ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: EMPRESA WILSITO

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

Línea de investigación:

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

Autora:

Leidy Belén Muso Alava

Director:

PhD. Christian Andrés Barragán Ramírez

Ambato- Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **LEIDY BELÉN MUSO ALAVA** con **C.C. 1726685553** autor del trabajo de graduación intitulado: **"PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: EMPRESA WILSITO"**, previa a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



LEIDY BELÉN MUSO ALAVA

C.C. 1726685553

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: EMPRESA WILSITO

Línea de investigación:

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

Autor:

Leidy Belén Muso Alava

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. PhD. f. _____
CC. 1803783644
CALIFICADOR

Diego Mauricio Jordan Vaca, Ing. PhD. f. _____
CALIFICADOR

Adan Eduardo Hong Hong, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f. _____
DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg. f. _____
PROSECRETARIO PUCE AMBATO

PUCE | AMBATO

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DEDICATORIA

Este título va dedicado principalmente a Dios y a la Virgen María, porque sin ellos nada de esto hubiera sido posible; han sido mi mayor refugio en los momentos más complicados. A mis padres, las personas que más amo y admiro. Mami, gracias por ser mi mayor ejemplo como mujer, por siempre ayudarme y apoyarme en cumplir mis sueños; a pesar de la distancia, nunca me has soltado en este camino. Papi, gracias por enseñarme que todo se logra con esfuerzo e inculcarme valores que han hecho de mí una buena mujer; por eso este título es tan mío como suyo.

A mis dos hermanos, que han sido parte esencial de este logro, todo lo que hago es para ser el mejor ejemplo para ustedes. A mi querido Milo, mi compañero de cuatro patitas, quién iluminó con su ternura cada momento de este camino y estuvo en los momentos más difíciles. A mis abuelitos maternos Manuel y Monse, aunque físicamente no están, sé que desde el cielo se sienten muy orgullosos de que la promesa que un día les dije se hizo realidad. A su vez también quiero agradecer a mis abuelitos paternos Miguel y María Aurora por sus consejos y apoyo constante que han sido indispensables en este logro académico.

También quiero agradecer a mi tío Edison Muso y tía Janeth Ulloa, quienes han sido parte fundamental de este logro desde el día uno hasta ahora, brindándome apoyo moral y motivación, su acompañamiento ha sido fundamental para seguir adelante. Asimismo, a mis dos primas Yanileth y Yatziry, quienes con su cariño y carisma han sido parte de este proceso y han estado en los momentos más críticos.

A mi tutor PhD. Christian Barragán, por su dedicación, guía y confianza que ha puesto en mí y en este proyecto. A mis amigos por el apoyo que me han dado en todo este proceso y por todos los momentos compartidos. A todas las personas que en el transcurso de este camino han puesto un granito de arena para poder llegar a cumplir este sueño. Finalmente, a mí misma por la constancia, disciplina y esfuerzo que he hecho en este proceso académico para llegar hasta donde estoy hoy en día.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios y la Virgen María porque han sido mi mayor fortaleza y guía en los momentos arduos. A mis padres, quienes con su amor y sacrificios han hecho este sueño realidad; es por eso por lo que este título es de ellos también. A mis dos hermanos, por ser mis compañeros de vida, travesuras, aventuras y enseñarme el amor de verdad. A mi compañero de cuatro patitas Milo, que ha sido importante en este trayecto, su presencia silenciosa fue invaluable, para demostrarme el verdadero amor.

A mis abuelitos maternos, que no están físicamente, pero que siempre sentí su amor incondicional y sé que desde el cielo están orgullosos de esta meta alcanzada. Agradezco a mis abuelos paternos por su apoyo incondicional a lo largo de mi formación.

También quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mis queridos tíos Edison y Janeth, quienes han estado pendientes de mí en este proceso, brindándome su apoyo incondicional y moral. De la misma forma agradezco a mis dos primas Yanileth y Yatziry por todos los momentos que hemos compartido y por siempre estar para mí en todo momento.

A mi director de tesis, PhD. Christian Barragán, por su dedicación, orientación y paciencia durante este proceso. A mis amigos, por todos los momentos que hemos compartido y el apoyo en los momentos más desafiantes. A la PUCESA y docentes por el conocimiento impartido en estos años educativos para mi desarrollo profesional y personal. Finalmente, a mí misma por ser perseverante, disciplinada y nunca rendirme hasta conseguir lo que me propongo, y este proyecto es uno de ellos, del cual me siento orgullosa por llegar hasta donde estoy.

RESUMEN

La empresa fábrica de bloques Wilsito, ubicada en Latacunga, Zona 3 del Ecuador, opera en el sector manufacturero de materiales de construcción sin un proceso formal de planeación estratégica, lo que limita su capacidad competitiva. Esta situación motivó una investigación orientada a comprender la relación entre ambas variables, con el objetivo de proponer un modelo basado en George Steiner que fortalezca la posición competitiva de la organización.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, explicativo y correlacional, bajo un diseño no experimental, transaccional y de campo. Se aplicó un cuestionario de 38 ítems en escala de Likert a 33 personas entre gerente, personal operario, proveedores y clientes frecuentes, con una confiabilidad de $\alpha = 0,902$.

La correlación de Spearman arrojó $r = 0,737$ con $p = 0,000$, confirmando una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las dos variables. Las subdimensiones de planeación estratégica se ubicaron en alta presencia con medias entre 3,62 y 3,86, y la subdimensión Relación Planeación Estratégica y Competitividad obtuvo la media más alta con 4,12. El modelo propuesto se estructuró en las tres etapas de Steiner, incorporando la Matriz de Perfil Competitivo, seis objetivos SMART, tres líneas estratégicas y un sistema de KPIs trimestrales.

Palabras clave: planeación estratégica, competitividad, modelo de Steiner, empresa manufacturera, materiales de construcción.

ABSTRACT

The Wilsito block manufacturing company, located in Latacunga, Zone 3 of Ecuador, operates in the construction materials manufacturing sector without a formal strategic planning process, which limits its competitive capacity. This situation motivated an investigation aimed at understanding the relationship between both variables, with the objective of proposing a model based on George Steiner that strengthens the competitive position of the organization.

The research had a quantitative, descriptive, explanatory and correlational approach, under a non-experimental, transactional and field design. A 38-item questionnaire on a Likert scale was applied to 33 people, including managers, operating personnel, suppliers and frequent customers, with a reliability of α = 0.902.

The Spearman correlation showed r = 0.737 with p = 0.000, confirming a high and statistically significant positive relationship between the two variables. The strategic planning subdimensions were located in high presence with means between 3.62 and 3.86, and the Strategic Planning and Competitiveness Relationship subdimension obtained the highest mean with 4.12. The proposed model was structured in Steiner's three stages, incorporating the Competitive Profile Matrix, six SMART objectives, three strategic lines and a system of quarterly KPIs.

Keywords: *Strategic planning, competitiveness, Steiner model, manufacturing company, construction materials.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 6
1.1. Planeación estratégica 6
1.2. Competitividad 18
1.3. Relación entre planeación estratégica y competitividad 22
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 24
2.1. Fundamentación epistemológica 24
2.2. Consideraciones metodológicas 24
2.3. Principales factores de la planeación estratégica que influyen en la competitividad de la empresa fábrica de bloques Wilsito 34
CAPÍTULO III. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN BASE AL MODELO DE STEINER PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: EMPRESA WILSITO 37
CONCLUSIONES 51
RECOMENDACIONES 53
BIBLIOGRAFÍA 54
ANEXOS 60

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se desarrollan en un entorno más competitivo y cambiante, por lo que necesitan implementar herramientas administrativas que les permitan mejorar su desempeño y mantenerse en el mercado. En este contexto, la planeación estratégica se ha convertido en un elemento crucial, el cual permite orientar objetivos, optimizar recursos y fortalecer la competitividad. Las organizaciones que carecen de procesos estratégicos tienen dificultades para adaptarse a cambios y para mantener su crecimiento a largo plazo.

En el ámbito internacional, numerosas compañías manufactureras e industriales han fortalecido sus sistemas de gestión a través de estrategias orientadas a incrementar la productividad, la organización y el posicionamiento competitivo. Sin embargo, aún se encuentran pequeñas empresas que trabajan de forma empírica, sin una planificación formal ni mecanismos adecuados de control. Esta situación genera problemas de baja eficiencia operativa, desorganización administrativa y dificultades para responder a las exigencias del mercado.

En la planeación estratégica, elementos como las premisas, la planeación e implementación y la revisión facilitan el análisis del entorno empresarial, la formulación de objetivos y la evaluación de resultados organizacionales. La no correcta aplicación de estas etapas en las empresas manufactureras e industriales origina problemas en la toma de decisiones, dificultades en la coordinación de actividades y falta de control en los procesos internos. Por otra parte, la falta de análisis estratégicos obstaculiza la capacidad de anticipación de riesgos y aprovechamiento de oportunidades de crecimiento.

Por otra parte, la competitividad empresarial está sujeta a factores como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho de mercado. Las empresas que no generan estrategias con relación a estos elementos incurren en mayores costos operativos, logran una poca diferenciación en sus productos y encuentran dificultades para posicionarse frente a su competencia. Esto da como resultado que se reduzca la rentabilidad y las posibilidades de crecimiento en el mercado.

En Ecuador, el mercado de la construcción es una de las principales actividades económicas del país, debido a que genera empleo y dinamiza actividades que están relacionadas con la manufactura, el transporte y la comercialización de materiales. No obstante, el sector se enfrenta a problemas relacionados con el aumento de los costos operativos, la fluctuación en la demanda y la elevada competencia entre empresas. Existen numerosas empresas de bloques que presentan debilidades estratégicas; esto afecta directamente su sostenibilidad y competitividad.

En la zona tres del Ecuador, que está conformada por Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza. El desarrollo urbano y de viviendas ha generado un incremento en la demanda de los materiales de construcción. En la ciudad de Latacunga se encuentran varias empresas que se dedican a la producción de bloques de piedra pómez, y que compiten básicamente en precios y volumen de producción. Esta situación ha llevado a que muchas organizaciones se preocupen solo de vender; dejan de lado los procesos de planificación, de innovación y de posicionamiento empresarial.

La empresa de fabricación de bloques Wilsito también presenta parte de esta problemática, evidencia limitaciones en sus procesos operativos y estratégicos. La organización presenta debilidades en la definición de misión, visión y objetivos de la empresa. Además, carece de estudios estratégicos formales que permitan un análisis adecuado de su entorno interno y externo. También existen problemas en la planificación de la producción, el control de inventarios y la organización de los recursos, lo que influye en la capacidad de dar respuesta a ciertos pedidos de los clientes.

De igual forma, la empresa no desarrolla procesos permanentes de revisión y evaluación estratégica; esto impide medir resultados y corregir errores operativos. Eso lleva a que se tomen muchas decisiones de forma reactiva y no preventiva. Como consecuencia, la organización muestra debilidades en relación con su competitividad, abastecimiento de pedidos y posicionamiento en el mercado local del sector construcción.

Uno de los principales problemas que tienen las pequeñas empresas manufactureras es la ausencia de una cultura organizacional orientada a la planificación y al cumplimiento de objetivos estratégicos. En muchos casos, las sesiones empresariales se toman en base a la experiencia o necesidades que se presenten en ese preciso momento; dejan a un lado procesos técnicos de análisis y evaluación. Esto desorganiza internamente y limita el desarrollo sostenible en las organizaciones.

Con las fábricas de bloques, la falta de planificación impacta directamente en los procesos productivos y de abastecimiento. La falta de estrategias de control de inventarios, programación de pedidos o proyecciones de demanda puede ocasionar que las empresas pierdan tiempo en sus entregas y que no puedan cubrir los requerimientos de sus clientes. Estas debilidades, a su vez, reducen el posicionamiento empresarial en el mercado de la construcción y afectan la confianza del consumidor.

De igual forma, la ausencia de estrategias claras también impacta el desempeño del talento humano y las organizaciones. Si una empresa no establece correctamente sus objetivos, lineamientos estratégicos y funciones, los trabajadores pueden tener confusión en sus responsabilidades y metas institucionales. Esto puede ocasionar desmotivación laboral, bajo compromiso y disminución en la eficiencia productiva, lo que impactaría directamente en la calidad del producto final.

Es por esta razón que la planeación estratégica permite mejorar la competitividad empresarial y a la vez fortalece la sostenibilidad y permanencia de las organizaciones dentro del mercado. Las empresas que tienen estrategias adecuadas son capaces de optimizar sus recursos, responder a las exigencias de su entorno y mejorar sus procesos internos. Desde esta perspectiva, la elaboración de un modelo de planeación estratégica para la fábrica de bloques Wilsito es una oportunidad para consolidar su gestión administrativa y elevar su capacidad competitiva.

El problema científico de la investigación, en este contexto, se plantea de la siguiente manera: ¿De qué manera la ausencia de un modelo de planeación estratégica limita la competitividad de la empresa fábrica de bloques Wilsito?

La presente investigación se sustenta en la idea científica de que la formalización de un modelo de planeación estratégica permitirá a la empresa Wilsito mejorar su eficiencia operativa y fortalecer su competitividad. La correcta aplicación de las estrategias ayudará a optimizar recursos, a mejorar la organización interna y a fortalecer la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

El objetivo general de la investigación es proponer un modelo de planeación estratégica que permita la competitividad en la empresa fábrica de bloques Wilsito. Con el fin de cumplir este propósito, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio planeación estratégica y competitividad.
- Diagnosticar la situación actual de los elementos de la planeación estratégica en la empresa fábrica de bloques Wilsito.
- Identificar los principales componentes de un modelo de planeación estratégica que permita la competitividad en la empresa fábrica de bloques Wilsito.

La investigación se desarrollará desde un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, lo cual facilitará el análisis de la relación entre planeación estratégica y competitividad. Para dar un apoyo científico a las variables de estudio, se utilizarán métodos teóricos como el análisis-síntesis y la inducción-deducción. También se utilizarán métodos empíricos como la observación y la encuesta mediante escala Likert dirigida a los *stakeholders* de la empresa.

Los datos recolectados se analizarán a través de técnicas estadísticas que permitan detectar los puntos débiles estratégicos más importantes que presenta la empresa y determinar la relación existente entre las variables estudiadas. Esto facilitará el

análisis de factores relacionados con la organización empresarial, la eficiencia operativa y la capacidad competitiva dentro del sector manufacturero de bloques.

Esta investigación es conveniente porque ayuda a identificar los problemas reales de planificación, organización y competitividad que tiene la empresa Wilsito, con el fin de mejorar la forma de gestionarse. El estudio permite aplicar y contrastar los planteamientos del Modelo de Steiner en una pequeña empresa manufacturera ecuatoriana, lo que enriquece el conocimiento sobre las variables planeación estratégica y competitividad. Además, ayuda a definir de manera más concreta estas variables mediante indicadores relacionados con el análisis del entorno, la formulación de objetivos, la implementación de decisiones y los factores de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque de mercado.

En la práctica, esta investigación pretende dar respuesta a los problemas que tiene la empresa Wilsito en su producción, organización interna y control de sus procesos, por lo que propone un modelo de planeación para que sea más eficiente y competitiva en el mercado local de la construcción. Finalmente, el estudio contribuye socialmente al fortalecimiento del sector; mandó un facturero en la zona tres del Ecuador a los objetivos del plan nacional de desarrollo en relación a la productividad, empleo y sostenibilidad empresarial en la ciudad de Latacunga. Asimismo, es un referente útil para otras pequeñas empresas de la región que enfrentan situaciones parecidas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo se revisa todo lo que la teoría tiene dicho sobre las dos variables del estudio: la planeación estratégica, que es el proceso mediante el cual una organización define sus propósitos y estrategias para alcanzar objetivos de largo plazo, y la competitividad, que es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y generar valor en un mercado cada vez más exigente.

