



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO CIATRANSPECEA S.A.

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

Línea de investigación:

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

Autor:

Guillermo Israel Chacón Veintimilla

Director:

PhD. Christian Andrés Barragán Ramírez

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **GUILLERMO ISRAEL CHACÓN VEINTIMILLA**, con cédula de ciudadanía **0550074538**, autor del trabajo de graduación intitulado: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO CIATRANSPECEA S.A.”, previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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

Ambato, abril 2025

Guillermo Israel Chacón Veintimilla

CC. 0550074538

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

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO CIATRANSPECEA S.A.

Línea de investigación:

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

Autor:

Guillermo Israel Chacón Veintimilla

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. PhD.

CC. 1803783644

CALIFICADOR

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

CALIFICADOR

Karla Lissette Flores Cevallos, Econ. Mg.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata. Dr.

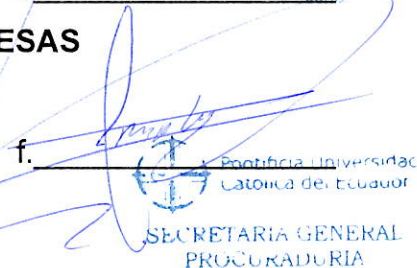
SECRETARIA GENERAL PUCESA

f. 

f. 

f. 

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a toda mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido el faro que ha iluminado mi camino a lo largo de mi vida.

A mis padres, cuya guía, valores y enseñanzas han forjado la persona que soy hoy, y gracias a quienes he tenido la oportunidad de alcanzar un título de tercer nivel. Su esfuerzo y dedicación han sido fundamentales en cada paso de mi formación.

A mis amigos incondicionales, por su confianza en mí incluso en los momentos de mayor incertidumbre, brindándome su aliento y respaldo en todo momento.

A mi hermano y mi hermana, compañeros constantes en este recorrido, cuya alegría y motivación han sido una fuente de inspiración para seguir adelante, con la esperanza de ser para ellos un modelo a seguir en su propio crecimiento.

AGRADECIMIENTO

Primero agradecer a Dios por permitirme estar presente día a día para culminar este trabajo de investigación y a lo largo de mi vida. Además, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi director de tesis Christian Barragán, cuya paciencia fueron cruciales para la realización de este trabajo. Su guía y sabiduría me han formado no solo como estudiante, sino como profesional.

A mis padres, Guillermo y Verónica que son los que siempre me han dado las herramientas necesarias para continuar con mis estudios y ser mejor tanto como persona como profesional, a mi hermano Elian y hermana María Paz, quienes me dieron esa motivación para continuar en este largo recorrido.

A mis amigos, quienes han compartido conmigo este recorrido, brindándome su apoyo y colaboración en todo momento.

Un agradecimiento especial a mis abuelos, Juan y Celia, quienes son la razón de mi actuar y ellos son acreedores de este logro.

Finalmente, agradezco a la compañía CIATRANSPECEA S.A., por permitirme estudiar su caso y por facilitar los recursos necesarios para mi investigación.

Este logro no solo es un testimonio de mi esfuerzo personal, sino también del apoyo y la confianza que cada uno de ustedes ha depositado en mí. Gracias de corazón a todos y cada uno de las personas que aportaron su granito de arena para que esto sea una realidad.

RESUMEN

Esta investigación se centra en diseñar una planificación estratégica efectiva para la compañía de Transporte Pesado Centinela de los Andes CIATRANSPECEA S.A., una empresa de transporte pesado, y su impacto en la competitividad organizacional. Mediante un enfoque cualitativo y un paradigma positivista, el estudio utiliza un diseño transversal, no experimental y de campo, aplicando métodos estadísticos a la población completa de la compañía para evaluar las subdimensiones de toma de decisiones.

El marco teórico revisa modelos y teorías relevantes sobre planificación estratégica y toma de decisiones. Una encuesta con ítems de escala Likert se desarrolló para recoger datos sobre la percepción de efectividad de las prácticas actuales. Los resultados muestran que subdimensiones como Generación de Alternativas Viables y Selección de Alternativas son altamente efectivas, con medias aritméticas superiores a 3.80. Sin embargo, la Implementación de Decisiones, con una media de 3.34, revela áreas significativas de mejora, especialmente en comunicación y seguimiento. Es esencial fortalecer áreas clave para mejorar la implementación y alineación con objetivos estratégicos.

Se recomienda adoptar tecnologías avanzadas de monitoreo y evaluación, además de capacitar continuamente a los empleados en prácticas de planificación estratégica, fomentando un ambiente laboral más dinámico y competitivo.

Palabras clave: planificación estratégica, competitividad organizacional, toma de decisiones, transporte pesado.

ABSTRACT

This research focuses on designing effective strategic planning for the Centinela de los Andes heavy transport company CIATRANSPECEA S.A., a heavy transport company, and its impact on organizational competitiveness. Using a qualitative approach and a positivist paradigm, the study uses a cross-sectional, non-experimental and field design, applying statistical methods to the entire company population to assess sub-dimensions of decision making.

The theoretical framework reviews relevant models and theories on strategic planning and decision-making. A Likert scale items survey was developed to collect data on the perceived effectiveness of current practices. The results show that subdimensions such as Generation of Viable Alternatives and Selection of Alternatives are highly effective, with arithmetic means greater than 3.80. However, the Implementation of Decisions, with an average of 3.34, reveals significant areas for improvement, especially in communication and follow-up. It is essential to strengthen key areas to improve implementation and alignment with strategic goals.

It is recommended to adopt advanced monitoring and evaluation technologies, as well as continuously train employees in strategic planning practices, fostering a more dynamic and competitive work environment.

Keywords: *strategic planning, organizational competitiveness, decision making, heavy transport.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Planificación estratégica	5
1.2. Toma de decisiones.....	12
1.3. Industria del transporte pesado.....	16
1.4. Relación entre planificación estratégica y toma de decisiones.....	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	22
2.1. Fundamentación epistemológica.....	22
2.2. Consideraciones metodológicas.....	22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1. Principales elementos clave que permiten desarrollar una toma de decisiones más efectiva	53
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	65

INTRODUCCIÓN

Globalmente, el transporte de carga pesada se afianza como un pilar para el crecimiento económico, permite que haya asociaciones entre distintos sectores industriales y facilita la eficiente circulación de distintos productos y servicios. Es un sector que enfrenta grandes retos como competencia agresiva, regulaciones estrictas, cambios en el costo del combustible y demanda por ser eco amigables. Los Estados Unidos, Alemania y Japón han mostrado que la tecnología y la innovación en logística son necesarias para resolver estos problemas. Esta capacidad de adaptación brinda a las empresas la oportunidad de competir en un contexto global con gran rapidez y que plantea nuevos problemas operativos.

El libre movimiento de mercancías a través de camiones de larga distancia es una de las principales actividades de la industria del comercio en Ecuador, representando casi el 7% del PIB en la última década, según Mejía-Matute (2022). El sector enfrenta diversas deficiencias en el crecimiento de la industria, debido a la escasa infraestructura, altos costos operativos y competencia feroz. Esto resulta en una disminución rápida de la eficiencia operativa y estrecha el ámbito para que la empresa pueda satisfacer las amplias demandas de un mercado dinámico que requiere un ajuste de innovaciones. De manera similar, el entorno regulatorio existente en Ecuador también tiene sus propias limitaciones que inhiben las innovaciones y los avances comerciales en el sector.

Según Rodríguez (2019), la falta de alineación de las iniciativas del gobierno con las necesidades del sector privado contribuye significativamente a la falta de estrategias en las empresas que deben implementarse. Esta disparidad resalta la necesidad de un posicionamiento estratégico cuidadoso que permita a la organización abordar los problemas mencionados ubicados dentro de las fuerzas circundantes, de manera que haya un crecimiento óptimo para ayudar a fortalecer la economía durante un largo período.

En este marco, CIATRANSPECEA S.A. se ha convertido en una de las principales empresas en el transporte de carga por tráileres de gran tonelaje en el país. Se enfrenta actualmente a la intensa competencia, complicada normativa y finanzas

sostenibles. Para poder sobrellevar estos retos, se hace necesaria una planificación estratégica que asegure la toma de decisiones coherentes con la búsqueda de la eficiencia institucional. Este tipo de estrategia es pertinente para hacer frente a las exigencias del entorno y a mejorar la competitividad en el mercado ante los constantes cambios.

Conforme a lo descrito, el problema científico a abordar es: ¿El diseño de una planificación estratégica mejora la toma de decisiones en la compañía de Transporte Pesado Centinela de los Andes CIATRANSPECEA S.A.? Este enfoque hace posible dirigir la investigación hacia la identificación de soluciones concretas y aplicables a las necesidades particulares de la empresa. Asimismo, la solución de este problema pretende mejorar los procesos de gestión estratégica y operativa de CIATRANSPECEA S.A.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un plan estratégico que contribuya al fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones en CIATRANSPECEA S.A. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente las variables de estudio a partir de diferentes autores sobre planeación estratégica y toma de decisiones.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con la planificación estratégica.
- Identificar los elementos clave que permitan desarrollar una toma de decisiones más efectiva.

Estos objetivos buscan generar un marco conceptual y práctico aplicable a la realidad de la organización.

El uso de herramientas como el análisis FODA, PESTEL y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter puede ayudar a la empresa en la competencia al identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo. Estas metodologías son vitales para conformar estrategias que mejorarían la gestión efectiva de recursos y asegurarían la viabilidad operativa. En un entorno definido por la incertidumbre y la complejidad, tales estrategias permiten a las organizaciones

desarrollarse y sobresalir frente a los obstáculos externos que se presentan en su sector. Desde una perspectiva teórica, la planificación estratégica y la toma de decisiones son dos procesos interconectados que juntos tienen un papel importante en la gestión de las actividades empresariales.

La planificación siempre está orientada a largo plazo; sin embargo, la formulación de estrategias suele ser a mediano y corto plazo, se determinan marcos y/o directrices estratégicas Chiavenato (2017). Chiavenato establece que la planificación estratégica define una visión para el posible futuro a largo plazo. Tal estrategia integrada asegura que la tendencia hacia el desarrollo de las estrategias del cliente continuará en paralelo con el ajuste de las expectativas de los clientes. Esta es una consideración significativa en la creación de una ventaja competitiva y en el fomento de la sostenibilidad.

Debido a la naturaleza del transporte de carga pesada, es especialmente sensible al estado de la demanda en el mercado y a la condición de la infraestructura vial, depende de muchos otros componentes. La sensibilidad de relevancia enfatiza la necesidad de una planificación estratégica que ofrezca una estructura definida con objetivos y un enfoque ágil para abordar cualquier desafío emergente. En este sentido, aseguran que el negocio tenga la capacidad de responder rápidamente a problemas emergentes al garantizar que la resolución de problemas multidisciplinaria se realice, seguido de posicionarse en el mercado.

Uno de los desafíos más críticos que enfrenta CIATRANSPECEA S.A. es muy probablemente la gestión y asignación de recursos. Como lo destacó Chiavenato (2017), las herramientas basadas en datos mejoran la distribución eficiente de recursos. Esto no solo permite a la organización ser más eficiente en sus operaciones, sino también ser más flexible al tratar con percepciones y situaciones imprevistas, al mismo tiempo que se aprovecha cualquier oportunidad que pueda surgir en el mercado, independientemente de estar en un entorno sólido.

El enfoque de estrategia debe incluir modelos como la herramienta de análisis FODA que permite un diagnóstico adecuado, la herramienta de análisis PESTEL para analizar el entorno externo, y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter que permite comprender las fuerzas competitivas. Estas herramientas permiten una

visión global que mejora la toma de decisiones estratégicas para que las organizaciones respondan rápidamente a las tendencias del mercado, asegurando la competitividad en un mercado volátil y desafiante. Además de esto, también apoyan marcos que son fundamentales para el emprendimiento empresarial.

En este sentido, la planificación estratégica empresarial no es específica, solo estipula la visión y el pensamiento estratégico para la organización, pero permite una evaluación adecuada de la toma de decisiones y cambios ante modificaciones en el entorno externo. La capacidad de adaptarse de manera flexible es vital para sectores como el transporte de cargas pesadas, en el que el entorno externo está en constante rotación y se necesitan respuestas rápidas y efectivas para seguir en funcionamiento. Este movimiento significa que la planificación ágil es primordial para superar barreras ambientales.

Este problema está asociado al papel que cumple la empresa CIATRANSPECEA S.A., y quizás es el núcleo de todos los problemas. Entonces, la cuestión que hay que investigar es cuál es la mejor manera de implementar los procesos y cuáles las decisiones correctas. Se entiende que esta resolución tiene como finalidad la máxima ganancia para CIATRANSPECEA S.A.

En la coyuntura actual, es importante asegurar una visión integral de la organización. Esto implica garantizar un impacto de este nuevo enfoque en todas las actividades de la empresa. En el ámbito del organismo de transporte y logística en el que opera la empresa, se requiere una adaptación rápida de manera que se puedan brindar servicios de calidad en todos los segmentos de la población, y esto mismo exige un uso eficiente de todos los recursos que la empresa dispone.

