

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

**LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS
DEL SECTOR G465 DE VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIAS,
EQUIPOS Y MATERIALES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

EDGAR GIOVANNY PAREDES RODRÍGUEZ

DIRECTOR: Phd. IVÁN ALEJANDRO RUEDA FIERRO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, JUNIO, 2025

1 ÍNDICE DE CONTENIDO

2	Título.....	4
3	Resumen.....	4
4	Palabras clave.....	5
5	Introducción.....	5
6	Marco Conceptual.....	7
6.1	Planificación estratégica.....	7
6.2	Planificación estratégica en las pymes.....	10
6.3	Implementación de la estrategia.....	11
7	Diseño metodológico.....	12
7.1	Campo o universo de la investigación.....	12
8	Resultados y discusión.....	13
8.1	Empresas que no cuentan con plan estratégico.....	14
8.2	Empresas que sí cuentan con plan estratégico.....	15
9	Conclusiones y sugerencias.....	29
10	Limitaciones.....	30
11	Referencias.....	30
12	Anexos.....	33
12.1	Anexo 1. Encuesta.....	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Etapas de la planificación estratégica.....	8
Tabla 2 Herramientas para la planificación estratégica.	9
Tabla 3 Barreras que obstaculizan la ejecución de planificación estratégica en las PYMEs.....	10
Tabla 4 Dimensiones para la implementación de la estrategia.....	11
Tabla 5 Barreras que obstaculizan la implementación de la PE en las PYMEs.	15

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresas que cuentan con plan estratégico	13
Figura 2. Causas para no disponer de un plan estratégico	14
Figura 3. Duración del plan estratégico	16
Figura 4. Socialización del plan estratégico	16
Figura 5. Nivel de ejecución del plan estratégico.....	17
Figura 6. Elementos que contiene el plan estratégico.....	18
Figura 7. Herramientas utilizadas para el análisis de tendencias y competidores	18
Figura 8. Herramientas utilizadas para la formulación de las estrategias.....	19
Figura 9. Evaluación de los componentes principales del plan estratégico.....	20
Figura 10. Nivel de importancia de los componentes del plan estratégico	20
Figura 11. Factores que influyen en la implementación del plan estratégico.....	21
Figura 12. Elementos que inciden en el desempeño financiero.....	22
Figura 13. Gestión de proyectos y programas	22
Figura 14. Asignación de recursos.....	23
Figura 15. Diseño y estructura de la organización	24
Figura 16. Involucramiento de la alta dirección	25
Figura 17. Gestión del cambio.....	26
Figura 18. Comunicación.....	27
Figura 19. Percepción	27
Figura 20. Retroalimentación y control	28

2 TÍTULO.

LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR G465 VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y MATERIALES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

3 RESUMEN.

Comprender cómo se desarrolla la planificación estratégica en las empresas medianas es fundamental para su proyección futura y el logro de sus objetivos. Esta investigación analizó la forma en que están estructurados los planes estratégicos en las empresas medianas del sector G465 (venta al por mayor de maquinarias, equipos y materiales) en Pichincha. Para esto se aplicó una encuesta como instrumento de recolección de datos. Los resultados muestran que gran parte de las 33 empresas encuestadas carecen de un plan estratégico, atribuyéndolo principalmente a la falta de tiempo (83%), equipo dedicado (58%) y experiencia (40%). Entre las que sí tienen plan, el 60% lo mantiene por menos de 2 años, indicando un enfoque a corto plazo y solo el 60% lo ejecuta a tiempo. La misión/visión (93%) y el análisis FODA (93%) son elementos y herramientas fundamentales. La falta de participación (89%) es el mayor impacto en la implementación, aunque la alta dirección muestra mayor interés (93%). El 78% de las empresas percibe una incidencia positiva de la planificación en su desempeño financiero, priorizando objetivos anuales, la gestión de recursos y la tecnología. Estos hallazgos detallan las acciones clave en las etapas de planificación estratégica del sector.

Abstract.

Understanding how strategic planning is developed in medium-sized companies is essential for their future projection and the achievement of their objectives. This research analyzed the way strategic plans are structured in medium-sized companies in the G465 sector (wholesale of machinery, equipment, and materials) in Pichincha. A survey was used as a data collection instrument. The results show that a large proportion of the 33 companies surveyed lack a strategic plan, attributing this mainly to a lack of time (83%), dedicated team (58%), and experience (40%). Among those that do have a plan, 60% maintain it for less than two years, indicating a short-term focus, and only 60% execute it on time. The mission/vision (93%) and SWOT analysis (93%) are fundamental

elements and tools. Lack of participation (89%) is the greatest impact on implementation, although senior management shows high involvement (93%). 78% of companies perceive a positive impact of planning on their financial performance, prioritizing annual objectives and managing resources and technology. These findings detail the key actions in the strategic planning stages of the sector.

4 PALABRAS CLAVE.

Planificación estratégica, ventas, planificación, PYME

Key words: Strategic planning, sales, planning, SME

5 INTRODUCCIÓN.

La mayoría de las definiciones de estrategia coinciden en considerarla como un plan a largo plazo que permite a una organización superar a sus rivales (Romero et al., 2020). La planificación estratégica se ha establecido como una de las metodologías más empleadas a nivel global (Basantes et al., 2021), puesto que asiste a las organizaciones en la toma de decisiones para el presente y el futuro, con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proporcionan (Salas et al., 2021).

En la actualidad, existe un creciente interés en la adopción de conceptos y teorías de planificación estratégica, ya que esta se utiliza para mejorar el desempeño organizacional (Ramón et al., 2024). Sin embargo, en la práctica, la implementación de planes estratégicos implica tareas muy complicadas que requieren análisis secuencial y simultáneo (Gutiérrez et al., 2021); por lo tanto, la ejecución de estos planes demanda una mayor atención por parte de los investigadores académicos (Palacios, 2020).

A pesar del creciente interés, la evidencia sobre el uso y adopción de herramientas de planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas (PYMES) es limitada. La mayoría de los estudios anteriores se han centrado en grandes empresas, por lo que un análisis en las empresas PYMES suministra una comprensión más contextual de cómo estas utilizan dichas herramientas. En este sentido, Parra et al. (2020) señalan que la planificación estratégica en PYMES debe diferenciarse de las grandes empresas, ya que las primeras suelen carecer de procedimientos formales, mientras que en las grandes empresas la planificación es más estructurada. Además, entre las desventajas de las PYMES frente a las grandes compañías se encuentran la menor experiencia en mercados

internacionales, la dificultad para introducir nuevos productos y la disponibilidad limitada de recursos financieros (Calle et al., 2023).

Las PYMEs, que incluyen tanto pequeñas como medianas empresas, constituyen un tipo específico de organización empresarial. En el caso de Ecuador, durante el periodo 2012-2022, las PYMEs activas representaron el 5,6 % del total de empresas registradas, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023). Además, estas empresas generaron el 30,9 % de las plazas de empleo en el país. Por lo tanto, las PYMEs se han consolidado como un segmento empresarial fundamental para la economía ecuatoriana.

La planificación estratégica es un factor fundamental para el desempeño organizacional de las PYMES (Reyes, 2023), ya que consiste en el proceso mediante el cual se establecen metas y objetivos de una organización, así como su cumplimiento en un plazo determinado. En este sentido, la planificación estratégica asegura que todos comprendan el propósito de la empresa (Alosani & Yusoff, 2019). Además, debe ser flexible y abarcar múltiples dimensiones para adaptarse correctamente a las demandas cambiantes de las organizaciones.

De acuerdo con lo señalado, las empresas necesitan sostener una práctica continua de la planificación estratégica como un recurso que les facilite reaccionar adecuadamente ante la constante necesidad de cambio, dentro del contexto de su visión, misión y objetivos estratégicos (Delgado et al., 2022). En consecuencia, la planificación estratégica es un proceso administrativo que busca desarrollar y mantener una relación factible entre los objetivos, los recursos disponibles y las oportunidades cambiantes del mercado (Quispe et al., 2024). En este proceso, la alta dirección debe poner énfasis en su aplicación dentro de las pequeñas y medianas empresas (Amoo et al., 2022).

Existen numerosos estudios de planificación estratégica a nivel mundial; no obstante, no se dispone de información específica sobre la planificación estratégica en las PYMES de la provincia de Pichincha, particularmente en el sector de venta al por mayor de maquinarias, equipos y materiales. Estas empresas son importantes porque desempeñan actividades de comercio que actúan como enlace entre las compañías de manufactura y los mercados de ventas. Además, considerando que el proceso de planificación estratégica está en constante evolución y que se requieren estudios recientes para comprenderlo mejor (Amoo et al., 2022), se destaca la importancia del presente estudio.

El objetivo de esta investigación fue analizar cómo se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica en las empresas medianas del sector de venta al por mayor de maquinarias, equipos y materiales en la provincia de Pichincha. Para alcanzar este objetivo, se aplicaron encuestas dirigidas a los responsables de la planificación estratégica en dichas empresas. Los resultados pueden servir como insumo para que las organizaciones evalúen el comportamiento del mercado en relación con la planificación estratégica, así como para apoyar a las entidades encargadas de formular políticas públicas.

6 MARCO CONCEPTUAL.

6.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Kaplan & Norton (2008) sostienen que es necesario que la alta gerencia y el personal clave de una empresa cuenten con una estrategia clara para alcanzar sus objetivos, ya que esta es el eje central de las actividades del día a día. Sin embargo, algunos autores cuestionaron los conceptos de planificación estratégica integrados a las organizaciones, entre ellos, Mintzberg (1994), quien argumentó que la planificación estratégica es una falacia, basándose en las siguientes consideraciones:

- Falacia de la predicción: las empresas deben ser capaces de anticipar el desarrollo de su entorno, lo cual es un error, ya que el futuro es impredecible.
- Falacia de la separación o distanciamiento del objetivo: se supone que la estrategia se aparta de la acción y de las operaciones.
- Falacia de la formalización: se considera que la planificación estratégica es un proceso formal, lo cual no asegura la generación de estrategias innovadoras.
- Falacia de la utilización de una postura mental errónea: esta engloba las tres falacias anteriores y considera la complejidad en el proceso de crear estrategias eficaces, lo cual no puede ser abordado únicamente mediante la planeación estratégica.