1.1. Planeación estratégica

La dirección estratégica es en el fondo el proceso mediante el cual una empresa decide con claridad hacia dónde quiere ir y cómo va a conseguirlo en un mercado que no para de cambiar. Para Buendía et al. (2022), “toman como referencia a Steiner”, dentro de este proceso se establecen los objetivos principales de la entidad y se diseñan las políticas que determinarán la forma en que se obtendrán, utilizarán y distribuirán los recursos disponibles. Y esto es lo más interesante, que no solo se trata de predecir el futuro, sino de crear un hilo conductor que mantenga a todas las áreas orientadas hacia los mismos fines.

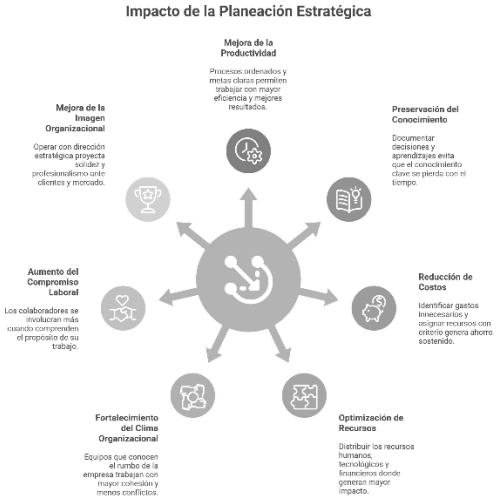
Al respecto, Ochoa et al. (2022) afirman que una estructura directiva bien diseñada puede convertirse en una ventaja real frente a la competencia, le brinda a la empresa una dirección clara hacia donde avanzar en el mediano y largo plazo. Para ello, se deben conocer los recursos de que se dispone y fijar objetivos concretos que no permitan desviarse del camino trazado. En esa misma línea, Obregón (2022) apunta que la formulación estratégica es el punto de partida de todas las decisiones tácticas y operativas, orienta los recursos –que nunca son infinitos– hacia las prioridades que generan valor.

En ese sentido, Peñafiel et al. (2020) citan a David para indicar que el planeamiento estratégico es tanto un arte como una ciencia: se trata de formular, ejecutar y evaluar decisiones que atraviesan todas las funciones de la empresa con un único objetivo, el cual es que las metas de largo plazo se cumplan. Deben trabajar en sintonía áreas tan distintas como producción, finanzas, talento humano, tecnología e investigación para que el plan tenga sentido. Y eso exige que quienes están al

frente, conozcan bien no solo el mercado en el que compiten, sino también los límites y fortalezas de su propia casa.

La planeación estratégica no es un informe que se hace y se guarda en un cajón, se considera una forma de pensar que debe impregnar cada decisión que tome la empresa. Las organizaciones que la toman en serio están mejor preparadas para absorber los cambios del entorno, porque no reaccionan por intuición, sino desde un diagnóstico claro de dónde están paradas y hacia dónde van.

Figura 1. Impacto de la Planeación Estratégica en las Empresas



Fuente: elaboración propia

Modelos de planeación estratégica

La planificación estratégica no tiene una vía única, pues a través del tiempo se han creado diferentes modelos con diferentes miradas y contextos de aplicación. Así lo señala Ore et al. (2020); funciona como una guía estructurada para enfrentar escenarios futuros, por ello se exponen los más relevantes.

Cuadro 1. Comparación de los Modelos de Planeación Estratégica

Modelos	Autores	Alcance	Objetivos
Balanced Scorecard	Kaplan y Norton citados en Ore et al. (2020)	Organizacional. Se puede utilizar en cualquier tipo de empresa y en cualquier tamaño de empresa.	Relacionar estrategia con desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje-crecimiento. Permite medir y controlar el logro de los objetivos.
Mapa Estratégico	Kaplan y Norton referenciados en Peñafiel et al. (2020)	Comunicación interna. Completa el BSC para comunicar la estrategia a toda la organización.	Ver y transmitir las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. Alinee la dirección estratégica de la empresa con todos sus niveles para reducir la incertidumbre.
Las 5 Fuerzas de Porter	Porter referenciado en Peñafiel et al. (2020)	Sectorial y competitiva. Análisis del entorno externo del sector.	Determinar cuán competitiva e influyente es la empresa en su mercado. Identifica la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos.
Análisis FODA	Weihrich referenciado en Peñafiel et al. (2020)	Universal. Valido para cualquier organización, sector o proyecto.	Diagnosticar la situación real de la empresa e identifica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para formular estrategias que exploten el contexto interno y externo.
Modelo de Steiner	Steiner citado en Ore et al. (2020)	Integral y corporativo. Dirigido a organizaciones que desean institucionalizar la planeación a largo plazo.	Guiar a la alta dirección a través de tres fases: premisas (análisis interno y externo), planeación (objetivos, estrategias y planes) e implantación y revisión (ejecución y control) Busca hacer de la estrategia una acción medible.
Modelo de Administración Estratégica (Fred David)	Fred David referenciado en Ore et al. (2020)	De negocios. Se aplica especialmente a las medianas y grandes organizaciones que tienen áreas funcionales definidas.	Diga tres procesos en secuencia: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Coordina todas las áreas (*marketing*, finanzas, producción, RRHH) para el cumplimiento de las metas establecidas.
Matriz de Ansoff	Ansoff referenciado en Obregón (2022)	Comercial-estratégico. Orientado al crecimiento y a la expansión de mercado.	Identificar 4 estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Te permite proyectarte hacia el futuro con los recursos adecuados.
Modelo de Gestión Estratégica por Procesos (Chiavenato)	Chiavenato referenciado en Ore et al. (2020)	Integral y administrativa. Válido para organizaciones de todos los niveles y tamaños.	Dividir la planificación en cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control. Asegura que la estrategia se implemente a nivel operativo a través de planes tácticos y vela por el cumplimiento de la misión y visión.

Fuente: elaboración propia

El Modelo de Steiner me parece bastante útil para una fábrica porque te permite planificar a futuro con base en las inversiones que vas a necesitar hacer en máquinas y equipos. Te ayuda a ver cuánto puedes producir realmente, a buscar formas de trabajar mejor y a medir todo con números concretos de productividad y costos, así pasas de tener solo ideas a hacer cosas que de verdad funcionen en la práctica.

Modelo de planeación estratégica de Steiner

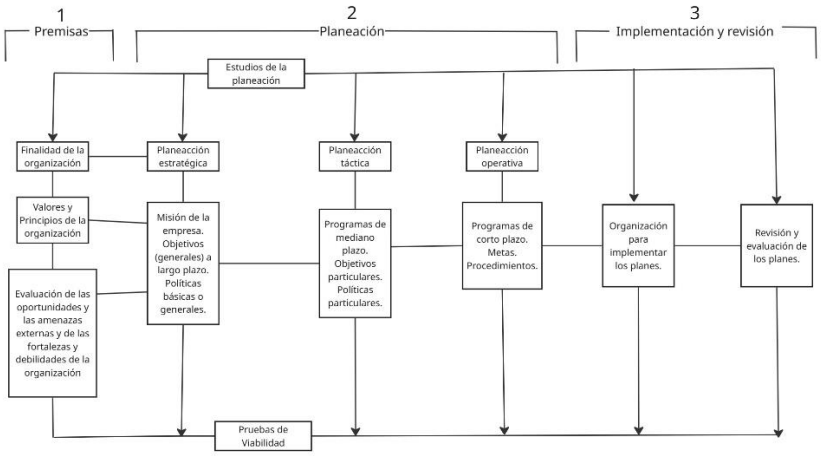
Los autores Ore et al. (2020) retoman a Steiner para dejar claro que dirigir una empresa con rumbo no es cuestión de suerte, sino de seguir tres etapas que se necesitan entre sí: premisas, planeación, e implantación y revisión. La primera es para conocerse y leer el entorno, la segunda convierte ese análisis en un plan real, y la tercera es donde ese plan deja de ser papel y se enfrenta al mundo. Si se salta alguna, todo lo demás pierde sentido.

Sobre su utilidad, Zúñiga (2022) es claro en que este modelo no es solo para empresas grandes, sino que cualquier organización puede hacerlo suyo, y para las pymes que suelen moverse más por intuición que por estructura, puede marcar una diferencia enorme. Peñafiel et al. (2020) añaden que no alcanza con planear, hay que medir también, y el modelo ya lo tiene contemplado porque los indicadores de control son parte del proceso.

Sobre este punto, Díaz et al. (2021) recuerdan que no se puede jugar sin conocer el tablero, y en los negocios pasa exactamente lo mismo. Por eso el modelo le exige a la empresa hacer un diagnóstico honesto de dónde está parada, por dentro y por fuera, antes de comprometerse con cualquier objetivo que no tenga piso en la realidad.

Este modelo tiene algo que pocos logran conseguir: dar estructura sin quitarle libertad a la organización, y eso es exactamente lo que lo hace tan aplicable en la práctica. Las organizaciones que lo asumen con convicción no planifican para cumplir con un requisito, sino para conocerse mejor a sí mismas y construir un rumbo que tenga posibilidades reales de llevarse a cabo.

Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de Steiner



Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato, I. (s.f). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones

Etapa I: Premisas de la planeación estratégica

Finalidad de la Organización

En lo que respecta al concepto de finalidad, Jiménez et al. (2024) retoman a Steiner para plantear algo que parece obvio pero que pocas empresas tienen realmente claro: para qué existen y qué quieren dejarle al mundo más allá de un balance positivo. Ese propósito debe tocar lo económico, lo ambiental y lo social, y ser el punto desde el que arranca toda la planeación. Una empresa que no sabe por qué existe, difícilmente va a saber hacia dónde ir.

Sobre el equilibrio del propósito, Ochoa et al. (2022) son directos al señalar que ni muy amplio ni muy estrecho, porque ambos extremos son un problema. Cuando está bien calibrado, la gente dentro de la organización deja de trabajar en paralelo y empieza a trabajar en conjunto, que es muy distinto. A esto, Sarmiento y Delgado (2021) agregan que guardarse el propósito puertas adentro es un error, porque la credibilidad con los grupos de interés externos se construye cuando uno dice abiertamente qué es y qué busca.

En cuanto al cliente, Peñafiel et al. (2020) citan a Drucker para poner las cosas en perspectiva: sin clientes satisfechos, toda esa declaración de propósito no vale nada en la práctica, y cuando una empresa no tiene claro qué la mueve termina por invertir tiempo y recursos en cosas que no le sirven a nadie, ni a ella misma. El

problema real no está en redactar una buena declaración de finalidad, sino en que esa frase nunca sale del papel donde fue escrita, porque las organizaciones que sí le sacan provecho son las que la convierten en una pregunta que se hacen antes de cada decisión importante: ¿esto tiene que ver con lo que somos, o solo parece una buena idea?

Valores y principios de la organización

En lo que respecta a los cimientos éticos de toda empresa, Ore et al. (2020) retoman a Steiner para plantear algo que suena simple pero que muy pocas organizaciones aplican de verdad: los valores son las creencias más profundas sobre lo que se considera correcto y deseable en la forma de actuar. No son un adorno, son los límites que definen qué está permitido y qué no a la hora de perseguir resultados. Y si esos límites no aparecen en cómo se evalúa y recompensa al equipo, la empresa vive una doble vida.

Tener valores escritos no es lo mismo que aplicarlos de verdad en el trabajo diario. Al respecto, Leyva, Téllez y Cera (2021) señalan que un valor que solo existe en un cartel no sirve para nada si no se refleja en las decisiones concretas de la organización, y Díaz et al. (2021) añaden que los principios deben ser líneas que no se cruzan ni siquiera cuando hacerlo parece conveniente, porque ahí es donde se demuestra si los valores son reales o solo palabras bonitas.

En relación a la clasificación de los valores, Peñafiel et al. (2020) retoman a Rokeach para hacer una distinción importante: los valores instrumentales dicen cómo deben hacerse las cosas y los terminales dicen para qué se hacen, pues es la claridad sobre ambos lo que le da coherencia al sistema ético de una organización. El verdadero problema no está en no tener valores sino en tenerlos y no aplicarlos, porque cuando los principios no se reflejan en decisiones concretas como contrataciones, evaluaciones y reconocimientos, simplemente forman parte del logo y no de la cultura.

Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es básicamente una herramienta que le permite a una empresa compararse con sus competidores en los factores que más pesan en el negocio. Peñafiel et al. (2020) al citar a David explican que encaja muy bien con el modelo de Steiner, porque antes de trazar cualquier objetivo hay que leer el entorno con honestidad, y sin ese paso previo cualquier estrategia termina construida sobre suposiciones y no sobre la realidad.

Sobre su valor en la práctica, Suárez et al. (2021) señalan que la MPC le permite a una empresa descubrir cómo está parada de verdad frente a sus rivales y, desde ese diagnóstico, armar un plan que refuerce lo que ya funciona y atienda lo que todavía falla. Para las pymes, eso es oro puro, porque muchas veces no tienen recursos para apostar en todos los frentes y necesitan saber exactamente dónde meter la ficha. Díaz et al. (2021) van en la misma dirección al afirmar que este análisis hace visible lo que el ojo desnudo no alcanza a ver.

Yendo más allá, Suárez et al. (2021) aclaran que la MPC no se queda en el presente sino que sirve de base para las decisiones que vienen, y que al integrarse al proceso de Steiner deja de ser un ejercicio aislado para convertirse en el puente que conecta el diagnóstico del mercado con las estrategias reales. Al final, es una herramienta que obliga a ver el mercado como realmente es, y esa diferencia entre suponer y saber es la que muchas veces define quién se queda en el mercado y quién no.

Figura 3. Premisas de la Planeación Estratégica



Fuente: elaboración propia

Etapa II: Planeación

Estudios de la Planeación

En cuanto al sustento del proceso, Ortega de la Cruz et al. (2024) retoman a Steiner para poner sobre la mesa algo que parece de manual pero que pocas empresas hacen de verdad: antes de comprometerse con cualquier decisión estratégica hay que saber en qué terreno se pisa. Los estudios de planeación son precisamente esa herramienta, que va desde la investigación de mercados hasta la proyección financiera, el análisis de factibilidad o la lectura del entorno tecnológico. Sin esa base, lo que se llama estrategia no es más que una apuesta bien intencionada.

Sobre la escala que deberían tener esos diagnósticos, Ochoa et al. (2022) rompen con la excusa más utilizada en las empresas pequeñas: que investigar es caro y que no tienen con qué. El análisis no tiene que ser sofisticado para ser útil, simplemente tiene que ser serio y proporcional a la realidad del que lo necesita. A esto, Sarmiento y Delgado (2021) añaden algo que duele más: hacer un buen estudio una vez y nunca actualizarlo es casi tirar el esfuerzo a la basura, porque el mercado no espera y los datos envejecen solos.

Respecto a los tipos de estudios, Peñafiel et al. (2020) citan a David explican que los análisis externos dicen qué pasa afuera y cómo se mueve la competencia, mientras que los internos obligan a ver con qué se cuenta y qué hace falta, pues es la combinación de ambos lo que le da base real a cualquier estrategia. El verdadero problema de las pequeñas empresas no es no tener recursos para investigar, sino haber normalizado la ausencia de información, porque las organizaciones que rompen con ese hábito dejan de improvisar y empiezan a decidir con conocimiento de causa.

Planeación Estratégica

Dirigir una empresa con rumbo no es algo que se logre solo con intuición, sino tener claro para qué existe el negocio y hacia dónde va. De igual manera, Ortega de la Cruz et al. (2024) retoman a Steiner explican que esto implica construir una misión honesta, fijar objetivos con horizontes reales de tres a cinco años y redactar

políticas que le digan a cada persona cómo decidir, porque sin eso claro desde el principio todo lo que se construya encima tarde o temprano se cae.

Fijar buenos objetivos estratégicos no es tan sencillo como parece, y Peñafiel et al. (2020) citan a David lo explican bien: si son demasiado fáciles nadie se esfuerza, y si parecen imposibles la gente deja de creer antes de intentarlo. Además, Ochoa et al. (2022) señalan que de nada sirven si no están conectados con la misión, y Sarmiento y Delgado (2021) recuerdan que las políticas que no se escriben ni comunican solo generan decisiones distintas ante situaciones idénticas.