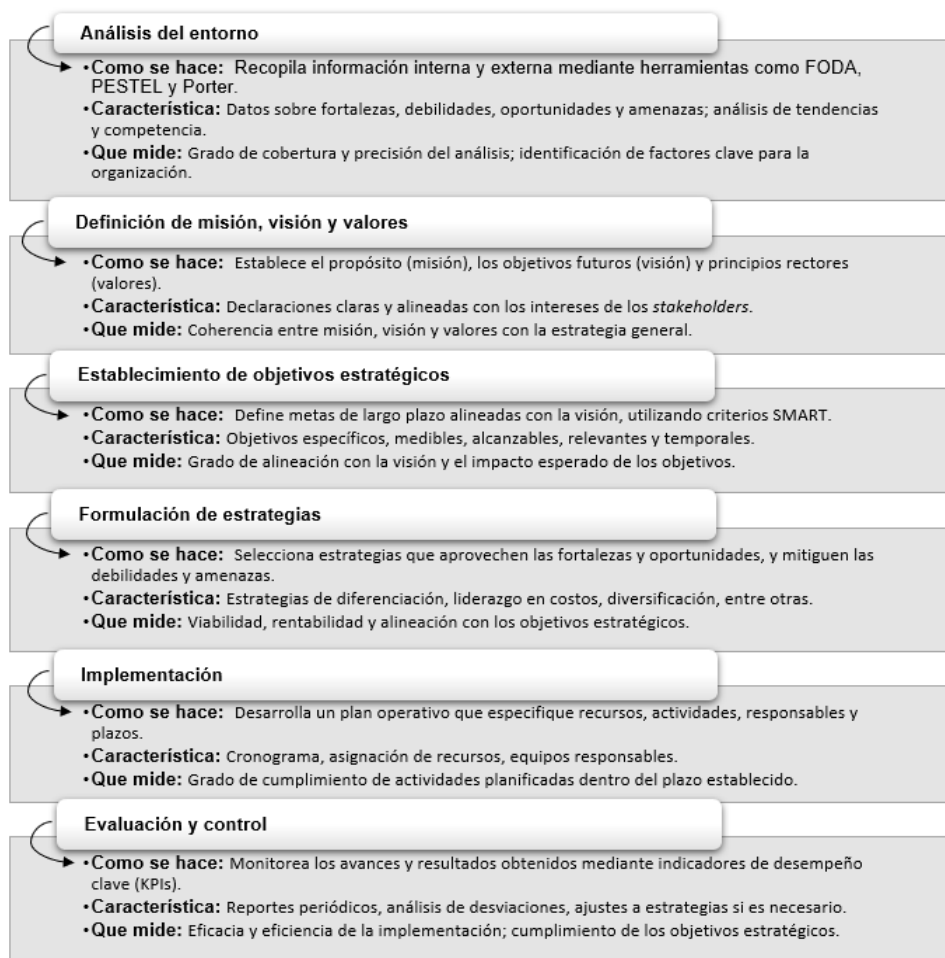
Este estudio busca proporcionar a la empresa herramientas que les permitan mejorar sus procesos de toma de decisiones.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Planificación estratégica

La estrategia de generación del valor es un proceso básico que se presenta en la dirección o administración de cualquier institución, máxime en un marcado contexto de negocio competitivo e industrial. En el proceder de Rodríguez (2019), este procedimiento es correspondiente a la formulación de la visión, misión y objetivos de la entidad y las estrategias para conseguirlos. Esta perspectiva se formula como una proyección de los objetivos futuros de la entidad, y su diseño debe ser tal que inspire y motive a todos los dirigentes y otros miembros de la organización. Este papel se rige como un “faro” donde de las acciones y decisiones estratégicas se debe orientar. Al igual que lo sostenido por Chiavenato (2017) señala que si una perspectiva está bien definida y organizada ésta fortalece la cohesión interna de la organización y propicia la coordinación de acciones hacia unos mismos objetivos. En esta ilustración se pueden visualizar de forma más clara sus procesos

Ilustración 1. Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: elaboración propia

La declaración de misión describe la relevancia continua de la organización al explicar su propósito actual y su posición prevista en el estrato social. También debe encapsular los valores fundamentales de la organización y expresar su naturaleza y sustancia de manera sucinta y comprensible. De acuerdo con el marco teórico propuesto por Chiavenato (2017), tener una misión formulada claramente es de suma importancia para gobernar las actividades diarias de la organización y asegura que cualquier acción tomada sea consistente con la filosofía y la ley de la organización. Rodríguez sostienen que la misión es crítica cuando las personas quieren distinguir la organización y mostrar claramente cuál es la dirección de la organización hacia sus clientes y la dirección hacia la comunidad a la que sirve (Rodríguez, 2019).

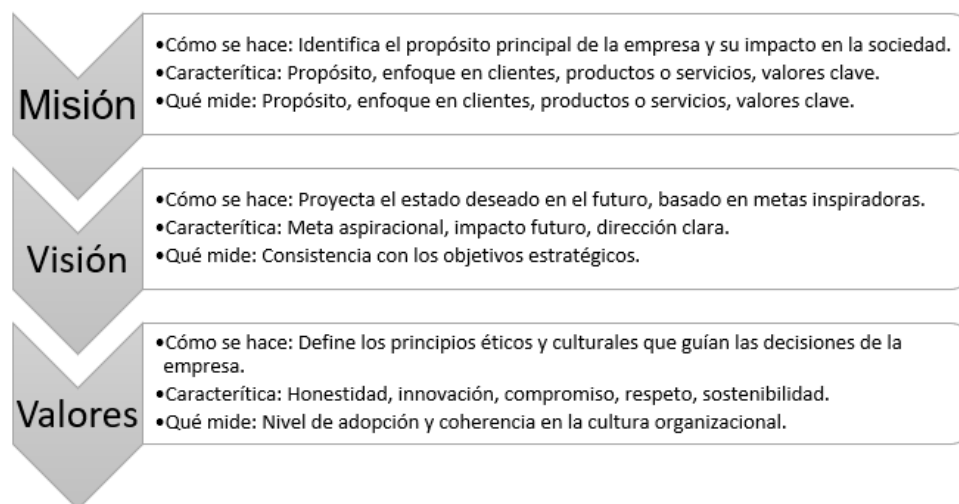
De la misma manera, la visión se describe como una declaración que define un estado futuro que una organización aspira a lograr con el fin de proporcionar una base para la toma de decisiones y acciones. En su trabajo, Chiavenato (2017) enfatiza que esto debería servir para que sus colaboradores sientan motivación en el trabajo por cumplir una meta en común. Aún más importante, la visión misma incluye los objetivos de la organización y, por lo tanto, fomenta respuestas en constante cambio a los esfuerzos creativos.

Una articulación clara de la visión organizacional no solo proporciona orientación sobre la dirección a seguir para el avance de la organización, sino que también refuerza las estrategias adaptativas de la organización ante la competencia. Más sucintamente, una declaración de visión clara favorece el crecimiento de una fuerte coherencia interna y ayuda en el establecimiento de enfoque (Rodríguez, 2019).

Conjuntamente, los valores constituyen un conjunto de principios éticos y morales que garantizan un comportamiento y las decisiones de una organización que reside en su esencia. Según Chiavenato (2017) se observa que los valores son el fundamento de esto, los principios que delimitan la cultura de la organización, y que en su funcionamiento, la organización hace uso de su visión y misión. Estos valores son especialmente preocupantes y son las áreas de valores de la organización, y también afectan las relaciones de la organización con el personal, los clientes y otros interesados.

Según Rodríguez (2019), los valores organizacionales como la integridad, el compromiso y la excelencia son críticos para promover un ambiente de trabajo saludable y mejorar la cohesión interna.

Ilustración 2. Misión, Visión y Valores



Fuente: elaboración propia

Los objetivos son propósitos particulares y medibles que encarnan el deseo de la entidad. Según Rodríguez (2019), tales metas tienen que ser exigentes, pero factibles y en todo caso deben ser consistentes con la visión y la misión de la organización. El énfasis sobre la necesidad de tener objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y con tiempo), es pertinente considerando que ellos ayudan en el control del avance y en la medición del rendimiento de manera sistemática. Está formulado de tal forma que al ser establecido se garantiza que la organización se mueve con un rumbo bien definido y que puede ser cambiado si se considera oportuno en su cumplimiento (Chiavenato, 2017).

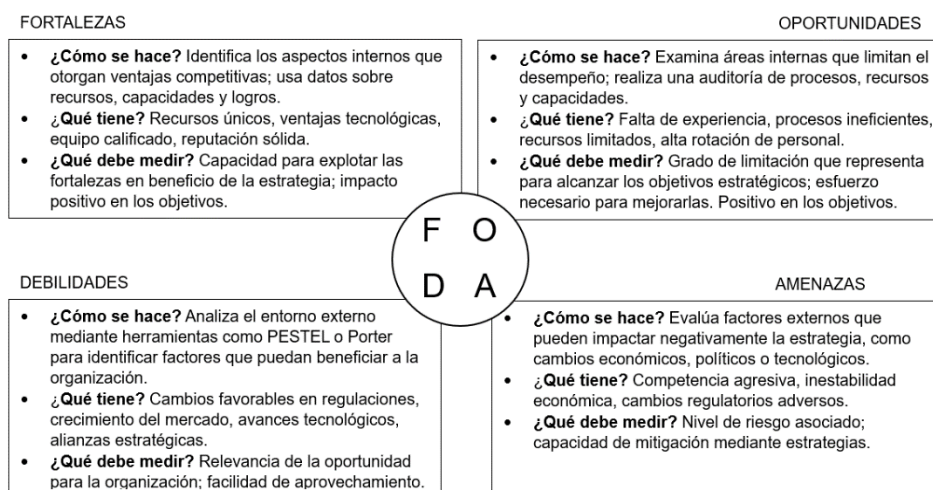
Ilustración 3. Objetivos SMART



Fuente: elaboración propia

El análisis FODA es uno de los más importantes instrumentos dentro de la evaluación estratégica propia de una entidad. Su propósito es definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en esta. Tal y como lo propone (Chiavenato, 2017), el FODA, en adición a la evaluación interna y externa de la entidad y su entorno, permite encontrar fallas existentes o posibles áreas de desarrollo. Rodríguez (2019) enfatizan en la metodología esta que debe ser realizada con una fecha clara y relevante para poder apreciar los asuntos de la organización y la toma de decisiones.

Ilustración 4. Modelo del FODA



Fuente: elaboración propia

Ilustración 5. Interrelación del FODA

Fortalezas + Oportunidades	Fortalezas + Amenazas	Debilidades + Oportunidades	Debilidades + Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se hace? Aprovecha fortalezas internas para maximizar oportunidades externas; crea estrategias defensivas. • ¿Qué tiene? Estrategias que exploten ventajas competitivas en mercados o áreas emergentes. • ¿Qué debe medir? Eficiencia en el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se hace? Usa fortalezas para reducir el impacto de amenazas externas; desarrolla estrategias defensivas. • ¿Qué tiene? Estrategias que protejan los recursos clave frente a riesgos externos. • ¿Qué debe medir? Capacidad de mitigación de riesgos usando recursos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se hace? Identifica cómo superar debilidades para aprovechar oportunidades; crea estrategias de mejora. • ¿Qué tiene? Planes de acción para convertir debilidades en fortalezas aprovechando tendencias externas. • ¿Qué debe medir? Éxito en la transformación de debilidades en fortalezas aprovechables. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se hace? Reconoce áreas de vulnerabilidad y establece planes para reducir riesgos; diseña estrategias de supervivencia. • ¿Qué tiene? Acciones para evitar que las debilidades internas amplifiquen el impacto de amenazas externas. • ¿Qué debe medir? Eficiencia en la reducción de vulnerabilidades ante amenazas.

Fuente: elaboración propia

Al hacer referencia a la formulación de estrategias, estas constituyen un elemento básico dentro del proceso de planeamiento estratégico. Las estrategias son en general descritas como acciones elaboradas con el propósito de cumplir con ciertos objetivos trazados, de manera que se mantenga su congruencia con la visión, misión y valores institucionales. Bajo el acercamiento planteado por (Rodríguez, 2019), las estrategias tienen que ser elásticas y no rígidas para adecuarse a los cambios en el entorno. De la mano de (Chiavenato, 2017) señala, una estrategia correcta permite a las organizaciones ubicarse en un determinado nivel competitivo y adelantarse a los desafíos que son provenientes del entorno.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se presenta como una herramienta que necesita modificarse al momento de diseñar estrategias, pues permite realizar un análisis que incluya la capacidad de negociación de los compradores y de los proveedores, la entrada de nuevos competidores, así como el grado de competencia en el mercado. Según Chiavenato (2017) este modelo sirve para edificar una interpretación de las interacciones competitivas presentes en el mercado, así como para detectar unas oportunidades y riesgos que son de carácter estratégico. Rodríguez (2019) sostiene que este modelo resulta particularmente práctico en aquellas industrias donde la competencia y las barreras de entrada tienen mucho peso en la forma de hacer la estrategia organizacional.

Ilustración 6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	¿Cómo se hace?	¿Qué tiene?	¿Qué debe medir?
Rivalidad Competitiva	Analiza la intensidad de la competencia directa en el mercado.	Número de competidores, diferenciación de productos, precios.	Nivel de presión competitiva sobre la organización.
Poder de los Clientes	Evalúa cuánto pueden influir los clientes en precios, calidad y condiciones.	Tamaño de la base de clientes, sensibilidad al precio.	Grado de dependencia de la organización hacia los clientes.
Poder de los Proveedores	Identifica la capacidad de los proveedores para influir en costos, disponibilidad y calidad de insumos.	Concentración de proveedores, costos de cambio, exclusividad.	Riesgo asociado a depender de pocos proveedores clave.
Amenaza de Nuevos Entrantes	Estima la facilidad con que nuevos competidores pueden entrar al mercado.	Barreras de entrada, inversión inicial, regulación.	Posibilidad de entrada de nuevos jugadores al mercado.
Amenaza de Sustitutos	Evalúa la disponibilidad de productos o servicios alternativos que puedan reemplazar los actuales.	Productos sustitutos, precios competitivos, cambios en preferencias.	Nivel de riesgo de pérdida de mercado hacia sustitutos.

Fuente: elaboración propia

Fundamental dentro de la planificación estratégica es el desarrollo de las estrategias, se le atribuye, además, Rodríguez (2019) la prudencia en el uso de recursos y en el liderazgo del equipo de trabajo. Análisis de este tipo, Chiavenato (2017) subraya la distribución adecuada de los niveles de responsabilidad y la existencia de sistemas de control mediados como factores que aseguran la consecución correcta de las estrategias consensuadas. Además, se requiere un buen entendimiento de la comunicación en todos los niveles de organización para cumplir los objetivos solicitados.

Se pudo determinar que las estrategias ejecutadas cumplieron con los objetivos estratégicos establecidos. Además, se valoraron los resultados obtenidos, lo que permitió realizar ajustes y mejoras correlativas. Para esta etapa, (Rodríguez, 2019) destacan la utilidad del análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), que permite valorar las influencias externas que tiene la organización. De este análisis se pueden hacer cambios de forma oportuna y en las estrategias para adaptarse al cambio y hacer decisiones con la información acertada.