Desde entonces, la planificación estratégica ha sido objeto de debate, especialmente entre quienes consideran que el futuro no puede predecirse o que su variabilidad puede diferir de lo planeado originalmente. Del mismo modo, uno de los creadores de la planificación

estratégica moderna, Ansoff (1986), la define como un proceso de decisión que permite seleccionar las estrategias para poner en práctica y alcanzar los objetivos establecidos. Uribe (2021) considera que la administración estratégica es un proceso que incluye la formulación, ejecución y evaluación de diversas acciones. Este proceso permite definir la dirección futura de la empresa mediante un enfoque lógico, sistemático y objetivo. La planificación estratégica, como parte fundamental de este proceso, es una herramienta que facilita la obtención de un diagnóstico preciso para tomar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales. En la Tabla 1 se presentan las etapas y acciones de la planificación estratégica.

Tabla 1
Etapas de la planificación estratégica.

Etapas	Acciones
FORMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la misión y la visión. • Detectar las amenazas y las oportunidades. • Identificar las debilidades y las fortalezas. • Definir metas futuras. • Desarrollar y escoger estrategias.
IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Declarar metas anuales. • Enunciar las políticas. • Asignar recursos. • Asignar responsabilidades. • Motivar al personal. • Desarrollar una estructura organizativa eficaz. • Desarrollar y utilizar sistemas de información.
EVALUACIÓN Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la revisión de factores internos y externos. • Medir el desempeño y resultados. • Establecer acciones correctivas y control.

Fuente: Uribe (2021)

En cuanto a las herramientas de la planificación estratégica, Rodríguez & Castro (2022) las definen como instrumentos que facilitan la toma de decisiones y el análisis de la información durante el proceso de planeación en una empresa. Existen numerosas herramientas disponibles, pero las más relevantes se presentan en la Tabla 2, ya que permiten estructurar y optimizar la formulación y ejecución de estrategias empresariales.

Tabla 2
Herramientas para la planificación estratégica.

Herramienta	Descripción
FODA	Ansoff desarrolló esquemas en donde se determinaron las fortalezas y debilidades de una organización y el análisis de su entorno para evaluar oportunidades y amenazas, conduciendo a los conocidos análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), metodología diseñada por Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford. Esta herramienta es muy utilizada en la actualidad (Rodríguez & Castro, 2022).
5 FUERZAS DE PORTER	Porter identificó dos tipos de competencia en la industria: la positiva y la destructiva. La competencia positiva surge cuando un competidor busca diferenciarse del resto, sin centrarse únicamente en aumentar su participación de mercado, mientras que la competencia destructiva se manifiesta en guerras de precios entre rivales. Asimismo, Porter destacó la importancia de diseñar y aplicar estrategias adecuadas para lograr un posicionamiento sólido e incluso, en ciertos casos, para transformar completamente las reglas de una industria. En este contexto, las cinco fuerzas de Porter obligan a enfocar el análisis competitivo en cinco aspectos clave: el poder de negociación de los proveedores, que influye en las condiciones y precios de los insumos; el poder de negociación de los clientes, quienes pueden exigir mejores precios o calidad; la amenaza que representan los productos sustitutos, que pueden desplazar a los productos existentes si ofrecen mejores beneficios o menor costo; la amenaza de nuevos competidores que ingresan al mercado, aumentando la presión competitiva; y la rivalidad entre los competidores actuales, que se manifiesta en tácticas como la competencia en precios para mejorar la posición relativa dentro de la industria. Este modelo permite comprender la estructura competitiva del sector y diseñar estrategias que potencien rentabilidad y sostenibilidad empresarial (Rodríguez & Castro, 2022).
MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	La matriz del grupo consultor de Boston es una matriz de administración de carteras de productos que relaciona dos variables, la participación de los productos en el mercado y el crecimiento en el mercado (Rodríguez & Castro, 2022).
PESTEL	El análisis PESTEL y sus diversas variantes son herramientas estratégicas que permiten a las organizaciones identificar los factores externos que impactarán en la empresa, actuando como guía para su planificación a largo plazo. Se distingue porque los directivos deben recopilar información relevante sobre el contexto de la empresa, incluyendo aspectos como: políticas, economía, cultura social, tecnología, medio ambiente y legislación, y cuando se lleva a cabo el análisis por primera vez, el proceso tiende a extenderse un poco más (Rodríguez & Castro, 2022).
BALANCED SCORECARD (BSC)	En español, el cuadro de mando integral (CMI) es uno de los métodos más empleados como herramienta de control de gestión en empresas globalmente. Fue introducido por Kaplan & Norton (2008), quienes plantean cuatro perspectivas en las cuales se desarrollan los objetivos e indicadores: aspecto financiero, del cliente, de procesos internos; y, de aprendizaje y crecimiento. El modelo nacido en el ámbito empresarial ha sido adaptado en distintos contextos. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretas desde la alta gerencia a los niveles inferiores de la organización (Rodríguez & Castro, 2022).

6.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES.

La planificación estratégica es un elemento fundamental para las PYMEs, ya que les permite tener una visión global del entorno y realizar ajustes constantes en los componentes clave de la planificación, como la misión, visión, objetivos, metas y políticas, cuidando que sean acordes con la realidad de la empresa (García et al., 2023). En este sentido, Buitrón (2024) coincide en que existe una correlación entre la planificación estratégica y el éxito en las PYMES.

Saavedra (2021) señala que una diferencia importante entre la planificación estratégica en PYMEs y en grandes empresas es la ausencia de procedimientos formales en las primeras; a mayor tamaño empresarial, mayor formalidad en la planificación. Además, entre las desventajas que enfrentan las PYMEs frente a las grandes empresas se encuentran la menor experiencia en mercados internacionales, la dificultad para introducir nuevos productos y la limitación de recursos financieros (Calle et al., 2023).

La gestión estratégica resulta beneficiosa cuando la organización aplica un enfoque de planificación que se ajusta a su situación particular. Según Camacho et al. (2023), esto permite obtener beneficios como: una definición más clara de los objetivos; mejor orientación organizacional sobre la visión y propósito; mayor alerta a nuevas oportunidades y amenazas; capacidad para superar riesgos e incertidumbres; mejora en la calidad de las decisiones empresariales; adopción de una postura de gestión proactiva; y el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca resultados sostenidos. Por su parte, Luisa & García (2021) exponen las barreras más relevantes que obstaculizan la ejecución de la planificación, las cuales se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3

Barreras que obstaculizan la ejecución de planificación estratégica en las PYMEs.

-
- Escasa comprensión de los objetivos generales y oposición a la implementación.
 - Ineficacia en la coordinación para la ejecución de la planificación estratégica.
 - Falta de competencias técnicas.
 - Comunicación insuficiente o inadecuada.
 - Carencia de recursos para realizar planeación.
 - La implementación tarda más de lo esperado.
 - Falta de coordinación en la implementación.
-

6.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La implementación de la estrategia consiste en ejecutar el plan organizacional a través de programas, proyectos o tareas específicas. Este proceso permite estructurar acciones a través del diseño organizacional, la planificación y asignación de recursos, además de analizar la gestión del cambio (Chicaiza et al., 2022). En la práctica, la implementación implica tareas muy complicadas que requieren un análisis secuencial y simultáneo (Gutiérrez et al., 2021), por lo que demanda mayor atención por parte de los investigadores académicos (Palacios, 2020). Un enfoque estratégico bien definido y una implementación sólida influyen positivamente en el éxito empresarial (Bellamy et al., 2019).

Las investigaciones más recientes abordan el desempeño con medidas multidimensionales, reconociendo que la planificación estratégica involucra conceptos multifacéticos y complejos, con variables que afectan su desempeño y capacidad de respuesta, sin centrarse exclusivamente en aspectos económicos (George et al., 2019; Amoo et al., 2022). En la Tabla 4 se puede visualizar un constructo con ocho dimensiones que reflejan esta complejidad.

Tabla 4
Dimensiones para la implementación de la estrategia.

Dimensiones	Descripción
Proyecto y Programa	Debe ser accionado mediante el cumplimiento de los proyectos.
Asignación de recursos	Los recursos que deben asignarse deben ser financieros, humanos, tecnológicos.
Estructura y diseño organizacional	Capacitación de la organización en el diseño y estructuración para la ejecución del plan estratégico.
Intervención de la Alta dirección	Evaluación del liderazgo y valoración de indicadores de participación de la alta dirección.
Gestionar al cambio	Evaluación de la capacidad para gestionar desafíos, negociando el impacto en los individuos y la resistencia al cambio.
Comunicación	Evalúa la capacidad para comunicar exitosamente el plan estratégico.
Percepciones	Evalúa la forma en que la organización gestiona las percepciones que tiene el talento humano empresarial sobre la implementación del plan estratégico.
Retroalimentación y control	Evalúa la eficacia de la estrategia, las acciones y modificaciones según sea necesario.

Fuente: Amoo et al. (2019)

7.1 CAMPO O UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio se centró en la gestión de la planificación estratégica en empresas medianas del sector G465, de venta al por mayor de maquinarias, equipos y materiales, en la provincia de Pichincha. La población objeto de estudio estuvo conformada por 87 empresas medianas de este sector, de las cuales se seleccionó una muestra de 33 empresas, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

El estudio buscó caracterizar la presencia y ejecución del plan estratégico en estas empresas, así como identificar las barreras en su gestión, por lo que su alcance es del tipo descriptivo. Para la caracterización, se utilizó un método cuantitativo, fundamentado en datos numéricos y análisis comparativos que facilitaron la identificación de patrones de conducta y la validación de teorías (Hernández et al., 2010). La encuesta aplicada no solo generó datos numéricos, sino también categóricos, aportando información relevante sobre las características del fenómeno estudiado.

Es necesario considerar que, al tratarse de un estudio descriptivo, el investigador no tuvo control sobre el fenómeno, limitándose a la recolección y clasificación de datos, sin que fuera posible establecer relaciones de causa y efecto (Guevara et al., 2020). De esta manera, la investigación proporcionó una visión clara de cómo las empresas del sector G465 gestionan su planificación estratégica y las dificultades que enfrentan en este proceso.

Para esta investigación se diseñó una encuesta que permite caracterizar la gestión del plan estratégico mediante la recolección de datos de las empresas seleccionadas. Este instrumento fue validado previamente mediante un pilotaje, que incluyó la aplicación en dos empresas y la revisión por expertos. La encuesta se aplicó de forma presencial o por teleconferencia, coordinando con anticipación una agenda y asignando a la persona responsable de proporcionar la información, quien en la mayoría de los casos correspondió a niveles medios y no a la alta gerencia.

Para el análisis de los resultados se utilizó estadística descriptiva, lo que permitió caracterizar la gestión de la planificación estratégica en las empresas seleccionadas. El objetivo de la investigación fue describir la gestión, ejecución y aplicación de la planificación estratégica en empresas medianas del sector de venta al por mayor de

maquinarias, equipos y materiales, partiendo de una población de 87 empresas y una muestra de 33.