En cuanto al vínculo con el mercado, Díaz et al. (2021) son bastante directos: una estrategia que se conecta con la realidad del entorno tiene posibilidades de funcionar, pero una que parte de lo que se quisiera que fuera el mercado, simplemente no. Yendo más allá, Ore et al. (2020) agregan que cuando personas de distintos niveles participan en construir el plan después lo defienden como propio, porque lo más valioso de la planeación estratégica no es el documento final sino todo lo que una organización descubre sobre sí misma mientras lo construye.

Figura 4. Jerarquía de la Planeación Estratégica



Fuente: elaboración propia

Planeación Táctica

La planeación táctica es el momento donde las ideas grandes por fin tocan tierra y dejan de ser solo intenciones. Además, Ortega de la Cruz et al. (2024) retoman a Steiner explican que esta etapa define cómo, cuándo, con qué y quién ejecuta cada cosa, mediante programas de uno a tres años donde cada proyecto debe tener un dueño, un indicador y un plazo, porque sin eso los compromisos se diluyen solos.

Sobre cómo se relacionan los proyectos entre sí, Ochoa et al. (2022) advierten que los programas no son independientes, sino que unos abren paso para que otros

puedan arrancar, y si eso no se considera desde el diseño los cuellos de botella aparecen solos. Además, Peñafiel et al. (2020) citan a David recuerdan que sin indicadores concretos no hay forma honesta de saber si algo está funciona, Sarmiento y Delgado (2021) añaden que ningún esquema táctico puede ser tan rígido que no permita ajustarse cuando el entorno cambia.

Respecto al factor humano, Ore et al. (2020) apuntan que los mandos medios son los que realmente sostienen la ejecución táctica, porque no solo conocen cómo funciona la empresa por dentro sino que cuando participan en construir los planes los defienden con convicción porque los sienten como propios. La planeación táctica es la prueba de fuego de cualquier organización, las empresas que ejecutan bien en este nivel no son las que tienen la estrategia más brillante, sino las que tienen la disciplina de convertir sus compromisos en acciones y la humildad de corregir cuando algo no sale como se esperaba.

Figura 5. Dimensiones de la Planeación Táctica



Fuente: elaboración propia

Planeación Operativa

Cuando se llega al nivel donde todo se convierte en acción concreta, Ortega de la Cruz et al. (2024) retoman a Steiner explican que la planeación operativa es donde la empresa deja de pensar en grande y empieza a responder preguntas muy puntuales: ¿quién hace qué?, ¿para cuándo? y ¿con qué?, todo en un horizonte menor a un año. Los procedimientos escritos son clave en esta etapa, porque sin ellos el conocimiento queda atrapado en la cabeza de una sola persona y el día que esa persona no está, la empresa tiene que empezar de cero.

Pellicer y Castellanos (2023) tienen claro algo que pocas organizaciones entienden a tiempo, sobre el vínculo con los niveles superiores: sin una buena ejecución de la planeación operativa los planes tácticos y estratégicos no son más que buenas intenciones con formato. Son las acciones cotidianas las que marcan si los grandes objetivos van a materializarse o no. A esto, Peñafiel et al. (2020) citan a David para recordar que los criterios SMART no son un trámite, son la única manera honesta de saber si se va por donde se debe ir antes de que sea tarde.

Sarmiento y Delgado (2021) advierten que un esquema operativo demasiado rígido no sobrevive al primer imprevisto, por lo que hay que diseñarlo con margen real para que pueda ajustarse sin perder el hilo. Además, Ore et al. (2020) señalan que los verdaderos líderes de este nivel son los supervisores y técnicos que viven las operaciones desde adentro, porque muchas organizaciones no tienen un problema de estrategia sino de ejecución, y un plan sin claridad operativa simplemente no produce resultados.

Figura 6. Componentes de la Planeación Operativa



Fuente: elaboración propia

Etapa III: Implementación y Revisión

Organización para Implementar los Planes

Ortega de la Cruz et al. (2024) al citar a Steiner, señalan que en cuanto a la organización para implementar los planes, el mejor plan del mundo no sirve para nada si la empresa no cuenta con la estructura ni los recursos para llevarlo a cabo, poner en marcha una estrategia requiere contar con las personas, el dinero, la tecnología y los materiales listos para que todo pueda realizarse de manera efectiva.

De acuerdo con la estructura interna, Peñafiel et al. (2020) citan a David afirman que muchas veces la organización debe cambiar su forma interna para adaptarse a las nuevas prioridades, una estructura antigua genera fricciones innecesarias. Yendo más allá, Figueroa et al. (2024) afirman que la descoordinación entre departamentos y la ausencia de incentivos claros son los obstáculos más comunes que dificultan que la estrategia se materialice en resultados concretos.

En lo referente al liderazgo, Ochoa et al. (2022) son claros: sin alguien que impulse y mantenga el enfoque los planes se diluyen solos. Sarmiento y Delgado (2021) añaden que en empresas pequeñas involucrar al personal desde el inicio y mostrar resultados rápidos es clave para construir el respaldo necesario, porque la implementación es la etapa donde más planes fracasan, no por mal diseño sino porque nadie aseguró las condiciones reales para ejecutarlos.

Revisión y Evaluación

La revisión y evaluación es el momento en que una empresa para y se pregunta con honestidad si lo que pasa coincide con lo que se planeó. Para abordar este punto, Peñafiel et al. (2020) retoman a Steiner para aclarar que este análisis no debe reservarse solo para cuando algo sale mal, sino mantenerse de forma constante, un problema identificado a tiempo es mucho más fácil de resolver. Además, los autores dejan claro que no es lo mismo fallar por un error interno que por un cambio inesperado del entorno, pues cada caso requiere una solución diferente.

Sobre la profundidad con que se debe evaluar, Loaiza, Ochoa y Huacón (2022) resaltan que revisar únicamente los resultados finales no es suficiente, porque para cuando llegan, puede ser demasiado tarde para corregir algo. Estos autores también insisten en que cada proceso de revisión debe dejar una enseñanza registrada, dado que una empresa que no aprende de sus tropiezos termina cometiéndolos una y otra vez.

En lo referente al ambiente interno, Sarmiento y Delgado (2021) señalan que el miedo a reportar errores hace que el personal los oculte hasta que ya no hay marcha atrás, por lo que los líderes deben crear un espacio donde reconocer una

falla sea visto como responsabilidad y no como castigo. Sin esa apertura y sin un seguimiento real, cualquier plan estratégico se convierte en solo un documento bien presentado que nunca cambia nada concreto dentro de la organización.

1.2. Competitividad

La competitividad es la capacidad real que tiene una empresa para sostenerse y avanzar cuando el mercado se vuelve más difícil y exigente. Para entender este concepto, Díaz et al. (2021) citan a Porter y explican que las organizaciones más competitivas no llegan al mercado con esa condición, sino que la construyen a fuerza de enfrentar presiones y desafíos que las obligan a reinventarse mientras otras eligen no moverse. Esa decisión, simple pero poderosa, es la que marca la diferencia entre las que crecen y las que cierran.

En lo que respecta a la organización interna, Tamayo y Ariza (2022) dejan claro que una empresa con procesos bien definidos no solo trabaja mejor por dentro, sino que también aguanta con más solidez los cambios que vienen de afuera. A esto, Obregón (2022) añade que intentar ser competitivo sin una estrategia clara es prácticamente garantía de fracaso, porque los mercados de hoy cambian tan rápido que improvisar ya dejó de ser una salida posible.

Sobre la necesidad de medir resultados, Sarmiento y Delgado (2021) explican que una empresa que no evalúa lo que hace no puede saber si va bien o mal hasta que ya no hay mucho por hacer. Saber si se cumplieron los objetivos y si los recursos rindieron lo que debían no es un lujo académico, sino algo indispensable para cualquier negocio que quiera tomar decisiones con criterio y no a ciegas.

Los expertos en administración coinciden en que el tamaño de una empresa no define su nivel de competitividad. Las organizaciones que tienen claro a dónde van y actúan con disciplina para llegar logran desplazar a competidores mucho más grandes, lo que demuestra que posicionarse en el mercado depende más de la inteligencia estratégica que de contar con grandes presupuestos.

Optimización de Recursos como Fundamento de Competitividad

Optimizar los recursos no es solamente gastar menos, sino aprender a aprovechar al máximo lo que ya se tiene. En las pequeñas empresas esto adquiere especial relevancia, el margen de error es menor y cada decisión sobre cómo destinar el dinero, las personas o la tecnología repercute de forma directa en los resultados. Lo que en realidad se busca es crear más valor con los mismos medios, sin tener que incrementar la inversión.

Al respecto, Ore et al. (2020) explican que cuando una empresa administra bien sus activos eso se nota rápido en el margen de utilidad y el retorno sobre inversión, porque se evitan tiempos muertos y gastos que no sirven para nada. Además, Muñoz, Lombeida y Mosquera (2021) señalan que la productividad depende de conocer bien la capacidad real de la empresa, y Tamayo y Ariza (2022) añaden que revisar las fortalezas y debilidades internas es lo que permite saber dónde conviene invertir para sacarle el mayor provecho a lo que ya se tiene.

Los expertos en gestión empresarial coinciden en que la optimización de recursos constituye un elemento esencial en cualquier proceso de planificación empresarial. En organizaciones de menor tamaño este aspecto resulta todavía más decisivo, pues una gestión inteligente de los medios disponibles puede traducirse en ventajas competitivas reales frente a empresas con mayores capacidades económicas.

Figura 7. Efectos de la Optimización de Recursos en la Competitividad Empresarial



Fuente: elaboración propia

Cambios en las Condiciones de Competitividad

El entorno en que las empresas operan hoy no es el mismo que hace diez años, y eso obliga a replantear continuamente la forma en que se compite. No es una opción, sino una condición básica para no quedarse atrás, la adaptación a los cambios económicos, sociales y tecnológicos. Para lograr una posición estable entre los demás actores del mercado es necesario saber combinar bien los recursos humanos, financieros, ambientales y tecnológicos, la debilidad en cualquiera de ellos que afecta al conjunto.

Al respecto del papel de la tecnología en este escenario, Ráez et al. (2021) afirman que las herramientas digitales han cambiado por completo la forma en que funcionan los negocios, distanciándose de manera considerable de quienes operan con modelos anticuados. Estos autores indican también que la competitividad debe leerse desde varios niveles: el entorno amplio, el contexto de políticas y la situación interna de cada empresa, todos esos planos afectan directamente la capacidad de competir.

Dimensiones de la Competitividad

Entender la competitividad de una empresa requiere descomponerla en partes concretas que se puedan analizar y medir por separado. Para ello, Sarmiento y Delgado (2021) identifican cinco ámbitos fundamentales: el cliente, el mercado, lo financiero, lo técnico y lo social, a los que añaden aspectos operativos como la producción, la comercialización, el personal y la tecnología. Revisar todos esos elementos en conjunto le da a la empresa una visión mucho más honesta de dónde está parada y cómo se compara frente a los demás.

En cuanto a las funciones que mantienen viva una organización, Ore et al. (2020) afirman que planificar, organizar, dirigir y controlar son los cuatro pilares sobre los que se apoya cualquier negocio que quiera funcionar bien. Estos autores también destacan que usar indicadores para medir cada una de esas áreas ayuda a saber si las metas se cumplen y a tomar decisiones oportunas cuando algo no marcha como debería.

Figura 8. Dimensiones de la Competitividad



Fuente: elaboración propia

Estrategias Competitivas para Pequeñas Empresas

Antes de armar cualquier estrategia, una pequeña empresa tiene que conocerse bien y saber en qué puede destacar y dónde le falta. Asimismo, Díaz et al. (2021) al citar a Porter explican que hay tres caminos posibles: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en un nicho, pues son los dos últimos los más alcanzables para los pequeños negocios, competir solo en precio pocas veces es una opción real.

En cuanto a la colaboración, Tamayo y Ariza (2022) señalan que la asociatividad permite alcanzar objetivos que de forma individual serían muy difíciles, y que ninguna estrategia funciona bien si no hay coherencia entre el talento humano, la innovación, la tecnología y la calidad, porque cuando alguno de esos elementos falla los resultados de toda la estrategia se resienten.

De manera complementaria, Obregón (2022) advierte que intentar sobresalir en todo al mismo tiempo dispersa los recursos y debilita la propuesta, mientras que elegir bien dónde enfocarse hace la estrategia mucho más sólida, las microempresas tienen más éxito cuando concentran sus energías en nichos específicos y en la atención personalizada, lo que les permite capitalizar sus ventajas reales y sostener una posición competitiva en el tiempo.

Figura 9. Estrategias competitivas aplicables a pequeñas empresas



Fuente: elaboración propia

1.3. Relación entre planeación estratégica y competitividad

Uno de los factores que más influyen en el desempeño de una empresa, es tener claro hacia dónde va. En ese sentido, Ore et al. (2020) demuestran que una dirección bien estructurada mejora indicadores como el ROA y el margen de utilidad, Obregón (2022) confirma que esa relación entre planificar y ejecutar se nota en la operación del día a día, y Tamayo y Ariza (2022) añaden que para las pymes tener un norte claro es especialmente útil porque les da herramientas para moverse con rapidez ante los cambios del mercado.

Saber dónde meter el tiempo y el dinero no es casualidad sino el resultado de trabajar con orden. Ore et al. (2020) explican que esto enfoca los recursos en lo que produce resultados, Díaz et al. (2021) agregan que la productividad depende de qué tan bien se aprovechan, y Soledispa y Tuárez (2020) sostienen que tener prioridades claras hace que cada esfuerzo llegue donde más falta hace.

Ninguna empresa se mantiene sola por el tiempo que lleva en el mercado, sino por su capacidad de anticiparse a los cambios. Peñafiel et al. (2020) señalan que un esquema estructurado permite moverse antes de que los cambios obliguen a reaccionar, Ore et al. (2020) añaden que ese enfoque impulsa un crecimiento sostenido, y Ochoa et al. (2022) precisan que tener un rumbo claro con pasos medibles es lo que convierte los planes en resultados reales.

Gestionar una empresa sin un modelo directivo claro es básicamente navegar sin brújula: se avanza, pero sin saber si se va a llegar. Lo más valioso de este enfoque

no son los planes que produce, sino la coherencia que le da a cada decisión del día a día, porque las organizaciones que lo hacen parte de su forma de trabajar, pues son más sólidas por dentro y mucho más difíciles de desplazar del mercado.

Figura 10. La Planeación Estratégica impulsa la competitividad empresarial



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Fundamentación epistemológica

Para entender bien cómo se construyó esta investigación, hay que arrancar desde su base epistemológica, porque es lo que justifica por qué se eligió una forma particular de investigar y cómo se conectan el problema, los objetivos y la metodología. En ese sentido, Arbeláez et al. (2023) explican que la epistemología analiza desde dónde nace el conocimiento científico y cómo se interpretan los fenómenos, lo que permite ver la planeación estratégica no solo como un proceso técnico sino como una herramienta que impacta directamente en el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas del sector de la construcción.

De manera complementaria, Rivera y Villegas (2022) señalan que la epistemología estudia los principios y límites del conocimiento, lo que permite validar la información obtenida y trabajar con datos reales en lugar de opiniones subjetivas. Además, Salazar y Pérez (2024) explican que la epistemología construye conocimiento yendo de lo general hacia lo concreto, razón por la que esta investigación toma los fundamentos teóricos sobre planeación estratégica y competitividad y los aplica a la realidad específica del sector manufacturero de la construcción.

Finalmente, este estudio se enmarca en el paradigma positivista, que parte de observar, medir y analizar datos para explicar la realidad de forma objetiva. Como señalan Arbeláez et al. (2023), este paradigma le exige al investigador mantenerse neutral y apoyarse en evidencia empírica verificable, por lo que las variables se miden con un cuestionario de escala Likert cuyos resultados se analizan estadísticamente para llegar a conclusiones con respaldo científico concreto.

2.2. Consideraciones metodológicas

Tipo de investigación

Antes de desarrollar cualquier investigación, hay que definir qué tipo de estudio se va a realizar, porque eso es lo que orienta todas las decisiones que vienen después.

En este caso, el tipo de investigación se determinó con base en cuenta el problema planteado, los objetivos que se persiguen y la naturaleza de las dos variables centrales del estudio: planeación estratégica y competitividad.