Ilustración 7. Análisis PESTEL

<p style="text-align: center;">POLÍTICO</p> <p>¿Cómo se hace? Analiza políticas gubernamentales, estabilidad política, tratados y regulaciones.</p> <p>¿Qué tiene? Cambios regulatorios, estabilidad política, apoyo gubernamental.</p> <p>¿Qué debe medir? Impacto de las decisiones políticas en la estrategia empresarial.</p>	<p style="text-align: center;">ECONÓMICO</p> <p>¿Cómo se hace? Evalúa indicadores macroeconómicos como inflación, tasas de interés, PIB, tipos de cambio.</p> <p>¿Qué tiene? Situación económica general, tendencias de mercado.</p> <p>¿Qué debe medir? Influencia de los factores económicos en los costos e ingresos.</p>	<p style="text-align: center;">SOCIAL</p> <p>¿Cómo se hace? Examina tendencias demográficas, culturales y comportamientos del consumidor.</p> <p>¿Qué tiene? Preferencias del cliente, cambios demográficos, valores sociales.</p> <p>¿Qué debe medir? Adaptación de productos o servicios a las tendencias sociales.</p>
<p style="text-align: center;">TECNOLÓGICO</p> <p>¿Cómo se hace? Investiga avances tecnológicos, digitalización y automatización en la industria.</p> <p>¿Qué tiene? Innovaciones, infraestructura tecnológica, patentes.</p> <p>¿Qué debe medir? Nivel de adaptación tecnológica y ventaja competitiva.</p>	<p style="text-align: center;">ECOLÓGICO</p> <p>¿Cómo se hace? Considera factores ambientales como sostenibilidad, cambio climático y regulaciones verdes.</p> <p>¿Qué tiene? Políticas ambientales, impacto ambiental, sostenibilidad.</p> <p>¿Qué debe medir? Cumplimiento con regulaciones ecológicas y huella ambiental.</p>	<p style="text-align: center;">LEGAL</p> <p>¿Cómo se hace? Revisa leyes laborales, comerciales, de seguridad y cumplimiento normativo.</p> <p>¿Qué tiene? Normativas relevantes, requerimientos legales específicos.</p> <p>¿Qué debe medir? Grado de cumplimiento normativo de la organización.</p>

Fuente: elaboración propia

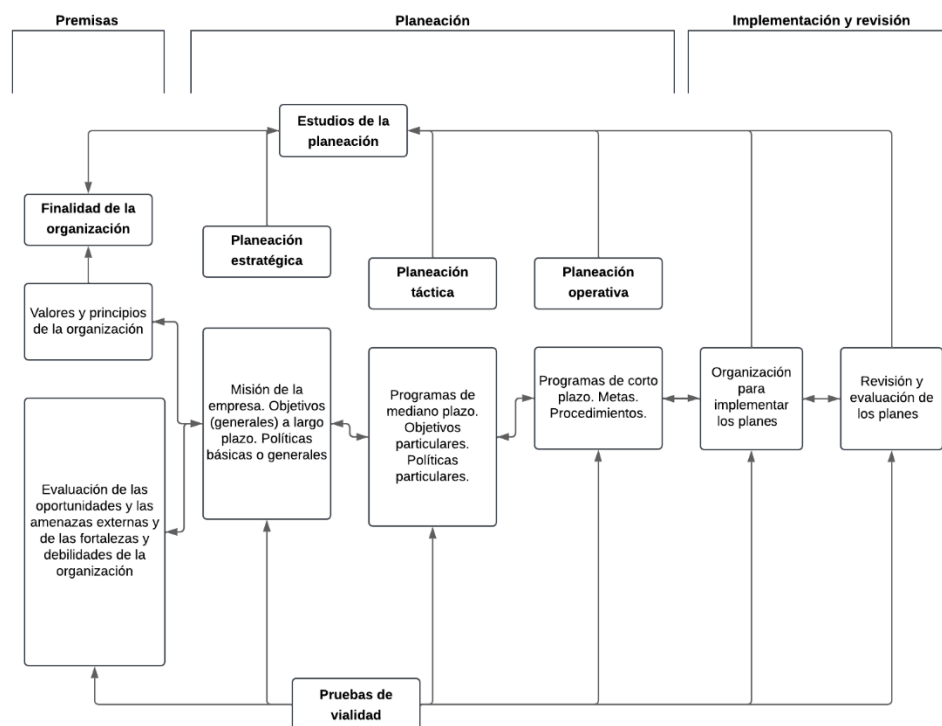
El contexto empresarial está en constante cambio y esto requiere que las empresas se alteren para seguir siendo competitivas (Chiavenato, 2017). Según Rodríguez (2019), es esencial tener revisiones periódicas y actualizaciones de las estrategias implementadas para poder enfrentar las tendencias impredecibles del mercado. Una vez más, la capacidad de adaptarse está arraigada como un factor clave de éxito en un entorno global dinámico.

Al final, todos los niveles de la empresa deben participar en el proceso de planificación estratégica. (Rodríguez, 2019) afirma que, cuanto más involucramiento voluntario tengan los empleados en la planificación estratégica, es más probable que la empresa tenga éxito con sus estrategias. Todos tienen algo que contribuir a este proceso y, según (Chiavenato, 2017) cuanto más piensen las personas en el análisis de la gestión estratégica, mejor será la toma de decisiones. La planificación estratégica no es tarea de una sola persona, les pertenece a todos. En este sentido, pocas actividades de planificación pueden reservarse a la única restricción de una junta directiva de la empresa.

Por último, el modelo de planeación estratégica de Steiner muestra las diferentes aristas y etapas de la planeación dentro de una organización y el tanto de su operativa, táctica y estratégica, para llevar a cabo los objetivos empresariales. Con

base en este modelo, el alcance del presente estudio se limita exclusivamente al proceso de planificación, dado que el objetivo principal establece esta delimitación.

Ilustración 8. Modelo de la planeación estratégica de Steiner



Fuente: Tomado de "Modelo Steiner en la Planeación Estratégica. Continental," (Steiner, 2012)

1.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones parece ser uno de los pilares básicos dentro de la administración de cualquier empresa, porque les permite adaptarse a las variaciones del entorno y cumplir con los objetivos que tienen. Por comentarios de Chiavenato (2017), el proceso de toma de decisiones conlleva a la identificación o el surgimiento de un problema o una oportunidad, a la formulación de posibles soluciones, su valoración y, por último, a la selección de la alternativa que más se ajusta a los objetivos de la empresa. Este procedimiento adquiere particular importancia en los escenarios donde existe una alta competitividad del mercado, donde las entidades deben tomar decisiones acertadas en poco tiempo para permanecer en el mercado. La toma de decisiones requiere no solo de razonamiento lógico y análisis, sino de otros aspectos tales como la experiencia del que toma estas decisiones, el sentido y criterio de esa persona.

Un gran problema se encuentra en que las decisiones en la empresa se encuentran bajo la mirada de quienes tienen un alto rango, lo que les impide a estos tomar el mismo nivel de trascendencia sobre el problema como lo haría cualquier otro trabajador de la empresa. El primer paso en la toma de decisiones, como hemos anotado, es el reconocimiento del problema o de la pregunta que hay que responder. Este proceso de reconocer un problema no solamente le da importancia a un acto o a una acción, sino que también da valor a las posibles consecuencias y las causas que originaron dicho problema. En base a lo que menciona Rodríguez en el 2019, y luego determinación del alcance, para ello los esfuerzos se centran en poner en práctica acusaciones que tienen relación con el tema. Por otro lado, se tiene que hacer un fin de donde empieza el problema de donde empiezan los síntomas, el 'efecto' puede estar originado por una causa 'interna' que aún no ha sido visualizada. Con esto en mente, en esta parte del texto en el proceso de intervención el riesgo coincide en ser alto. Imaginemos que el problema está mal estructurado: en consecuencia, la mayoría de las decisiones que potencialmente pueden ser tomadas en relación con esta problema, serán o ineficaces o ambiguas.

En la determinación del problema, lo que se debe hacer a continuación es el desarrollo de alternativas. Chiavenato (2017) detalla que esta etapa demanda creatividad y disposición de los integrantes para investigar múltiples estrategias y alternativas que permitan la resolución efectiva del problema. La elaboración de las opciones se beneficia del aporte de diferentes maneras de ver las cosas y del deseo de poder desafiar los supuestos. Rodríguez (2019) reitera la necesidad de no limitarse a posibilidades que hagan uso de las recetas tradicionales o que son evidentes porque no necesariamente son las mejores. Al evaluar posibilidades se da la oportunidad de encontrar alternativas que sean originales y que ayuden a la progresión de la empresa.

La evaluación de las opciones generadas es la tercera etapa en la toma de decisiones y se considera una etapa crítica para habilitar la efectividad de la decisión. Según Chiavenato (2017), tal evaluación debe ser objetiva y ponderar tanto las oportunidades como las amenazas asociadas con cada opción. El análisis incluye un análisis de viabilidad, análisis de costos, análisis de impacto y un análisis de los objetivos estratégicos de la organización. De lo que indica (Rodríguez, 2019),

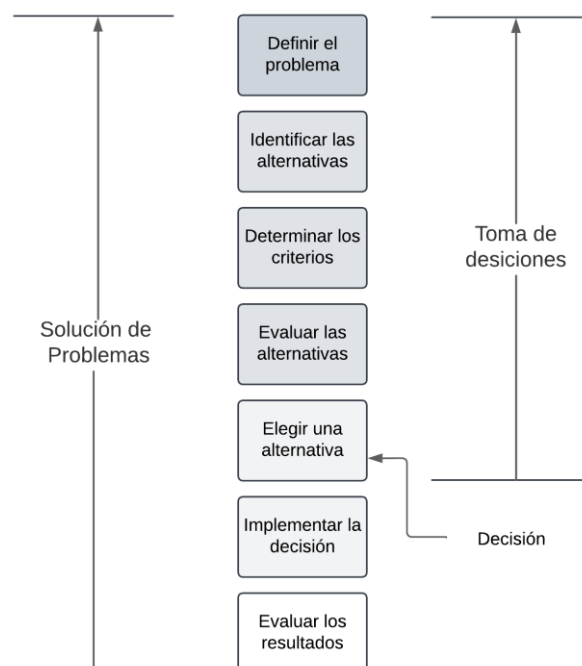
definir criterios de evaluación precisos y claros mejora la calidad de la decisión final y la evaluación de las opciones se realiza de manera rigurosa y sistemática.

Después de la evaluación y dependiendo de los resultados, se requiere que el tomador de decisiones elija una opción. Esta selección implica evaluar los diversos criterios de evaluación y elegir la opción que esté en mayor congruencia con los objetivos y los recursos de la organización. Chiavenato (2017) enfatiza que esta selección se ve desafiada por el hecho de que hay múltiples opciones o selecciones que son igualmente beneficiosas. En este sentido, la toma de decisiones no es simple, puede involucrar negociación o entendimiento cuando hay varios interesados involucrados (Rodríguez, 2019) propone que cuando la justificación es sólida, incluso la validez de la opción reduce las posibilidades de disputas y aumenta las posibilidades de éxito durante la implementación.

Ejecutar la decisión es una etapa donde las abstracciones se convierten en concreciones. Según Rodríguez (2019) para que una implementación sea exitosa, la adecuada asignación de los recursos es esencial junto con un liderazgo esforzado que guiará el movimiento. También es importante comunicar la decisión a todos los miembros del grupo para asegurar que se entienda bien junto con las acciones requeridas a tomar. Chiavenato (2017) enfatiza que la implementación de la política también debería incluir un monitoreo y control regular del proceso para que cualquier desviación del plan sea resuelta utilizando medidas adecuadas.

Tales acciones de seguimiento aseguran que la decisión se ejecute como se planeó y de manera que contribuya a los objetivos establecidos. La etapa de evaluación después de la implementación permite considerar las consecuencias de la decisión y si cumple con las expectativas. (Rodríguez, 2019) señala que este momento de evaluación, en su opinión, es crucial para extraer lecciones de la experiencia y mejorar el proceso de toma de decisiones en el futuro. La evaluación debe ser objetiva e incluir tanto aspectos cuantitativos como cualitativos del resultado. (Chiavenato, 2017) sugiere que el examen de los resultados también puede descubrir factores inesperados que pueden ser útiles para decisiones futuras y de esta manera promover el aprendizaje continuo dentro de la organización.

Ilustración 9. Relación entre la solución de problemas y la toma de decisiones



Fuente: elaborado en base a David R. Anderson; Thomas A. Williams

Como parte de la jerarquía de toma de decisiones, Chiavenato (2017) menciona tres tipos de decisiones, las cuales son clasificadas por su impacto y nivel organizacional: las clases son operativas, tácticas y estratégicas. Las estrategias son a largo plazo y determinan los recursos sustantivos de la organización. Este tipo de decisiones suelen ser tomadas por los altos mandos y están relacionadas con la misión, visión y objetivos clave de la compañía. Por otro lado, las maniobras se orientan hacia la adquisición y el despliegue de las estrategias y se dan en el mediano plazo. Finalmente, las decisiones operativas son de ciclo corto y están orientadas a los procesos cotidianos.

En otras palabras, el contexto de la calidad de datos es importante para la toma de decisiones. Rodríguez (2019) enunció que las decisiones a ser ejecutadas siempre deben estar basadas en principios que minimicen el riesgo, y que para tales fines es de. Llevar a cabo una decisión en un ambiente de gran incertidumbre puede ser riesgoso para la organización. Chiavenato (2017) dice que la construcción de escenarios junto con la planificación de contingencias son buenos métodos que permiten anticipar varios escenarios posibles y a ellos para decidir cómo actuar y así disminuir el riesgo de la empresa.

Tomar decisiones tiene una dimensión ética, las decisiones pueden afectar a empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente. (Rodríguez, 2019) enfatiza la importancia de prestar atención a los valores y principios éticos de la organización al tomar decisiones, garantizando así que las acciones realizadas estén en consonancia con la responsabilidad social y la sostenibilidad. Según las observaciones de (Chiavenato, 2017), una cultura empresarial ética mejora la confianza y el compromiso de los empleados, lo cual es muy importante para la implementación exitosa de las decisiones.

La toma de decisiones no es un proceso aislado, sino que está conectada con otras partes de la gestión, que incluyen la planificación estratégica, el liderazgo activo y la gestión del cambio. Según Chiavenato (2017), un conjunto efectivo de procesos de toma de decisiones depende de la capacidad de la organización para cambiar y aprender de experiencias pasadas. De manera similar, (Rodríguez, 2019) argumenta que, en un entorno dinámico, las organizaciones necesitan desarrollar la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas, implica planificación estratégica y un escaneo ambiental continuo.