En el Anexo 1 se presenta la encuesta, que consta de 29 preguntas. Para las empresas que cuentan con plan estratégico; respondieron desde la pregunta 2 hasta la 28. Las primeras preguntas están relacionadas con el periodo, estado, socialización y los elementos que conforman el plan estratégico específico de cada empresa entrevistada. Las preguntas siguientes evaluaron los componentes principales del plan, las herramientas utilizadas para su estructuración, la gestión de proyectos y programas, la asignación de recursos, el diseño y la estructura organizacional, la participación de la alta dirección, la gestión del cambio, la comunicación, la percepción, la retroalimentación y el control. Por último, se incluyeron preguntas para recopilar los datos del funcionario que proporcionó la información. Es necesario afirmar que, las empresas que no disponen de un plan estratégico respondieron únicamente la pregunta 29, la cual indagó sobre las causas que impiden contar con dicho plan.

8 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

De la población de 87 empresas medianas del sector G465 de ventas al por mayor de maquinaria, equipos y materiales en la provincia de Pichincha, 33 accedieron a participar en la entrevista. Entre estas, las empresas que no disponen de un plan estratégico se muestran en la Figura 1, dando un resultado similar al reportado por Baque e Izquierdo (2022) en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, donde se evidenció que el 54% de las empresas no cuentan con direccionamiento estratégico.

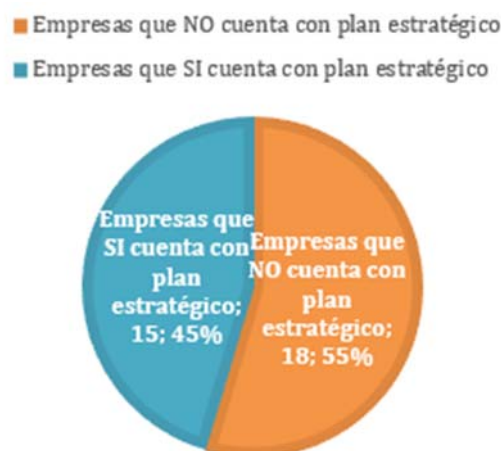


Figura 1. Empresas que cuentan con plan estratégico

8.1 EMPRESAS QUE NO CUENTAN CON PLAN ESTRATÉGICO.

Majama & Magang (2017) identifican que uno de los principales factores que impiden a las PYMEs participar en actividades de planificación estratégica es la falta de conocimiento sobre el proceso, seguido por el tamaño de la empresa. De acuerdo a la presente investigación, la principal causa para no contar con un plan estratégico es la falta de tiempo, con un 83%, seguida por la falta de un equipo dedicado a la planificación, con un 58%, mientras que el tamaño de la empresa representa un 54%.

Dado que la mayoría de las PYMEs son empresas unipersonales, suelen ser flexibles y están enfocadas en actividades operativas sin dedicarse a la planificación estratégica, que es un proceso que consume tiempo. Esto indica que los administradores y propietarios carecen de experiencia y conocimiento en planificación estratégica, situación que en este estudio se valoró en un 40%, como se visualiza en la Figura 2. Estos hallazgos concuerdan con Peñafiel et al. (2020), quienes sostienen que las empresas pequeñas, a diferencia de las grandes, operan con una visión más a corto plazo, priorizando la supervivencia y las operaciones diarias sobre la elaboración de estrategias a largo plazo. Su flexibilidad y adaptabilidad son a menudo una respuesta a su entorno inmediato, más que resultado de una planificación estratégica deliberada. Por lo tanto, es fundamental elevar el nivel de formación empresarial para dotar a los gerentes propietarios de PYMEs con las habilidades necesarias que les permita participar en la planificación estratégica, garantizando así la supervivencia y el crecimiento sostenido del sector.

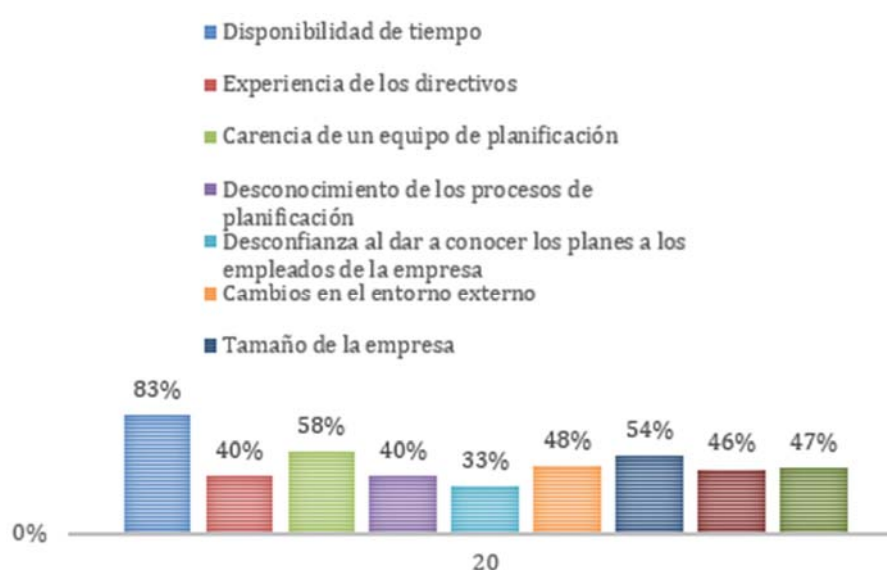


Figura 2. Causas para no disponer de un plan estratégico

Las otras causas por las que las empresas no disponen de un plan estratégico, según la encuesta, incluyen el ciclo de vida de la organización, las fluctuaciones externas, la actividad industrial y la desconfianza para dar a conocer los planes con los empleados. Aunque estas causas recibieron valoraciones menores, también son reconocidas por Luisa & García (2021) como barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica, tal como se visualiza en la Tabla 5.

Tabla 5

Barreras que obstaculizan la implementación de la PE en las PYMEs.

Ítems	Barrera
a	La turbulencia del ambiente externo.
b	El insuficiente conocimiento de los procesos de planeación en negocios.
c	La carencia de un equipo de dirección para reflexionar sobre la estrategia.
d	Poca capacitación en temas específicos.
e	Carencia de tiempo para realizar una planeación estratégica efectiva.
f	Falta de confianza y apertura.
g	La imprevisibilidad del negocio.

8.2 EMPRESAS QUE SÍ CUENTAN CON PLAN ESTRATÉGICO.

Del total de empresas del sector G465 de ventas al por mayor de maquinaria, equipos y materiales que cuentan con un plan estratégico, 10 iniciaron este proceso hace menos de 10 años, mientras que las otras 5 lo comenzaron hace más de una década. En cuanto al periodo de vigencia de los planes estratégicos actuales, como se muestra en la Figura 3, 9 de las 15 empresas mantienen planes con una duración menor a 2 años y los 6 restantes planes con periodos entre 3 y 6 años. Esto refleja una clara orientación hacia la planificación a corto plazo, coincidiendo con lo indicado por Luisa & García (2021), quienes indican que el 55,3% de PYMEs han realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.

Por otro lado, Chica & Erazo (2024) sostienen que planificar a largo plazo puede considerarse como un concepto obsoleto, ya que la planificación estratégica debe adaptarse a las necesidades temporales de evolución de la empresa. Además, debe contar con la flexibilidad necesaria para anticiparse y reaccionar ante los cambios del entorno, sin perder de vista el objetivo principal.

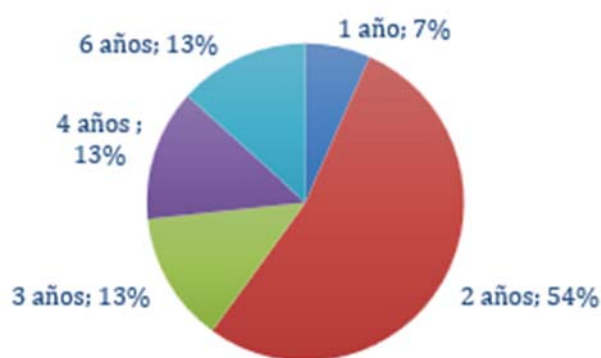


Figura 3. Duración del plan estratégico

De las 15 empresas consultadas, solo una utiliza más de una forma para socializar el plan estratégico. En la Figura 4 se identifican un total de 16 formas de comunicación, siendo la más común la realización de reuniones departamentales para definir metas y objetivos anuales. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Niebles et al. (2022), quienes afirman que la dirección estratégica permite que las organizaciones operen como un equipo competitivo al promover una comunicación dinámica y una interacción continua entre los directivos y los trabajadores.



Figura 4. Socialización del plan estratégico

La ejecución del plan estratégico es la etapa más difícil y decisiva dentro de la administración estratégica, de acuerdo con lo indicado por García (2021), quien resalta que convertir los planes en acciones concretas representa un enorme desafío que a menudo se subestima en el proceso estratégico. Esta dificultad se visualiza en los resultados de la investigación, mostrados en la Figura 5, donde únicamente el 60% de las

empresas encuestadas que tienen un plan estratégico indican estar a tiempo con su ejecución.



Figura 5. Nivel de ejecución del plan estratégico

Para la consulta sobre los elementos que contiene el plan estratégico, en el consolidado de la Figura 6 se muestra que el elemento más común es la declaración de misión y visión, presente en el 93% de las empresas que disponen de un plan estratégico. Este resultado es similar al de Brume (2017), quien encontró que el 90% de las compañías tienen establecida su misión y visión. No obstante, los elementos que menos constan en los planes estratégicos son los planes de acción y la evaluación continua, con un 60 % cada uno.

Entre los cuatro componentes principales de los planes estratégicos se encuentran la misión, visión, políticas y macroprocesos (Baque & Izquierdo, 2022). En la encuesta realizada, se evidenció que los principales elementos son la declaración de misión y visión y los objetivos a largo plazo, similar a los resultados de Palacio et al. (2017), quienes reportaron un alto grado de utilización de visión (21,1%), misión (23,7%) y objetivos estratégicos (25,1%).

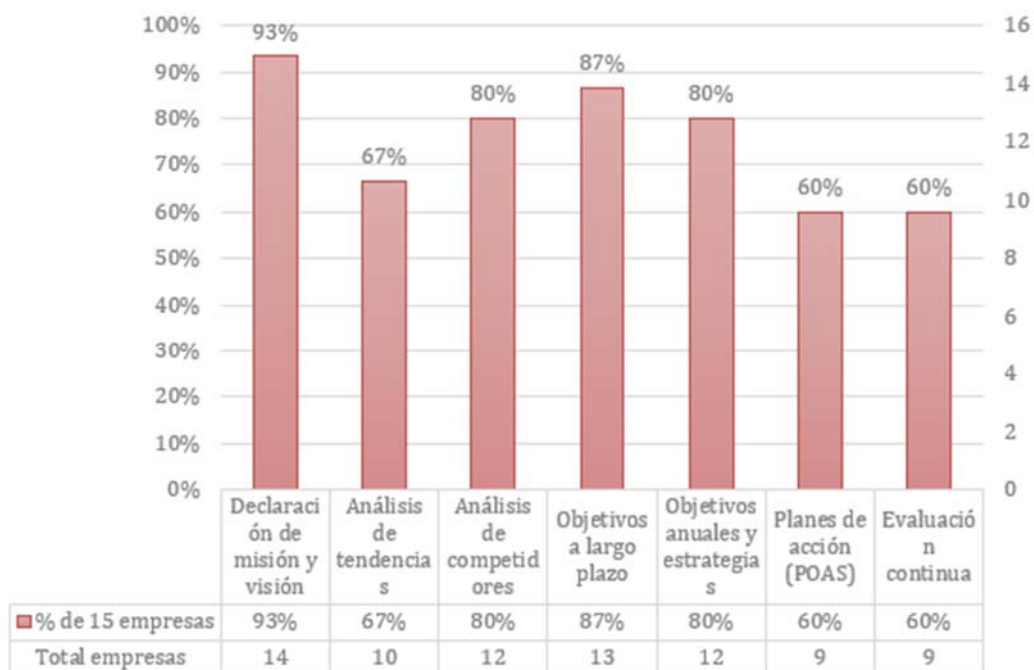


Figura 6. Elementos que contiene el plan estratégico

Considerando que el análisis FODA es una herramienta que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa (Baque e Izquierdo, 2022); y, que de acuerdo con Luisa & García (2021) el promedio de uso del análisis FODA en PYMEs es del 64%; en esta investigación se evidencia, tanto en la Figura 7 como en la Figura 8, que el análisis FODA es la principal herramienta utilizada, con un 93% de adopción.

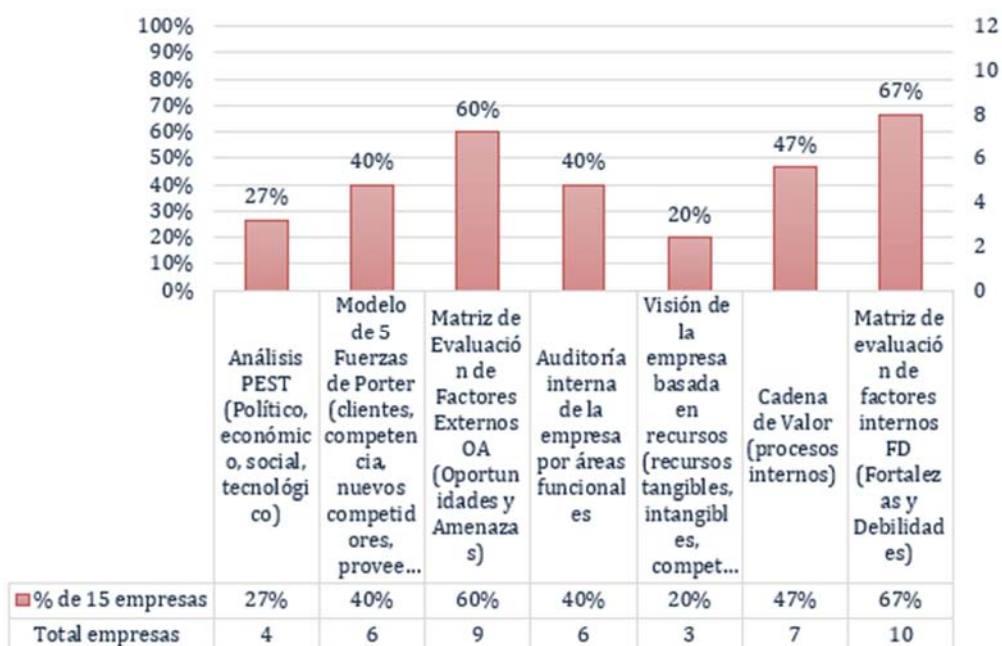


Figura 7. Herramientas utilizadas para el análisis de tendencias y competidores

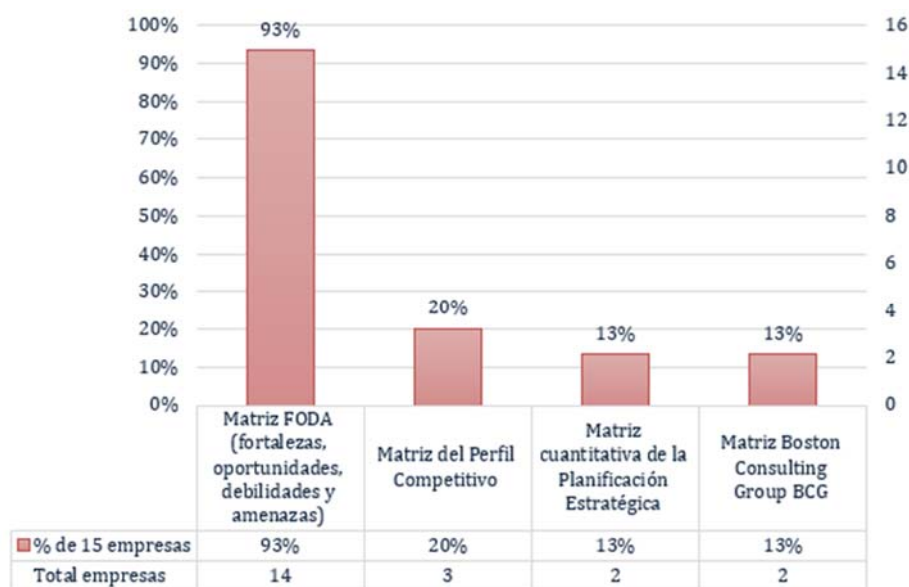


Figura 8. Herramientas utilizadas para la formulación de las estrategias

Del total de encuestados que disponen de un plan estratégico, el 83% considera que el componente principal de su plan es analizar varias alternativas antes de elegir una estrategia, como se visualiza en la Figura 9. Este resultado coincide con lo indicado por Palacio et al. (2017), quienes sostienen que la selección de las alternativas estratégicas debe considerar los posibles escenarios futuros que la empresa pudiese atravesar. Además, esta selección está directamente relacionada con los objetivos, cuyo uso se reporta en un 94 %.

Los objetivos estratégicos permiten enlazar la misión y la visión, por lo que deben ser medibles, específicos, desafiantes, realistas y contar con un plazo temporal (Baque e Izquierdo, 2022). Estos aspectos se reflejan en los resultados de la encuesta, donde en la Figura 10 se observa que los encuestados consideran como el componente más importante del plan estratégico los objetivos anuales y estrategias.



Figura 9. Evaluación de los componentes principales del plan estratégico

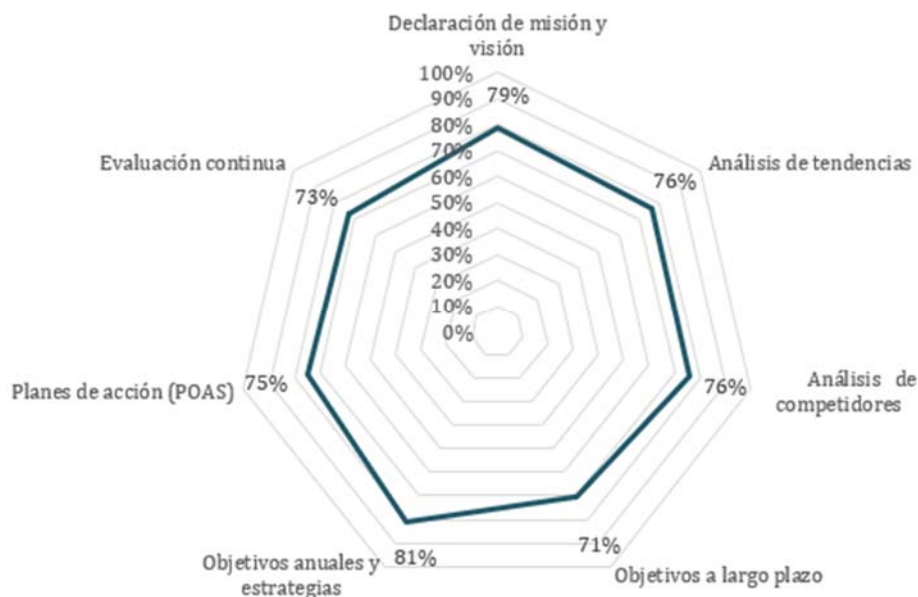


Figura 10. Nivel de importancia de los componentes del plan estratégico

Los resultados de la investigación, reflejados en la Figura 11, muestran que la falta de participación de los implicados en el proceso y en la evaluación de los resultados es el factor que más impacta en la implementación del plan estratégico, con un nivel de influencia del 89%. Este hallazgo coincide con Luisa & García (2021), quienes señalan que las principales barreras para la ejecución de la planificación son la poca comprensión de los objetivos generales y la resistencia a la implementación.

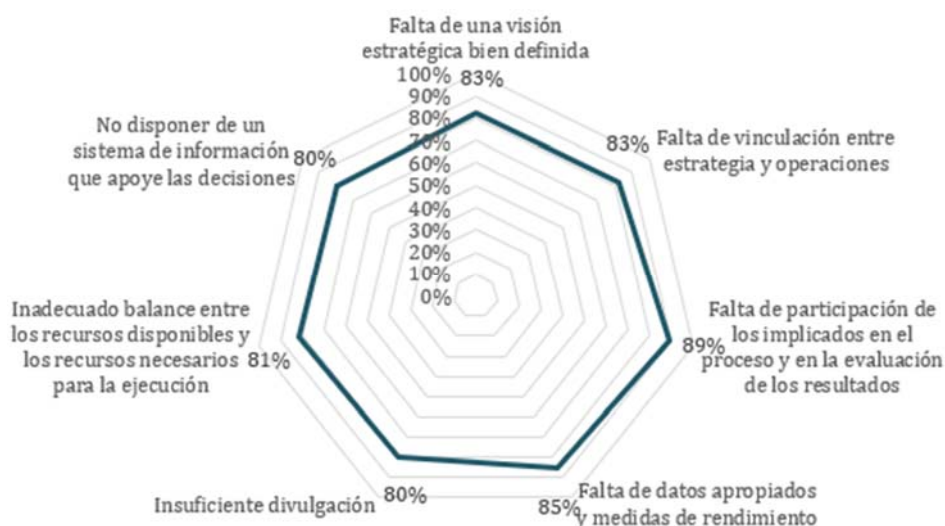


Figura 11. Factores que influyen en la implementación del plan estratégico

Las empresas que aplican planes estratégicos incrementan sus ventas en un 46 %, según Baque e Izquierdo (2022). Asimismo, Chaves (2019) destaca que es innegable la relación entre la planificación estratégica y el desempeño financiero, señalando que esta planificación representa el camino a seguir en la gestión financiera, ya que las decisiones erradas o acertadas se basan en la proyección de los objetivos. De manera similar, en la presente investigación, la Figura 12 muestra que el elemento de la planificación estratégica que más incide en el desempeño financiero son los objetivos anuales y estrategias.

Chaves (2019) también indica que el desempeño financiero está fundamentado en indicadores contables que se relacionan con el desarrollo económico, como las ventas, los activos de la empresa y la utilidad neta. Su estudio concluye que la planificación estratégica influye de manera positiva en la competitividad y el desempeño financiero, sin importar el tamaño de la empresa. Esto coincide con los resultados de esta investigación, donde el 78% de las empresas encuestadas considera que la planificación estratégica incide en su desempeño financiero.

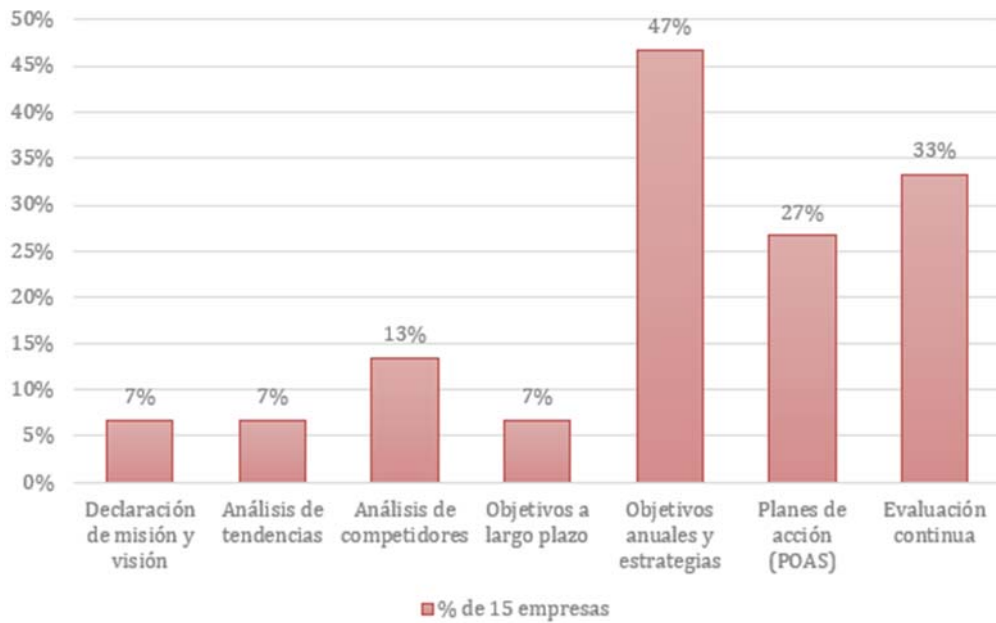


Figura 12. Elementos que inciden en el desempeño financiero

Los resultados de la presente investigación muestran que los aspectos más importantes y con mayor valoración para gestionar los proyectos y programas son el presupuesto y los objetivos establecidos, ambos con un 76%, como se visualiza en la Figura 13. Esto coincide con lo indicado por Señalin et al. (2024), quienes destacan la importancia del presupuesto como una herramienta clave para la planificación, ejecución y control de proyectos.

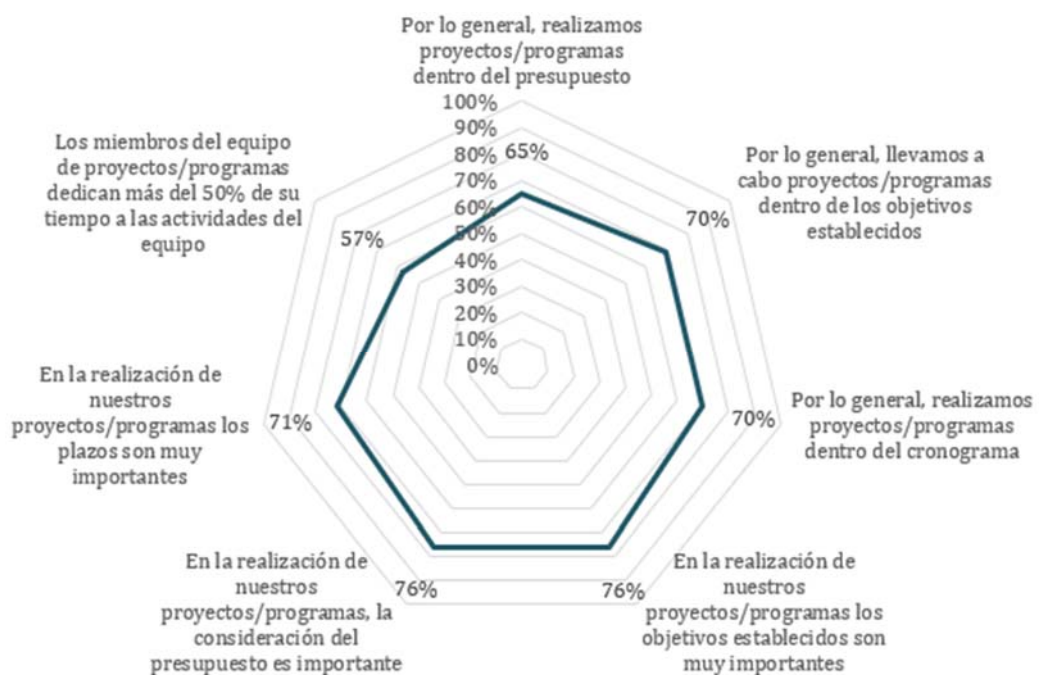


Figura 13. Gestión de proyectos y programas

En la Figura 14 se evidencia que el 83% de las organizaciones cuenta con infraestructuras tecnológicas actualizadas, como recursos de TI, para el cumplimiento de las tareas. Este resultado refleja una tendencia positiva hacia la digitalización y modernización de sus procesos, lo cual es clave para su éxito y adaptación.

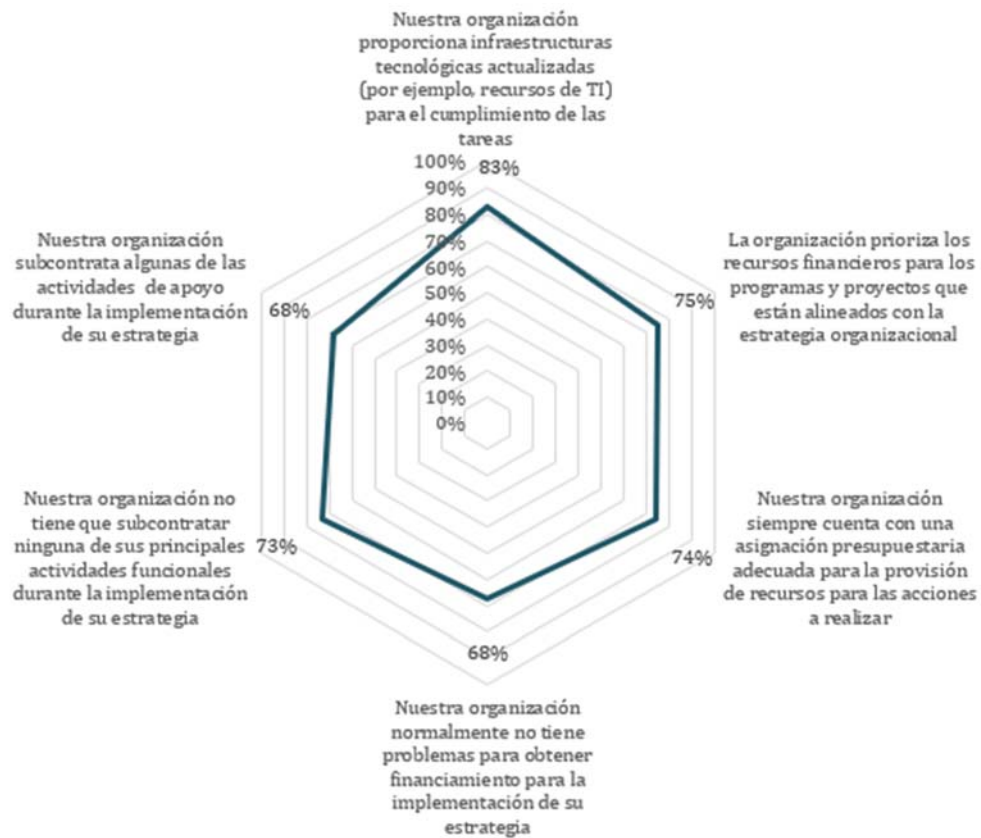


Figura 14. Asignación de recursos

Para determinar la estructura organizacional, se evaluó en función de la Figura 15, donde se muestra que las organizaciones priorizan que las funciones estén alineadas con su estrategia, con una media del 81%. Este es el factor más valorado por las empresas encuestadas. Este resultado es similar al análisis de Hurtado et al. (2019), quienes señalan que la planeación estratégica permite definir el orden interno para evitar esfuerzos contraproducentes, de tal forma que cada departamento esté organizado y alineado con los objetivos de la compañía. Así, la estructura organizativa refleja directamente los objetivos empresariales y facilita la elaboración de presupuestos coherentes con la estrategia.



Figura 15. Diseño y estructura de la organización

La buena gestión de la alta dirección es clave para alcanzar valiosos desempeños organizacionales, ya que la gerencia debe tener la capacidad de intervenir y fomentar la participación de todo el equipo en el desarrollo de nuevas ideas que permitan construir una ventaja competitiva (Hurtado et al., 2019). Esta afirmación coincide con los resultados de la investigación, donde en la Figura 16 se muestra que el 93% de las empresas encuestadas reportan una alto compromiso del máximo nivel de dirección durante el proceso de implementación del plan estratégico.

El rendimiento en conjunto de la estructura organizacional depende en gran medida de la formulación efectiva de las estrategias por parte de la alta gerencia y de su capacidad para aplicarlas en toda la organización (Luisa & García, 2021). Además, los gerentes poseen el conocimiento necesario para utilizar adecuadamente los modelos y herramientas existentes para llevar a cabo la planificación estratégica.

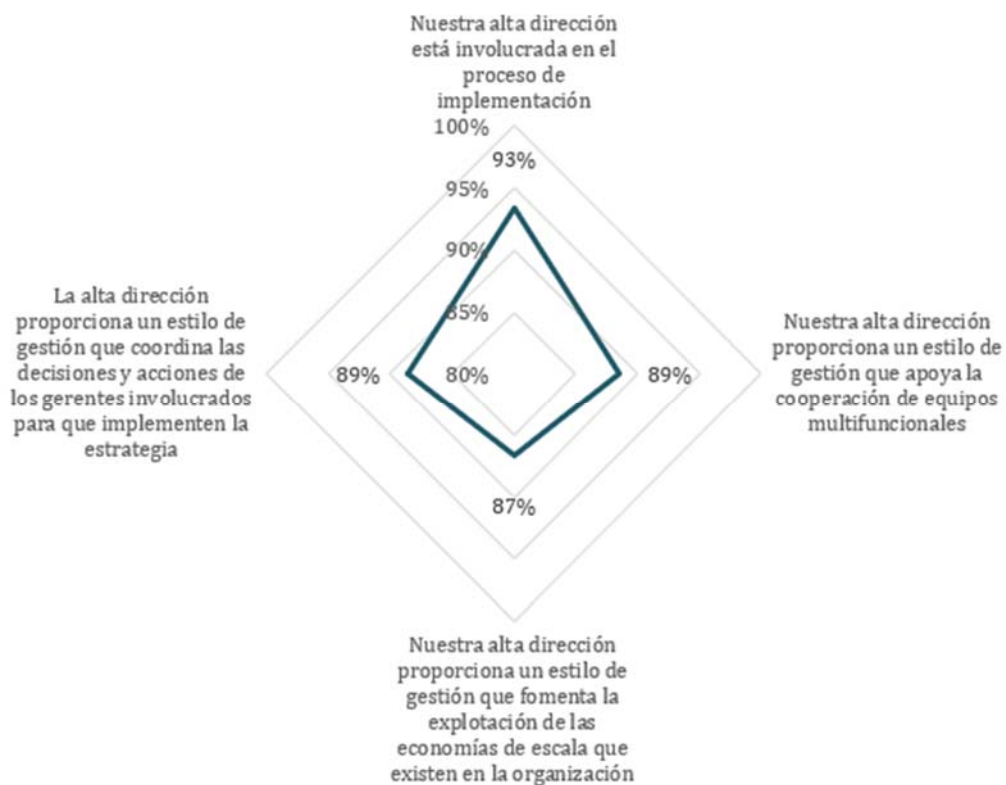


Figura 16. Involucramiento de la alta dirección

Los resultados de la investigación, que se muestran en la Figura 17, detallan que el 81% de las empresas encuestadas consideran que la gestión del cambio es fundamental para su organización, en el entendido que esta capacidad se basa en la creación y difusión del conocimiento en toda la empresa. Este enfoque coincide con los modelos modernos de gestión del cambio, que destacan la importancia de preparar, apoyar y equipar a las personas para adaptarse y avanzar frente a las transformaciones organizacionales.



Figura 17. Gestión del cambio

Las empresas encuestadas indican que el 80% considera que la gerencia siempre encuentra formas de alentar a los miembros a identificarse con la estrategia de la organización, como se visualiza en la Figura 18. Esto resalta la importancia de una comunicación bidireccional efectiva durante todo el proceso de planificación estratégica.

El sistema de comunicación organizacional es determinante para el éxito en la implementación de estrategias; puesto que, para obtener apoyo en los objetivos y políticas de las diferentes áreas, es fundamental que los gerentes de todos los niveles participen y comprendan el plan estratégico. Esto garantiza coordinación y compromiso en la organización.

Además, la percepción más valorada en la investigación, con un 83 %, es que el gerente que dirige el proceso de implementación cuenta con el respeto de la alta dirección o de las personas que desarrollaron la estrategia, lo que favorece la aceptación y el éxito en la ejecución del plan.

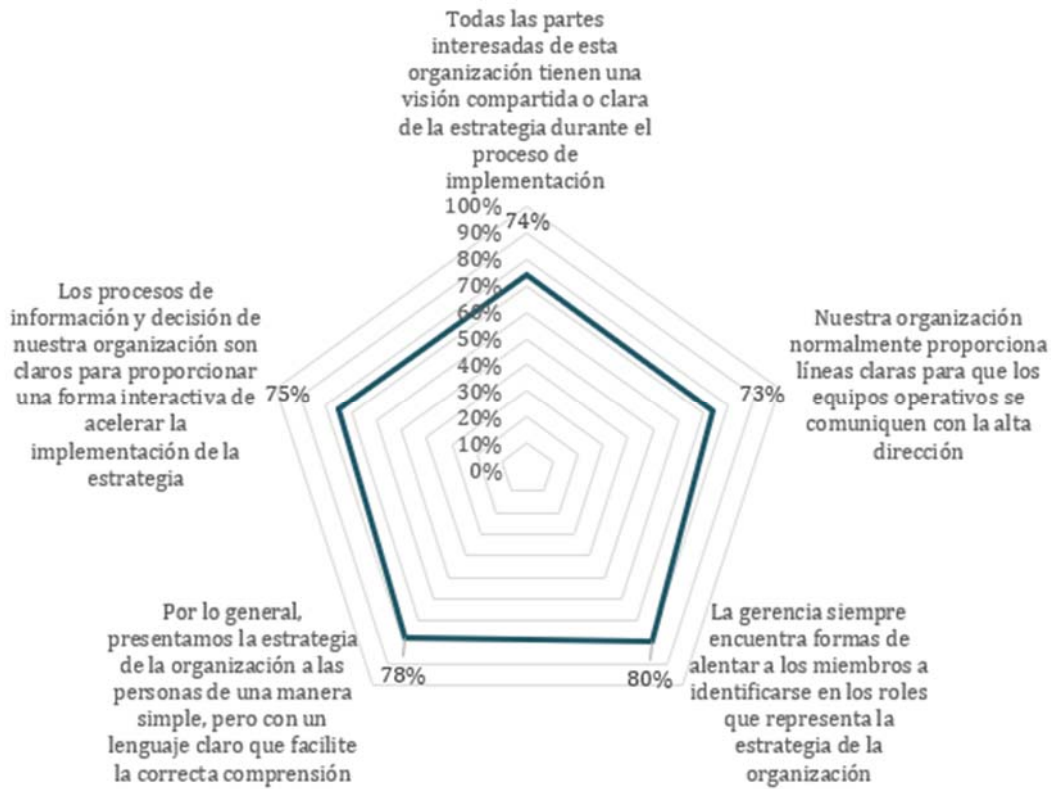


Figura 18. Comunicación

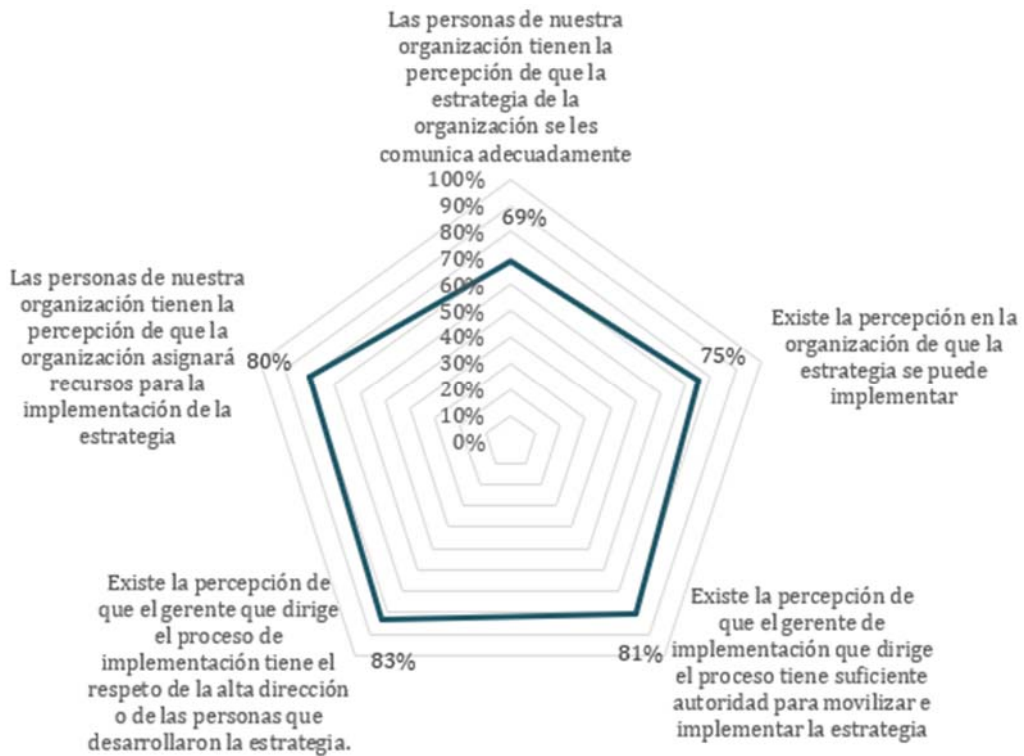


Figura 19. Percepción

Según Pacheco & Álvarez (2022), en numerosas organizaciones se lleva a cabo una retroalimentación continua entre los diferentes niveles jerárquicos, donde se organizan reuniones para examinar y actualizar aspectos fundamentales como la visión y misión, oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento empresarial. La retroalimentación constructiva, adecuada y oportuna actúa como un motor para que los empleados mejoren su desempeño. Por otro lado, el control implica asegurar que las acciones reales se ajusten a las planificadas, siguiendo pasos fundamentales: establecer normas de desempeño, medir el desempeño individual y organizacional, comparar resultados con las normas y tomar acciones correctivas.

En este contexto, los resultados de la investigación, reflejados en la Figura 20, coinciden con esta gestión de retroalimentación y control. El aspecto más relevante, con una media del 79%, es que las organizaciones no solo asignan recursos, sino que también tienen la capacidad de controlarlos y monitorearlos durante la ejecución de las tareas. Esto evidencia un nivel adecuado de seguimiento y ajuste que contribuye a la efectividad en el cumplimiento de los planes estratégicos.

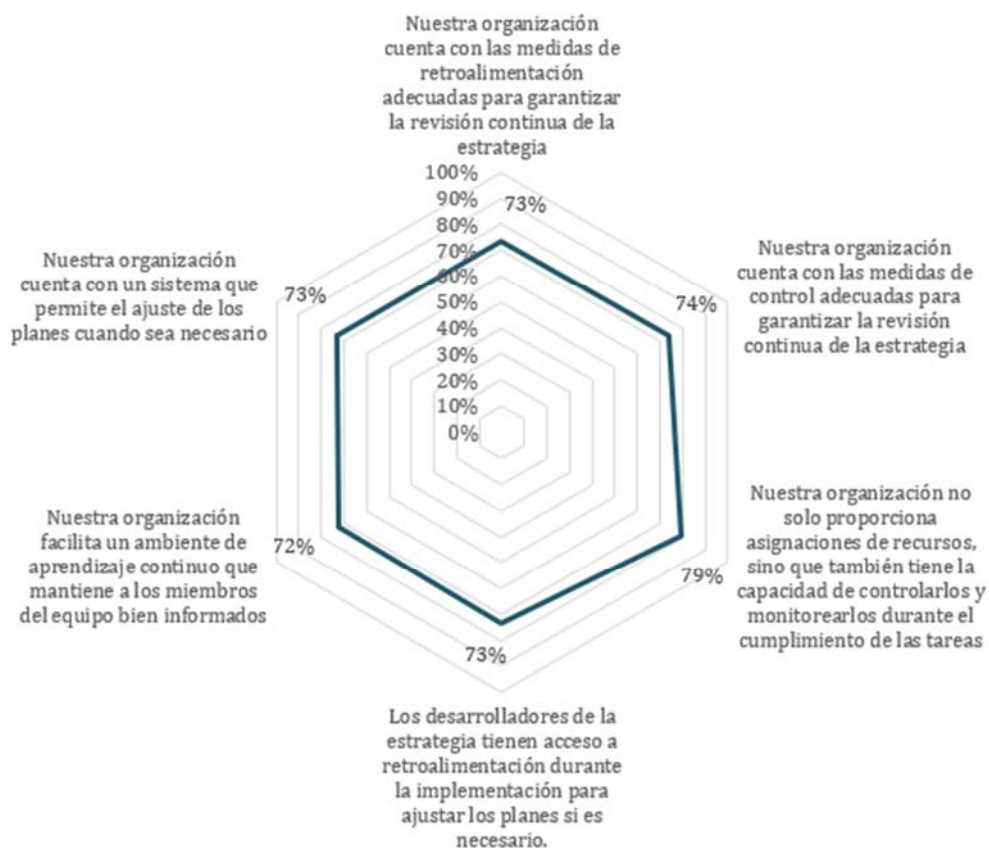


Figura 20. Retroalimentación y control

9 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

El análisis llevado a cabo con una muestra de 33 empresas del sector G dedicadas a la venta mayorista de maquinarias, equipos y suministros en la provincia de Pichincha indica que el 55% de ellas carece de un plan estratégico. Entre las que sí cuentan con plan, el 93 % utiliza la matriz FODA como herramienta principal para la formulación de estrategias, lo que coincide con la amplia aceptación del análisis FODA como técnica para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y, para diseñar estrategias que favorezcan el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

Un hallazgo relevante es que los objetivos estratégicos son considerados el componente más importante dentro del plan, estando alineados con la misión y visión de la organización. Esto refleja la importancia de establecer metas claras y coherentes que guíen el rumbo de la empresa y permitan medir su desempeño.

La investigación también destaca que la coordinación activa de la alta dirección durante la implementación de la estrategia es percibida como el factor más importante para las organizaciones encuestadas, ya que mejora la alineación entre las decisiones estratégicas y los recursos disponibles, fortaleciendo así la ejecución efectiva del plan.

Asimismo, la gestión del cambio es reconocida como un factor transcendental para el éxito en la implementación de la planificación estratégica. Las empresas consideran que la creación y difusión del conocimiento en toda la organización es clave para gestionar de forma adecuada el cambio y adaptarse a nuevos retos.

En cuanto a recursos, el 83% de las empresas encuestadas dispone de infraestructura tecnológica actualizada, lo que les proporciona una ventaja significativa en eficiencia e innovación, aspectos fundamentales para mantener la competitividad en un entorno dinámico.

Por último, aunque planificar a largo plazo puede considerarse obsoleto en ciertos contextos debido a la incertidumbre futura, la planificación estratégica sigue siendo una necesidad que debe adaptarse a las realidades actuales para facilitar un cambio continuo y progresivo sin prescindir de su utilidad como herramienta de gestión.

10 LIMITACIONES.

Esta investigación presenta como resultado que 18 de las 33 empresas que participaron en el estudio no disponían de un plan estratégico, lo que dificultó la recopilación de datos sobre las prácticas de planificación estratégica y pudo limitar la amplitud de los resultados. Además, el estudio se centró exclusivamente en empresas medianas del sector G465 de ventas al por mayor de maquinarias, equipos y materiales en la provincia de Pichincha, por lo que sus conclusiones podrían no reflejar la realidad a nivel nacional. Debido a esto, se recomienda que estudios futuros consideren una muestra representativa de este sector en todo el país para evaluar si la ubicación geográfica influye en el proceso de planificación estratégica.

Asimismo, en muchas de las empresas visitadas, las personas entrevistadas mostraron un conocimiento limitado sobre los conceptos y prácticas de planificación estratégica, lo que pudo generar interpretaciones erróneas o incompletas y dificultó conocer con precisión las razones por las cuales algunas empresas no cuentan con un plan estratégico.

11 REFERENCIAS.

- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). *Conceptualizing and measuring strategy implementation – a multi-dimensional view*. 28, 445–467.
- Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (2022). Over Half a Century of Strategic Planning Performance Research - What Have We Been Missing. *Science*, 7(1), 1–36. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoa-08-2021-2919/full/html>
- Ansoff, H. I. (1986). *La estrategia de la empresa*. Orbis.
- Baque, L. & Izquierdo, A. (2022). *METHODOLOGICAL STRUCTURE OF A STRATEGIC PLAN TO IMPROVE SA-*. 66–74.
- Basantes, J., Centeno, E., Bonilla, E. & Basantes, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*, 4(2), 154-165. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/download/1741/4333/>
- Bellamy, L., Amoo, N., Mervyn, K., & Hiddlestone, J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 337–367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1363>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51).

- Buitrón, L. (2024). La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión. *Cofin Habana*, 18(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100010&lng=es&tlng=es.
- Calle, S., Diaz, J. & Iozzeli, M. (2023). PYMES ecuatorianas: comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 112-127, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2124>
- Camacho, V., Gavilanes, M., Moncayo, Y. & Vallejo, D. (2023). Toma de decisiones en la gestión estratégica empresarial: información, TICS y marketing digital. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;19(3), 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9079402.pdf>
- Chaves, J. (2019). Planificación Estratégica y su relación con el nivel de Competitividad y el Desempeño Financiero en las Pymes del sector de Plásticos en la Provincia Sabana Centro, Cundinamarca (Colombia). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/37807>
- Chica, A. & Erazo, J. (2024). Importancia de la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior. *Conrado*, 20(96), 129-138. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442024000100129&lng=es&tlng=es.
- Chicaiza, N., Saavedra, G., Olovacha, W. & Cabezas, M. (2022). Implementación de un modelo de planificación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses”. *Dom. Cien.*, 8(1); 768-786. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383505.pdf>
- Delgado, B., Bravo, W. & Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8418529>
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C. & Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 315- 326. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8920553.pdf>
- García, R. (2021). Etapas del proceso de planificación estratégica en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo. *Talento. Revista de administración*, 3(1), 12-29. <https://revistatalento.org/article/download/539/1346/2345>
- George, B., Walker, R. & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Guevara, G., Verdesoto, A. & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L. & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762-783. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/html/>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Analisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación*, 407–499.
- Hurtado, F., Rick, S., & Luz, M. (2019). *Artículos de reflexión*. 254–279.
- INEC. (2023). *Boletín Técnico 2022*. nO. 01-202, 18. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Boletin_Tecnico_REEM_2022.pdf
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). Balanced scorecard. En *The Execution Premium*. (pp. 137–148). Springer.
- Luisa, M., & García, S. (2021). *La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario*. 20, 238–255.
- Majama, N. & Magang, T. (2017). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- Niebles, W., Rojas, C., Pacheco, C. & Hernández, H. (2022). Desarrollo de estrategias de direccionamiento estratégico para la gestión de calidad en empresas del sector industrial. *Información tecnológica*, 33(6), 145-156. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600145>
- Pacheco, M. & Alvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Palacio, A., Mantilla, D., Arévalo, P., Guadalupe, J. & Cevallos, M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *VOL*, 6(2), 7–14.
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 2756. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Parra, L., San Andrés, P. & Paredes, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. *INNOVA Research Journal 2020*, 5(3.1), 185-200. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878926.pdf>
- Peñafiel, J., Muñiz, L. & Mosquera, L. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias. Publicación cuatrimestral*, 4(4), 105-116. https://www.researchgate.net/publication/347292196_LA_PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA
- Quispe, R., Franco, V., Paredes, Y. & Mendoza, K. (2024). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas públicas. *Aula Virtual*, 5(12), e281. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11062702>
- Ramón, R., Verdezoto, M. & Romero, D. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(3), 411-424. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42681>

- Reyes, N. (2023). Planificación estratégica como alternativa para evitar el cierre de las Pymes en tiempo de pandemia. Caso: Municipio de Garzón, Departamento del Huila. *Sociedad y Economía*, (50), e10512256. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i50.12256>
- Rodríguez, F. & Castro, H. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista En-contexto*, 10(16), 123–150. <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y. & Romero, M. (2020). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(4), 465-473. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/28065077034.pdf>
- Saavedra, M. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), 238-255. <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencia>
- Salas, E., Mendoza, D. & López, D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 755-773. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.48>
- Señalín, L., Olaya, R. & Herrera, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1715. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/html/>
- Uribe, M. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15-53. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200015&lng=en&tlng=es.

12 ANEXOS.

12.1 ANEXO 1. ENCUESTA

Estructura Plan Estratégico	
1. La empresa cuenta con un plan estratégico (Marcar con una X)	
SI Responder desde la pregunta 2 hasta la 28	
NO Responder únicamente la pregunta 29	
<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

2. Año de la última elaboración del plan estratégico

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

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

Puede escoger más de una opción (Marcar con una X)

<input type="checkbox"/>	Impresa
<input type="checkbox"/>	Digital
<input type="checkbox"/>	Encuentro anual de la organización
<input type="checkbox"/>	Reuniones departamentales de metas y objetivos anuales
<input type="checkbox"/>	Ninguna

5. ¿Cuál es el periodo de vigencia del último plan estratégico, escribir aquí desde que año y en la siguiente pregunta poner hasta?
AÑO DESDE

6. ¿Cuál es el periodo de vigencia del último plan estratégico (escribir aquí hasta que año tendría vigencia el plan estratégico)
AÑO HASTA

7. ¿Cuál es el estado de ejecución del plan estratégico vigente? (Marcar con una X)

<input type="checkbox"/>	A tiempo
<input type="checkbox"/>	Atrasado
<input type="checkbox"/>	Adelantado
<input type="checkbox"/>	No ejecutado

8. Indique los elementos que contiene el plan estratégico (Marcar con una X)

<input type="checkbox"/>	Declaración de misión y visión
<input type="checkbox"/>	Análisis de tendencias
<input type="checkbox"/>	Análisis de competidores
<input type="checkbox"/>	Objetivos a largo plazo
<input type="checkbox"/>	Objetivos anuales y estrategias
<input type="checkbox"/>	Planes de acción (POAS)
<input type="checkbox"/>	Evaluación continua

9. ¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para el Análisis de tendencias y competidores? (Marcar con una X)

<input type="checkbox"/>	Análisis PEST (Político, económico, social, tecnológico)
<input type="checkbox"/>	Modelo de 5 Fuerzas de Porter (clientes, competencia, nuevos competidores, proveedores, productos sustitutos)

	Matriz de Evaluación de Factores Externos OA (Oportunidades y Amenazas)
	Auditoría interna de la empresa por áreas funcionales
	Visión de la empresa basada en recursos (recursos tangibles, intangibles, competencias organizacionales)
	Cadena de Valor (procesos internos)
	Matriz de evaluación de factores internos FD (Fortalezas y Debilidades)
10. ¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para la formulación de las estrategias? (Marcar con una X)	
	Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
	Matriz del Perfil Competitivo
	Matríz Boston Consulting Group BCG
	Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica
11. A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico (Marcar con una X)	

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado					
Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados					
Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos					
Nuestra estrategia se describe en un plan detallado					
Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos					
Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales					
Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia					

12. Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico (Marcar con una X)

	Ningún énfasis	Poco énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
Declaración de misión y visión					
Análisis de tendencias					
Análisis de competidores					
Objetivos a largo plazo					
Objetivos anuales y estrategias					
Planes de acción (POAS)					
Evaluación continua					

13. Evalúe la influencia de los siguientes factores en la implementación del plan estratégico. Donde 1: Nada influyente; y, 5: Totalmente influyente: (Marcar con una X)

	1 (Nada Influyente)	2	3	4	5 (Totalmente influyente)
Falta de una visión estratégica bien definida					
Falta de vinculación entre estrategia y operaciones					
Falta de participación de los implicados en el proceso y en la evaluación de los resultados					
Falta de datos apropiados y medidas de rendimiento					
Insuficiente divulgación					

Inadecuado balance entre los recursos disponibles y los recursos necesarios para la ejecución					
No disponer de un sistema de información que apoye las decisiones					

14. ¿Qué tanto incide la planificación estratégica en el desempeño financiero? (Marcar con una X)

	1 (Nada)	2	3	4	5 (Muc ho)
Nivel de incidencia					

15. Escoja qué elemento incide más en el desempeño financiero (Marcar con una X)

<input type="checkbox"/>	Declaración de misión y visión
<input type="checkbox"/>	Análisis de tendencias
<input type="checkbox"/>	Análisis de competidores
<input type="checkbox"/>	Objetivos a largo plazo
<input type="checkbox"/>	Objetivos anuales y estrategias
<input type="checkbox"/>	Planes de acción (POAS)
<input type="checkbox"/>	Evaluación continua

16.Gestión de proyectos y programas
(Marcar con una X)

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Por lo general, realizamos proyectos/programas dentro del presupuesto							
Por lo general, llevamos a cabo proyectos/programas dentro de los objetivos establecidos							
Por lo general, realizamos proyectos/programas dentro del cronograma							
En la realización de nuestros proyectos/programas los objetivos establecidos son muy importantes							
En la realización de nuestros proyectos/programas, la consideración del presupuesto es importante							
En la realización de nuestros proyectos/programas los plazos son muy importantes							

Los miembros del equipo de proyectos/programas dedican más del 50% de su tiempo a las actividades del equipo							
17. Asignación de recursos (Marcar con una X)							
	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Nuestra organización proporciona infraestructuras tecnológicas actualizadas (por ejemplo, recursos de TI) para el cumplimiento de las tareas							
La organización prioriza los recursos financieros para los programas y proyectos que están alineados con la estrategia organizacional							
Nuestra organización siempre cuenta con una asignación presupuestaria adecuada para la provisión de recursos para las acciones a realizar							

Nuestra organización normalmente no tiene problemas para obtener financiamiento para la implementación de su estrategia							
Nuestra organización no tiene que subcontratar ninguna de sus principales actividades funcionales durante la implementación de su estrategia							
Nuestra organización subcontrata algunas de las actividades de apoyo durante la implementación de su estrategia							
18. Diseño y estructura de la organización (Marcar con una X)							
	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Nuestra organización cuenta con una estructura organizacional bien configurada para la implementación de la estrategia							

Nuestra organización asigna el tiempo y los esfuerzos necesarios en la planificación de formas organizativas que apoyen la implementación de la estrategia							
Nuestra organización fundamentalmente asegura que las funciones estén alineadas con su estrategia							
Nuestra organización tiene que llevar a cabo un rediseño minucioso de su estructura organizacional para implementar su estrategia							
Nuestra organización no siempre tiene que emprender un rediseño consciente de su estructura, sino que se arregla como puede							
19. Involucramiento de la alta dirección (Marcar con una X)							
	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Nuestra alta dirección está involucrada en el proceso de implementación							

Nuestra alta dirección proporciona un estilo de gestión que apoya la cooperación de equipos multifuncionales							
Nuestra alta dirección proporciona un estilo de gestión que fomenta la explotación de las economías de escala que existen en la organización							
La alta dirección proporciona un estilo de gestión que coordina las decisiones y acciones de los gerentes involucrados para que implementen la estrategia							
20.Gestionar el cambio (Marcar con una X)							
	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Nuestra organización cuenta con los procedimientos correctos de recompensa y compensación que fomentan la ejecución de las acciones.							

Nuestra organización cuenta con los procedimientos adecuados de capacitación y desarrollo que fomentan la ejecución de las acciones.							
Nuestra alta dirección está comprometida a proporcionar una cultura que premie a las personas por su innovación y emprendimiento							
Nuestra organización proporciona y revisa activamente las políticas administrativas correctas							
Los gerentes funcionales están constantemente motivando a las personas a la acción							
Nuestra organización es capaz de gestionar el cambio a través de la creación y difusión del conocimiento en toda la empresa							
Durante la implementación de su estrategia, nuestra organización es capaz de manejar sistemas o estructuras burocráticas cuyas interferencias podrían anular los esfuerzos profesionales							

Nuestra organización es capaz de gestionar las diferencias de poder dentro de las unidades o divisiones organizativas							
Nuestra organización participa activamente en la gestión del cambio en la implementación de la estrategia							
Existe un compromiso de todos los miembros de la organización en la implementación de la estrategia							
No hay resistencia al cambio durante la implementación de la estrategia							
21.Comunicación (Marcar con una X)							
	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Todas las partes interesadas de esta organización tienen una visión compartida o clara de la estrategia durante el proceso de implementación							

Nuestra organización normalmente proporciona líneas claras para que los equipos operativos se comuniquen con la alta dirección							
La gerencia siempre encuentra formas de alentar a los miembros a identificarse en los roles que representa la estrategia de la organización							
Por lo general, presentamos la estrategia de la organización a las personas de una manera simple, pero con un lenguaje claro que facilite la correcta comprensión							
Los procesos de información y decisión de nuestra organización son claros para proporcionar una forma interactiva de acelerar la implementación de la estrategia							
22.Percepción (Marcar con una X)							
	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)

Las personas de nuestra organización tienen la percepción de que la estrategia de la organización se les comunica adecuadamente							
Existe la percepción en la organización de que la estrategia se puede implementar							
Existe la percepción de que el gerente de implementación que dirige el proceso tiene suficiente autoridad para movilizar e implementar la estrategia							
Existe la percepción de que el gerente que dirige el proceso de implementación tiene el respeto de la alta dirección o de las personas que desarrollaron la estrategia.							
Las personas de nuestra organización tienen la percepción de que la organización asignará recursos para la implementación de la estrategia							
23. Retroalimentación y control (Marcar con una X)							

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Nuestra organización cuenta con las medidas de retroalimentación adecuadas para garantizar la revisión continua de la estrategia							
Nuestra organización cuenta con las medidas de control adecuadas para garantizar la revisión continua de la estrategia							
Nuestra organización no solo proporciona asignaciones de recursos, sino que también tiene la capacidad de controlarlos y monitorearlos durante el cumplimiento de las tareas							
Los desarrolladores de la estrategia tienen acceso a retroalimentación durante la implementación para ajustar los planes si es necesario.							
Nuestra organización facilita un ambiente de aprendizaje continuo que mantiene a los miembros del equipo bien informados							

Nuestra organización cuenta con un sistema que permite el ajuste de los planes cuando sea necesario							
---	--	--	--	--	--	--	--

24. Nombre de la Empresa
 25. Nombre persona entrevistada
 26. Cargo persona entrevistada
 27. Tiempo de trabajo persona entrevistada (En años y meses. Ejemplo: 2 años, 3 meses)
 28. Correo electrónico persona entrevistada

29. Evalúe la influencia de las siguientes causas para NO disponer de un plan estratégico. (Marcar con una X)

Donde 1: Nada influyente; y, 5: Totalmente influyente:

	1 (Nada Influyente)	2	3	4	5 (Totalmente influyente)
Disponibilidad de tiempo					
Experiencia de los directivos					
Carencia de equipo de planificación					
Desconocimiento de los procesos de planificación					
Desconfianza al dar a conocer los planes a los empleados de la empresa					
Cambios en el entorno externo					
Tamaño de la empresa					

Actividad industrial						
Ciclo de la vida de la empresa						