En cuanto al enfoque, esta investigación es cuantitativa porque tanto la planeación estratégica como la competitividad se analizan a partir de datos numéricos recogidos con un instrumento de escala Likert aplicado a los grupos de interés de la empresa fábrica de bloques Wilsito. Al respecto, Arias y Covinos (2021) explican que este enfoque permite medir con precisión los fenómenos organizacionales mediante técnicas estadísticas, lo que garantiza que los resultados sean objetivos y puedan generalizarse dentro del contexto estudiado.

El estudio también tiene un alcance descriptivo porque busca retratar cómo funciona actualmente la planeación estratégica y la competitividad en la empresa, e identifica sus componentes tal como aparecen en la realidad sin intervenir en ellos. Mollo (2023) señala que la investigación descriptiva se centra en detallar las propiedades de un fenómeno, lo que en este caso permite tener un diagnóstico claro de la situación organizacional de la empresa.

Yendo más allá de la descripción, la investigación tiene también un alcance explicativo porque no se conforma con mostrar lo que pasa sino que busca entender por qué pasa, específicamente cómo la falta de procesos estratégicos formales afectan la capacidad competitiva. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), los estudios explicativos van directo a las causas de los fenómenos, lo que resulta esencial para comprender a fondo la relación entre las variables.

Finalmente, el estudio tiene un alcance correlacional porque busca saber qué tan relacionadas están la planeación estratégica y la competitividad entre sí. Arias y Covinos (2021) aclaran que este tipo de investigación no establece una relación de causa y efecto directa, pero sí permite inferir si existe una asociación estadística entre ambas variables, lo que en este caso es clave para entender si una gestión estratégica más ordenada se relaciona con un mejor desempeño competitivo en el sector de fabricación de materiales de construcción.

Diseño de investigación

Para que la recolección de información tuviera coherencia con los objetivos del estudio, fue necesario definir el diseño de investigación, es lo que le da estructura a todo el proceso de recolección y análisis de datos. El diseño de esta investigación es no experimental, dado que tanto la planeación estratégica como la competitividad se estudian tal como se presentan en la realidad de la fábrica de bloques Wilsito, sin modificar ninguna de las variables. Como explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), en este tipo de diseño las variables se analizan en su entorno natural, lo que garantiza que los resultados reflejen lo que realmente ocurre en la organización.

El estudio es transaccional porque toda la información se recolectó en un solo momento, y como describen Ñaupas et al. (2023), este diseño es como tomar una fotografía del estado actual de las variables, lo que permite analizar la relación entre la planeación estratégica y la competitividad en un punto concreto. De manera complementaria, la investigación es de campo porque los datos se obtienen directamente del personal administrativo, operarios, clientes y proveedores de la fábrica de bloques Wilsito, lo cual garantiza, según Arias y Covinos (2021) información de primera mano que refleja con fidelidad la realidad de la organización.

Delimitación poblacional

La población de estudio está conformada por el gerente propietario, obreros de producción, clientes recurrentes y proveedores de la Fábrica de Bloques Wilsito, localizada en Latacunga, provincia de Cotopaxi. Cada uno de estos grupos opina de forma clave para hacer un diagnóstico real de cómo está la empresa en calidad, precio y competitividad.

Tabla 1. Total población de la Fábrica de Bloques “Wilsito”

Descripción	Población
Personal administrativo	2
Personal Operativo	8
Proveedores	3
Clientes Recurrentes	20
Total	**33**

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa “Wilsito”

Muestra

La población del estudio estuvo conformada por 33 personas entre gerente, personal operario, proveedores y clientes frecuentes de la empresa fábrica de bloques Wilsito, optándose por una muestra por conveniencia dado que el número es accesible y manejable. Se priorizó a quienes tienen mayor criterio para aportar información relevante: clientes de compra frecuente, operarios con más experiencia y proveedores con mayor tiempo de relación comercial con la organización.

Trabajar con esta muestra permite ver la situación desde dos ángulos que se complementan bastante bien: el de las personas que están adentro y saben cómo se planifica y opera la empresa, y el de quienes la conocen desde afuera y pueden dar una opinión más objetiva sobre qué tan competitiva es Wilsito dentro del mercado local de materiales de construcción.

Definición operacional

Para darle concreción a este estudio, se analizaron las dimensiones de la planeación estratégica y la competitividad, que transforma los conceptos teóricos en indicadores prácticos que permitan evaluar la relación entre ambas variables y el nivel de desarrollo de los procesos de gestión estratégica dentro de la organización estudiada.

Cuadro 3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	PREGUNTAS
Planeación estratégica y Competitividad	Planeación estratégica	Análisis del Entorno	✓ Diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa ✓ Identificación y valoración de los factores competitivos del sector ✓ Elaboración de estudios de planeación como base para la toma de decisiones ✓ Actualización constante de los datos del entorno	1-4	1. La empresa Wilsito identifica y analiza de manera adecuada sus fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas antes de tomar decisiones importantes. 2. La empresa Wilsito utiliza información sobre su posición frente a la competencia como punto de partida para definir sus estrategias y planes de acción. 3. Los estudios de planeación o análisis que realiza la empresa Wilsito se actualizan con regularidad para que la información que se usa al momento de decidir refleje la realidad actual del mercado. 4. La empresa Wilsito revisa de manera periódica la información sobre su entorno (mercado, competencia y condiciones del sector) para que sus decisiones estén basadas en datos vigentes.
		Misión, Visión y Valores	✓ Claridad y Comunicación de la Misión de la Organización ✓ Visión orientada a largo plazo ✓ Coherencia entre los valores declarados y las decisiones organizacionales. ✓ Alineación de misión, visión y valores con las necesidades de los grupos de interés	5-8	5. La empresa Wilsito comunica abiertamente su propósito y razón de ser tanto al personal interno como a los clientes y proveedores con quienes se relaciona. 6. La empresa Wilsito tiene definido hacia dónde quiere llegar en el mediano y largo plazo, y esa dirección es conocida por quienes trabajan y se relacionan con ella. 7. La forma en que la empresa Wilsito actúa y toma decisiones refleja en la práctica los valores que dice tener, no solo en documentos o declaraciones. 8. El propósito y los valores de la empresa Wilsito consideran no solo sus metas económicas sino también el bienestar de las personas y el entorno social con el que se relaciona.
		Establecimiento de Objetivos Estratégicos	✓ Objetivos de formulación relacionados con la misión de la organización ✓ Fijación de objetivos medibles según los criterios SMART ✓ Clasificación y articulación de objetivos entre niveles de la organización ✓ Relación de los objetivos con las condiciones reales del entorno	9-12	9. En la empresa Wilsito los objetivos están ordenados y conectados entre sí de manera que todos apuntan hacia el mismo propósito organizacional. 10. Los objetivos que establece la empresa Wilsito tienen un responsable definido, un indicador concreto y un plazo claro que permite saber si se están cumpliendo o no. 11. En la empresa Wilsito quienes están en los distintos niveles (directivos, mandos medios y operarios) conocen y comprenden los objetivos que les corresponde cumplir dentro del plan general. 12. La empresa Wilsito define sus objetivos considerando tanto lo que puede hacer con los recursos que tiene como las oportunidades y limitaciones que le presenta su entorno.
		Formulación de Estrategias	✓ Creación de estrategias orientadas a la generación de valor y ventaja competitiva ✓ Articulación de la estrategia con las áreas de la organización ✓ Políticas de formulación que orienten la toma de decisiones organizacionales ✓ Incorporación de los resultados de la diagnosis a la formulación de estrategias	13-16	13. La empresa Wilsito orienta sus recursos y esfuerzos hacia las actividades que realmente generan valor y la diferencian de otras empresas del sector de la construcción. 14. La empresa Wilsito demuestra coherencia entre lo que planifica a nivel estratégico y lo que realmente se ejecuta en las operaciones diarias de cada área. 15. En la empresa Wilsito existen lineamientos o criterios definidos que orientan la forma en que se toman las decisiones, de modo que ante situaciones similares se actúa de manera consistente. 16. La empresa Wilsito demuestra que existe una conexión clara entre lo que ha identificado en su diagnóstico y las decisiones estratégicas que toma para competir en su sector.

		Implementación de las Decisiones	✓ Aprovechamiento de recursos para la ejecución de planes estratégicos ✓ Liderazgo y comunicación como factores claves en la implementación ✓ Coordinación entre las áreas y niveles organizacionales para la ejecución de decisiones ✓ Comprobación de la viabilidad técnica, financiera y operativa de las decisiones tomadas	17-20	17. La empresa Wilsito asigna sus recursos de manera ordenada y con criterio, priorizando las actividades que más contribuyen al cumplimiento de sus planes estratégicos. 18. En la empresa Wilsito la comunicación entre quienes dirigen y quienes ejecutan es clara y fluida, de modo que todos saben qué se espera de ellos al momento de poner en marcha un plan. 19. Las distintas áreas de la empresa Wilsito trabajan de manera coordinada al momento de ejecutar una decisión importante, sin que unas bloqueen o dupliquen el trabajo de las otras. 20. Antes de poner en marcha una decisión importante, la empresa Wilsito verifica si cuenta con los recursos técnicos, financieros y operativos necesarios para llevarla a cabo con éxito.
		Evaluación y Ajuste de Decisiones	✓ Seguimiento permanente de los resultados respecto a lo planificado ✓ Profunda evaluación del proceso y no sólo de los resultados finales ✓ Creación de un clima organizacional que facilite la detección y comunicación de errores ✓ Ajuste oportuno de las decisiones frente a cambios en las condiciones del entorno	21-24	21. La empresa Wilsito utiliza indicadores concretos para hacer seguimiento a sus resultados y detectar a tiempo cualquier desviación respecto a los objetivos planteados. 22. La empresa Wilsito no solo evalúa si alcanzó sus metas sino también la manera en que las alcanzó, analizando si el proceso seguido fue el más adecuado. 23. En la empresa Wilsito las personas se sienten con libertad de señalar cuando algo no está funcionando bien, sin temor a que reconocer un error tenga consecuencias negativas para ellas. 24. La empresa Wilsito modifica sus decisiones o planes cuando detecta que las condiciones del mercado o del entorno han cambiado de manera significativa, sin esperar a que el problema se agrave.
	Competitividad	Enfoque de nicho	✓ Grado de claridad en la identificación del segmento de mercado al que sirve la empresa ✓ Nivel de especialización de la oferta para satisfacer las necesidades específicas del nicho ✓ Grado de conocimiento del cliente del nicho en que se apoya la posición competitiva ✓ Grado de concentración de recursos y esfuerzos en el nicho seleccionado para optimizar resultados	25-28	25. La empresa Wilsito conoce con precisión las necesidades y expectativas del segmento de mercado al que sirve, lo que le permite tomar decisiones más acertadas sobre su oferta y su forma de competir. 26. La empresa Wilsito se ha especializado en un tipo de producto o forma de atención que la hace más adecuada para cierto segmento de clientes en comparación con otras empresas del sector. 27. La empresa Wilsito conoce a fondo a sus clientes (sus necesidades, preferencias y expectativas) y usa ese conocimiento como base para tomar decisiones sobre cómo competir en su mercado. 28. La empresa Wilsito demuestra que enfocarse en un segmento específico le ha permitido aprovechar mejor sus capacidades y obtener resultados más sólidos que si intentara competir en todos los frentes a la vez.
		c	✓ Grado de valor que el cliente percibe en la oferta diferenciada de la empresa	29-32	29. Los clientes de la empresa Wilsito reconocen que lo que reciben responde de manera concreta a lo que necesitan, lo que demuestra que la empresa ha logrado diferenciarse en algo que realmente importa para ellos.

			✓ Grado de coherencia entre la propuesta de valor diferenciadora y la capacidad operativa real de la empresa ✓ Nivel de sostenibilidad de los elementos distintivos frente a los cambios del entorno competitivo ✓ Grado de reconocimiento externo de los atributos diferenciales de la empresa por parte de los grupos de interés		30. Existe coherencia entre lo que la empresa Wilsito promete a sus clientes y lo que realmente puede cumplir con los procesos, el personal y los recursos que tiene disponibles. 31. Ante la aparición de nuevos competidores o cambios en el entorno, la empresa Wilsito fortalece lo que la distingue en lugar de abandonar su propuesta diferenciadora por presión externa. 32. Los clientes, proveedores y personal de la empresa Wilsito pueden identificar con claridad qué la hace diferente de otras empresas del sector de la construcción en Latacunga.
		Liderazgo en costos	✓ Grado de efectividad en el uso de los recursos para disminuir los gastos operativos sin que afecte la calidad ✓ Grado de organización de los procesos internos para obtener la mayor productividad y el menor desperdicio ✓ Grado de anticipación y respuesta estructurada a los cambios del entorno que impactan los costos ✓ Grado de firmeza y de consistencia del posicionamiento competitivo mantenido en el tiempo a través de una gestión eficiente	33-36	33. La empresa Wilsito demuestra que una gestión ordenada de sus recursos le ha permitido reducir costos operativos mientras mantiene los estándares de calidad que sus clientes esperan. 34. La empresa Wilsito conoce bien su capacidad real de producción y organiza sus procesos en función de esa capacidad para obtener el mayor rendimiento posible con los recursos disponibles. 35. Cuando se producen cambios en los precios de materiales, insumos o condiciones del mercado de la construcción, la empresa Wilsito los detecta con anticipación y ajusta su forma de operar para proteger su eficiencia en costos. 36. La forma en que la empresa Wilsito gestiona sus operaciones día a día refleja una disciplina sostenida que le permite conservar su posición competitiva sin depender de circunstancias favorables del mercado.
	Relación planeación estratégica y competitividad	Relación planeación estratégica y competitividad	✓ Desempeño Organizacional ✓ Adaptabilidad y posicionamiento competitivo	37-38	37. La aplicación de procesos de planeación estratégica en la empresa Wilsito contribuye al mejoramiento de su competitividad dentro del mercado de materiales de construcción. 38. La falta de planificación estratégica en la empresa Wilsito afecta su capacidad para diferenciarse y mantenerse competitiva frente a otras fábricas de bloques.

Fuente: elaboración propia

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para levantar la información que el estudio requería se utilizó la encuesta como técnica principal, permite recoger datos de distintas fuentes de forma ordenada y comparable. Se elaboró un cuestionario de 38 preguntas basado en las dimensiones e indicadores de las variables planeación estratégica y competitividad, aplicado al gerente, personal operario, proveedores y clientes de la empresa fábrica de bloques Wilsito mediante una escala de Likert de cinco puntos, que combina la visión interna de la organización con la percepción externa sobre su competitividad.

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	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,00 – 2,01	Intermedia	Moderada presencia
2	En desacuerdo	2,00-1,01	Negativa	Baja presencia
1	Totalmente en desacuerdo	1,00-0,00	Negativa	Baja presencia

Fuente: elaboración propia

El baremo es básicamente la escala que se usa para interpretar los resultados que se obtienen después de aplicar el instrumento. En este estudio sirve para leer e interpretar las respuestas que dieron el gerente, el personal operario, los proveedores y los clientes de la empresa fábrica de bloques Wilsito sobre las variables planeación estratégica y competitividad. Con esto se puede saber en qué nivel se encuentran los procesos estratégicos de la empresa y entender mejor cómo eso se relaciona con su capacidad para competir en el mercado local de materiales de construcción.

Encuesta

La encuesta fue la técnica principal de este estudio porque permite recoger la opinión de varias personas al mismo tiempo con datos concretos y comparables. Sánchez y Barreto (2024) explican que usa procedimientos estandarizados que solidifican los resultados, razón por la que se aplicó al gerente, personal operario, proveedores y clientes de la fábrica de bloques Wilsito mediante un cuestionario de 38 preguntas basado en las dimensiones e indicadores de las dos variables, lo cual

garantiza, según Sánchez y Hernández (2024) percepciones ordenadas con respaldo suficiente para sostener las conclusiones y la propuesta final.