1.3. Industria del transporte pesado

La economía global tiene como uno de sus sectores una industria del transporte pesado que en su lema la provisión y movimiento de bienes y recursos esenciales y tal como cualquier otra industria, esta también tiene que enfrentarse a muchas adversidades que son impuestas por el mercado tales como el precio del combustible, la regulación del gobierno o la creciente demanda por el concepto de sostenibilidad. La estrategia en sí empieza a verse como elemento clave para que las empresas sean capaces de subsistir en un entorno competitivo y complejo. En otras palabras, la planificación estratégica cierra la brecha que existe entre las competencias internas y los requerimientos del entorno competitivo.

Como toda industria, la del transporte pesado tuvo que enfrentar la saturación del mercado, sin embargo, esta es una de las industrias que tiene más competencia. Esto a su vez hace que las empresas tengan que esforzarse por reducir sus costos, mejorar sus servicios y productos. Por otro lado, la integración de nuevas tecnologías y la implementación de diferentes estrategias de innovación también tienen como objetivo abaratar los productos y variar la oferta orientándose al

desarrollo con visión global. En otras palabras, la planificación estratégica se sirve del marco que se necesita para despejar el óptimo posicionamiento que se requiere para identificar las áreas que más lo requieren y formular las mejores estrategias que lo sirvan.

Uno de los elementos que resulta un desafío para el sector es el costo de los combustibles, que resulta ser uno de los principales factores de impacto. Las perturbaciones del precio en el combustible provocan que las empresas operadoras del transporte pierdan tasas de ganancia. En este sentido, las entidades a través del manejo estratégico podrán desarrollar esquemas que mitiguen dicho impacto, como el reemplazo del uso del combustible, la integración de tecnologías de eficiencia y la selección de mejores rutas (Rodríguez, 2019).

La gestión pública tiene a su vez un rol de control que es fundamental en el rubro del transporte de cargas. Los negocios deben cumplir con leyes de tráfico, leyes de emisiones de gases, y leyes de mantenimiento de los vehículos. Aunque estas regulaciones son necesarias debido a que promueven sostenibilidad y seguridad, a la vez generan costos extra a las empresas (Chiavenato, 2017) resalta que el contar con una visión a futuro ayudada por un plan, permite a las empresas recursos de manera eficiente y de esa manera evitar regulaciones sin perder el sentido a ser competitivos.

Bajo la estacionalidad que tiene la demanda de transporte representa un segundo problema a las empresas en la línea de negocios. Puede tener tormentas dependiendo de las condiciones económicas o la época del año. Esta oscilación implica que las empresas deben ser creativas e ingeniosas para mantener la continuidad de los servicios que ofrecen. La planificación estratégica contribuye a la confianza de que estas oscilaciones se pueden predecir y se pueden formular eficaces que ayuden a las empresas a operar sin interrupciones en épocas cuando no hay mucho trabajo. Por el contrario, el proceso de la digitalización ha sido un motor importante que ha cambiado bastante a las actividades que se dan en la industria del transporte de carga (Rodríguez, 2019).

La integración de tecnologías como el Internet de las cosas (IoT) y la analítica de datos proporciona a las organizaciones la capacidad de gestionar sus flotas de

manera más eficiente, optimizar sus rutas y asegurar entregas más precisas. Estos instrumentos, según (Rodríguez, 2019) fortalecen la productividad y aumentan los niveles de satisfacción del cliente. La planificación de estrategias empresariales asegura la incorporación efectiva de estas tecnologías en las operaciones diarias.

Las empresas sostenibles han perdido vigencia debido a que muchos todavía se muestran escépticos en torno a las medidas que se implementan para combatir el cambio climático. Normativas más estrictas están en camino y diversas organizaciones están llevando a cabo la reducción de emisiones, optimización de rutas y la incorporación de nuevas tecnologías que sean amigables al medio ambiente, tal y como indica (Chiavenato, 2017). Es decir, todas estas condiciones no solo permiten el cumplimiento de las regulaciones, sino que también garantizan el desarrollo de la reputación corporativa de la empresa. Estas estrategias abarcan un enfoque universal para la sostenibilidad, permite la implementación de esos objetivos dentro de los planes organizacionales.

La gestión eficaz de la flota se ha convertido en otro componente esencial en el segmento del transporte pesado. Por ejemplo, (Chiavenato, 2017), sostiene que las instituciones precisan realizar mantenimiento preventivo, rotación y monitoreo de vehículos con la intención de incrementar su vida útil y bajar el costo operativo. Ahora, este tipo de actividades incluso permiten la realización de otras que por sí solas mejorarían la eficiencia, seguridad y sostenibilidad de las operaciones, a diferencia de ser vistas como un objetivo separado, en las estrategias de la empresa están dentro de una visión más amplia.

Por otro lado, la personalización de sus servicios ha empezado a tener un impacto considerable, los clientes no están satisfechos y están solicitando soluciones que se adapten a lo que buscan.

Rodríguez (2019) explica que las organizaciones que cambian sus servicios para ajustarse a las expectativas de los clientes son capaces de maximizar la satisfacción del cliente y la retención. La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a entender tales requisitos y a desarrollar soluciones personalizadas que mejoren su ventaja competitiva.

Para concluir, el sector industrial del transporte de camiones pesados enfrenta poderosos factores externos como la competencia, los regímenes regulatorios, la demanda y la oferta de horas, y tendencias globales como la transformación digital y la sostenibilidad. La planificación estratégica se ve claramente como un aspecto importante que ayuda a las organizaciones a hacer frente a tales desafíos, desarrollar soluciones viables y alcanzar un crecimiento sostenible en el futuro. Este enfoque integrado mejora la capacidad de lograr objetivos operacionales y estratégicos, asegurando así que la organización se mantenga competitiva en un entorno que cambia rápidamente.

1.4. Relación entre planificación estratégica y toma de decisiones

Los procesos de planificación y toma de decisiones están íntimamente relacionados y son altamente imprescindibles para la administración de cualquier organización. La planificación estratégica proporciona un esquema ordenado que permite a los organismos tomar decisiones en el sentido de lograr sus objetivos organizacionales más importantes (en términos de tenor). Las organizaciones pueden prever el cambio en el medioambiente y acometer actividades en todos los niveles de forma coordinada si tienen una planificación bien definida como (Chiavenato, 2017) observa. De este modo, la planificación estratégica actúa como mecanismo que guía la toma de decisiones en cada unidad del organismo.

Según Chiavenato (2017), el análisis FODA se refiere a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y C34B, 2018 afirma que es una entidad que necesita herramientas que ayuden en la planificación estratégica, el análisis FODA también ayuda en la evaluación de competencias clave, limitaciones, oportunidades y riesgos asociados al entorno. De cierta manera, estos asuntos pueden mitigar la toma de decisiones más precisa que esto al permitir predecir oportunidades notables.

Otro factor que proporciona el enlace entre la planificación estratégica y la toma de decisiones estratégicas es la formulación de estrategias. Según (Rodríguez, 2019), las estrategias que se han acordado durante la fase de planificación determinan el curso de acción para la toma de decisiones tácticas y operativas. Estas estrategias determinan la dirección en la que la organización debe dirigirse y las alternativas de menor costo que apoyan los objetivos estratégicos. En línea con esto, la

estrategia de planificación ayuda a asegurar que las decisiones tomadas no se hagan de manera aislada, sino como parte de la estrategia general de la organización.

La concordancia entre las metas estratégicas y las decisiones resulta esencial para el triunfo de la organización. (Chiavenato, 2017) sostiene que las decisiones que no se ajustan a los objetivos pueden provocar descoordinación y perjudicar la eficacia de la organización. La estrategia de planificación asegura que las decisiones, sin importar su nivel (estratégicas, tácticas u operativas), se adopten con base en los mismos objetivos y favorezcan el progreso hacia la visión y misión definidas.

La planificación estratégica, por su parte, resulta igualmente enriquecedora en la medida en que aporta instrumentos y estándares particulares que facilitan la valoración entre opciones de decisión. Por ejemplo, el establecimiento de metas SMART en el proceso de planificación estratégica hace que cualquier decisión tomada sea evaluada o medida de forma objetiva. Tal como afirman González Millán y Rodríguez Díaz (2019), los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) ayudan a seleccionar las opciones que se alineen a los parámetros estratégicos de la organización y prevén decisiones al azar o de último momento.

La decisión sobre qué tanto se va a operar en el momento de implementar una decisión se ajusta a la manera en que están redactadas las estrategias. Chiavenato (2017) sostiene que tener establecidas algunas estrategias, se abren muchas oportunidades en este proceso, como una mejor circulación de los recursos y una mejor organización del trabajo al que se va a tomar enfocado en las decisiones tomadas. Así, igualmente, la planificación estratégica procura que la ejecución de las decisiones se lleve a cabo de la forma en la cual se diseñaron las estrategias, y que todas las personas dentro de la organización dispongan de un conocimiento en que les es demandado hacer para lograr las metas. Esto reduce la posibilidad de conflictos internos y aumenta la efectividad de la ejecución.

Además, la planificación estratégica asiste en la valoración y modificación de decisiones. La retroalimentación es un elemento clave del proceso de toma de

decisiones, permite a la organización aprender de sus errores y mejorar constantemente. Rodríguez (2019) argumenta que en cada negocio exitoso los planes estratégicos incluyen una combinación de sistemas de evaluación y control que permiten monitorear los resultados de diversas decisiones y hacer cambios si es necesario. Esto crea un ciclo interminable de mejora donde la organización adquiere conocimiento y se adapta en consecuencia.

La relación entre la planificación estratégica y el proceso de toma de decisiones también contribuye a la motivación y participación de los empleados. Chiavenato (2017) explica que, si las personas en todos los niveles de la organización están involucradas en la planificación, los empleados son capaces de ver los propósitos de la organización y pueden tomar un rol activo en la toma de decisiones que les concierne. No solo mejora el compromiso de los empleados, sino que también enriquece los estándares de las decisiones tomadas, hay una exposición a diferentes puntos de vista y conocimientos.

La estrategia y el proceso de toma de decisiones son procesos interrelacionados que mejoran la capacidad de la organización para adaptarse. En una circunstancia dinámica y competitiva, es muy crucial la capacidad de tomar decisiones decisivas y accionables en un corto período de tiempo (Rodríguez, 2019) mencionan que en una estrategia que se articula en un plan de acción, la organización se puede acomodar a los cambios que se han producido en el entorno y modifica su toma de decisiones. Esto asegura que la entidad se mantenga de relevancia y de competitividad en el ámbito.

Por último, la planificación y el curso de acción trabajan en conjunto para desarrollar una cultura organizacional que valore la eficiencia y la mejora continua. (Chiavenato, 2017) manifiesta que en el momento en que la planificación estratégica pasa a formar parte de la cultura de la organización, hay un tipo de jungla donde todos aprecian la necesidad de actuar de manera coherente con la intención estratégica. Tal cultura favorece la implantación de una estrategia y planificación sistemática de mejoras y permite que la organización avance en forma sostenida en su cumplimiento de metas.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Fundamentación epistemológica

Cada estudio exige una sólida fundamentación epistemológica que oriente la interpretación de sus hallazgos y se alinee con un paradigma específico. De acuerdo con (Gutiérrez & Vergara, 2023), el fundamento epistemológico no solo aspira a entender el proceso de construcción del conocimiento acerca del objeto de estudio, sino también a comprender los conceptos e ideas que estructuran nuestro enfoque en la evaluación de las variables en estudio., en este caso, la planificación estratégica y la toma de decisiones. Esta evaluación trasciende un procedimiento técnico y se transforma en una reflexión exhaustiva sobre las repercusiones y ventajas de las decisiones adoptadas.

Martínez & Ríos (2020) enriquecen esta perspectiva al señalar que la epistemología, en su calidad de subdisciplina de la filosofía, se dedica a los problemas esenciales del conocimiento científico. Examina los presupuestos, la esencia y los principios fundamentales de la ciencia, y analiza la adquisición y validación del conocimiento vinculado a las variables objeto de estudio.

2.2. Consideraciones metodológicas

Tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, que se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Esta afirmación se sustenta en el principio de que lo que no se puede medir no es digno de credibilidad. Por ello, todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno estudiado en este caso planificación estratégica y toma de decisiones.

Hernández, Fernández, & Pilar (2021) exponen que la investigación cualitativa adopta un enfoque multimodo que incorpora estrategias interpretativas y naturalistas. Esto implica que los académicos cualitativos se centran en el estudio de los fenómenos en su contexto natural, con el objetivo de interpretar las interpretaciones que los individuos les asignan. Este método resulta especialmente

valioso para la comprensión de las experiencias humanas y la interpretación que estas tienen por parte de los individuos (Ramírez, Torres, & Campos, 2022). La investigación cualitativa utiliza una diversidad de recursos empíricos, tales como estudios de caso, entrevistas, observación directa y análisis de textos, con el objetivo de dilucidar momentos significativos en la vida de los individuos.

La utilidad y el propósito principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o variable y conocer el comportamiento de otras variables relacionadas, que busca encontrar la relación entre la planificación estratégica y toma de decisiones.

Diseño de investigación

Según Fernández & Gómez (2019), el diseño de la investigación consiste en la planificación detallada de cómo se llevará a cabo el estudio, adaptado a los objetivos que se buscan alcanzar. En cuanto a (Martín & Rodríguez, 2020), indican que, mediante este diseño, se establece el tipo de observaciones necesarias, la cantidad de datos que se deben recopilar, el enfoque analítico a utilizar, y las conclusiones que se podrán obtener a partir de los resultados analizados. En este caso, la investigación se clasifica como un diseño de campo, la recolección de datos se hizo directamente en su fuente primaria, es decir, a partir de la información proporcionada por los directivos, gerentes y empleados de la compañía CIATRANSPECEA S.A., quienes forman parte de la población objeto de estudio.

Esta investigación se lleva a cabo bajo un diseño transeccional o transversal, no experimental y de campo, dado que se concentra exclusivamente en el análisis de las variables de planificación estratégica y toma de decisiones. Por consiguiente, no serán objeto de modificaciones por parte del investigador a lo largo del estudio. Simultáneamente, este se responsabiliza de la recopilación de datos en el momento adecuado para su recopilación única, y así evitar alteraciones en el contexto y conjuntamente preservar el ambiente natural de la empresa.

Delimitación poblacional:

Para comprender el problema y analizar las variables en el contexto de los objetivos de la investigación, se toma como caso de estudio la compañía de Transporte

Pesado Centinela de los Andes CIATRANSPECEA S.A., que al momento de realizar la investigación la organización cuenta con la siguiente cantidad de personal:

Tabla 1: Total de la población

Descripción	Población
Empleados Administrativos	2
Socios Activos	28
Total:	30

Fuente: elaboración propia

Muestra

La muestra constituye una porción representativa de la comunidad en estudio. Está compuesto por individuos seleccionados con meticulosidad para que sus atributos capturen de manera óptima las características del conjunto. Sin embargo, en el presente estudio se utilizará un censo, una técnica metódica de recopilación, interpretación y divulgación de datos estadísticos (Manzano, 2022), que revelan las peculiaridades de una comunidad en un momento específico.

Censo 1

Como se indicó anteriormente el censo para trabajar sobre el clima laboral que existe actualmente en la compañía de Transporte Pesado Centinela de los Andes CIATRANSPECEA S.A., se encuentra conformada por 30 personas que forman parte de la misma.

Tabla 2: Socios Activos

N°	Apellidos y Nombres	Cédula
1	Bohórquez Guevara Danny Patricio	1725680332
2	Boza Torres Gladys Elizabeth	0920078235
3	Gutiérrez Conrado Ángel Patricio	0501899389
4	Haro Cárdenas Luis Giovanny	0603014275
5	Jiménez Vaca Leonel Israel	0503404246
6	Lara Crespo Bolívar Cristóbal	0503751620
7	Lara Crespo Juan Fernando	0503238972
8	Lara Salinas Juan Cristóbal	1801493378
9	Lara Salinas Miguel Ángel	0501775373
10	León Jácome Manuel Mesías	0501093983
11	León Montenegro Danny Xavier	0502940018
12	Madril Chicaiza Edgar Mecías	0500853908
13	Monje Acosta Byron Luis	0501370852
14	Navas Pérez José Wilson	0501299747
15	Olalla Segovia Marco Ernesto	0501152979
16	Quishpe Tiamasa Segundo Gonzalo	0502194202
17	Serna Palomeque Viviana Rosangela	0502863517
18	Sinchigalo Talahua Ángel Orlando	0200672038
19	Sulca Chicaiza Jorge	0501846372
20	Toaquiza Quindigalli Jorge Roberto	0502240090
21	Vallejo Salgado Freddy Patricio	0502051368
22	Vega Vega Fabian	0502186695
23	Veintimilla Flores Verónica Elizabet	0501963367
24	Velasco Olalla Pablo German	0502549991
25	Villarroel Guano Juan Homero	0501158604
26	Villarroel Guerrero Jorge Luis	0502934391
27	Villarroel Pacheco Luis Nicanor	0501103527
28	Villegas Proaño Segundo Teófilo	0501524102

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Empleados Administrativos

N°	Nombre y Apellido	Cargo
1	Norma Isabel Quispe Gualpa	Secretaria
2	Mónica Alexandra Herrera Cárdenas	Contadora

Fuente: elaboración propia

Definición operacional

A través de un análisis detallado de las variables: Planificación estratégica y toma de decisiones, se evaluarán las diversas dimensiones que las constituyen, con el objetivo de transformar conceptos teóricos en indicadores prácticos que faciliten la evaluación de su relación, calidad y eficacia en la administración organizacional.

Tabla 1: Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	
Planificación Estratégica y Toma de Decisiones	Planificación Estratégica	Análisis del Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de variables fundamentales tanto internas como externas. ✓ Uso de herramientas estratégicas (FODA, PESTEL). ✓ Detecta tendencias y posibilidades. 	1-3	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa identifica de manera efectiva las variables clave internas y externas que afectan su desempeño estratégico? 2. ¿El análisis del entorno incluye herramientas como FODA y PESTEL de manera integral? 3. ¿Se detectan oportunidades relevantes y tendencias del mercado en los análisis estratégicos realizados?
		Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consistencia y coherencia en misión, visión y valores. ✓ Incorporación de valores en estrategias. ✓ Opinión de los interesados (<i>stakeholders</i>) acerca de la misión y visión. 	4-6	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿La misión y visión de la empresa son claras y comprensibles para todos los colaboradores? 5. ¿Los valores organizacionales están integrados en las estrategias

					y decisiones de la empresa? 6. ¿Existe una coherencia entre la visión organizacional y las metas a largo plazo?
		Establecimiento de Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de criterios SMART. ✓ Acuerdo con las demandas del mercado. ✓ Impacto previsto en el rendimiento. 	7-9	7. ¿Los objetivos estratégicos definidos cumplen con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales)? 8. ¿Los objetivos establecidos están alineados con las demandas del mercado y las necesidades organizacionales? 9. ¿Los objetivos estratégicos generan un impacto positivo en el desempeño de la organización?
		Formulación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de alternativas estratégicas. ✓ Estrategia de diferenciación. ✓ Factibilidad tanto económica como operativa. 	10-12	10. ¿Las estrategias formuladas están basadas en un análisis adecuado de fortalezas y oportunidades? 11. ¿Las estrategias desarrolladas permiten una

					<p>diferenciación clara frente a la competencia?</p> <p>12. ¿Las estrategias son viables desde el punto de vista financiero y operativo?</p>
		Implementación de las Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación eficiente de recursos. ✓ Realización de tareas conforme al cronograma. ✓ Modificaciones en la ejecución de acuerdo a los resultados obtenidos. 	13-15	<p>13. ¿Los recursos asignados para la implementación de estrategias son utilizados de manera eficiente?</p> <p>14. ¿Las actividades estratégicas se cumplen dentro de los plazos establecidos en el cronograma?</p> <p>15. ¿Se realizan ajustes en las actividades estratégicas según los resultados obtenidos?</p>
		Evaluación y Ajuste de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de desempeño (KPIs) para medir avances. ✓ Evaluación de estrategias según resultados alcanzados. ✓ Integración de conocimientos para mejora continua. 	16-18	<p>16. ¿Se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos?</p> <p>17. ¿Las desviaciones identificadas durante el monitoreo son gestionadas oportunamente?</p>

					18. ¿Se integran las lecciones aprendidas en las estrategias futuras para mejorar su efectividad?
Toma de Decisiones	Identificación de Problemas y Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar los problemas críticos y las oportunidades pertinentes. ✓ Análisis de causas raíces. ✓ Prioridad por impacto organizacional. 	19-21		19. ¿Los problemas críticos y las oportunidades clave se identifican de manera proactiva?
					20. ¿Las causas raíces de los problemas son analizadas de manera adecuada antes de tomar decisiones?
	Generación de Alternativas Viables	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad y originalidad en las alternativas creadas. ✓ Análisis de riesgos y ventajas. ✓ Enfoque innovador en las decisiones. 	22-24		21. ¿Los problemas identificados son priorizados según su impacto en la organización?
					22. ¿El equipo de trabajo genera opciones diversas e innovadoras para resolver problemas estratégicos?
					23. ¿Las alternativas generadas son evaluadas en términos de riesgos y beneficios?
					24. ¿Las opciones seleccionadas están alineadas con los objetivos

					estratégicos de la organización?
		Selección de Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de criterios objetivos y medibles. ✓ Participación de interesados fundamentales (<i>stakeholders</i>) clave en el proceso. ✓ Alineación con metas estratégicas. 	25-27	<p>25. ¿Las decisiones tomadas son comunicadas de manera clara y efectiva a todos los niveles organizacionales?</p> <p>26. ¿Se monitorean los resultados obtenidos después de la implementación de las decisiones?</p> <p>27. ¿Las decisiones son ajustadas según los resultados obtenidos en el monitoreo?</p>
		Implementación de las Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de acciones planificadas. ✓ Precisión en la comunicación de decisiones. ✓ Monitoreo y ajustes de acuerdo a los resultados alcanzados. 	28-30	<p>28. ¿Las acciones planificadas se ejecutan de manera consistente dentro de los plazos establecidos?</p> <p>29. ¿Las decisiones estratégicas son comunicadas claramente a todos los niveles organizativos?</p> <p>30. ¿Se realizan ajustes oportunos en las decisiones implementadas</p>

					según los resultados obtenidos?
Relación entre Planificación Estratégica y Toma de Decisiones	Alineación de Metas y Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alineación precisa entre resoluciones y metas estratégicas. ✓ Integración de decisiones con estrategias organizacionales. ✓ Uso de cifras y análisis estratégicos. 	31-33	<p>31. ¿Las decisiones tomadas están alineadas con las metas y estrategias definidas en la planificación?</p> <p>32. ¿Existe una integración efectiva entre las decisiones y las estrategias organizacionales?</p> <p>33. ¿Las decisiones estratégicas están basadas en datos y análisis confiables?</p>	
	Coordinación y Sincronización Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinación entre departamentos para materializar estrategias y resoluciones. ✓ Evaluación conjunta de logros. ✓ Optimización constante de estrategias a partir de retroalimentación. 	34-36	<p>34. ¿Los departamentos trabajan de manera coordinada para implementar las estrategias y decisiones organizacionales?</p> <p>35. ¿Los equipos realizan evaluaciones conjuntas para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos?</p> <p>36. ¿Las estrategias son ajustadas continuamente</p>	

					con base en la retroalimentación obtenida de los resultados?
		Innovación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de decisiones innovadoras que promuevan nuevas estrategias. ✓ Evaluación del impacto de la innovación en el rendimiento estratégico. ✓ La consolidación de ventajas competitivas a través de la innovación. 	37-39	<p>37. ¿Las decisiones tomadas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos?</p> <p>38. ¿Las decisiones fortalecen la posición competitiva de la organización?</p> <p>39. ¿Las decisiones permiten una rápida adaptación a los cambios del entorno estratégico?</p>

Fuente: elaboración propia

Técnicas e instrumento de recolección de datos

La elaboración del cuestionario de encuesta estructurada se basa en las variables de estudio, toma en cuenta las dimensiones e indicadores de cada una con el objetivo de llevar a cabo un análisis completo de dichas variables. El cuestionario consta de (39) ítems destinados tanto a los trabajadores como al director de la compañía. Para cada punto, las posibles respuestas incluyen las siguientes alternativas:

Tabla 2: Escala de medición del cuestionario

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

Fuente: elaboración propia

Encuesta

Una encuesta constituye un método de investigación social diseñado para la recolección de datos mediante cuestionamientos estructurados, con la finalidad de adquirir información sistemática sobre conceptos vinculados a interrogantes de investigación previamente formulados (Zárate, Pérez, & Gómez, 2019). A través de la implementación de métodos estandarizados, este instrumento facilita la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos que complementan la información obtenida a través de otras metodologías de investigación y ofrece una visión más holística del objeto de estudio.

Cuestionario

Un cuestionario es un instrumento de investigación que comprende una serie de interrogantes estructurados, concebidas para recolectar información precisa de los participantes de manera objetiva y coherente. Esta forma de trabajar se usa mucho en estudios sociales y científicos (Johnson & Christensen, 2019) para obtener datos exactos sobre diferentes temas importantes. Con la ayuda de encuestas, los investigadores pueden analizar la información recopilada de forma organizada para entender mejor ciertos fenómenos.

Por consiguiente, la utilización de la encuesta se fundamenta en un formato de interrogantes estructuradas que plantean cuestionamientos específicos a los integrantes del equipo de trabajo de la empresa CIATRANSPECEA S.A. El objetivo

es identificar los factores que determinan el ambiente laboral de la empresa y, por ende, el desempeño de los colaboradores.

Alfa de Cronbach

El coeficiente alfa de Cronbach facilita la evaluación de la confiabilidad de un instrumento de medición para un conjunto de elementos diseñados para cuantificar una dimensión teórica común. La validez de un instrumento está condicionada por su capacidad para cuantificar lo que se pretende medir, mientras que la confiabilidad se refiere a la consistencia de los componentes del instrumento (Quero, 2010). Como norma, a medida que el valor de α se aproxima a 1, se observa una mayor consistencia interna entre los elementos analizados. Para el desarrollo de esta investigación, se corroboraron mediante el Alfa de Cronbach los cuestionarios diseñados para el gerente de la empresa y los trabajadores de la misma.

Escala: prueba_alpha_1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	5	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
→	,967	39

Fuente: elaboración propia en base al sistema IBM SPSS Statistics.

El coeficiente Alpha de Cronbach de ,967 señala una consistencia interna excepcional en la escala empleada para evaluar la "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES" en la empresa CIATRANSPECEA SA

Esto implica que los 39 elementos (preguntas) que conforman la escala evalúan de manera similar el mismo constructo, es decir, están interconectados de manera significativa.

Desde una perspectiva pragmática, este resultado indica que la escala es confiable y que las respuestas obtenidas son consistentes y exactas. Es seguro que los datos recopilados mediante esta escala reflejan de manera fidedigna las opiniones o percepciones de los participantes en relación con la planificación estratégica para la toma de decisiones en la organización.

Dimensión uno: Planificación Estratégica

Tabla 3. Subdimensión – Análisis del Entorno

1. ¿La empresa identifica de manera efectiva las variables clave internas y externas que afectan su desempeño estratégico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	43,3
	Neutral	7	23,3	23,3	66,7
	De acuerdo	6	20,0	20,0	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
2. ¿La compañía analiza de forma detallada tanto sus fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas que podrían afectarla?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	46,7
	Neutral	6	20,0	20,0	66,7
	De acuerdo	5	16,7	16,7	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
3. ¿Se detectan oportunidades relevantes y tendencias del mercado en los análisis estratégicos realizados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7

	Neutral	5	16,7	16,7	33,3
	De acuerdo	16	53,3	53,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Walker, Marchau, & Kwakkel (2019), un análisis estratégico adecuado brinda a las organizaciones una mayor comprensión de las variables internas y externas que afectan su rendimiento, lo que simplifica la realización de decisiones fundamentadas y en concordancia con sus metas. Esto subraya la necesidad de robustecer los procedimientos de evaluación y diagnóstico para prevenir riesgos y aprovechar oportunidades que promuevan el crecimiento y la competitividad.

Interpretación:

En este contexto, el 46.7% de los participantes en la encuesta muestra desacuerdo con la declaración, indicando una percepción negativa sobre la ejecución del análisis FODA en la compañía. Esta falta de un análisis exhaustivo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas limita la capacidad de la organización para competir y adaptarse eficazmente al entorno cambiante. Mejorar los métodos de evaluación interna y externa mediante el uso de herramientas apropiadas y la colaboración de equipos multidisciplinarios podría, por tanto, mejorar significativamente la calidad de las decisiones estratégicas y la posición competitiva de la compañía.

Tabla 4. Subdimensión – Misión, Visión y Valores

4. ¿La misión y visión de la empresa son claras y comprensibles para todos los colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	Neutral	11	36,7	36,7	53,3
	De acuerdo	5	16,7	16,7	70,0
	Totalmente de acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5. ¿Los valores organizacionales están integrados en las estrategias y decisiones de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	36,7
	Neutral	7	23,3	23,3	60,0
	De acuerdo	6	20,0	20,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
6. ¿Existe una coherencia entre la visión organizacional y las metas a largo plazo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	Neutral	4	13,3	13,3	36,7
	De acuerdo	10	33,3	33,3	70,0
	Totalmente de acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Un 66.7% de los participantes en la encuesta expresa su conformidad con la declaración, lo que evidencia una apreciación positiva de la claridad en la misión y visión corporativa. No obstante, para garantizar que todos los trabajadores comprendan e integren estos componentes fundamentales en sus tareas cotidianas, resulta esencial robustecer la comunicación interna. Esta medida no solo optimizará la alineación con los objetivos organizacionales, sino que también promoverá una mayor cohesión y compromiso en toda la estructura corporativa, favoreciendo de este modo la consecución de metas estratégicas y el desarrollo sostenible de la organización.

Tabla 5. Subdimensión – Establecimiento de Objetivos Estratégicos

7. ¿Los objetivos estratégicos definidos cumplen con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	Neutral	10	33,3	33,3	53,3
	De acuerdo	4	13,3	13,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
8. ¿Los objetivos establecidos están alineados con las demandas del mercado y las necesidades organizacionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	33,3
	Neutral	10	33,3	33,3	66,7
	De acuerdo	4	13,3	13,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
9. ¿Los objetivos estratégicos generan un impacto positivo en el desempeño de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	33,3
	Neutral	9	30,0	30,0	63,3
	De acuerdo	6	20,0	20,0	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Un 66.7% de los encuestados manifiesta su acuerdo con la declaración, indicando una valoración positiva hacia la claridad y pertinencia de los objetivos estratégicos con respecto a las exigencias del mercado. Para mantener la relevancia y competitividad de estos objetivos, es esencial implementar un seguimiento continuo de las tendencias del mercado y las expectativas de los clientes. Esta práctica no solo garantizará que los objetivos estratégicos sigan siendo aplicables y efectivos, sino que también permitirá a la organización adaptarse dinámicamente a los cambios del entorno, asegurando una ventaja competitiva sostenible en su sector.

Tabla 6. Subdimensión – Formulación de Estrategias

10. ¿Las estrategias formuladas están basadas en un análisis adecuado de fortalezas y oportunidades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	13	43,3	43,3	60,0
	Neutral	3	10,0	10,0	70,0
	De acuerdo	3	10,0	10,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
11. ¿Las estrategias desarrolladas permiten una diferenciación clara frente a la competencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	40,0
	Neutral	12	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
12. ¿Las estrategias son viables desde el punto de vista financiero y operativo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Totalmente en desacuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	53,3
	Neutral	8	26,7	26,7	80,0
	De acuerdo	3	10,0	10,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Según González, Ruiz, & Pérez (2019) un análisis estratégico eficaz permite la detección de fortalezas internas y oportunidades externas, lo que posibilita que las organizaciones desarrollen estrategias en concordancia con sus metas. Una valoración inadecuada de estas variables limita la capacidad de adaptarse y afecta la competitividad en mercados rigurosos y cambiantes.

Los hallazgos destacan aspectos a mejorar en la elaboración y viabilidad de las estrategias, subrayando la importancia de fortalecer los procedimientos de diagnóstico y análisis. La incorporación de herramientas modernas y la optimización de recursos garantizan un incremento en la eficacia de las estrategias, mejorando el desempeño y la posición de la organización.

Interpretación: El 43.3% de los participantes en la encuesta expresa desacuerdo con la base de que las estrategias de la organización se sustentan en un análisis apropiado, representando la mayoría de las percepciones. Este escepticismo respecto a la solidez analítica incorporada en la formulación de estrategias subraya la imperiosa necesidad de robustecer los procesos analíticos. La implementación y optimización de instrumentos de análisis tales como FODA y PESTEL puede ser esencial para garantizar que las decisiones estratégicas se sustenten en una evaluación integral y confiable del ambiente interno y externo. Este procedimiento no solo optimizará la calidad de las estrategias, sino que también aumentará la confianza de los interesados en las decisiones adoptadas por la administración.

Tabla 7. Subdimensión – Implementación de las Decisiones

13. ¿Los recursos asignados para la implementación de estrategias son utilizados de manera eficiente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	Neutral	7	23,3	23,3	43,3
	De acuerdo	6	20,0	20,0	63,3
	Totalmente de acuerdo	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
14. ¿Las actividades estratégicas se cumplen dentro de los plazos establecidos en el cronograma?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	Neutral	8	26,7	26,7	40,0
	De acuerdo	11	36,7	36,7	76,7
	Totalmente de acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
15. ¿Se realizan ajustes en las actividades estratégicas según los resultados obtenidos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	Neutral	9	30,0	30,0	53,3
	De acuerdo	4	13,3	13,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El 56.7% de los participantes en la encuesta sostiene que los recursos asignados para la ejecución de las estrategias son apropiados, lo que evidencia una percepción favorable respecto a la habilidad de la organización para implementar sus planes estratégicos. No obstante, el 23.3% que manifiesta neutralidad indica la existencia de un espacio para la mejora comunicativa en relación con la distribución y utilización de estos recursos dentro de la organización.

Optimizar la transparencia y la comprensión en este ámbito no solo puede aclarar incertidumbres, sino también robustecer el compromiso y la eficacia en la implementación de estrategias, garantizando que todos los estratos de la organización estén en consonancia y dedicación con los objetivos compartidos.

Tabla 8. Subdimensión – Evaluación y Ajuste de Decisiones

16. ¿Se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	20,0
	Neutral	2	6,7	6,7	26,7
	De acuerdo	10	33,3	33,3	60,0
	Totalmente de acuerdo	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
17. ¿Las desviaciones identificadas durante el monitoreo son gestionadas oportunamente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	40,0
	Neutral	2	6,7	6,7	46,7
	De acuerdo	11	36,7	36,7	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
18. ¿Se integran las lecciones aprendidas en las estrategias futuras para mejorar su efectividad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Neutral	10	33,3	33,3	43,3
	De acuerdo	8	26,7	26,7	70,0

	Totalmente de acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El 63,3% de los participantes en la encuesta sostiene que la organización fomenta de manera activa la implicación del personal en la ejecución de estrategias, lo cual representa un indicativo positivo de compromiso y dedicación por parte de los trabajadores. Este grado de participación puede ser fundamental para la efectividad de las iniciativas estratégicas. No obstante, resulta crucial no únicamente preservar, sino también ampliar estas prácticas de inclusión para garantizar que cada integrante del equipo se sienta valorado y tenga la posibilidad de aportar. La ampliación de la participación tiene el potencial de reforzar aún más la cohesión interna y optimizar los resultados de las estrategias puestas en marcha, favoreciendo un proceso más holístico y representativo de la totalidad de la organización.

Dimensión 2: Toma de Decisiones

Tabla 9. Subdimensión – Identificación de Problemas y Oportunidades

19. ¿Los problemas críticos y las oportunidades clave se identifican de manera proactiva?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	Neutral	17	56,7	56,7	70,0
	De acuerdo	4	13,3	13,3	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
20. ¿Las causas raíces de los problemas son analizadas de manera adecuada antes de tomar decisiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Neutral	7	23,3	23,3	33,3
	De acuerdo	14	46,7	46,7	80,0

	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
21. ¿Los problemas identificados son priorizados según su impacto en la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	Neutral	9	30,0	30,0	53,3
	De acuerdo	5	16,7	16,7	70,0
	Totalmente de acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Es esencial identificar de manera proactiva los problemas y oportunidades clave para una toma de decisiones eficaz. De acuerdo con González, Ruiz, & Pérez (2019), realizar un diagnóstico a tiempo posibilita prever retos y capitalizar oportunidades estratégicas. Los hallazgos indican áreas de mejora en esta fase, lo que indica la necesidad de instaurar procedimientos más estrictos y organizados.

En cambio, examinar las causas fundamentales de los problemas permite encontrar soluciones más exactas y efectivas. (Walker, Marchau, & Kwakkel, 2019), sostienen que un análisis apropiado mejora la toma de decisiones y sincroniza las acciones con las metas de la organización. Los descubrimientos señalan que potenciar la priorización y evaluación de problemas potenciará la habilidad para responder y el desempeño de la organización.

Interpretación: El 60% de los participantes en la encuesta percibe que los mecanismos de monitoreo y control para supervisar el progreso de las estrategias son eficaces, señalando que la mayoría percibe una estructura apropiada para la supervisión y la ejecución puntual de las modificaciones requeridas. Este respaldo a los sistemas de seguimiento subraya la relevancia de mantener instrumentos que posibiliten una evaluación constante del avance hacia las metas estratégicas y la implementación de ajustes en respuesta a fluctuaciones del entorno o desviaciones en el plan inicial. Esta práctica garantiza no solo la consecución de los objetivos,

sino también la adaptabilidad y el perfeccionamiento constante de las estrategias organizacionales.

Tabla 10. Subdimensión – Generación de Alternativas Viabiles

22. ¿El equipo de trabajo genera opciones diversas e innovadoras para resolver problemas estratégicos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Neutral	8	26,7	26,7	33,3
	De acuerdo	8	26,7	26,7	60,0
	Totalmente de acuerdo	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
23. ¿Las alternativas generadas son evaluadas en términos de riesgos y beneficios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Neutral	13	43,3	43,3	50,0
	De acuerdo	5	16,7	16,7	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
24. ¿Las opciones seleccionadas están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Neutral	9	30,0	30,0	40,0
	De acuerdo	9	30,0	30,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El 63.3% de los participantes en la encuesta sostiene que las estrategias implementadas por la organización contribuyen de manera efectiva a la consecución de la visión institucional, subrayando un vínculo inequívoco entre las acciones estratégicas y las metas a largo plazo de la entidad. Esta percepción favorable evidencia una planificación y ejecución estratégica que propulsa a la entidad hacia sus objetivos futuros y robustece su orientación estratégica. Sin embargo, para optimizar el potencial de dichas estrategias, resulta esencial continuar con la evaluación y adaptación de las tácticas instaladas, garantizando

que cada acción realizada respalde el progreso hacia la visión establecida y favorezca el desarrollo sostenible de la organización en su totalidad.

Tabla 11. Subdimensión – Selección de Alternativas

25. ¿Las decisiones tomadas son comunicadas de manera clara y efectiva a todos los niveles organizacionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Neutral	11	36,7	36,7	43,3
	De acuerdo	7	23,3	23,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
26. ¿Se monitorean los resultados obtenidos después de la implementación de las decisiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	10	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	10	33,3	33,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
27. ¿Las decisiones son ajustadas según los resultados obtenidos en el monitoreo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Neutral	14	46,7	46,7	53,3
	De acuerdo	4	13,3	13,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El 76.7% de los participantes en la encuesta expresa su total concordancia en que las decisiones adoptadas por la organización se transmiten de forma clara y concisa. La elevada tasa de aprobación indica que la comunicación eficaz constituye un pilar fundamental dentro de la entidad, promoviendo la comprensión y la implementación apropiada de las decisiones. Para mantener y potencialmente optimizar la calidad de la comunicación, resulta esencial preservar y potencialmente mejorar la calidad de la comunicación. Esto garantiza que todos los integrantes de la entidad comprendan las modificaciones y las estrategias sugeridas, contribuyendo de este modo al éxito y la cohesión global de la organización.

Tabla 12. Subdimensión – Implementación de las Decisiones

28. ¿Las acciones planificadas se ejecutan de manera consistente dentro de los plazos establecidos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	30,0
	Neutral	9	30,0	30,0	60,0
	De acuerdo	9	30,0	30,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
29. ¿Las decisiones estratégicas son comunicadas claramente a todos los niveles organizativos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	11	36,7	36,7	50,0
	Neutral	6	20,0	20,0	70,0
	De acuerdo	3	10,0	10,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
30. ¿Se realizan ajustes oportunos en las decisiones implementadas según los resultados obtenidos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	8	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	10	33,3	33,3	60,0
	Totalmente de acuerdo	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La puesta en marcha eficaz de acciones exige su adecuada realización dentro de los tiempos fijados. De acuerdo con (Cedeño, 2019), una correcta planificación

estratégica facilita la optimización de recursos y asegura el logro de los objetivos de la organización, lo cual evita demoras y restricciones en los procedimientos.

Además, modifique las decisiones en función de los resultados alcanzados, potencia la administración y optimice el rendimiento. (Chiavenato, 2017) señala que la retroalimentación continua y la evaluación regular permiten realizar ajustes adecuados, garantizan la eficacia de las estrategias.

Interpretación: El 60% de los encuestados indica estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las acciones planificadas se ejecutan de manera consistente, resaltando una ejecución eficaz, pero reconociendo áreas de mejora. Para fortalecer aún más la implementación de estrategias, es esencial mejorar la vigilancia, el monitoreo y la precisión en la asignación de responsabilidades. Asegurar una mayor consistencia y responsabilidad en estas áreas puede consolidar la confianza en la capacidad organizacional para llevar a cabo sus planes estratégicos de manera efectiva y coherente, permitiendo así un mayor cumplimiento de los objetivos establecidos y una mejor respuesta a desafíos emergentes.

Dimensión 3: Relación entre Planificación Estratégica y Toma de Decisiones

Tabla 13. Subdimensión – Alineación de Metas y Decisiones

31. ¿Las decisiones tomadas están alineadas con las metas y estrategias definidas en la planificación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Neutral	12	40,0	40,0	50,0
	De acuerdo	7	23,3	23,3	73,3
	Totalmente de acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
32. ¿Existe una integración efectiva entre las decisiones y las estrategias organizacionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	Neutral	6	20,0	20,0	36,7
	De acuerdo	9	30,0	30,0	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
33. ¿Las decisiones estratégicas están basadas en datos y análisis confiables?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	Neutral	10	33,3	33,3	46,7
	De acuerdo	8	26,7	26,7	73,3
	Totalmente de acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente : elaboración propia

Interpretación: El 73.3% de los participantes en la encuesta expresa su total concordancia con que las decisiones adoptadas están en consonancia con los objetivos y metas de la organización, lo que evidencia una planificación estratégica eficaz. Para potenciar el compromiso y la concordancia del personal con dichas

decisiones, resultaría provechoso fortalecer la comunicación acerca del impacto particular de dichas decisiones y divulgar ejemplos tangibles de logros y mejoras. Esto no solo dilucidará la manera en que las decisiones contribuyen al cumplimiento de los objetivos, sino que también estimulará y robustecerá el sentimiento de pertenencia y propósito entre los trabajadores, promoviendo una mayor cohesión y sinergia a lo largo de la organización.

Tabla 14. Subdimensión – Coordinación y Sincronización Organizacional

34. ¿Los departamentos trabajan de manera coordinada para implementar las estrategias y decisiones organizacionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	Neutral	5	16,7	16,7	40,0
	De acuerdo	6	20,0	20,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
35. ¿Los equipos realizan evaluaciones conjuntas para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	Neutral	15	50,0	50,0	53,3
	De acuerdo	8	26,7	26,7	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
36. ¿Las estrategias son ajustadas continuamente con base en la retroalimentación obtenida de los resultados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Neutral	5	16,7	16,7	26,7
	De acuerdo	12	40,0	40,0	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0

	Total	30	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El 60% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe una coordinación interdepartamental adecuada para implementar decisiones dentro de la organización. Sin embargo, para optimizar aún más esta coordinación y mejorar la implementación de decisiones, sería provechoso fomentar reuniones conjuntas, establecer metas compartidas y utilizar herramientas colaborativas que faciliten la comunicación y cooperación entre diferentes departamentos. Asegurar una comunicación fluida y continua entre las áreas reforzará esta percepción de coordinación efectiva, contribuyendo a una ejecución más integrada y coherente de las estrategias organizacionales.

Tabla 15. Subdimensión – Innovación Estratégica

37. ¿Las decisiones tomadas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	Neutral	7	23,3	23,3	36,7
	De acuerdo	8	26,7	26,7	63,3
	Totalmente de acuerdo	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
38. ¿Las decisiones fortalecen la posición competitiva de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	Neutral	11	36,7	36,7	50,0
	De acuerdo	7	23,3	23,3	73,3
	Totalmente de acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
39. ¿Las decisiones permiten una rápida adaptación a los cambios del entorno estratégico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Neutral	14	46,7	46,7	46,7
	De acuerdo	5	16,7	16,7	63,3
	Totalmente de acuerdo	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La aportación de las decisiones a la consecución de las metas estratégicas se basa en su concordancia con la planificación y la visión de la organización. De acuerdo con (Rodríguez, 2019), una toma efectiva de decisiones se basa en una evaluación precisa de los objetivos y recursos existentes para garantizar resultados palpables. Los hallazgos muestran un avance positivo, sin embargo, todavía se reconocen áreas que necesitan más exactitud en la implementación.

Además, la habilidad para ajustarse a las variaciones del ambiente estratégico es esencial para la competitividad de la organización. (Cedeño, 2019) argumenta que las empresas pueden responder con rapidez a las demandas del mercado y reforzar así su posición y sostenibilidad. Estos descubrimientos demuestran la importancia de perfeccionar los procedimientos de análisis y adaptación para preservar la superioridad competitiva.

Interpretación: El 70% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las decisiones tomadas son justas y consistentes con los valores de la organización. Esta alineación no solo refuerza la confianza y cohesión entre los miembros de la organización, sino que también consolida la cultura organizacional. Para fortalecer aún más esta percepción y la confiabilidad en las decisiones tomadas, es crucial garantizar que esta consistencia con los valores organizacionales sea claramente visible y entendida en todos los niveles de la empresa. Hacer esto no solo subrayará la integridad de las decisiones, sino que también reforzará el compromiso de todos los empleados con los principios fundamentales de la organización.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Principales elementos clave que permiten desarrollar una toma de decisiones más efectiva

Análisis de la media por preguntas y del límite superior e inferior

Tabla 16: Análisis de la media, dimensión I

Variable independiente: Planificación Estratégica								
Subdimensión		Análisis del Entorno	Misión, Visión y Valores	Establecimiento de Objetivos Estratégicos	Formulación de Estrategias	Implementación de las Decisiones	Evaluación y Ajuste de Decisiones	Descripción
Descripción								
Alternativa	Rango	Media Aritmética						Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01							Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3,10	3,44	3,27		3,67	3,60	Alta presencia
Neutral	3,00-2,01				2,67			Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01							Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00							Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Interpretación de resultados

Según los datos presentados en la imagen, se puede inferir siguiente sobre la planificación estratégica en CIATRASPECA S.A.:

Alta presencia de planificación estratégica: La mayoría de las subdimensiones muestran una media aritmética por encima de 3, lo que indica una alta presencia de planificación estratégica en la empresa.

- Fortalezas: La empresa parece tener una buena definición de su misión, visión y valores, así como una sólida implementación de las decisiones tomadas.
- Áreas de mejora: Si bien los resultados son generalmente positivos, podría haber oportunidades de mejora en el análisis del entorno y en la formulación de estrategias. Un valor de 2.67 en la subdimensión "Neutral" sugiere que la empresa podría beneficiarse de un análisis más profundo de su entorno externo para identificar nuevas oportunidades y amenazas.

- General: CIATRASPECA S.A. demuestra un compromiso con la planificación estratégica, lo cual es fundamental para tomar decisiones informadas y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Recomendaciones para CIATRASPECA S.A.

Basándose en este análisis preliminar, se puede sugerir las acciones para fortalecer aún más la planificación estratégica:

- Profundizar el análisis del entorno: Realizar estudios de mercado más detallados, analizar las tendencias del sector y monitorear a la competencia de manera más exhaustiva.
- Reforzar la formulación de estrategias: Desarrollar estrategias más innovadoras y diferenciadoras, explorando nuevas oportunidades de negocio y considerando diferentes escenarios futuros.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación más robusto: Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para cada objetivo estratégico y realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso y tomar acciones correctivas si es necesario.
- Fomentar una cultura de planificación estratégica: Involucrar a todos los empleados en el proceso de planificación estratégica y comunicar de manera clara los objetivos y estrategias de la empresa.

Tabla 17: Análisis de la media, dimensión II

Variable dependiente: Toma de Decisiones						
Subdimensión Descripción		Identificación de Problemas y Oportunidades	Generación de Alternativas Viabes	Selección de Alternativas	Implementación de las Decisiones	Descripción
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01					Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3,54	3,86	3,86	3,34	Alta presencia
Neutral	3,00-2,01					Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01					Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00					Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Interpretación de los Resultados

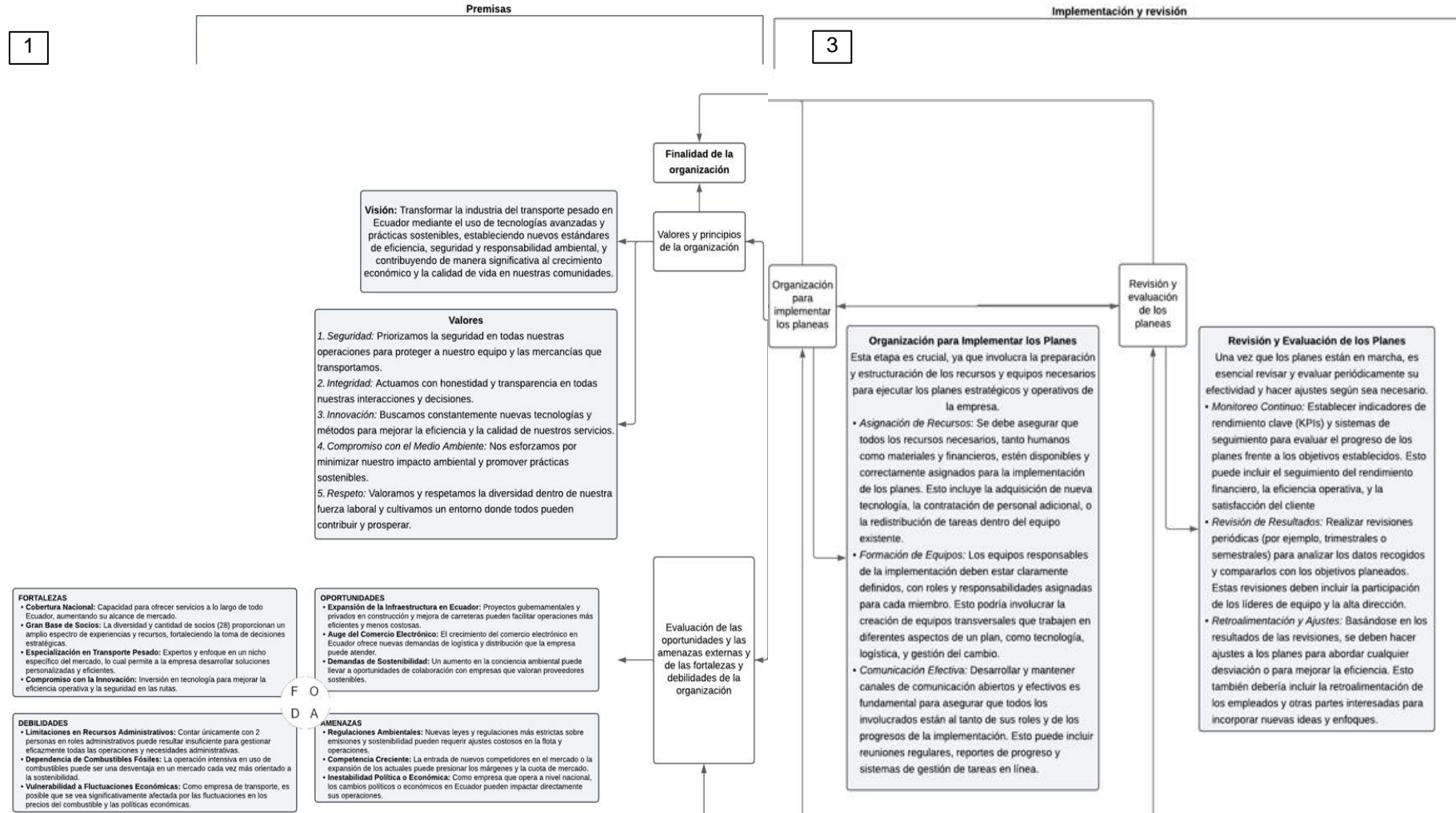
Los datos que muestra la tabla que se refiere a CIATRASPECEA S.A. tiene una buena capacidad para tomar decisiones estratégicas, especialmente en las etapas de generación y selección de alternativas. Sin embargo, existen áreas de oportunidad en la implementación de las decisiones.

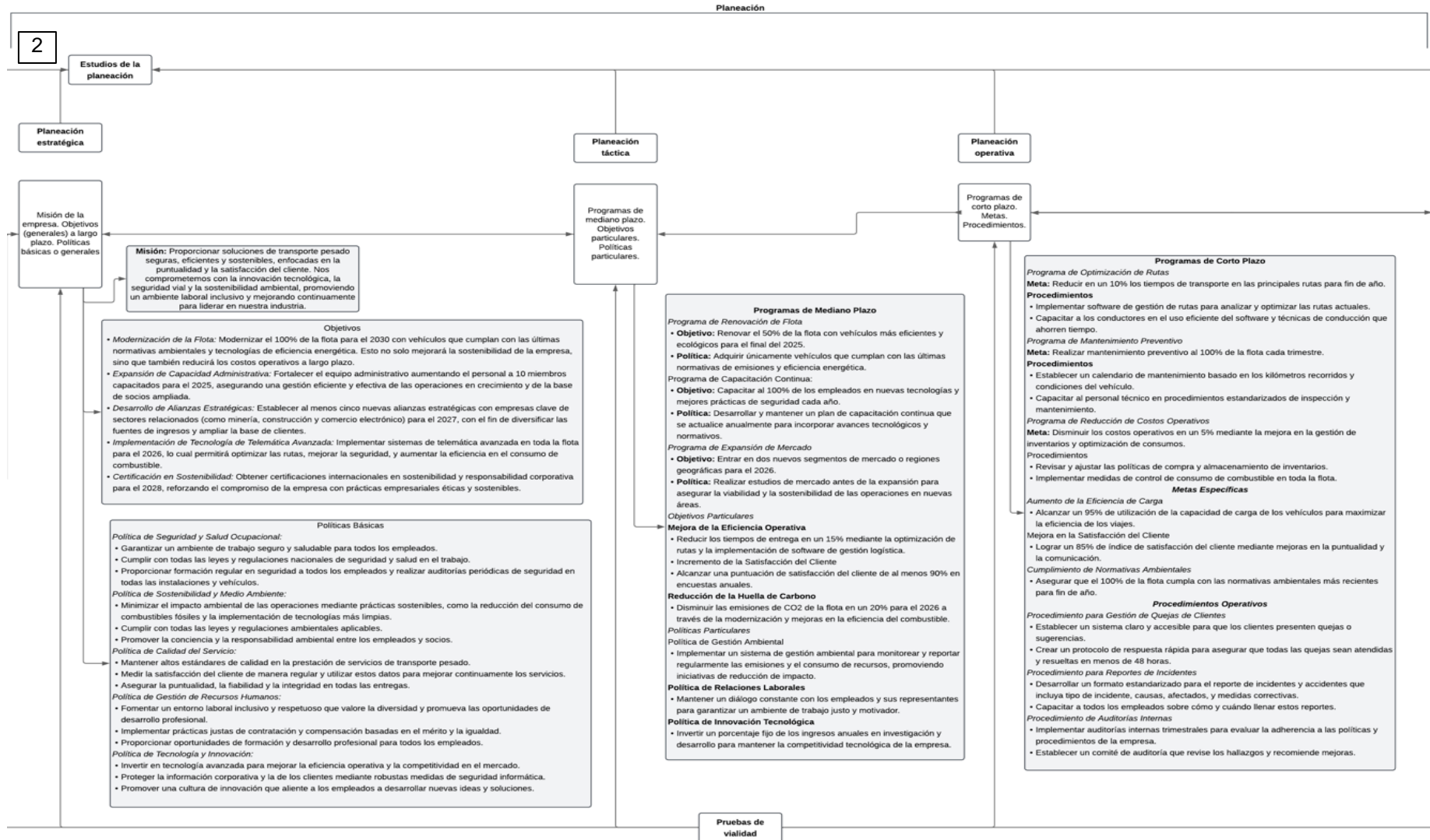
- **Fortalezas:** La empresa demuestra una alta capacidad para identificar problemas y oportunidades, así como para generar y seleccionar alternativas viables. Esto sugiere que la empresa es proactiva y cuenta con un equipo capaz de analizar diferentes escenarios y tomar decisiones informadas.
- **Áreas de mejora:** La puntuación más baja se encuentra en la subdimensión de "Implementación de las decisiones". Esto indica que, aunque la empresa es buena para planificar, podría enfrentar desafíos en la ejecución de sus planes. Posibles causas podrían ser falta de recursos, resistencia al cambio o procesos internos ineficientes.

Recomendaciones para CIATRASPECEA S.A.

- Establecer un plan de acción detallado: Desarrollar planes de acción claros y específicos para cada decisión, asignando responsabilidades y estableciendo plazos.
- Comunicar la decisión de manera efectiva: Asegurarse de que todos los involucrados comprendan la decisión y su importancia para la empresa.
- Asignar los recursos necesarios: Proporcionar los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para implementar la decisión.
- Monitorear y evaluar el progreso: Implementar un sistema de seguimiento para medir el progreso y realizar ajustes si es necesario.
- Fomentar una cultura de ejecución: Crear un ambiente de trabajo que fomente la proactividad y la responsabilidad, donde los empleados se sientan motivados para alcanzar los objetivos establecidos.

Diseño de un plan estratégico en base al modelo de Steiner que contribuya al fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones en CIATRANSPECEA S.A.





Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos reflejan una alta coherencia con los principios de alineación estratégica y la integración efectiva de los objetivos organizacionales con las acciones cotidianas. Esto subraya la relevancia de una visión clara y una misión bien definida, que son esenciales para el éxito organizacional y la competitividad en el mercado. Estos resultados empíricos fortalecen el marco teórico al demostrar que la planificación estratégica no solo es teóricamente vital, sino también prácticamente beneficiosa para las organizaciones.
- Las medias aritméticas de las sub dimensiones en la planificación estratégica indican una adecuada alineación con la misión, visión y valores (3,44) y objetivos estratégicos (3,27) de la empresa, mostrando una presencia moderada a alta. Sin embargo, la formulación de estrategias muestra una media más baja (2,67), indicando un área de mejora significativa. Esto sugiere que, aunque la empresa tiene claridad en su dirección y propósito, podría mejorar en el desarrollo y adaptación de estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos de manera más eficiente.
- La planificación estratégica en CIATRANSPECEA S.A., evaluada en sus subdimensiones como análisis del entorno y formulación de estrategias, impacta directamente en la toma de decisiones. Mejorar la formulación de estrategias, con una media baja, es clave para enfrentar los desafíos del sector. Una planificación optimizada alineará decisiones con los objetivos corporativos, y así promover un entorno laboral eficiente y mayor adaptabilidad. Esto fortalecerá la competitividad de la empresa y permitirá resolver el problema central: cómo un diseño estratégico adecuado mejora la toma de decisiones en la compañía.

RECOMENDACIONES

- Para optimizar la planificación estratégica y la toma de decisiones en CIATRANSPECEA S.A., se propone implementar un programa de formación para los líderes y tomadores de decisiones, centrado en técnicas avanzadas de formulación de estrategias y análisis de escenarios. Adicionalmente, se recomienda la integración de sistemas de inteligencia de negocio que permitan un seguimiento continuo del entorno externo y del desempeño interno. Este enfoque facilitará ajustes estratégicos ágiles y basados en datos, mejorando así la capacidad de la compañía para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y aumentar su competitividad en el sector de transporte pesado.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D. R., D. J., T. A., J. D., & K. M. (2018). *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. Ciudad de México, México: Gloria Luz Olguín Sarmiento.
- Arias, F. (2022). *Investigación correlacional: Teoría, aplicaciones y análisis*. Caracas, Venezuela: Editorial Científica Iberoamericana.
- Cedeño, P. (2019). *Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*. Samborondón - Ecuador: TRIBU Soluciones Integrales.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación estratégica Fundamentos y aplicaciones tercera edición*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cruz, N., & López, D. (2020). *La influencia de la planificación estratégica en la calidad del servicio en empresas de transporte en Nicaragua*. Managua: Editorial Calidad Empresarial.
- Díaz, F., & Castillo, L. (2019). *Impacto de la planificación estratégica en la sostenibilidad de empresas de transporte en Paraguay*. Asunción: Sostenibilidad Empresarial.
- F. A, G., & J. M., L. (2019). *Estrategias de transporte pesado en Latinoamérica*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional.
- Fernández, A., & Gómez, C. (2019). *El diseño de la investigación: Guía práctica para investigadores*. Sevilla, España: Editorial Universidad de Sevilla.
- Fernández, A., & Gómez, D. (2019). *Planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de empresas de transporte en Chile*. Santiago: Ediciones Estratégicas.
- García, F., & López, J. (2019). *Estrategias de transporte pesado en Latinoamérica*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional.
- García, P., & Vázquez, R. (2018). *La planificación estratégica en empresas familiares de transporte en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Familiares.

- González, M., Ruiz, A., & Pérez, C. (2019). *Métodos cuantitativos para la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial Universitaria Andina.
- Gutiérrez, M., & Vergara, V. (2023). *Fundamentos epistemológicos: Perspectivas y aplicaciones en la investigación científica*. Ciudad de México, México: Editorial Académica de Ciencias Sociales.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. (2021). *Metodología de la investigación: Enfoques cualitativo y cuantitativo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Morales, J. (2021). *Estrategias de mejora en la cadena logística del transporte pesado en Bolivia*. La Paz: Editorial Andina.
- Jiménez, O., & Ramírez, H. (2018). *Toma de decisiones estratégicas y su efecto en la competitividad de empresas de transporte terrestre en Panamá*. Ciudad de Panamá: Competitividad Estratégica.
- Johnson, R., & Christensen, L. (2019). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. SAGE Publications.
- López, R., & Hernández, T. (2018). *La toma de decisiones estratégicas en empresas de logística y transporte*. Ciudad de México: Editorial Logística Empresarial.
- Manzano, R. (2022). *Metodología de la investigación: Conceptos y aplicaciones*. Madrid, España: Editorial Académica.
- Martín, M., & Rodríguez, J. (2020). *Metodologías de campo: Teoría y estrategias aplicadas*. Quito, Ecuador: Ediciones Académicas Latinoamericanas.
- Martinez, E., & Sánchez, P. (2021). *Innovación y competitividad en el sector de transporte pesado en Perú*. Lima: Editorial Innovar.
- Martínez, J., & Ríos, L. (2020). *Epistemología en las ciencias sociales: Retos y perspectivas contemporáneas*. Madrid, España: Ediciones Académicas Europeas.
- Mejía-Matute, S. (2022). Análisis del entorno empresarial:. *UNIVERSIDAD DEL AZUAY*, 30.

- Mendoza, ,, & Flores, C. (2018). *Análisis de la competitividad en el sector de transporte de carga pesada en Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Competitividad y Logística.
- Mendoza, R., & Flores, C. (2018). *Análisis de la competitividad en el sector de transporte de carga pesada en Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Competitividad y Logística.
- Olvera, F., Salazar, M., & Cruz, A. (2018). *El positivismo en la investigación científica: Principios y aplicaciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ciencias y Filosofía.
- Ortiz, G., & Pérez, V. (2020). *Toma de decisiones y su relación con la eficiencia operativa en empresas de transporte pesado en Uruguay*. Montevideo: Logística Eficiente.
- Paz, G. B. (2017). Metodología de la INVESTIGACIÓN. *Grupo Editorial Patria*.
Obtenido de https://biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Pérez, M., & Rodríguez, S. (2020). *Análisis de la eficiencia en empresas de transporte terrestre de mercancías en Ecuador*. Quito: Ciencias Empresariales.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2).
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Ramírez, C., Torres, L., & Campos, G. (2022). *Investigación cualitativa: Métodos y técnicas en las ciencias sociales*. Ciudad de México, México: Fondo Editorial Científico.
- Rodríguez, J. G. (2019). *Manual práctico de Planeación Estratégica*. Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.
- Silva, J., & Andrade, M. (2021). *Planificación estratégica y gestión del talento humano en empresas de transporte en Honduras*. Tegucigalpa: Editorial Empresarial.

Vargas, L., & Rojas, E. (2019). *Estrategias de crecimiento en empresas de transporte pesado en El Salvador*. San Salvador: Crecimiento Estratégico.

Walker, W., Marchau, V., & Kwakkel, J. (2019). *Dynamic Adaptive Planning for Managing Deep Uncertainty*. Springer International Publishing.

Zárate, M., Pérez, L., & Gómez, A. (2019). *Metodologías de investigación social: Fundamentos y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Universitaria.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

CUESTIONARIO

Estimad@ colaborad@r:

Es indispensable responder con sinceridad al siguiente cuestionario, perteneciente a una investigación denominada: *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES*. En consecuencia, se ofrece una serie de reactivos para que usted ponga una calificación numérica a cada opción de respuesta, subrayando que 5 es el máximo y 1 el mínimo.

Nombre de la Empresa: Compañía de Transporte Pesado Centinela de los Andes CIATRANSPECEA S.A.

Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
DIMENSIÓN I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
Análisis del Entorno					
1. ¿La empresa identifica de manera efectiva las variables clave internas y externas que afectan su desempeño estratégico?					
2. ¿El análisis del entorno incluye herramientas como FODA y PESTEL de manera integral?					
3. ¿Se detectan oportunidades relevantes y tendencias del mercado en los análisis estratégicos realizados?					
Misión, Visión y Valores					
4. ¿La misión y visión de la empresa son claras y comprensibles para					

todos los colaboradores?					
5. ¿Los valores organizacionales están integrados en las estrategias y decisiones de la empresa?					
6. ¿Existe una coherencia entre la visión organizacional y las metas a largo plazo?					
Establecimiento de Objetivos Estratégicos					
7. ¿Los objetivos estratégicos definidos cumplen con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales)?					
8. ¿Los objetivos establecidos están alineados con las demandas del mercado y las necesidades organizacionales?					
9. ¿Los objetivos estratégicos generan un impacto positivo en el desempeño de la organización?					
Formulación de Estrategias					
10. ¿Las estrategias formuladas están basadas en un análisis adecuado de fortalezas y oportunidades?					
11. ¿Las estrategias desarrolladas permiten una diferenciación clara frente a la competencia?					
12. ¿Las estrategias son viables desde el punto de vista financiero y operativo?					
Implementación de las Decisiones					
13. ¿Los recursos asignados para la implementación de estrategias son					

utilizados de manera eficiente?					
14. ¿Las actividades estratégicas se cumplen dentro de los plazos establecidos en el cronograma?					
15. ¿Se realizan ajustes en las actividades estratégicas según los resultados obtenidos?					
Evaluación y Ajuste de Decisiones					
16. ¿Se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos?					
17. ¿Las desviaciones identificadas durante el monitoreo son gestionadas oportunamente?					
18. ¿Se integran las lecciones aprendidas en las estrategias futuras para mejorar su efectividad?					
Alternativas de Respuestas Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
DIMENSIÓN II. TOMA DE DECISIONES					
Identificación de Problemas y Oportunidades					
19. ¿Los problemas críticos y las oportunidades clave se identifican de manera proactiva?					
20. ¿Las causas raíces de los problemas son analizadas de manera adecuada antes de tomar decisiones?					
21. ¿Los problemas identificados son priorizados según su impacto en la organización?					
Generación de Alternativas Viables					
22. ¿El equipo de trabajo					

genera opciones diversas e innovadoras para resolver problemas estratégicos?					
23. ¿Las alternativas generadas son evaluadas en términos de riesgos y beneficios?					
24. ¿Las opciones seleccionadas están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización?					
Selección de Alternativas					
25. ¿Las decisiones tomadas son comunicadas de manera clara y efectiva a todos los niveles organizacionales?					
26. ¿Se monitorean los resultados obtenidos después de la implementación de las decisiones?					
27. ¿Las decisiones son ajustadas según los resultados obtenidos en el monitoreo?					
Implementación de las Decisiones del cliente					
28. ¿Las acciones planificadas se ejecutan de manera consistente dentro de los plazos establecidos?					
29. ¿Las decisiones estratégicas son comunicadas claramente a todos los niveles organizativos?					
30. ¿Se realizan ajustes oportunos en las decisiones implementadas según los resultados obtenidos?					
Alternativas de Respuestas Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)

DIMENSIÓN III. RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES					
Alineación de Metas y Decisiones					
31. ¿Las decisiones tomadas están alineadas con las metas y estrategias definidas en la planificación?					
32. ¿Existe una integración efectiva entre las decisiones y las estrategias organizacionales?					
33. ¿Las decisiones estratégicas están basadas en datos y análisis confiables?					
Coordinación y Sincronización Organizacional					
34. ¿Los departamentos trabajan de manera coordinada para implementar las estrategias y decisiones organizacionales?					
35. ¿Los equipos realizan evaluaciones conjuntas para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos?					
36. ¿Las estrategias son ajustadas continuamente con base en la retroalimentación obtenida de los resultados?					
Innovación Estratégica					
37. ¿Las decisiones tomadas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos?					
38. ¿Las decisiones fortalecen la posición competitiva de la organización?					
39. ¿Las decisiones permiten una rápida adaptación a los cambios del entorno estratégico?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN