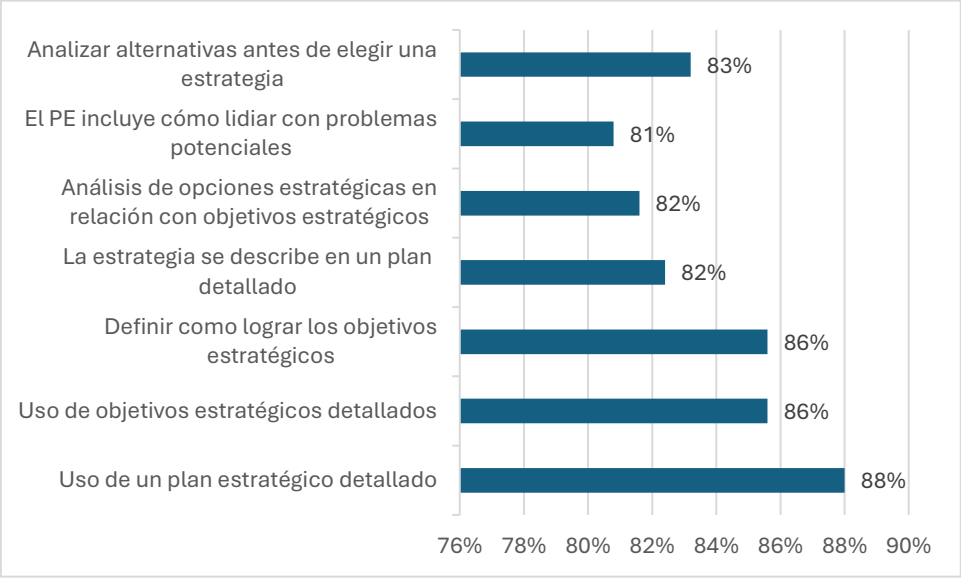


Figura 7. Evaluación de los componentes del plan estratégico

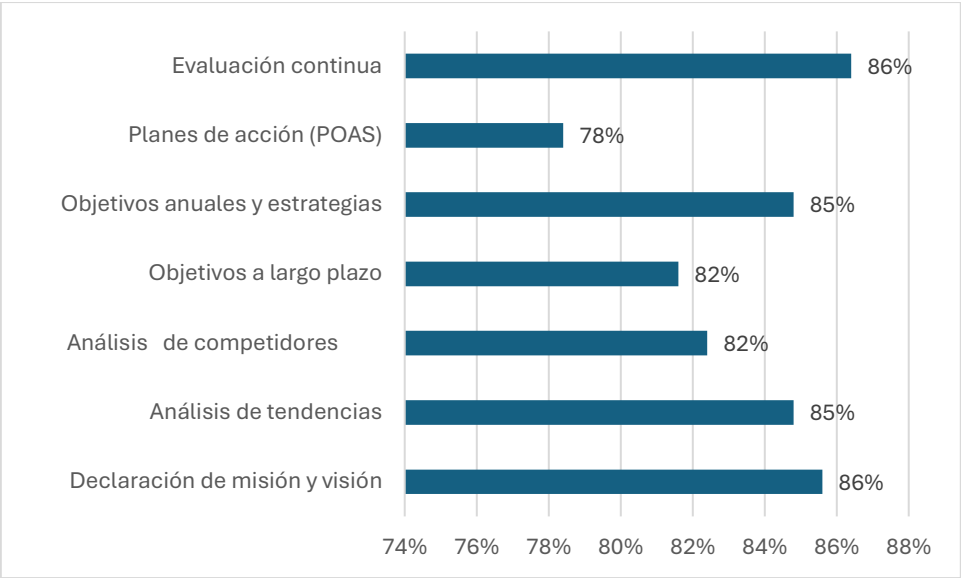


Figura 8. Grado de énfasis de los componentes

Los componentes frecuentes de un plan estratégico incluyen la misión y visión de la organización, el análisis del entorno externo e interno, la fijación de objetivos y metas, la formulación de estrategias y planes de acción, la asignación de recursos y mecanismos de control (Fred, 2017). Cada uno de estos componentes desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica y contribuye al logro de los objetivos organizacionales (Kaplan, 2017).

La evaluación de los componentes del plan estratégico implica examinar cómo se llevan a cabo en la práctica y si se les otorga la debida importancia (Wild, 2007). La investigación realizada en este campo ha mostrado que algunos componentes reciben más énfasis que otros durante el proceso de planificación estratégica.

En cuanto a la evaluación del entorno externo e interno, se ha observado que existe una mayor atención en el análisis del entorno interno, como el uso del plan y objetivos estratégicos, con énfasis en la misión y visión de la empresa, así como su evaluación continua. Mientras que el análisis externo, con menos enfoque, puede deberse a la dificultad de llevar a cabo una evaluación objetiva de los recursos, identificación de problemas potenciales, capacidades externas de la organización y análisis de competidores (ver Figura 8).

En relación con la fijación de objetivos y metas, se ha evidenciado que existe una mayor atención en establecer metas financieras y de desempeño, mientras que los objetivos relacionados con la responsabilidad social y sostenibilidad reciben menos énfasis (Grant, 2015). Esto puede deberse a la presión de los accionistas y las expectativas de las partes interesadas externas (Gamble, 2019).

La evaluación de los componentes del plan estratégico revela que algunos elementos reciben un mayor énfasis en comparación con otros. Si bien el análisis del entorno externo y la fijación de objetivos financieros son importantes, es esencial equilibrar el énfasis en todos los componentes del plan estratégico para lograr un proceso de planificación efectivo (Grant, 2015). Es fundamental asignar recursos de manera estratégica, formular estrategias a largo plazo y establecer mecanismos de control adecuados para garantizar la implementación exitosa del plan estratégico (Kaplan, 2004).

De las encuestas realizadas, resultaron los factores con mayor influencia la falta de datos apropiados, la falta de participación de los involucrados y evaluación de los resultados, falta de relación entre la estrategia y operaciones, inadecuado balance entre los recursos disponibles y los recursos necesarios para la ejecución, por último, una insuficiente divulgación, que marcan la diferencia sobre la ganancia o pérdida al momento de implementar y ejecutar el plan estratégico de una empresa (ver Figura 9).

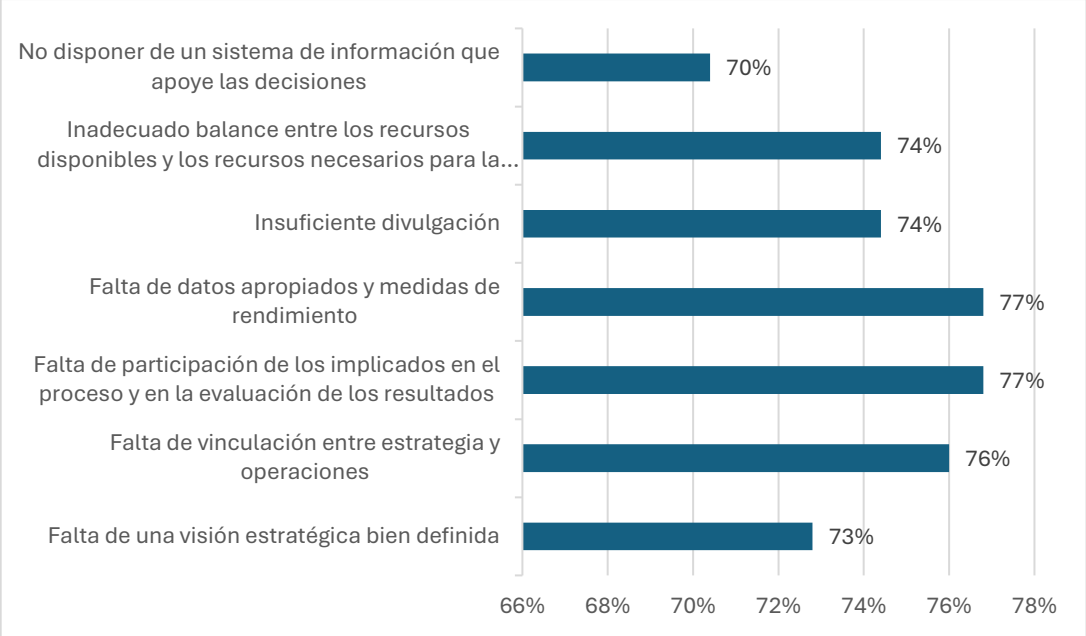


Figura 9. Influencia de factores en el plan estratégico

Una comunicación clara y efectiva es esencial para transmitir una participación efectiva entre los implicados, la falta de divulgación puede llevar a malentendidos, falta de alineación y falta de compromiso por parte de los empleados (Cuenca, 2022). La capacidad de influir en otras personas y obtener su apoyo es crucial en la planificación estratégica, donde, analizar y evaluar la información de manera objetiva y lógica es fundamental para tomar decisiones estratégicas, identificar oportunidades y riesgos, y adaptarse a los cambios del entorno empresarial (Ghonim, 2020).

La asignación de recursos es otro componente crítico en la planificación estratégica. La toma de decisiones sobre la asignación de recursos a menudo se basa en decisiones políticas o en relaciones de poder, en lugar de en criterios estratégicos sólidos, esto puede llevar a una asignación ineficiente de recursos y afectar negativamente los resultados estratégicos de una empresa (Jaramillo, 2019).

La importancia de estos factores en la planificación estratégica radica en su capacidad para enfrentar desafíos complejos, este entendimiento y perfeccionamiento de estas habilidades puede incrementar la efectividad de la planificación estratégica y aumentar las posibilidades de éxito para las empresas y organizaciones (David, 2014) .

El plan estratégico es un proceso fluido que va más allá de los elementos básicos de visión, misión, valores y metas para lograr un desempeño financiero sólido, es esencial establecer objetivos anuales estratégicos claros y medibles (Wild, 2007). Estos objetivos proporcionan una dirección clara y permiten a la organización enfocarse en áreas clave para el crecimiento y la rentabilidad a corto plazo (Carvache, 2019).

Además de los objetivos anuales, los objetivos a largo plazo son fundamentales para guiar a la organización hacia un crecimiento sostenible, estos objetivos definen la visión a largo plazo de la organización y establecen el rumbo para futuras decisiones estratégicas (Jaramillo, 2019). Al establecer objetivos realistas y alcanzables, las organizaciones pueden mantener una perspectiva a largo plazo y evitar decisiones impulsivas que puedan afectar negativamente el desempeño financiero.

Sin embargo, la planificación estratégica no se trata solo de establecer objetivos, sino también de evaluar continuamente el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario. La evaluación continua permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios del entorno empresarial (Kaplan, 2017). La recopilación de datos y la medición del desempeño financiero en relación con los objetivos establecidos bajo intervalos en el tiempo son fundamentales para determinar la efectividad de la estrategia (Cuenca, 2022).

La incidencia de un plan estratégico en el desempeño financiero es significativa (Figura 10). Establecer objetivos anuales estratégicos, objetivos a largo plazo y realizar una evaluación continua son elementos clave en el proceso de planificación estratégica, permiten a las organizaciones mejorar la toma de decisiones, adaptarse a los cambios del entorno empresarial y lograr un desempeño financiero sostenible a largo plazo (Figura 11). Es fundamental que las organizaciones se enfoquen en estos elementos obtener mejores resultados en la implementación y ejecución de la estrategia.



Figura 10. Incidencia del plan estratégico en el desempeño financiero

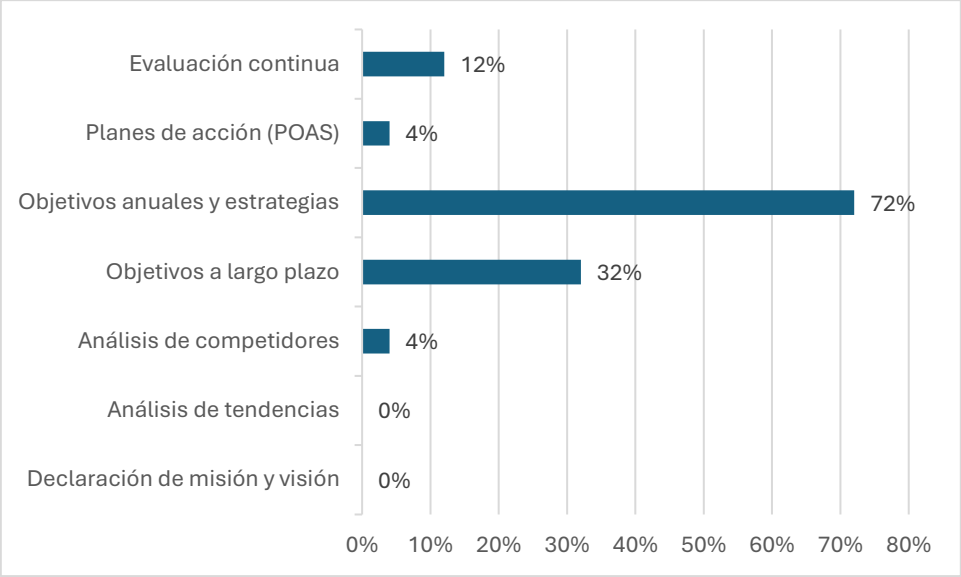


Figura 11. Elementos de alta incidencia en el desempeño financiero

En el ámbito de la gestión empresarial, gestión de proyectos y programas se encarga de coordinar y controlar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos (Figura 12) (Procel, 2022). Mientras la asignación de recursos de forma eficiente (Figura 13), ya sean financieros, humanos o tecnológicos, garantiza que la implementación de proyectos estratégicos tenga el respaldo necesario para alcanzar los resultados deseados (Zhao, 2023).

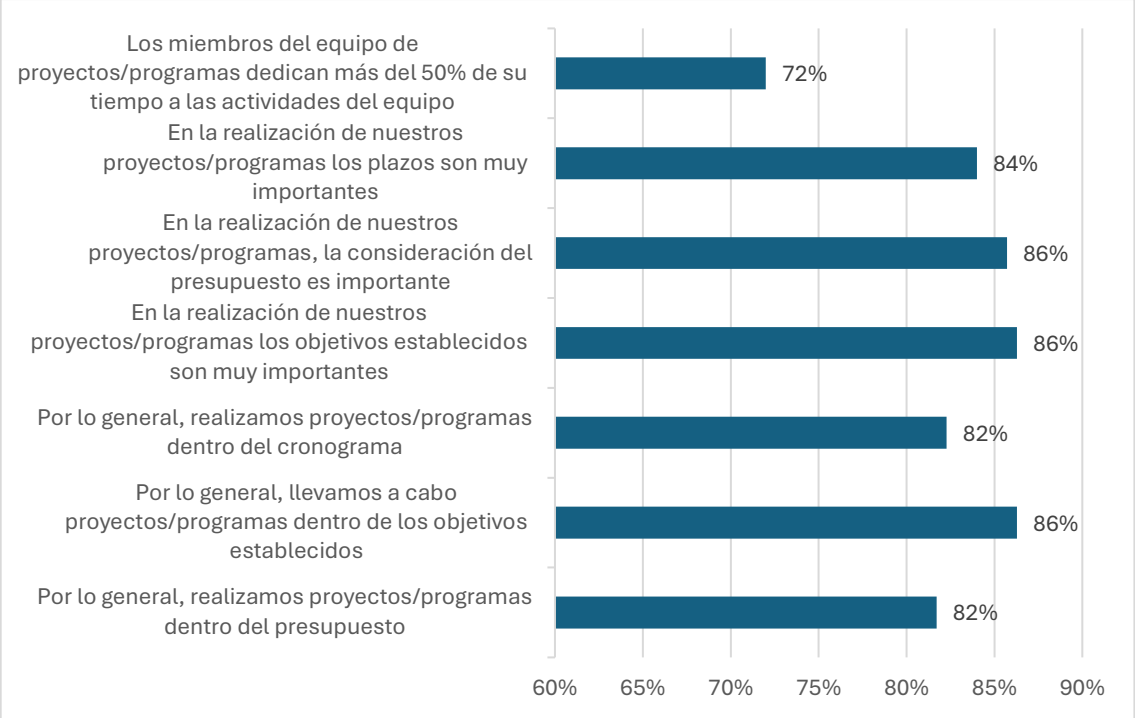


Figura 12. Gestión de proyectos y programas

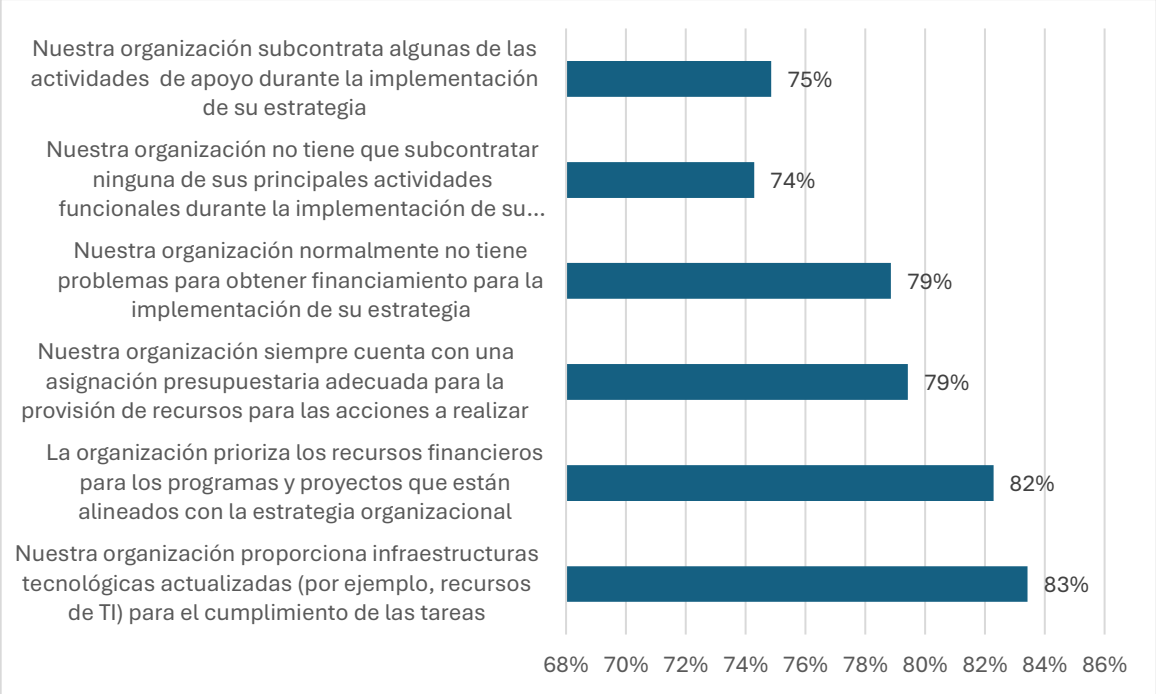


Figura 13. Asignación de recursos

En la Figura 12, los encuestados estuvieron de acuerdo en un 86% en que el presupuesto es un factor importante en la realización de proyectos y programas, además, en la Figura 13 se reafirma este pensamiento, ya que, en un 79% la organización prioriza los recursos financieros para la implementación y asignación presupuestaria para los proyectos y recursos que están alineados con la estrategia organizacional.

La integración de presupuestos no solo consolida resultados proyectados, sino que también genera ventajas competitivas sostenibles para las empresas. Aquellas que adoptan un enfoque holístico de gestión financiera pueden optimizar su rendimiento operativo y mejorar la eficiencia en el uso de recursos limitados (Zahoor, 2022). Esta eficiencia no solo se traduce en la mejora de la rentabilidad a corto plazo, sino que también contribuye a la sostenibilidad financiera a largo plazo, fortaleciendo la resiliencia de las organizaciones ante condiciones económicas volátiles (Pérez, 2021) .

La adecuada asignación de recursos financieros apoyando el planteamiento de objetivos y plazos en la gestión de proyectos genera una sinergia para lograr su cumplimiento (Figura 12). Esta asignación de recursos en la actualidad viene alineada con proporción de infraestructuras tecnológicas (Figura 13), la tecnología de la información facilita la recopilación, análisis y comunicación de datos financieros y operativos, permitiendo una toma de decisiones más rápida y precisa (Jaramillo, 2019). La sinergia entre la integración de presupuestos y las tecnologías de la información se presenta como una estrategia integral para la consolidación de resultados proyectados (Zapata, 2019).

De las empresas analizadas, el 28% utilizan menor tiempo de las actividades del equipo en proyecto o programas de planificación estratégica, por eso se puede afirmar que existe una oportunidad de mejora para las empresas analizadas. La optimización de recursos económicos se vería favorecida si las empresas subcontrataran menos actividades de apoyo durante la implementación de sus estrategias (Figura 13).

La gestión de proyectos y la asignación de recursos son elementos cruciales en el diseño e implementación de un plan estratégico efectivo, los resultados de la investigación destacan la necesidad de considerar estos aspectos de manera integrada para lograr sinergias y maximizar el impacto estratégico (Jaramillo, 2019). Futuras investigaciones podrían explorar más a fondo los mecanismos específicos de integración y sus efectos en la performance a largo plazo.

Continuando con el análisis de los resultados de la encuesta, estudios han resaltado la importancia del diseño organizativo alineado con la estrategia para el éxito a largo plazo de las organizaciones (Luján, 2025). Los resultados sugieren que un diseño organizativo coherente con la estrategia empresarial facilita la implementación efectiva de iniciativas estratégicas, mejorando la coordinación interna y la adaptabilidad a cambios en el entorno (Luján, 2025).

En base a las encuestas realizadas (Figura 14), se sugiere áreas específicas de una organización que podrían ser abordadas para optimizar la gestión estratégica. Es elemental abordar la percepción de que el rediseño estratégico ocurre de manera emergente en lugar de consciente, esto puede indicar una falta de claridad o estructura en el proceso de planificación estratégica (Mohamed, 2020). Sería beneficioso desarrollar e implementar programas de capacitación y concientización para los administradores, destacando la importancia de un rediseño estratégico, proporcionando herramientas y técnicas específicas para llevar a cabo este proceso de manera más efectiva.

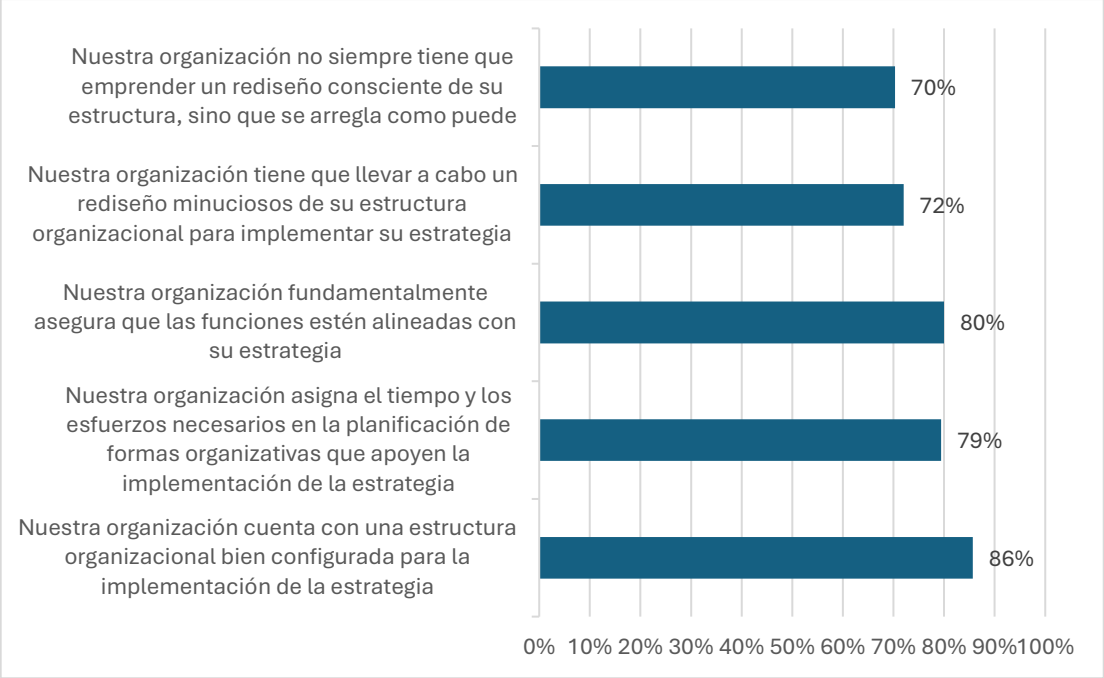


Figura 14. Diseño y estructura de la organización.

La investigación de Mendoza (2021) destaca que una estructura organizativa flexible y adaptable es esencial para enfrentar los desafíos cambiantes en el entorno empresarial. La estructura adecuada puede facilitar la rápida implementación de cambios estratégicos, permitiendo a la organización ajustarse a nuevas condiciones y aprovechar oportunidades emergentes (Mendoza, 2021). Las oportunidades de mejora identificadas a partir de las encuestas subrayan la importancia de fortalecer la conciencia y la estructura en el proceso de rediseño estratégico.

Una vez que se obtuvo información acerca de cómo los responsables aplican planificación estratégica en su gestión, también se evidenció (Figura 16) que el papel que juega la alta dirección en el proceso de planificación estratégica es activo y ratifica lo especificado en el estudio de (Cedeño, 2022) que mencionan que la labor del líder o los miembros del equipo de alta dirección y estrategas es de vital importancia, puesto que, son las únicas personas autorizadas para comunicar el plan estratégico en primera instancia para posterior, fomentar la participación y coordinar la implementación del mismo, además, de realizarle las modificaciones pertinentes, según sea el caso.

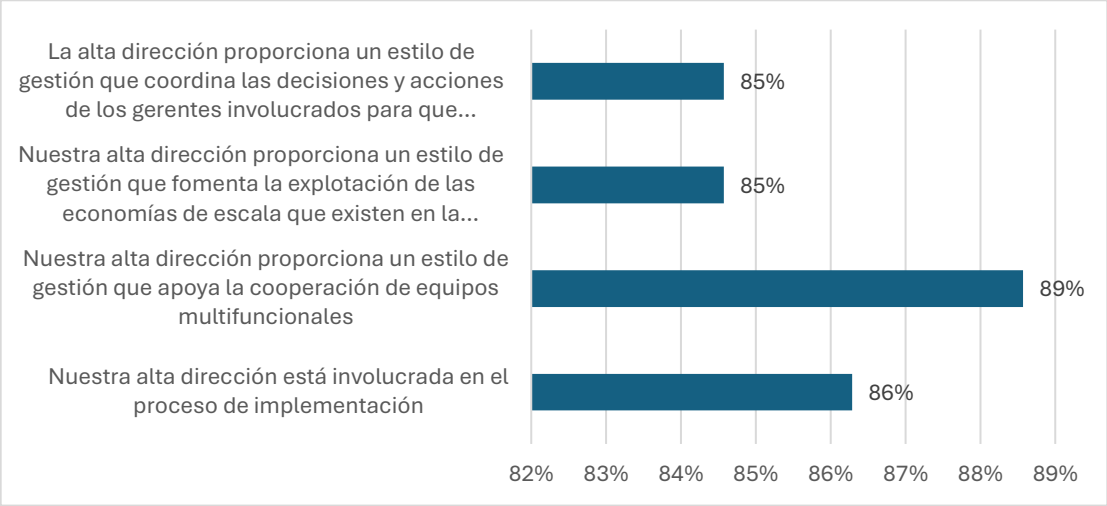


Figura 15. Involucramiento de la alta dirección.

La planificación estratégica formal demanda de la realización de un examen inicial del sistema completo de la organización. Dicho análisis requiere en primer lugar de una lista de todos los grupos que contribuyen a la organización, esto supondría para la mayoría de las empresas, incluir a los acreedores, accionistas, colaboradores, consumidores, proveedores, distribuidores y la comunidad local. A partir de esto, entra en juego la labor de los planificadores inmersos en la alta dirección, siendo su trabajo el identificar los objetivos explícitos para cada grupo, con la finalidad, de garantizar que se incluyan todos los objetivos importantes de todas las partes interesadas para posterior, generar las estrategias de acción del PE. Adicional, es importante mencionar que, si la planificación estratégica se utiliza por parte de la alta dirección como un medio para controlar a otros, su impacto puede ser perjudicial porque la gerencia operativa podría sentirse menos responsable por el éxito de las decisiones estratégicas (Qehaja, 2025).

En la investigación cualitativa, analítica y de revisión documental de (Escobar, 2024) se estudiaron 51 artículos basados en las dimensiones de la planeación estratégica, pensamiento estratégico y cultura organizacional, concluyendo que, cuando se habla de planificación estratégica, el liderazgo incide directamente sobre el comportamiento de los miembros de la organización, en otras palabras, si el líder promueve cierta cultura de planeación, las personas a su cargo también actuarán en base a dichos lineamientos. La planeación estratégica se

encuentra coligada a la planeación con liderazgo, por lo que, las habilidades del líder, gerente o administrador influyen en el logro de objetivos; el liderazgo incita hacia el diseño e implementación de la planeación; y el perfil del líder es crucial para el apropiado diseño y ejecución de la planeación estratégica.

Además, se convirtió en un tema de interés el conocer cómo esta gestión de los jerárquicos es percibida por parte del personal que conforma la empresa, para este punto se obtuvieron resultados que, en términos generales, indican que el personal que forma parte de las empresas percibe que la estrategia de la organización se les comunica adecuadamente y que, además puede ser efectivamente implementada por el gerente a cargo (Figura 16).

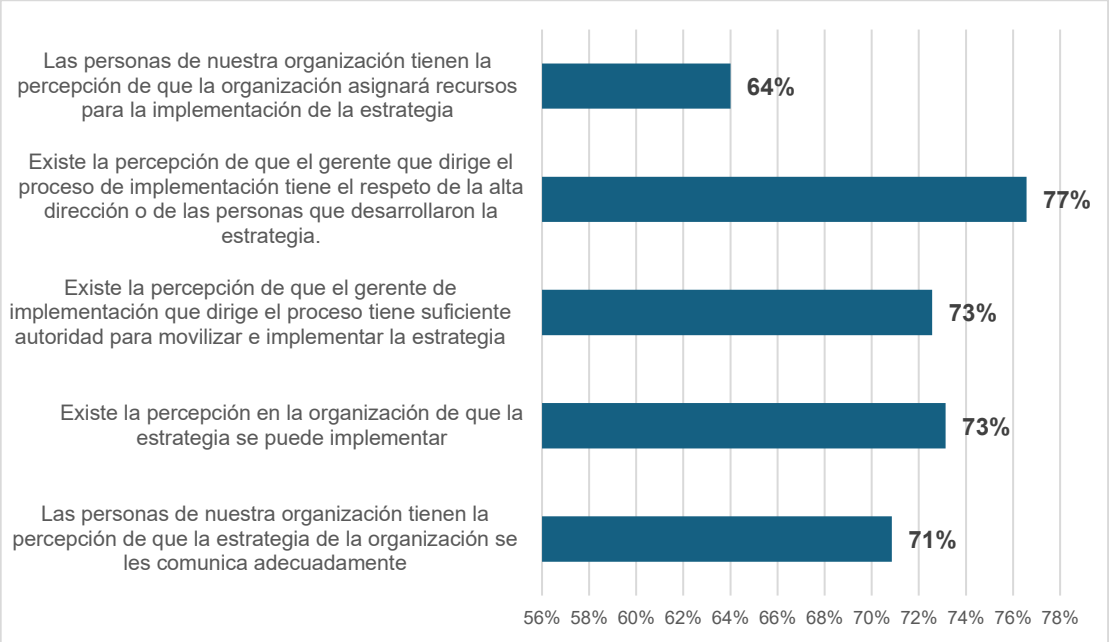


Figura 16. Percepción

Así como es importante la percepción del personal acerca de la gestión en cuanto a la PE por parte de los niveles directivos, también es importante la participación de dicho personal cuando se desean ejecutar acciones o establecer cambios referentes al plan estratégico. Según Martin (2014), para que se realicen transformaciones valiosas de la PE, en primer lugar, la gerencia o los administradores deben comprender y ser minuciosos en el conocimiento de las acciones a emprender para conseguir los resultados esperados, para que, de este modo

transmitan a detalle esta información, y así cada persona involucrada entienda qué se debe hacer de manera distinta, cómo, por qué y cuándo, con los recursos disponibles de una forma óptima.

Si se habla de pequeñas y medianas empresas, es importante que los gerentes consideren el desarrollo local como un resultado de la planificación estratégica, lo que requiere una gestión integrada de los actores involucrados en cada etapa del proceso para asegurar su viabilidad. En este sentido, la participación y la comunicación entre los empresarios, los gobiernos locales y un personal capacitado dentro de las empresas para la planificación estratégica y la sostenibilidad son necesidades urgentes para fomentar el desarrollo empresarial.

En cuanto a los temas de gestionar el cambio, se debe estar claro que la estrategia demanda el comportamiento de la organización como un todo, además, de transformaciones fundamentales en la conducta de cada estructura de este todo y de sus sistemas operativos referente a personas, flujos de trabajo, tecnología, políticas, procedimientos. Estos cambios se ejecutan en dos niveles, uno sistémico que inicia con la instauración de los cambios, y otro de seguimiento o monitoreo para conseguir una evolución constante (Qehaja, 2025). Esto concuerda con la encuesta realizada, ya que, en una escala del 1 al 7, los administradores están de acuerdo (4,88) en que la organización participa activamente en la gestión del cambio en la implementación de la estrategia, posterior a su adecuada difusión (Tabla 1).

Tabla 1. Gestionar el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nuestra organización cuenta con los procedimientos correctos de recompensa y compensación que fomentan la ejecución de las acciones.	Nuestra organización cuenta con los procedimientos adecuados de capacitación y desarrollo que fomentan la ejecución de las acciones.	Nuestra alta dirección está comprometida a proporcionar una cultura que premie a las personas por su innovación y emprendimiento	Nuestra organización proporciona y revisa activamente las políticas administrativas correctas	Los gerentes funcionales están constantemente motivando a las personas a la acción	Nuestra organización es capaz de gestionar el cambio a través de la creación y difusión del conocimiento en toda la empresa	Durante la implementación de su estrategia, nuestra organización es capaz de manejar sistemas o estructuras burocráticas cuyas interferencias podrían anular los esfuerzos profesionales	Nuestra organización es capaz de gestionar las diferencias de poder dentro de las unidades o divisiones organizativas	Nuestra organización participa activamente en la gestión del cambio en la implementación de la estrategia	Existe un compromiso de todos los miembros de la organización en la implementación de la estrategia	No hay resistencia al cambio durante la implementación de la estrategia
4,4	4,76	4,44	5,16	4,84	4,96	4,76	4,96	4,88	5,08	5,24
63%	68%	63%	74%	69%	71%	68%	71%	70%	73%	75%

Cuando se habla de este tipo de cambios sustanciales en la empresa, el talento humano es un punto crítico dentro de este conglomerado, puesto que los cambios a establecerse por parte del comportamiento del personal deben ser constantes en el tiempo e implican gran esfuerzo al significar, en la mayoría de las veces, acciones totalmente nuevas y desconocidas o la sustitución en la forma de hacer algo. Por este motivo, para evitar resistencia al cambio se debe propender a que estas modificaciones sean amigables y se conviertan en un impulso, en lugar de ser una barrera dentro del proceso de aplicación de la estrategia y para esto, como indica Qehaja (2025) se deben instaurar medidas y controles alineados diligentemente para enfocar la atención de todos en las áreas de ganancia que se proyecta lograr con la estrategia, dichas medidas deben acompañarse de una retroalimentación sistemática, un proceso de monitoreo del progreso en la implementación, y un sistema de recompensas y compensaciones.

En la Tabla 1 se puede divisar lo descrito, ya que, en una escala del 1 al 7 donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo, los administrativos encuestados están de acuerdo en que no existe resistencia al cambio durante la implementación de la estrategia,

ya que en este proceso la alta dirección está comprometida en proporcionar una cultura que premia a las personas por su innovación y emprendimiento, además, en estas empresas las encuestas indican que se tienen procedimientos correctos de recompensa y compensación. Todo esto, en función de que aun cuando los encuestados están de acuerdo en que el compromiso de los implicados es alto (5,08) se desea evitar que la motivación inicial se desvanezca y se pierdan de foco las prioridades corporativas.

Complementando, los administradores están de acuerdo (4,44 – 4,84) con respecto a que dentro de las organizaciones se pone énfasis en los temas relacionados a programas de incentivos y premiación a los colaboradores por su innovación, motivación a la acción y demás. Esto coincide con la información publicada por Qehaja (2025), que en su investigación afirma que el sistema de evaluación tiene un mayor impacto si se encuentra vinculado al sistema de incentivos de la organización, esto refuerza a conservar el compromiso de todas las partes con el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico, sin embargo, se debe mencionar que este panorama no siempre se cumple, ya que, muchas veces las organizaciones se enfocan únicamente en los accionistas o en las metas personales de los gerentes.

En su investigación sobre la gestión estratégica de los gobiernos locales en Venezuela, Procel (2022) respalda la importancia del capital humano mencionado anteriormente. El autor concluye que la PE está estrechamente relacionada con el capital humano y, por lo tanto, la alta dirección debe fomentar una cultura orientada hacia esta variable. La gestión del talento humano dentro de las organizaciones debe centrarse en el desarrollo de habilidades del personal, la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo. Se concluye que, con la elaboración del plan estratégico se define una visión de hacia dónde se direccionan los esfuerzos organizacionales, y acompañados de la inclusión de un sistema de recompensas, anima a los colaboradores al trabajo en equipo para la consecución de los objetivos planteados (SaThierbach, 2015). Los gerentes encuestados están de acuerdo (5,04) en que las personas autorizadas para socializar y modificar el plan estratégico son los directivos o estrategas dentro de la organización. Esto se refleja en la figura 18, donde indican que todas las partes interesadas tienen una visión clara de la estrategia durante su implementación, lo que coincide con el estudio de Cedeño (2022) en el que sugieren que la comunicación y los

roles designados son importantes durante la formulación del plan estratégico, además de incentivar la participación en la organización. La Figura 17 muestra que los gerentes de medianas empresas están de acuerdo en que la organización proporciona líneas claras para la comunicación entre los equipos operativos y la alta dirección. Además, los encuestados de 25 empresas indicaron que la gerencia siempre alienta a los miembros a identificarse con los roles de la estrategia y a participar en la ejecución del plan. Esto fomenta el sentimiento de pertenencia dentro de la organización.

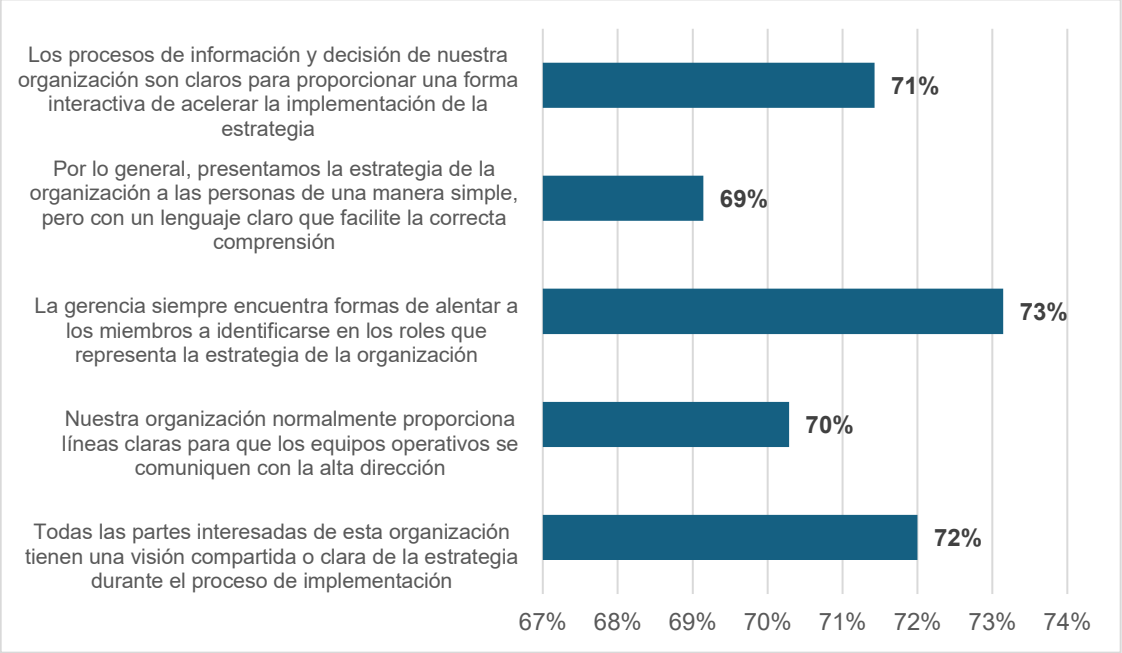


Figura 17. Comunicación

La planificación estratégica se articula a las metas organizacionales, posteriormente, los líderes organizan y dirigen las actividades a realizar y cómo y quién las ejecutará. En este sentido, se deben crear canales de comunicación adecuados para coordinar el trabajo en equipo, que requiere de liderazgo tanto para la coordinación como para la verificación del desempeño, evitando desviaciones o de existir estas, implementar correcciones oportunas durante el proceso de control y evaluación (Garcia, 2017).

Fortaleciendo esta información, en el estudio realizado por Cedeño (2022) se evidencia la importancia de la existencia de líneas de comunicación definidas entre los directivos y los equipos de trabajo, ya que, se afirma que, de las 39 PYMES analizadas en este estudio, 24

consideran que a los colaboradores se les comunica la estrategia, lo cual es un factor importante para forjar el compromiso y alcanzar los resultados esperados, tanto financieros como no financieros.

Finalmente, al hablar de la retroalimentación y control, estas medidas deben dirigir la atención de los gerentes y trabajadores hacia factores específicos que se espera acarreen a avances competitivos para la organización. Es decir, tener la capacidad de realizar un seguimiento de los resultados operativos y financieros a corto plazo, que cooperen en la supervisión del progreso en la creación de capacidades y la adquisición de los activos intangibles necesarios para el éxito futuro.

Para conservar el compromiso con el plan estratégico, es útil desarrollar un sistema de monitoreo que provea retroalimentación relevante y precisa, de forma oportuna y con períodos de informes fijos, con la finalidad, de comunicar a todas las partes interesadas clave para que puedan informarse acerca del estado de sus objetivos de interés (Qehaja, 2025).

El proyecto de gestión comienza con una reunión entre el director y el equipo ejecutivos, con el fin de definir la visión estratégica y actualizar la estrategia. Luego, se llevan a cabo procesos similares en las diferentes unidades funcionales de la empresa. En el área de finanzas, se realizan ajustes en los presupuestos corporativos, mientras que en recursos humanos se llevan a cabo revisiones de desempeño de los trabajadores y programas de desarrollo. A lo largo del año, distintos equipos participan en procesos de comunicación estratégica, evaluación e intercambio de conocimientos para la retroalimentación organizacional (Kaplan, 2004). En este contexto, el entorno competitivo se ha transformado de una competencia fundamentada en la capacidad de invertir y administrar activos físicos o tangibles, a una competencia asentada en el conocimiento y la capacidad de explotar activos intangibles como el capital humano y los sistemas de información, de gran relevancia en el aspecto de retroalimentación para el control de las variables de importancia empresarial (Kaplan, 2017).

En este sentido, los autores describen como un aspecto relevante el diseño de programas individuales de desempeño para los ejecutivos y gerentes que, conjugados con tecnologías

de información validadas, permitan la obtención de datos que para medir rendimientos. Sin embargo, se debe traducir la estrategia organizacional en un conjunto integrado de medidas para que estos sistemas de medición correspondan a un sistema de gestión estratégica que genere retroalimentación de la medición del desempeño para evaluar continuamente la estrategia implementada. La retroalimentación es mucho más útil si se relaciona con los objetivos preespecificados (Qehaja, 2025)

Los resultados obtenidos en este estudio se relacionan con lo anteriormente descrito como se muestra en la figura 18. En este contexto, los administradores encuestados se inclinaron en una escala del 1 al 7 por valores mayores a 5, afirmando que en sus medianas empresas representadas existe un ambiente de aprendizaje continuo que mantiene a los miembros del equipo bien informados mediante una retroalimentación adecuada para garantizar la revisión continua de la estrategia para que sus desarrolladores puedan ajustar los planes de la PE si es necesario. Afirman que esta forma de retroalimentación permite que el sistema ofrezca control al monitorear los resultados a corto plazo, brindando así, valiosa información acerca de los factores impulsores del desempeño empresarial futuro.

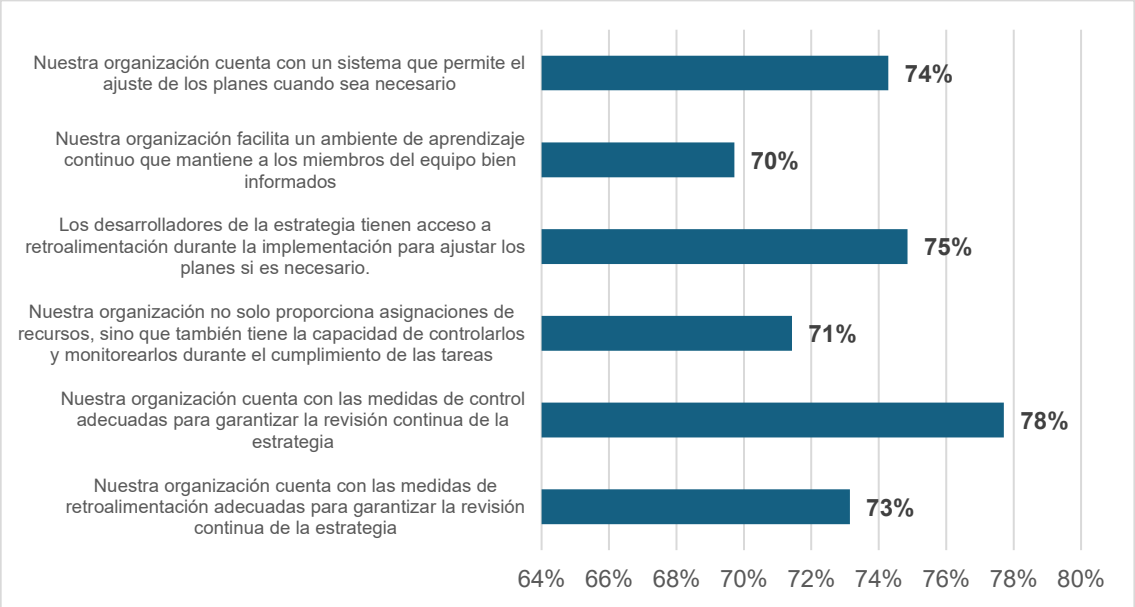


Figura 18. Retroalimentación y control.

Como se puede observar en la figura 18, se evidencia que los administradores encuestados manifestaron que en las empresas analizadas se asignan y controlan recursos otorgados mediante su monitoreo, y además, cuentan con las medidas de control adecuadas para garantizar la revisión continua de la estrategia. En este contexto, la medición es una forma efectiva de apoyar a las organizaciones en la implementación de su estrategia, debido a que, los directivos y departamentos pueden divisar las métricas, valorarlas, y de ser necesario, identificar acciones específicas a ejecutar para influir positivamente en el rendimiento de su plan estratégico.

Es fundamental considerar tanto medidas financieras como impulsores del desempeño para un control efectivo del rendimiento. Las medidas comunes de resultado no proporcionan información sobre cómo lograr los resultados, mientras que los impulsores de desempeño no garantizan un mejor desempeño financiero o la satisfacción de las partes interesadas a largo plazo. La correlación entre los resultados a corto plazo y las metas a largo plazo es importante y depende del control, monitoreo, retroalimentación y ajustes del plan estratégico durante su implementación (Kaplan, 2017).

Conclusiones

La presente investigación permitió analizar de manera sistemática la gestión administrativa del plan estratégico en 25 empresas medianas del sector G466 en la provincia de Pichincha, revelando patrones consistentes en la formulación, comunicación e implementación de la planificación estratégica. Los hallazgos evidencian que la mayoría de las organizaciones cuentan con un plan estratégico formalizado y vigente, lo que demuestra una madurez administrativa superior a la reportada en estudios previos sobre PYMES ecuatorianas. La vigencia extendida de estos planes y su aplicación continua reflejan una visión corporativa orientada a la permanencia y al fortalecimiento de la gestión institucional.

Respecto a los componentes centrales de la planificación, los resultados muestran que las empresas cuentan con una planificación estratégica básica y dan mayor prioridad a elementos estructurales como misión, visión, objetivos anuales y planes de acción. En contraste, se observa una menos incorporación de herramientas analíticas avanzadas como el estudio de tendencias y el análisis de competidores presentan menor presencia. Esto indica que la planificación estratégica en el sector G466 se caracteriza por un enfoque operativo y de corto plazo, lo que indica una limitada adopción de prácticas analíticas que permitan anticipar cambios del entorno. A pesar de ello, la presencia generalizada de evaluaciones continuas revela un interés creciente por monitorear la ejecución y generar retroalimentación.

Una de las conclusiones más relevantes del estudio es el impacto positivo de la planificación estratégica en el desempeño financiero. La mayoría de las empresas percibe mejoras en ventas, rentabilidad y eficiencia operativa como resultado de la implementación del plan estratégico. Esto confirma que la planificación no constituye únicamente un instrumento administrativo, sino una herramienta que fortalece la competitividad y la sostenibilidad empresarial. La relación entre planificación y desempeño se evidencia, además, en los altos niveles de cumplimiento del presupuesto y de los objetivos establecidos, indicadores que reflejan disciplina financiera, claridad organizacional y una ejecución estratégica eficaz.

En conjunto, los resultados permiten concluir que la planificación estratégica constituye un pilar relevante en la gestión administrativa de las empresas medianas del sector G466. Aunque existen áreas susceptibles de fortalecimiento como la incorporación de análisis

prospectivos o metodologías más avanzadas de inteligencia competitiva, la estructura actual del proceso, el compromiso del personal y la capacidad de seguimiento demuestran que las empresas cuentan con bases sólidas para consolidar su gestión y mejorar su desempeño en entornos altamente competitivos.

Finalmente, la evaluación de la implementación del plan estratégico mostró que las empresas medianas del sector G466 presentan un desempeño favorable en la ejecución tanto presupuestaria como operativa. El cumplimiento de los objetivos estratégicos y la realización de proyectos dentro de los parámetros establecidos demuestra que los planes no se limitan a documentos formales, sino que se traducen en acciones concretas que impactan la gestión organizacional. La experiencia y estabilidad laboral de los encuestados también contribuyó a un mejor nivel de implementación, lo que resalta la importancia del recurso humano en la ejecución estratégica.

Referencias

Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, *28*(1), 48–59. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.06.003

Amelia, P. (2023). Strategies for Using Analytics on Campus Amelia. In *taylor & francis group* (Number 2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042545

Amoo, N., Jacqueline, H., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation – Authors Nii Amoo – Leeds Beckett University , United Kingdom Jacqueline Hiddlestone-Mumford – University of Liverpool , United Kingdom John Ruzibuka – Leeds Beckett University , United Kingdom Cynthi. *Leeds Beckett Repository Record*, *28*, 445–467.

Arias. (2012). *LIBRERIA VIRTUAL OZZY ALCID http://listado.mercadolibre.com.ve/_CustId_84453555*.

Blanco, A. M., & Mendoza, M. L. (2017). *Plan estratégico sustentado en el modelo de planeación estratégica aplicada de goodstein, nolan y pfeiffer y teoría investigación acción participativa de kurt lewin para mejorar la gestión administrativa de la institución educativa "santiago antúnez de ma*. https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7185

Briñol, P., & Petty, R. (2024). Fundamental processes of positive change. *European Review of Social Psychology*, *00*(00), 1–38. https://doi.org/10.1080/10463283.2024.2424146

Carvache-Franco, O., Carvache-Franco, M., Gutiérrez-Candela, G., & Carvache-Franco, W. (2022). Incidencia de la tecnología y gestión en la innovación de las pymes exportadoras ecuatorianas Incidence of technology and management in the innovation of Ecuadorian exporting SMEs. *Revista de Ciencias Sociales*, *XXVIII*(2), 2022. www.redalyc.org/articulo.oa?id=28070565017

Cedeño Jaramillo, J. E. ; Z. M. J. L. (2022). Dialnet-LaRecuperacionDeCarteraVencidaYSuIncidenciaEnLaLiq-9042545 (1). *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, *7*(6), 1949–1973. https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4174

Christian Moreno, Dayse Cevallos, & Nick Balseca. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Espacios*, 18.

Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, (80), 163–182. https://doi.org/10.4185/rlcs-2022-1537

David, F. R., Gamble, J. E., Peteraf, M. Ann., & Thompson, A. A. (2014). *Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*.

Dess, G., McNamara, G., & Eisner, A. (2016). *Strategic Management_ Text and Cases-McGraw-Hill Education*. McGraw-Hill Higher Education.

Escobar de la Cuadra, Y. M., Mora Bocca, D. A., Vargas Ortiz, O. G., & Villegas de la Cuadra, S. J. (2024). Factores Determinantes de la Rentabilidad de las Microempresas.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, *8*(6), 76–91. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14531

Fred, D. (2017). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (PEARSON, Ed.; 14th ed.).

Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, *17*(1), 198–218. https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364

Grant, R. M. (2015). CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS. *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau*, *10*(2), 39–55.

H. Jiménez-Viteri, A. M. O. (2017). Hugo David Jiménez Viteri DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES , DE Trabajo de Conclusión de Carrera mayor en Marketing y Negocios UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. *Clima Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores, De Los Departamentos Financieros En Entidades Públicas*, 66.

Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). The Management Of Strategy: Concepts and Cases. In *Cengage Learning*.

Hussey, D. E. (2007). Strategic Management: From Theory to Implementation. *Strategic Management: From Theory to Implementation*. https://doi.org/10.4324/9780080498287

INEC. (2023). *INEC*. Visualizador Del Registro Estadístico de Empresas. 2023. https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzY

tNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9

Jaramillo, S. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, *3*(1), 64–73. https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127

Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022a). Strategic alignment and Information Systems success: Towards an evaluation model for firm performance. *28th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2022*, 19.

Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022b). Strategy implications of IS planning: Executives' perceptions on firm performance. *Information and Management*, *59*(3), 103625. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103625

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible assets Into Tangible Outcomes*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). Assessing your organization ' s digital transformation maturity. *MIS Quarterly*, *37*(2), 1–5. https://search.proquest.com/docview/1954386519/fulltextPDF/AD1CA924A36148ADPQ/107?accountid=29104%0Ahttp://www.g20-insights.org/wp-content/uploads/2017/05/Digital_Bridging-the-digital-divide-skills-for-the-new-ageII-.pdf%0Ahttp://search.proquest.com.proxy

Luján, J. G. & Yacila, E. María. (2025). *Gestión de riesgos en proyectos de inversión pública en América Latina (2017-2024). Revisión sistemática Risk management in public investment projects in Latin America (2017-2024).* 170–185.

Maleka, S. (2015). Strategic Management and Strategic Planning Process. *South Africa Perspective, First Edition*, (1), 1–29. https://www.researchgate.net/publication/273757341%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process

Manzanal, M. (2019). Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI de Peter F. Drucker. *Escritos Contables y de Administración*, *10*(2), 113–119. https://doi.org/10.52292/j.eca.2019.1838

Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, (JAN-FEB). https://doi.org/10.2469/dig.v44.n4.7

Mendoza, N. E., Carrasco Vega, Y., López, Y. M., Mori, R., & Alvarado, J. C. (2021). LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS PYMES: RETOS Y ALCANCES. *Revista Científica de La Universidad de Cienfuegos* |, *1*, 557–564.

Mohamed A. Ghonim, Nagi M. Khashaba, H. M. A.-N. and. (n.d.). 2020 Ghonim-Strategic-alignment-and-its-impact-. *IJOEM*.

Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, *31*, 79–87. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001

Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A. B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahine, J., Baydoun, H., & Bou Zakhem, N. (2024). Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(1). https://doi.org/10.3390/su16010016

Pérez Sisa, F. G., Penna, R. B., & Morales López, D. A. (2021). El sistema financiero y su incidencia en el clima organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista Eruditus*, *2*(3), 77–93. https://doi.org/10.35290/re.v2n3.2021.460

Procel, A. (2022). ANÁLISIS DE LAS BARRERAS QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO, SUBSECTOR CIIU C13: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y CANTÓN RUMIÑAHUI. In *1* (Number 8.5.2017).

Qehaja, A. B., & Kutllovci, E. (2025). Strategic Management Practices and Strategic Plans: An Empirical Analysis of Enterprise Approaches*. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci / Proceedings of Rijeka Faculty of Economics*, *43*(2), 313–338. https://doi.org/10.18045/zbefri.2025.2.8

Saavedra García, M. L. (2012). Hacia la competitividad de la pyme latinoamericana. *Asociación Latinoamericána de Facultades y Escuelas de Administración ALAFEC*, 19–32. http://www.alafec.unam.mx/docs/macroproyectos/competitividad_macro.pdf

SaThierbach, K., Petrovic, S., Schilbach, S., Mayo, D. J., Perriches, T., Rundlet, E. J. E. J. E. J., Jeon, Y. E., Collins, L. N. L. N., Huber, F. M. F. M., Lin, D. D. H. D. H., Paduch, M., Koide, A., Lu, V. T., Fischer, J., Hurt, E., Koide, S., Kossiakoff, A. A., Hoelz, A., Hawryluk-gara, L. A., … Hoelz, A. (2015). OPERATIONS MANAGEMENT. In *Proceedings of the National Academy of Sciences* (Vol. 3, Number 1). http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056%0Ahttps://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827%0Ainternal-pdf://semisupervised-

3254828305/semisupervised.ppt%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005%0Ahttp://dx.doi.org/10.10

TFC SMARTE. (2023). *Ranking de empresas ecuatorianas | Las principales empresas del Ecuador Top 500 - TFC Smart*. https://www.tfcsmart.com/ranking-empresarial#G464

Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, *47*(1). https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, *12*(2), 177–198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

Wild, jonh J., K.R, S., & Halsey, R. F. (2007). Análisis de Estados Financieros (9ª Edición). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS*, *9*, 804.

Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2022). Sustaining superior international performance: Strategic orientations and dynamic capability of environmentally concerned small- and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, *31*(3), 1002–1017. https://doi.org/10.1002/bse.2931

Zapata, D., & Oviedo, J. (2019). Modelo de simulación de alternativas de productividad para apoyar los procesos de toma de decisiones en empresas del sector floricultor antioqueño. *Información Tecnológica*, *30*(2), 57–72.

Zhang, F., & Zhu, L. (2021). Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: The moderating roles of TMT heterogeneity and

environmental dynamism. *Journal of Business Research*, *133*(April), 183–193. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.071

Zhao, N., Ren, J. M., & Chen, X. (2023). Strategic Resource Allocation in Project Management: A Fusion of ERM and Financial Insights in the Financial Sector. *Journal of Commercial Biotechnology*, *28*(1), 177–185. https://doi.org/10.5912/jcb1105

Anexos

Anexo 1. Encuesta Planificación Estratégica

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?, escribir aquí desde que año y en la siguiente pregunta poner hasta. AÑO DESDE.
6. ¿Cuál es el periodo de vigencia del último plan estratégico?, escribir aquí hasta que año tendría vigencia el plan estratégico. AÑO HASTA.
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 Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
    i. Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos Nuestra estrategia se describe en un plan detallado
    j. Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos

k. Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales
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 Análisis de tendencias
    b. Análisis de competidores
    c. Objetivos a largo plazo Objetivos anuales y estrategias
    d. Planes de acción (POAS)
    e. Evaluación continua
13. Evalue 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 Inadecuado balance entre los recursos disponibles y los recursos necesarios para la ejecución
    f. 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 item del 1 al 7, siendo 1: totalmente en desacuerdo y 7: totalmente de acuerdo.

a. Por lo general, realizamos proyectos/programas dentro del presupusto Por lo general, llevamos a cabo proyectos/programas dentro de los objetivos establecidos
b. Por lo general, realizamos proyectos/programas dentro del cronograma En la realización de nuestros proyectos/programas los objetivos establecidos son muy importantes
c. En la realización de nuestros proyectos/programas, la consideración del presupuesto es importante
d. En la realización de nuestros proyectos/programas los plazos son muy importantes
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 item 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 Nuestra organización no tiene que subcontratar ninguna de sus principales actividades funcionales durante la implementación de su estrategia
e. Nuestra organización subcontrata algunas de las actividades de apoyo durante la implementación de su estrategia

18. Diseño y estructura de la organización

Califique cada item 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 item 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.

Nuestra alta dirección está comprometida a proporcionar una cultura que premie a las personas por su innovación y emprendimiento

c. Nuestra organización proporciona y revisa activamente las políticas administrativas correctas
d. Los gerentes funcionales están constantemente motivando a las personas a la acción

e. Nuestra organización es capaz de gestionar el cambio a través de la creación y difusión del conocimiento en toda la empresa Durante la implementación de su estrategia, nuestra organización es capaz de manejar sistemas o estructuras burocráticas cuyas interferencias podrían anular los esfuerzos profesionales
f. Nuestra organización es capaz de gestionar las diferencias de poder dentro de las unidades o divisiones organizativas
g. Nuestra organización participa activamente en la gestión del cambio en la implementación de la estrategia
h. Existe un compromiso de todos los miembros de la organización en la implementación de la estrategia
i. No hay resistencia al cambio durante la implementación de la estrategia

21. Comunicación
    a. Todas las partes interesadas de esta organización tienen una visión compartida o clara de la estrategia durante el proceso de implementación Nuestra organización normalmente proporciona líneas claras para que los equipos operativos se comuniquen con la alta dirección
    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
    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

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