Cuestionario

El cuestionario es la herramienta que le da forma concreta a la encuesta, es donde están todas las preguntas que los participantes responden, y en este estudio se construyó a partir de las dimensiones e indicadores de las variables planeación estratégica y competitividad con la escala de Likert de cinco puntos. Sánchez Martínez (2022) explica que este instrumento permite recopilar datos de forma estandarizada, lo cual facilita el análisis posterior, y Arias et al. (2022) añaden que cuando todas las preguntas apuntan a un mismo objetivo, el instrumento gana coherencia y permite sacar conclusiones claras sobre lo que pasa en la empresa fábrica de bloques Wilsito.

Confiabilidad del instrumento

Para comprobar que el cuestionario mide lo que tiene que medir y que sus resultados son fiables se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach. Castañeda et al. (2024) explican que este coeficiente permite comprobar si las preguntas de una escala están relacionadas entre sí y miden el mismo atributo de forma consistente, esta es la manera de confirmar que el instrumento está bien construido y que los datos obtenidos serán válidos y servirá para sacar conclusiones dentro de la investigación.

El cuestionario está formado por preguntas cerradas en escala de Likert, agrupatas en 3 secciones con 38 ítems, relativos a las variables planeación estratégica y competitividad. Se aplicó al 15 % de la muestra, es decir, a 4 personas entre proveedores, clientes, trabajadores operarios y personal administrativo de la empresa fábrica de bloques Wilsito, con el fin de verificar que las preguntas se acomoden debidamente a las variables, dimensiones e indicadores propuestos en el estudio.

Tabla 3. Alfa de Cronbach según el cuestionario enviado a los grupos de interés de la empresa fábrica de bloques Wilsito

Resumen de Procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	4	100,0
	Excluido[a]	0	0,0
	Total	4	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	
0,902	0,892	38	

Fuente: elaboración propia

Los resultados que muestra la tabla 3 son bastante buenos, porque el Alfa de Cronbach obtenido fue de 0,902. Toro et al. (2022) señalan que los valores entre 0,8 y 0,9 son los óptimos para este tipo de estudios, así que con ese resultado se puede decir con confianza que los 38 *ítems* miden de forma coherente los fenómenos de planeación estratégica y competitividad en la empresa Wilsito, lo que se traduce en percepciones homogéneas y en un instrumento confiable para esta investigación.

Tabla 4. Correlación de Spearman

Correlaciones				
			Planeación Estratégica	Competitividad
Rho de Spearman	Planeación Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	0,737**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	33	33
	Competitividad	Coeficiente de correlación	0,737**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	33	33

Fuente: elaboración propia

Como se ve en la tabla 4, el coeficiente de Spearman fue de 0,737 con una significancia de 0,000 en 33 personas, lo que básicamente confirma que entre la planeación estratégica y la competitividad existe una relación positiva alta y real. Dicho de otra forma, cuando Wilsito mejora su forma de planificar, su competitividad también sube, y eso le da mucho peso a la propuesta de un modelo estratégico para fortalecer su posición en el mercado.

2.3. Principales factores de la planeación estratégica que influyen en la competitividad de la empresa fábrica de bloques Wilsito

Una vez que se recopilaron y procesaron todos los datos de la encuesta, se organiza la información según la operacionalización de variables, lo que permite analizar de forma clara la relación entre la planeación estratégica y la competitividad en la empresa fábrica de bloques Wilsito. Los resultados se interpretan con la ayuda de un baremo como escala de referencia que sirve básicamente para medir y dar un significado concreto a las medias aritméticas que da el instrumento al promediar los indicadores de cada subdimensión y ubicándolos en rangos que indican qué tan presentes están los elementos evaluados dentro de la organización.

Tabla 5. Principales factores que influyen en la planeación estratégica en la empresa Wilsito

Variable independiente: Planeación estratégica								
Subdimensión / Descripción		Análisis del Entorno	Misión, Visión y Valores	Establecimiento de Objetivos Estratégicos	Formulación de Estrategias	Implementación de las Decisiones	Evaluación y Ajuste de Decisiones	Descripción
Alternativa	Rango	Media Aritmética						Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01							Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3.72	3,68	3,70	3,86	3,77	3,62	Alta presencia
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,00-2,01							Moderada presencia
En desacuerdo	2,00-1,01							Baja presencia
Totalmente en desacuerdo	1,00-0,00							Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 5, todas las subdimensiones de la planeación estratégica se ubican en el rango de 3,01 a 4,00, correspondiente a la categoría "De acuerdo" con alta presencia, lo que indica que los grupos de interés de la empresa fábrica de bloques Wilsito reconocen que los elementos estratégicos están presentes en la organización. Como aspecto positivo, la Formulación de Estrategias obtuvo el promedio más alto con 3,86 y la Implementación de las Decisiones con

3,77, lo que refleja que la empresa tiene mayor claridad en cómo define y ejecuta sus estrategias.

Sin embargo, la Misión, Visión y Valores con 3,68 y la Evaluación y Ajuste de Decisiones con 3,62 (la más baja) son los aspectos con mayor oportunidad de mejora, lo cual evidencia dificultades para comunicar el propósito organizacional y para revisar y corregir decisiones de forma ordenada. Ninguna subdimensión alcanzó el nivel óptimo de "Totalmente de acuerdo", lo que confirma la necesidad de fortalecer el proceso estratégico, particularmente en los mecanismos de seguimiento y ajuste, para que la empresa pueda mejorar su posición competitiva en el mercado local de materiales de construcción.

Tabla 6. Principales factores que influyen en la competitividad en la empresa Wilsito

Variable dependiente: Ventaja Competitiva						
Subdimensión / Descripción		Enfoque de Nicho	Diferenciación	Liderazgo en Costos	Relación planeación estratégica y competitividad	Descripción
Alternativa	Rango	Media Aritmética				Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01				4,12	Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3,85	3,92	3,96		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

Como se observa en la tabla 6, el aspecto más positivo es que la subdimensión Relación Planeación Estratégica y Competitividad obtuvo el promedio más alto con 4,12, ubicándose en la categoría "Totalmente de acuerdo" con alta presencia, lo que refleja que los grupos de interés de la empresa fábrica de bloques Wilsito reconocen con convicción que existe una conexión directa entre la gestión estratégica y el desempeño competitivo de la organización.

Sin embargo, las subdimensiones de Liderazgo en Costos con 3,96, Diferenciación con 3,92 y Enfoque de Nicho con 3,85 se ubican en la categoría "De acuerdo", pues

es el Enfoque de Nicho el componente más débil, lo que evidencia dificultades para concentrar esfuerzos en un segmento específico y diferenciarse con claridad de la competencia. Estos resultados confirman la necesidad de fortalecer las estrategias de posicionamiento y diferenciación para consolidar una posición competitiva más sólida en el mercado local de materiales de construcción.

CAPÍTULO III. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN BASE AL MODELO DE STEINER PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: EMPRESA WILSITO

Etapa 1: Premisas

Análisis del entorno

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

Factor clave de éxito	Peso	Wilsito	Puntaje	El Arbolito	Puntaje	Jácome	Puntaje
Calidad del bloque	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
Precio competitivo	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,00
Tiempo de entrega	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Capacidad productiva	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Atención al cliente	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Experiencia en el sector	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Total	1,00		2,95		3,30		3,15

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7 se puede observar que la MPC indica que la empresa Wilsito tiene un puntaje de 2,95, ubicándose por debajo de sus principales competidores. Su mayor fortaleza es la atención al cliente, que tiene una calificación de 4. Por otro lado, su principal debilidad es la capacidad productiva, que tiene una calificación 2, por lo que se evidencia la necesidad urgente de fortalecer los procesos internos y la capacidad de producción. De tal manera, esto mejoraría su posición competitiva en el mercado local de materiales de construcción en la ciudad de Latacunga.

Misión, Visión y Valores

Misión

En el modelo de Steiner, la primera etapa indica que la organización debe definir con claridad su razón de ser antes de establecer cualquier objetivo o estrategia. Es por eso que se propone para la empresa fábrica de bloques Wilsito la siguiente misión:

“Producir y comercializar bloques de piedra pómez de calidad en la ciudad de Latacunga y la zona tres del Ecuador, ofreciendo un producto confiable a un precio justo y a tiempo, con el compromiso de contribuir al desarrollo de la región.”

Esta declaración responde a interrogantes que toda misión debe tener, las cuales son: qué hace la organización, a quién sirve, cómo lo hace y qué le debe a su entorno. Por eso es fundamental comunicar de forma clara a todos los *stakeholders* para que sirva como guía para la toma de decisiones dentro de la empresa fábrica de bloques Wilsito.

Visión

Para la visión, el modelo de Steiner establece que toda organización debe trazar un horizonte a largo plazo, en el cual oriente sus esfuerzos y decisiones estratégicas; es por ello que se propone para la empresa fábrica de bloques Wilsito la siguiente visión:

“Para el año 2028, ser la empresa de bloques de piedra pómez más reconocida de la ciudad de Latacunga, destacándose por la calidad de sus productos y la eficiencia de sus procesos.”

Esta declaración guía a la organización para que sus esfuerzos tengan un rumbo claro, al establecer un periodo de tres años que es alcanzable y medible; para que la visión cumpla su función, debe ser compartida y conocida por los *stakeholders* de la empresa; de tal manera se convertirá en un motor de las decisiones estratégicas y no se quedará simplemente como un enunciado.

Valores organizacionales

Con relación a los valores organizacionales en el modelo de Steiner, se reconoce que construyen las bases que guían el comportamiento de todos los miembros en la organización, los mismos que deben verse reflejados en las decisiones, relación comercial y procesos. Para la empresa fábrica de bloques Wilsito se proponen los siguientes valores:

Cuadro 3. Valores organizacionales

Valores	Descripción
Calidad	Cada tipo de bloque cumple con las características solicitadas por el cliente.
Responsabilidad	Pedidos a tiempo y cantidades acordadas.
Honestidad	Procesos transparentes entre clientes, proveedores y trabajadores.
Trabajo en equipo	Cada área aporta en la producción de inicio a fin.
Mejora continua	Los procesos son supervisados para aplicar mejoras.
Compromiso social	Contribuye al desarrollo constructivo de la Zona 3.

Fuente: elaboración propia

Esos valores deben integrarse en los procesos de contratación y toma de decisiones en la organización, su impacto se mide entre lo que declara la empresa y lo que verdaderamente practica en operación diaria.

Etapa 2: Planeación

Planeación Estratégica

Objetivos estratégicos

La empresa fábrica de bloques Wilsito reconoce la importancia de definir metas. Es por ello que propone seis objetivos estratégicos regidos bajo los criterios SMART, es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo establecido en el periodo de tres a cinco años.

Cuadro 4. Objetivos estratégico SMART

Objetivos SMART	Indicador	Meta	Plazo
Aumentar la capacidad de producción en un 20%	Unidades producidas/mes	+20%	18 meses
Reducir el tiempo de entrega en un 25%	Días promedio de entrega	De 5 a 3,5 días	12 meses
Incrementar clientes frecuentes en un 30%	N° clientes recurrentes	De 15 a 20 clientes	24 meses
Reducir costos de producción en un 15%	Costo por unidad	-15%	18 meses
Implementar control de calidad formal	% bloques rechazados	< 3% de rechazo	12 meses
Formalizar el proceso de planeación estratégica	Plan documentado y socializado	Plan aprobado	6 meses

Fuente: elaboración propia

Cómo se puede observar en el cuadro 4, los objetivos propuestos contienen las áreas más críticas que se han podido identificar en el diagnóstico de la empresa, como es la capacidad productiva, la eficiencia en entrega, los costos, la calidad, la

cartera de clientes y la formalización del proceso estratégico. Cada uno de los objetivos cuenta con un indicador, una meta medible y un responsable definido. Esto garantiza que el seguimiento sea posible y que los resultados puedan ser evaluados dentro del ciclo de revisión.

Estrategias Competitivas

La primera estrategia que se ha propuesto es la de liderazgo en costos, debido a que los *stakeholders* de la empresa fábrica de bloques Wilsito perciben que la organización tiene la capacidad para gestionar sus recursos de manera eficiente y que todavía tiene oportunidades para poder reducir los costos operativos sin tener la necesidad de sacrificar la calidad de su producto. Debido a esto, se han propuesto cuatro acciones para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar la rentabilidad de las operaciones.

Cuadro 5. Liderazgo en costos

Acción	Plazo	Indicador
Optimizar uso de materia prima reduciendo desperdicios	6 meses	% reducción desperdicio
Negociar contratos por volumen con proveedores	3 meses	Ahorro mensual en insumos
Programar maquinaria para reducir tiempos muertos	4 meses	Horas productivas por turno
Implementar control de inventario de materias primas	3 meses	Rotación de inventario mensual

Fuente: elaboración propia

Cómo se puede observar en el cuadro número 5, las acciones propuestas dentro de estas estrategias ayudan a factores como el costo de producción, el manejo de materias primas, la negociación con proveedores, el control de inventario y el uso eficiente de la maquinaria. Al implementar estas acciones, permiten a la empresa Wilsito ofrecer el precio más competitivo frente a sus competidores de materiales de construcción en la ciudad de Latacunga; de tal manera no se compromete la calidad del producto ni la sostenibilidad financiera de la organización.

La segunda estrategia que se ha propuesto es la diferenciación, porque los *stakeholders* han identificado elementos diferenciadores que todavía no están de forma sólida en la empresa. Es por ello por lo que se propone cuatro acciones para posicionar a la empresa como una organización que entrega bloques de calidad,

tiene una atención personalizada y cuenta con tiempos de entrega confiables para distinguirse de sus competidores.

Cuadro 6. Diferenciación

Acción	Plazo	Indicador
Establecer estándares técnicos de calidad por tipo de bloque	4 meses	% bloques dentro del estándar
Implementar sistema de seguimiento postventa	3 meses	Nivel de satisfacción del cliente
Diseñar protocolo de entrega puntual con confirmación	2 meses	% entregas a tiempo
Capacitar al personal en atención al cliente	6 meses	Evaluación de satisfacción

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 6 se puede observar que las acciones que se encuentran dentro de esta estrategia buscan implementar una ventaja competitiva, basada en la calidad del producto, la experiencia del cliente y la puntualidad en las entregas, lo que refleja oportunidades de mejora para la empresa Wilsito. Estos elementos le permitirán a la empresa diferenciarse de sus competidores en el sector de los materiales de construcción en la ciudad de Latacunga; de tal manera, generará mayor fidelización y reconocimiento.

La tercera estrategia que se ha propuesto es la de enfoque de nicho porque la empresa fábrica de bloques Wilsito aún no tiene una presencia fuerte en un segmento específico; de tal forma, se han planteado acciones donde se orienta a identificar y aprovechar los espacios donde la organización puede centrar sus esfuerzos y recursos para poder competir con mayor efectividad en el sector de la construcción de la Zona 3.

Cuadro 7. Enfoque de nicho

Acción	Plazo	Indicador
Identificar y mapear los proyectos de construcción activos en Latacunga y Cotopaxi	2 meses	N° de proyectos identificados y contactados
Establecer acuerdos comerciales con constructoras medianas de la Zona 3	6 meses	N° de contratos o acuerdos firmados
Desarrollar una propuesta de valor específica para proyectos de vivienda social	3 meses	N° de propuestas presentadas y aceptadas
Participar en ferias y eventos del sector de la construcción en la Zona 3	12 meses	N° de eventos y contactos comerciales generados

Fuente: elaboración propia

La implementación de estas acciones permitirá que la empresa fábrica de bloques Wilsito concentre sus recursos en el segmento donde tiene mayores posibilidades

de destacarse. El primer paso para construir una ventaja competitiva sostenible es consolidar una presencia sólida en el nicho de las construcciones medianas y proyectos de vivienda en la Zona 3.

Políticas Organizacionales

Las políticas estratégicas orientan a la toma de decisiones dentro de la empresa fábrica de bloqueo Dulcito a un largo plazo. Es por ello que se proponen en las siguientes políticas que están alineadas con la planeación estratégica:

- Todo bloque debe pasar verificación de resistencia y dimensiones antes del despacho.
- Los precios se fijarán con base en costos reales y análisis del mercado local.
- El personal recibirá capacitación técnica al menos dos veces al año.
- Los recursos se asignarán prioritariamente a actividades de mayor impacto productivo.
- Se trabajará con proveedores locales que garanticen calidad y cumplimiento.
- Todo reclamo de un cliente será atendido en máximo 48 horas con solución documentada.
- Se implementarán prácticas de manejo responsable de residuos de producción.

Planeación Táctica

Programas de mediano plazo

Para que las estrategias puedan pasar a acciones, se diseñaron cinco programas de mediano plazo que guían el trabajo de la empresa Wilsito durante los próximos dos años; los mismos responden a una necesidad específica que se ha podido identificar en el diagnóstico y están articulados con los objetivos estratégicos del modelo propuesto.

Cuadro 8. Programas de mediano plazo

Programa	Descripción	Plazo
De mejora continua	Optimización de procesos de mezcla, moldeado y secado de bloques	18 meses
Fidelización de clientes	Atención personalizada a los 15 clientes frecuentes con seguimiento mensual	12 meses
Reducción de costos	Revisión y optimización del uso de materia prima y energía	18 meses
Capacitación	Formación técnica del personal operario en procesos de producción y calidad	24 meses
Posicionamiento comercial	Visitas a constructoras y contratistas de la Zona 3 para captar nuevos clientes	24 meses

Fuente: elaboración propia

Al ejecutar esos programas, la empresa Wilsito avanzará de forma ordenada y progresiva, direccionada al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De esa manera se fortalecerá su capacidad productiva, su relación con los clientes y su posición en el mercado. El seguimiento trimestral de cada uno de los programas garantizará que los recursos se utilicen de manera eficiente y que sea posible realizar los ajustes necesarios a tiempo.

Objetivos particulares

De manera complementaria, los programas de mediano plazo, se han definido cinco objetivos que son medibles, los que la empresa Wilsito debe alcanzar, identificados en el diagnóstico. Estos objetivos se han diseñado con metas e indicadores específicos que van a permitir hacer un seguimiento claro de avance y tomar decisiones correctivas a tiempo.

Cuadro 9. Objetivos particulares

Objetivos	Indicador	Meta	Plazo
Reducir el porcentaje de bloques defectuosos	% de rechazo por lote	Máximo 3%	12 meses
Aumentar la frecuencia de compra de clientes actuales	Compras por cliente por mes	+15%	12 meses
Capacitar al 100% del personal operario	% del personal capacitado	100%	24 meses
Reducir los costos de producción por millar	Costo unitario de producción	-10%	18 meses
Incorporar 10 nuevos clientes al portafolio comercial	Número de clientes nuevos	10 clientes	24 meses

Fuente: elaboración propia

El cumplimiento de esos objetivos permitirá que la empresa Wilsito mejore su eficiencia productiva, su posición en el mercado y su relación con los clientes. Esto generará un impacto sobre su competitividad.

Políticas particulares

Para que los programas de objetivos funcionen de manera ordenada, se han entablado políticas particulares, las mismas que orientan las decisiones dentro de la empresa fábrica de bloques Wilsito. Esas políticas son reglas claras que el personal debe seguir, lo que garantizará coherencia entre lo que se planifica y lo que se ejecuta en el corto y mediano plazo.

- El stock de materia prima no debe bajar del nivel mínimo establecido para garantizar la continuidad productiva.
- El gerente debe realizar visitas mensuales a los clientes frecuentes para evaluar su nivel de satisfacción.
- Cada seis meses se revisarán los procesos productivos para identificar mejoras aplicables.
- Se evaluará el desempeño de los proveedores semestralmente en función de calidad, precio y cumplimiento.

Planeación Operativa

Metas

Las metas operativas son los compromisos que la empresa debe cumplir en el corto plazo para el funcionamiento diario de la organización, y de esta manera avanzar progresivamente hacia los objetivos estratégicos. Cada meta cuenta con un indicador y frecuencia de medición. Esto facilita el seguimiento y permite identificar desviaciones a tiempo.

Cuadro 10. Metas Operativas

Meta	Indicador	Frecuencia
Producir el volumen de bloques programado semanalmente	Unidades producidas vs. programadas	Semanal
Despachar el 100% de los pedidos en el plazo acordado	% de entregas a tiempo	Semanal
Mantener el rechazo de bloques por debajo del 3% mensual	% de bloques defectuosos	Mensual
Registrar todos los ingresos y egresos diariamente	% de registros completos	Diario
Atender el 100% de los reclamos en menos de 48 horas	Tiempo promedio de respuesta	Mensual

Fuente: elaboración propia

El cumplimiento de estas metas operativas garantiza a la empresa Wilsito que tenga funcionamiento ordenado y eficiente, y sienta las bases para que las estrategias de mediano y largo plazo puedan ejecutarse con solidez. La medición de cada indicador permitirá tomar decisiones de manera oportuna antes de que los problemas afecten a la competitividad de la organización.

Programas de corto plazo

Los programas de corto plazo establecen actividades concretas que la empresa Wilsito debe ejecutar de forma rutinaria. De esta manera mantendrá el control operativo y asegurará que los procesos productivos y comerciales funcionen en orden y consistencia. Cada programa tiene una frecuencia definida que permite a la organización anticiparse ante problemas antes de que afecten el desempeño.

Cuadro 11. Programas de mediano plazo

Programa	Descripción	Plazo
Control diario de producción	Registro de unidades producidas, materiales usados y personal presente	Diario
Revisión semanal de calidad	Inspección visual y técnica de muestras de cada lote producido	Semanal
Seguimiento mensual de clientes	Llamadas o visitas para verificar satisfacción y anticipar próximos pedidos	Mensual
Revisión mensual de costos	Comparación de costos reales vs. costos presupuestados por unidad	Mensual

Fuente: elaboración propia

La ejecución de esos programas le permitirá a la empresa mantener un control sobre lo que ocurre en su operación, detectar desviaciones a tiempo y tomar acciones correctivas. Esto es lo que convierte a los planes estratégicos en resultados concretos y medibles.

Procedimientos

Los procedimientos operarios definen paso a paso cómo deben ejecutarse los procesos claves de la empresa Wilsito, lo cual garantiza que el conocimiento quede documentado y accesible para todo el personal. Contar con procedimientos descritos y claros es lo que permite a la organización funcionar de manera consistente, independientemente de quién esté a cargo.

Cuadro 12. Procedimientos de mediano plazo

Procedimiento	Descripción
Proceso de producción de bloques	Mezcla de cemento, polvo, chasqui y agua en proporciones estandarizadas, moldeo, vibrado, desmolde, retirado de la máquina, apilado y despachado.
Proceso de control de calidad	Inspección visual de cada lote, prueba de resistencia, registro de resultados y aprobación o rechazo del lote.
Proceso de atención al cliente	Recepción del pedido, confirmación del anticipo, programación de producción, despacho y seguimiento postventa.
Proceso de gestión de proveedores	Solicitud de cotización, evaluación de precio y calidad, orden de compra, recepción y verificación y registro en inventario.
Proceso de registro financiero	Registro diario de ingresos y egresos, cuadre semanal de caja, informe mensual de resultados y revisión trimestral.

Fuente: elaboración propia

La documentación de esos procedimientos le brinda a la empresa fábrica de bloques Wilsito una base operativa que reduzca errores, facilite la incorporación de nuevo personal y evite la improvisación al aplicarlos de forma sistemática; permite que cada área de la organización trabaje de forma coordinada y orientada hacia los mismos resultados.

Etapa 3: Implementación y revisión

Organización para implementar los planes

Para que los planes estratégicos propuestos puedan llevarse a cabo, es primordial que la empresa fábrica de bloques Wilsito cuente con los recursos necesarios; a continuación, se presentan los recursos claves que el propietario debe gestionar para que el modelo tenga condiciones de concretarse.

Cuadro 13. Organización para implementar los planes

Recurso	Descripción	Prioridad
Humano	El propietario toma decisiones y supervisa los procesos estratégicos y los operativos.	Alta
Financiero	Destinar mensualmente un porcentaje de los ingresos para cubrir inversiones en mejora de procesos y mantenimiento de maquinaria.	Alta
Material	Garantizar disponibilidad en chasqui, cemento y polvo, además de insumos de producción, para evitar interrupciones en el proceso de fabricación.	Alta
Tecnológico	Incorporar un registro digital de ventas, producción y clientes, de tal manera que facilite el seguimiento de los indicadores propuestos.	Media

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos son los pilares sobre los que descansa la implementación del modelo propuesto, siendo el propietario quien cumple el rol principal de tomar decisiones y supervisar cada uno de ellos. Garantizar la correcta gestión de los recursos y su disponibilidad permitirá que las estrategias se conviertan en resultados precisos.

Revisión y evaluación de los planes

La revisión y evaluación de los planes forman parte de la etapa final del modelo propuesto para la empresa fábrica de bloques Wilsito; es la que más peso tiene sobre los resultados, debido a que, sin un seguimiento, ningún plan estratégico logra transformar la realidad organizacional. Es por ello que el cuadro a continuación presenta KPIs que el gerente debe monitorear progresivamente; de tal manera, se permitirá comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas y tomar decisiones correctivas de manera oportuna.

Cuadro 14. Sistemas de indicadores KPI

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Productividad diaria	Unidades producidas / horas trabajadas	Incremento del 20%	Mensual
Índice de calidad	Bloques aprobados / total producido x 100	≥ 97%	Mensual
Cumplimiento de entregas	Pedidos entregados a tiempo / total pedidos x 100	≥ 95%	Mensual
Costo unitario de producción	Costo total / unidades producidas	Reducción del 10%	Trimestral
Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / total encuestados x 100	≥ 90%	Semestral
Rentabilidad	Utilidad neta / ventas totales x 100	Crecimiento sostenido	Trimestral

Fuente: elaboración propia

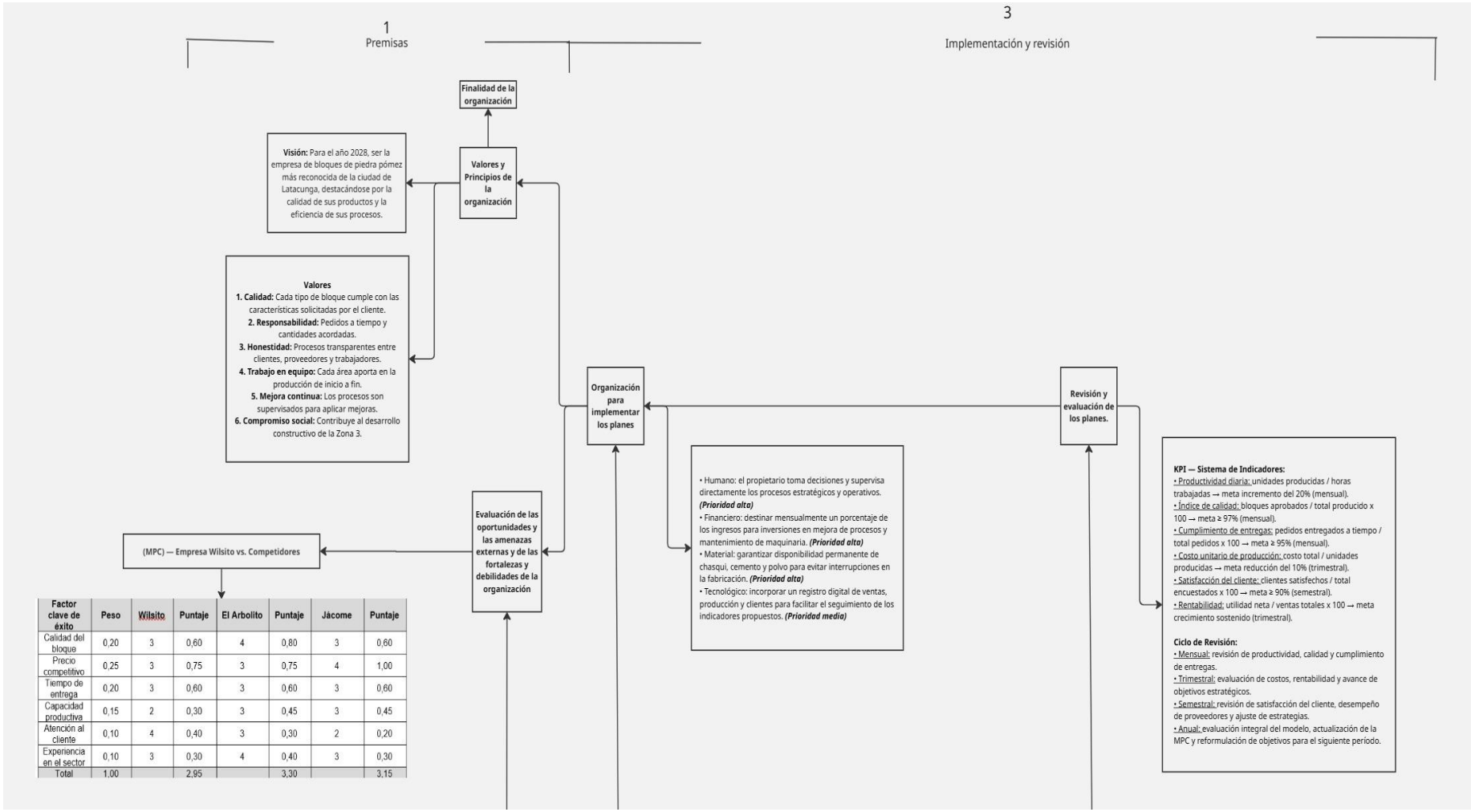
Para que el seguimiento estratégico funcione de manera ordenada, se establece un ciclo de revisión que comienza desde lo mensual y termina en lo anual. De esa manera le permite al propietario tener una visión clara y actualizada de los avances de cada plan en distintos momentos. Este ciclo contempla desde la revisión de productividad y calidad en el corto plazo hasta la evaluación del modelo y la actualización de la matriz de perfil competitivo al cierre de cada año; de esa manera se garantiza que las estrategias se mantengan alineadas y vigentes con la realidad del mercado.

Cuadro 15. Ciclo de revisión

Periodo	Actividad
Mensual	Revisión de productividad, calidad y cumplimiento de entregas.
Trimestral	Evaluación de costos, rentabilidad y avance de objetivos estratégicos.
Semestral	Revisión de satisfacción del cliente, desempeño de proveedores y ajuste de estrategias.
Anual	Evaluación integral del modelo, actualización de la MPC y reformulación de objetivos para el siguiente período.

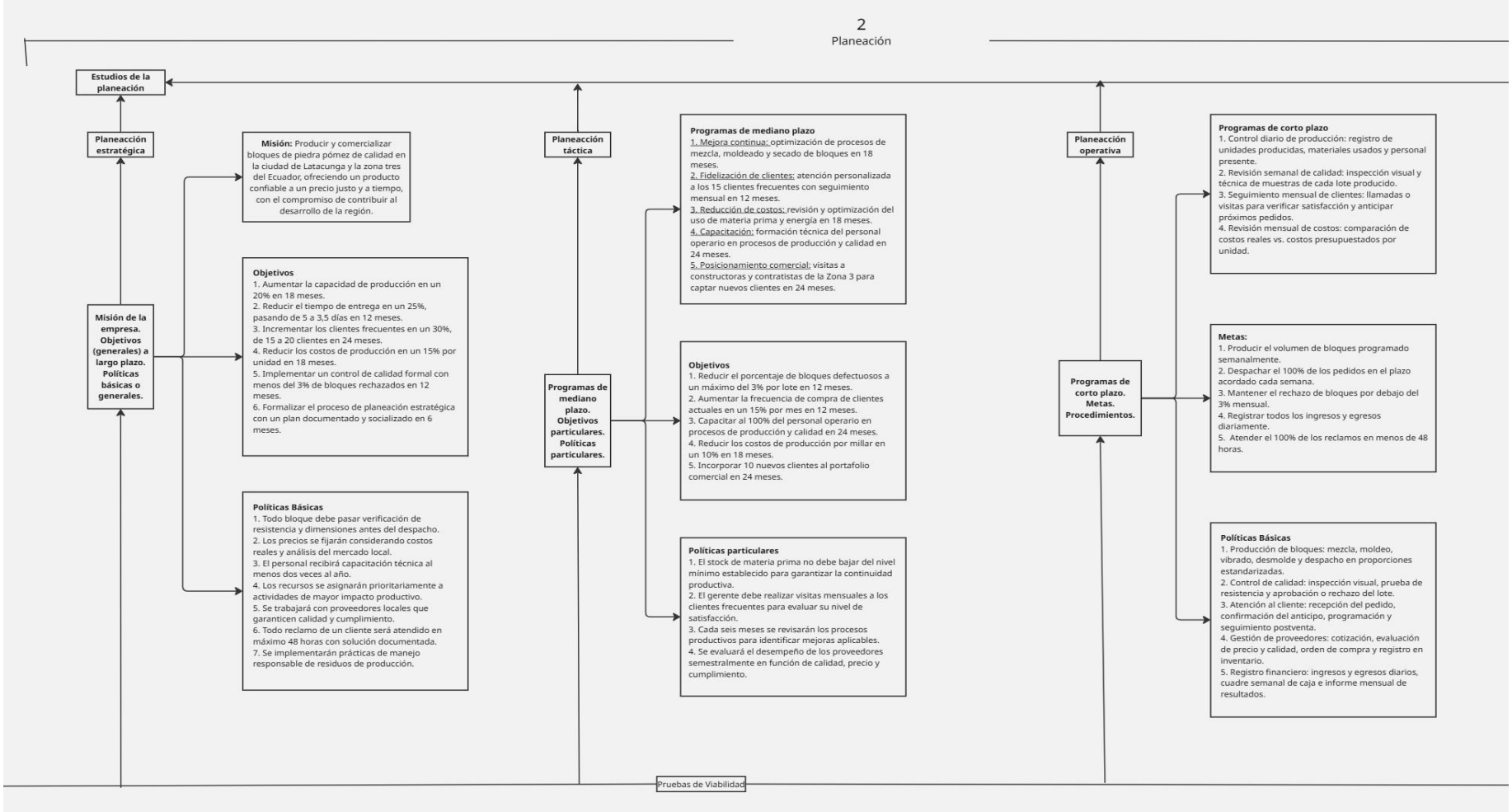
Fuente: elaboración propia

Figura 11. Modelo de planeación estratégica basado en Steiner aplicado en la empresa Wilsito



Fuente: elaboración propia

Figura 12. Modelo de planeación estratégica basado en Steiner aplicado en la empresa Wilsito



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La revisión teórica permitió establecer que la planeación estratégica y la competitividad son variables interdependientes cuya relación ha sido ampliamente sustentada en la literatura científica. Buendía et al. (2022), toman como referencia el modelo de Steiner, señalan que dentro del proceso estratégico se establecen los objetivos principales de la organización y se diseñan las políticas que determinarán cómo se obtendrán, utilizarán y distribuirán los recursos, lo que crea un hilo conductor que mantiene a todas las áreas orientadas hacia los mismos fines, lo que validó la pertinencia de aplicar este modelo como eje central del análisis y de la propuesta desarrollada para la empresa fábrica de bloques Wilsito.

- El diagnóstico reveló que todas las subdimensiones de la planeación estratégica se ubican en el rango de alta presencia con medias entre 3,62 y 3,86, pues es la Formulación de Estrategias el componente más sólido y la Evaluación y Ajuste de Decisiones el más débil, lo cual evidencia dificultades para revisar y corregir decisiones de forma sistemática. En la variable competitividad, la subdimensión Relación Planeación Estratégica y Competitividad alcanzó la media más alta con 4,12, lo cual confirma que los grupos de interés reconocen la conexión directa entre una mejor gestión estratégica y un mejor desempeño competitivo en el mercado local de materiales de construcción.

- Los principales componentes del modelo de planeación estratégica propuesto para la empresa fábrica de bloques Wilsito se estructuraron conforme a las tres etapas del modelo de Steiner. En la etapa de premisas se definieron el análisis del entorno mediante la Matriz de Perfil Competitivo, la misión, la visión y los valores organizacionales. En la etapa de planeación se formularon seis objetivos SMART, tres líneas estratégicas —liderazgo en costos, diferenciación y enfoque de nicho— y políticas por área. Finalmente, en la etapa de implementación y revisión se estableció un plan por fases, un sistema de KPIs trimestrales y un ciclo de revisión estratégica periódica, lo

cual responde así al objetivo de identificar los componentes que permitan mejorar la competitividad de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa fábrica de bloques Wilsito dejar de ver la planeación estratégica como algo que se hace una sola vez e incorporarla como parte de su forma habitual de trabajar, y aplica progresivamente cada uno de los componentes del modelo propuesto en esta investigación. Para que eso ocurra de verdad, el gerente debe asumir un rol activo en el proceso, comunicar los objetivos con claridad a todos los niveles de la organización y establecer revisiones periódicas que permitan detectar desviaciones a tiempo y corregirlas con información real, lo cual asegura sostenibilidad en la competitividad de la organización dentro del mercado local de materiales de construcción de la Zona 3 del Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano Mont, L. J. (2022). Impacto de la planeación estratégica y de la comercialización en la competitividad de las microempresas productoras de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca. *Revista EAN,* (93). Recuperado de https://bit.ly/43kSZQs

Arias, J. L., Covinos, M., & Cáceres, M. (2022). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación.* Enfoques Consulting EIRL. Recuperado de https://bit.ly/4vvwd4l

Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, *1*(1), 66-78. Recuperado de https://bit.ly/4vrsgxy

Buendía, A. R. G., Cano, M. G. L., Chirinos, D. M. M., y Flores, F. C. (2022). *Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú.* Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 8), 854–865. Recuperado de https://bit.ly/3QgHaYF

Caisaguano-Pujos, D., Sandoval-Sánchez, J., & Vizuete-Muñoz, J. (2022). La gestión organizacional y la competitividad empresarial en microempresas de Tungurahua en post pandemia. *593 Digital Publisher CEIT, 7*(5-1), 106–118. Recuperado de https://bit.ly/4uoYKrf

Castañeda Rodríguez, T., López Domínguez, A., Collazo Frías, V. D. C., & Moirón Vallar, O. M. (2024). Fiabilidad instrumental para medir la aplicación de técnicas estadísticas en cultura física: Alpha de Cronbach. *Transformación*, *20*(1), 128-144. Recuperado de https://bit.ly/4vw0WOX

Corporación Financiera Nacional. (2024). *Ficha sectorial: Construcción.* CFN. Recuperado de https://bit.ly/3Q0j6sM

Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando, 9*(34), 96–107. Recuperado de https://bit.ly/4vCW8r8

Díaz, G. A. M., Quintana, M. D. L., & Fierro, D. G. M. (2021). *La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones.* INNOVA Research Journal, 6(1), 145-161. Recuperado de https://bit.ly/4vsIabc

Díaz-Kovalenko, I. E., Larrea-Rosas, K. P., & Barros-Naranjo, J. (2022). El sector de la construcción en la economía ecuatoriana, importancia y perspectivas. *Revista de Ciencia Sociales y Económicas*, *6*(2), 58-69. Recuperado de https://bit.ly/3Qoqhv7

Figueroa, M. L. S., Figueroa, L. M. S., Álvarez, J. A. F., y Zambrano, M. E. G. (2024). *Una mirada a la dirección estratégica de las empresas desde la competitividad.* Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun, 8(14), 141–156. Recuperado de https://bit.ly/49Hxfln

Guiliany, J. G., de la Hoz, A. P., Morales, C. E. B., & 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. Recuperado de https://bit.ly/4a7rYUo

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Recuperado de https://bit.ly/4a9XO2M

Izquierdo, J., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020-2022: una revisión sistemática. *Avances, 25*(2), 271–291. Recuperado de https://bit.ly/49M0Eei

Jiménez, M. M. J., Véliz, D. C. M., Espinoza, N. X. B., Palma, C. M. C., Miranda, D. I. C., y Méndez, J. X. O. (2024). *La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial.* South Florida Journal of Development, 5(11), e4593. Recuperado de https://bit.ly/43dwBso

Leyva, I. A. C., Téllez, M. G., & Cera, F. Y. G. (2021). *Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección: consideraciones teóricas necesarias.* Didasc@ lia: Didáctica y educación, 12(1), 201-213. Recuperado de https://bit.ly/4uSdnoj

Mollo, S. E. C. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 1865-1879. Recuperado de https://bit.ly/4dPZmkQ

Ñaupas, H. P., Valdivia, M. R. D., Palacios, J. J. V., & Romero, H. E. D. (2023). *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis* (6.ª ed.). Ediciones de la U. Recuperado de https://bit.ly/49ACp2K

Obregón, S. G. (2022). *La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021.* Industrial Data, 25(2), 55-70. Recuperado de https://bit.ly/4vsInLw

Ochoa, K. G. Q., Loaiza, E. M. D. L. M., & Huacon, P. A. C. (2022). *Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial.* RECIMUNDO, 6(3), 192-201. Recuperado de https://bit.ly/4emEp15

Ore, H. Q., Olortegui, E. J. L., & Ponce, D. Y. (2020). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica.* Revista Científica Pakamuros, 8(4). Recuperado de https://bit.ly/3PU3aZh

Ortega de la Cruz, E. C., Gordillo, L. D. J. B., & Chirinos, Y. D. V. A. (2024). *Modelo conceptual de planeación estratégica para el crecimiento de empresas de servicios en México.* Revista de Economía Institucional, 26(51), 195-223. Recuperado de https://bit.ly/4uODaO1

Pellicer, R. G. D., & Castellanos, G. M. P. (2023). *Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación.* Retos de la Dirección, 17(2). Recuperado de https://bit.ly/4xfout5

Peñafiel, J., Muñiz, L., & Mosquera, L. (2020). *La planeación estratégica como herramienta en las empresas.* UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria, 4(4), 105-116. Recuperado de https://bit.ly/4emUHXL

Pérez, F. (2023). Análisis bibliométrico de la competitividad en el sector manufacturero del Ecuador. *Revista Eruditus, 4*(3), 43–60. Recuperado de https://bit.ly/4uXibZy

Ráez, R. N., Jiménez, W. G., & Buitrago, J. D. (2021). *Las teorías de la competitividad: una síntesis.* Revista republicana, (31), 119-144. Recuperado de https://bit.ly/4dSXera

Ramírez Molina, R., Vergara Ramos, L., Padrón Molina, M., & Ramírez Molina, R. (2023). Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: Aproximaciones reflexivas. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica, 5*(9), 215–233. Recuperado de https://bit.ly/4aypkal

Rivera, D. A. C., y Villegas K. E. A. (2022). La epistemología como base evolutiva para el desarrollo científico e investigativo. *Revista Dialogus*, (4), 56–64. Recuperado de https://bit.ly/4fleQyv

Rodríguez, G. D. R. A., Ventura, G. A. A., Mejía, J. M. E., Correa, G. A. M., & Medrano, K. S. B. (2023). Epistemología de la investigación social. *Revista Médica-Científica Cambios HECAM*, *22*(1), e883-e883. Recuperado de https://bit.ly/4dOB5M1

Román, C., Peñaherrera, K., & Riccio, K. (2022). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Visión Empresarial, 1*(2), 10–25. Recuperado de https://bit.ly/4afsdga

Salazar, J. A. A., & Pérez, R. R. (2024). Epistemología en la educación: apuestas y desafíos contemporáneos. *Revista Diversidad Científica*, *4*(1), 1-21. Recuperado de https://bit.ly/3RM9JxA

Sánchez, D. D. D., & Barreto, R. G. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas*, *3*(2), 94-107. Recuperado de https://bit.ly/4fX16Kr

Sánchez Martínez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, 9*(17), 38–39. Recuperado de https://bit.ly/4azxBLc

Sánchez y Sánchez, C. L., & Hernández Olvera, K. (2024). La encuesta como técnica de investigación en Ciencia Política. *Revista mexicana de opinión pública*, (37), 13-31. Recuperado de https://bit.ly/4ugm4aL

Sarmiento, Y. R. R., & Delgado, M. F. (2021). *Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial.* Cofin Habana, 15(2). Recuperado de https://bit.ly/4fX1bOf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2023). *Agenda de coordinación Zonal 3: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua.* SENPLADES. Recuperado de https://bit.ly/4o84i8g

Solís, G., & Jordan, J. (2022). Planificación estratégica en el desempeño organizacional del sector de calzado dentro del cantón Cevallos. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS,* 460–474. Recuperado de https://bit.ly/3RVE0tM

Suárez, W. A., Díaz, J. B., y Pereira, M. (2021). *Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades.* Hallazgos, 18(35), 259–286. Recuperado de https://bit.ly/3RE6xnI

Tamayo, C. M. G., & Ariza, L. C. M. (2022). *Planeación estratégica: Factor generador de competitividad en medianas y pequeñas empresas.* Revista Visión-UNICIENCIA., (9), 122-145. Recuperado de https://bit.ly/4fX1995

Toro, R., Peña-Sarmiento, M., Avendaño-Prieto, B. L., Mejía-Vélez, S., & Bernal-Torres, A. (2022). Análisis empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según opciones de respuesta, muestra y observaciones atípicas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, *2*(63), 17. Recuperado de https://bit.ly/43dAltO

Zúñiga, R. R. A. (2022). *El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote.* Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), 2082–2093. Recuperado de https://bit.ly/4e4s5RK

ANEXOS

Anexo 1.

Estimado/a participante:

Agradecemos su disposición para participar en esta investigación titulada "Planeación Estratégica y su Relación con la Competitividad: Caso Empresa Wilsito". Su colaboración es fundamental para obtener información valiosa que permitirá analizar el desarrollo de los procesos estratégicos de la empresa y su impacto en la competitividad dentro del mercado local de materiales de construcción.

A continuación, encontrará un cuestionario compuesto por una serie de afirmaciones relacionadas con la planeación estratégica y la competitividad de la empresa fábrica de bloques Wilsito. Se solicita que indique su nivel de acuerdo con cada enunciado según su experiencia y percepción. Para ello, utilice una escala tipo Likert de 1 a 5, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo

- 2 = En desacuerdo

- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 4 = De acuerdo

- 5 = Totalmente de acuerdo

Su participación es confidencial y los datos obtenidos se utilizarán únicamente con fines académicos y de análisis estratégico.

Le agradecemos de antemano su tiempo y colaboración.

Cuadro 16. Encuesta

DIMENSIÓN I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
Análisis del Entorno					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. La empresa Wilsito identifica y analiza de manera adecuada sus fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas antes de tomar decisiones importantes.					
2. La empresa Wilsito utiliza información sobre su posición frente a la competencia como punto de partida para definir sus estrategias y planes de acción.					
3. Los estudios de planeación o análisis que realiza la empresa Wilsito se actualizan con regularidad para que la información que se usa al momento de decidir refleje la realidad actual del mercado.					
4. La empresa Wilsito revisa de manera periódica la información sobre su entorno (mercado, competencia y condiciones del sector) para que sus decisiones estén basadas en datos vigentes.					
Misión, Visión y Valores					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
5. La empresa Wilsito comunica abiertamente su propósito y razón de ser tanto al personal interno como a los clientes y proveedores con quienes se relaciona.					
6. La empresa Wilsito tiene definido hacia dónde quiere llegar en el mediano y largo plazo, y esa dirección es conocida por quienes trabajan y se relacionan con ella.					
7. La forma en que la empresa Wilsito actúa y toma decisiones refleja en la práctica los valores que dice tener, no solo en documentos o declaraciones.					
8. El propósito y los valores de la empresa Wilsito consideran no solo sus metas económicas sino también el bienestar de las personas y el entorno social con el que se relaciona.					
Establecimiento de Objetivos Estratégicos					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
9. En la empresa Wilsito los objetivos están ordenados y conectados entre sí de manera que todos apuntan hacia el mismo propósito organizacional.					
10. Los objetivos que establece la empresa Wilsito tienen un responsable definido, un indicador concreto y un plazo claro que permite saber si se están cumpliendo o no.					

11. En la empresa Wilsito quienes están en los distintos niveles (directivos, mandos medios y operarios) conocen y comprenden los objetivos que les corresponde cumplir dentro del plan general.					
12. La empresa Wilsito define sus objetivos considerando tanto lo que puede hacer con los recursos que tiene como las oportunidades y limitaciones que le presenta su entorno.					
Formulación de Estrategias					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
13. La empresa Wilsito orienta sus recursos y esfuerzos hacia las actividades que realmente generan valor y la diferencian de otras empresas del sector de la construcción.					
14. La empresa Wilsito demuestra coherencia entre lo que planifica a nivel estratégico y lo que realmente se ejecuta en las operaciones diarias de cada área.					
15. En la empresa Wilsito existen lineamientos o criterios definidos que orientan la forma en que se toman las decisiones, de modo que ante situaciones similares se actúa de manera consistente.					
16. La empresa Wilsito demuestra que existe una conexión clara entre lo que ha identificado en su diagnóstico y las decisiones estratégicas que toma para competir en su sector.					
Implementación de las Decisiones					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
17. La empresa Wilsito asigna sus recursos de manera ordenada y con criterio, priorizando las actividades que más contribuyen al cumplimiento de sus planes estratégicos.					
18. En la empresa Wilsito la comunicación entre quienes dirigen y quienes ejecutan es clara y fluida, de modo que todos saben qué se espera de ellos al momento de poner en marcha un plan.					
19. Las distintas áreas de la empresa Wilsito trabajan de manera coordinada al momento de ejecutar una decisión importante, sin que unas bloqueen o dupliquen el trabajo de las otras.					
20. Antes de poner en marcha una decisión importante, la empresa Wilsito verifica si cuenta con los recursos técnicos, financieros y operativos necesarios para llevarla a cabo con éxito.					
Evaluación y Ajuste de Decisiones					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)

21. La empresa Wilsito utiliza indicadores concretos para hacer seguimiento a sus resultados y detectar a tiempo cualquier desviación respecto a los objetivos planteados.					
22. La empresa Wilsito no solo evalúa si alcanzó sus metas sino también la manera en que las alcanzó, analizando si el proceso seguido fue el más adecuado.					
23. En la empresa Wilsito las personas se sienten con libertad de señalar cuando algo no está funcionando bien, sin temor a que reconocer un error tenga consecuencias negativas para ellas.					
24. La empresa Wilsito modifica sus decisiones o planes cuando detecta que las condiciones del mercado o del entorno han cambiado de manera significativa, sin esperar a que el problema se agrave.					
DIMENSIÓN II. COMPETITIVIDAD					
Enfoque de Nicho					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
25. La empresa Wilsito conoce con precisión las necesidades y expectativas del segmento de mercado al que sirve, lo que le permite tomar decisiones más acertadas sobre su oferta y su forma de competir.					
26. La empresa Wilsito se ha especializado en un tipo de producto o forma de atención que la hace más adecuada para cierto segmento de clientes en comparación con otras empresas del sector.					
27. La empresa Wilsito conoce a fondo a sus clientes (sus necesidades, preferencias y expectativas) y usa ese conocimiento como base para tomar decisiones sobre cómo competir en su mercado.					
28. La empresa Wilsito demuestra que enfocarse en un segmento específico le ha permitido aprovechar mejor sus capacidades y obtener resultados más sólidos que si intentara competir en todos los frentes a la vez.					
Diferenciación					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
29. Los clientes de la empresa Wilsito reconocen que lo que reciben responde de manera concreta a lo que necesitan, lo que demuestra que la empresa ha logrado diferenciarse en algo que realmente importa para ellos.					
30. Existe coherencia entre lo que la empresa Wilsito promete a sus clientes y lo que realmente puede cumplir con los procesos, el personal y los recursos que tiene disponibles.					
31. Ante la aparición de nuevos competidores o cambios en el entorno, la empresa Wilsito					

fortalece lo que la distingue en lugar de abandonar su propuesta diferenciadora por presión externa.					
32. Los clientes, proveedores y personal de la empresa Wilsito pueden identificar con claridad qué la hace diferente de otras empresas del sector de la construcción en Latacunga.					
Liderazgo en Costos					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
33. La empresa Wilsito demuestra que una gestión ordenada de sus recursos le ha permitido reducir costos operativos mientras mantiene los estándares de calidad que sus clientes esperan.					
34. La empresa Wilsito conoce bien su capacidad real de producción y organiza sus procesos en función de esa capacidad para obtener el mayor rendimiento posible con los recursos disponibles.					
35. Cuando se producen cambios en los precios de materiales, insumos o condiciones del mercado de la construcción, la empresa Wilsito los detecta con anticipación y ajusta su forma de operar para proteger su eficiencia en costos.					
36. La forma en que la empresa Wilsito gestiona sus operaciones día a día refleja una disciplina sostenida que le permite conservar su posición competitiva sin depender de circunstancias favorables del mercado.					
DIMENSIÓN III. RELACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD					
Desempeño Organizacional, Optimización de Recursos y Adaptabilidad					
Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
37. La aplicación de procesos de planeación estratégica en la empresa Wilsito contribuye al mejoramiento de su competitividad dentro del mercado de materiales de construcción.					
38. La falta de planificación estratégica en la empresa Wilsito afecta su capacidad para diferenciarse y mantenerse competitiva frente a otras fábricas de bloques.					

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.

Dimensión *planeación estratégica*

Tabla 8. Subdimensión - Análisis del Entorno

1. La empresa Wilsito identifica y analiza de manera adecuada sus fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas antes de tomar decisiones importantes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	18,2	33,3
	De Acuerdo	10	30,3	30,3	63,6
	Totalmente de Acuerdo	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
2. La empresa Wilsito utiliza información sobre su posición frente a la competencia como punto de partida para definir sus estrategias y planes de acción.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,2	15,2	33,3
	De Acuerdo	14	42,4	42,4	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
3. Los estudios de planeación o análisis que realiza la empresa Wilsito se actualizan con regularidad para que la información que se usa al momento de decidir refleje la realidad actual del mercado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	21,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	9,1	30,3
	De Acuerdo	9	27,3	27,3	57,6
	Totalmente de Acuerdo	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
4. La empresa Wilsito revisa de manera periódica la información sobre su entorno (mercado, competencia y condiciones del sector) para que sus decisiones estén basadas en datos vigentes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En Desacuerdo	5	15,2	15,2	27,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	18,2	45,5
	De Acuerdo	5	15,2	15,2	60,6
	Totalmente de Acuerdo	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Subdimensión - Misión, Visión y Valores

5. La empresa Wilsito comunica abiertamente su propósito y razón de ser tanto al personal interno como a los clientes y proveedores con quienes se relaciona.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	39,4
	De Acuerdo	13	39,4	39,4	78,8
	Totalmente de Acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
6. La empresa Wilsito tiene definido hacia dónde quiere llegar en el mediano y largo plazo, y esa dirección es conocida por quienes trabajan y se relacionan con ella.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	5	15,2	15,2	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	39,4
	De Acuerdo	10	30,3	30,3	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
7. La forma en que la empresa Wilsito actúa y toma decisiones refleja en la práctica los valores que dice tener, no solo en documentos o declaraciones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En Desacuerdo	2	6,1	6,1	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	18,2	33,3
	De Acuerdo	13	39,4	39,4	72,7
	Totalmente de Acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
8. El propósito y los valores de la empresa Wilsito consideran no solo sus metas económicas sino también el bienestar de las personas y el entorno social con el que se relaciona.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	18,2	33,3
	De Acuerdo	14	42,4	42,4	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Subdimensión - Establecimiento de Objetivos Estratégicos

9. En la empresa Wilsito los objetivos están ordenados y conectados entre sí de manera que todos apuntan hacia el mismo propósito organizacional.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,1	12,1	27,3
	De Acuerdo	16	48,5	48,5	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
10. Los objetivos que establece la empresa Wilsito tienen un responsable definido, un indicador concreto y un plazo claro que permite saber si se están cumpliendo o no.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	27,3	27,3	42,4
	De Acuerdo	12	36,4	36,4	78,8
	Totalmente de Acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
11. En la empresa Wilsito quienes están en los distintos niveles (directivos, mandos medios y operarios) conocen y comprenden los objetivos que les corresponde cumplir dentro del plan general.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,1	12,1	27,3
	De Acuerdo	14	42,4	42,4	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
12. La empresa Wilsito define sus objetivos considerando tanto lo que puede hacer con los recursos que tiene como las oportunidades y limitaciones que le presenta su entorno.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	30,3	30,3	42,4
	De Acuerdo	14	42,4	42,4	84,8
	Totalmente de Acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Subdimensión - Formulación de Estrategias

13. La empresa Wilsito orienta sus recursos y esfuerzos hacia las actividades que realmente generan valor y la diferencian de otras empresas del sector de la construcción.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	30,3
	De Acuerdo	15	45,5	45,5	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
14. La empresa Wilsito demuestra coherencia entre lo que planifica a nivel estratégico y lo que realmente se ejecuta en las operaciones diarias de cada área.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	5	15,2	15,2	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	9,1	27,3
	De Acuerdo	16	48,5	48,5	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
15. En la empresa Wilsito existen lineamientos o criterios definidos que orientan la forma en que se toman las decisiones, de modo que ante situaciones similares se actúa de manera consistente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	1	3,0	3,0	6,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	24,2	24,2	30,3
	De Acuerdo	14	42,4	42,4	72,7
	Totalmente de Acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
16. La empresa Wilsito demuestra que existe una conexión clara entre lo que ha identificado en su diagnóstico y las decisiones estratégicas que toma para competir en su sector.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En Desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,1	12,1	24,2
	De Acuerdo	12	36,4	36,4	60,6
	Totalmente de Acuerdo	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Subdimensión - Implementación de las Decisiones

17. La empresa Wilsito asigna sus recursos de manera ordenada y con criterio, priorizando las actividades que más contribuyen al cumplimiento de sus planes estratégicos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	18,2	27,3
	De Acuerdo	12	36,4	36,4	63,6
	Totalmente de Acuerdo	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
18. En la empresa Wilsito la comunicación entre quienes dirigen y quienes ejecutan es clara y fluida, de modo que todos saben qué se espera de ellos al momento de poner en marcha un plan.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	6	18,2	18,2	21,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	9,1	30,3
	De Acuerdo	13	39,4	39,4	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
19. Las distintas áreas de la empresa Wilsito trabajan de manera coordinada al momento de ejecutar una decisión importante, sin que unas bloqueen o dupliquen el trabajo de las otras.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	5	15,2	15,2	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	39,4
	De Acuerdo	11	33,3	33,3	72,7
	Totalmente de Acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
20. Antes de poner en marcha una decisión importante, la empresa Wilsito verifica si cuenta con los recursos técnicos, financieros y operativos necesarios para llevarla a cabo con éxito.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	39,4
	De Acuerdo	12	36,4	36,4	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Subdimensión - Evaluación y Ajuste de Decisiones

21. La empresa Wilsito utiliza indicadores concretos para hacer seguimiento a sus resultados y detectar a tiempo cualquier desviación respecto a los objetivos planteados.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	8	24,2	24,2	24,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	24,2	24,2	48,5
	De Acuerdo	10	30,3	30,3	78,8
	Totalmente de Acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
22. La empresa Wilsito no solo evalúa si alcanzó sus metas sino también la manera en que las alcanzó, analizando si el proceso seguido fue el más adecuado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	2	6,1	6,1	12,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,2	15,2	27,3
	De Acuerdo	16	48,5	48,5	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
23. En la empresa Wilsito las personas se sienten con libertad de señalar cuando algo no está funcionando bien, sin temor a que reconocer un error tenga consecuencias negativas para ellas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	6	18,2	18,2	21,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	42,4
	De Acuerdo	10	30,3	30,3	72,7
	Totalmente de Acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
24. La empresa Wilsito modifica sus decisiones o planes cuando detecta que las condiciones del mercado o del entorno han cambiado de manera significativa, sin esperar a que el problema se agrave.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	5	15,2	15,2	21,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	18,2	39,4
	De Acuerdo	11	33,3	33,3	72,7
	Totalmente de Acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Dimensión competitividad

Tabla 14. Subdimensión - Enfoque de nicho

25. La empresa Wilsito conoce con precisión las necesidades y expectativas del segmento de mercado al que sirve, lo que le permite tomar decisiones más acertadas sobre su oferta y su forma de competir.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En Desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	33,3
	De Acuerdo	12	36,4	36,4	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
26. La empresa Wilsito se ha especializado en un tipo de producto o forma de atención que la hace más adecuada para cierto segmento de clientes en comparación con otras empresas del sector.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	18,2	30,3
	De Acuerdo	13	39,4	39,4	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
27. La empresa Wilsito conoce a fondo a sus clientes (sus necesidades, preferencias y expectativas) y usa ese conocimiento como base para tomar decisiones sobre cómo competir en su mercado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,2	15,2	33,3
	De Acuerdo	12	36,4	36,4	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
28. La empresa Wilsito demuestra que enfocarse en un segmento específico le ha permitido aprovechar mejor sus capacidades y obtener resultados más sólidos que si intentara competir en todos los frentes a la vez.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,1	12,1	27,3
	De Acuerdo	8	24,2	24,2	51,5
	Totalmente de Acuerdo	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Subdimensión – Diferenciación

29. Los clientes de la empresa Wilsito reconocen que lo que reciben responde de manera concreta a lo que necesitan, lo que demuestra que la empresa ha logrado diferenciarse en algo que realmente importa para ellos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	18,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,0	3,0	21,2
	De Acuerdo	11	33,3	33,3	54,5
	Totalmente de Acuerdo	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
30. Existe coherencia entre lo que la empresa Wilsito promete a sus clientes y lo que realmente puede cumplir con los procesos, el personal y los recursos que tiene disponibles.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	9,1	21,2
	De Acuerdo	14	42,4	42,4	63,6
	Totalmente de Acuerdo	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
31. Ante la aparición de nuevos competidores o cambios en el entorno, la empresa Wilsito fortalece lo que la distingue en lugar de abandonar su propuesta diferenciadora por presión externa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	21,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,1	6,1	27,3
	De Acuerdo	13	39,4	39,4	66,7
	Totalmente de Acuerdo	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
32. Los clientes, proveedores y personal de la empresa Wilsito pueden identificar con claridad qué la hace diferente de otras empresas del sector de la construcción en Latacunga.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,2	15,2	24,2
	De Acuerdo	15	45,5	45,5	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Subdimensión – Liderazgo en costos

33. La empresa Wilsito demuestra que una gestión ordenada de sus recursos le ha permitido reducir costos operativos mientras mantiene los estándares de calidad que sus clientes esperan.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En Desacuerdo	2	6,1	6,1	12,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	9,1	21,2
	De Acuerdo	18	54,5	54,5	75,8
	Totalmente de Acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
34. La empresa Wilsito conoce bien su capacidad real de producción y organiza sus procesos en función de esa capacidad para obtener el mayor rendimiento posible con los recursos disponibles.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,2	15,2	21,2
	De Acuerdo	16	48,5	48,5	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
35. Cuando se producen cambios en los precios de materiales, insumos o condiciones del mercado de la construcción, la empresa Wilsito los detecta con anticipación y ajusta su forma de operar para proteger su eficiencia en costos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,1	12,1	18,2
	De Acuerdo	16	48,5	48,5	66,7
	Totalmente de Acuerdo	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
36. La forma en que la empresa Wilsito gestiona sus operaciones día a día refleja una disciplina sostenida que le permite conservar su posición competitiva sin depender de circunstancias favorables del mercado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,2	21,2	30,3
	De Acuerdo	13	39,4	39,4	69,7
	Totalmente de Acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Dimensión *relación planeación estratégica y competitividad*

Tabla 17. Subdimensión - Relación planeación estratégica y competitividad

37. La aplicación de procesos de planeación estratégica en la empresa Wilsito contribuye al mejoramiento de su competitividad dentro del mercado de materiales de construcción.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En Desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,0	3,0	18,2
	De Acuerdo	13	39,4	39,4	57,6
	Totalmente de Acuerdo	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	
38. La falta de planificación estratégica en la empresa Wilsito afecta su capacidad para diferenciarse y mantenerse competitiva frente a otras fábricas de bloques.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,1	6,1	15,2
	De Acuerdo	14	42,4	42,4	57,6
	Totalmente de Acuerdo	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia