

LIDERAR, INNOVAR Y TRANSFORMAR

EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD

2026

Autora :
**RUGINA ELIDEA
QUIÑÓNEZ**



El libro **LIDERAR, INNOVAR Y TRANSFORMAR EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD** está avalado por un sistema de evaluación por pares doble ciego, también conocido en inglés como sistemas “double-blind paper review” registrados en la base de datos de la **EDITORIAL CIENCIA DIGITAL** con registro en la Cámara Ecuatoriana del Libros No.663 para la revisión de libros, capítulos de libros o compilación.

Evaluadores:

- Mario Patricio Padilla Martínez
- Ana Lucia Quispe Otacoma

ISBN_978-9942-595-18-8

Primera edición, septiembre 2026

Edición con fines didácticos

Coeditado e impreso en Ambato - Ecuador

El libro que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Editorial Ciencia Digital**.

El libro queda en propiedad de la editorial y por tanto su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Editorial Ciencia Digital**.



Jardín Ambateño, Ambato, Ecuador

Teléfono: 0998235485 – 032-511262

Publicación:

w: www.cienciadigitaleditorial.com

w: <http://libros.cienciadigital.org/index.php/CienciaDigitalEditorial>

e: luisefrainvelastegui@cienciadigital.org

AUTORES

AUTORES



Rugina Elidea Quiñónez

(Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” Esmeraldas)

**CIENCIA DIGITAL EDITORIAL**

La **Editorial Ciencia Digital**, creada por Dr.C. Efraín Velasteguí López PhD. en 2017, está inscrita en la Cámara Ecuatoriana del Libro con registro editorial No. 663.

El **objetivo** fundamental de la **Editorial Ciencia Digital** es un observatorio y lugar de intercambio de referencia en relación con la investigación, la didáctica y la práctica artística de la escritura. Reivindica a un tiempo los espacios tradicionales para el texto y la experimentación con los nuevos lenguajes, haciendo de puente entre las distintas sensibilidades y concepciones de la literatura.

El acceso libre y universal a la cultura es un valor que promueve Editorial Ciencia Digital a las nuevas tecnologías esta difusión tiene un alcance global. Muchas de nuestras actividades están enfocadas en este sentido, como la biblioteca digital, las publicaciones digitales, a la investigación y el desarrollo.

Desde su creación, la Editorial Ciencia Digital ha venido desarrollando una intensa actividad abarcando las siguientes áreas:

- Edición de libros y capítulos de libros
- Memoria de congresos científicos
- Red de Investigación

Editorial de las revistas indexadas en Latindex 2.0 y en diferentes bases de datos y repositorios: **Ciencia Digital** (ISSN 2602-8085), **Visionario Digital** (ISSN 2602-8506), **Explorador Digital** (ISSN 2661-6831), **Conciencia Digital** (ISSN 2600-5859), **Anatomía Digital** (ISSN 2697-3391) & **Alfa Publicaciones** (ISSN 2773-7330).



ISBN: 978-9942-595-18-8



ISBN: 978-9942-595-18-8 Versión Electrónica

-  Los aportes para la publicación de esta obra, está constituido por la experiencia de los investigadores

EDITORIAL REVISTA CIENCIA DIGITAL



 Efraín Velasteguí López¹

Contacto: Ciencia Digital, Jardín Ambateño, Ambato- Ecuador

Teléfono: 0998235485 - 032511262

Publicación:

w: www.cienciadigitaleditorial.come: luisefrainvelastegui@cienciadigital.org

Editora Ejecutiva

Dr. Tatiana Carrasco R.

Director General

Dr.C. Efraín Velasteguí PhD.

¹ **Efraín Velasteguí López:** Magister en Tecnología de la Información y Multimedia Educativa, Magister en Docencia y Currículo para la Educación Superior, Doctor (**PhD**) en Ciencia Pedagógicas por la Universidad de Matanza Camilo Cien Fuegos Cuba, cuenta con más de 120 publicaciones en revista indexadas en Latindex y Scopus, 21 ponencias a nivel nacional e internacional, 16 libros con ISBN, en multimedia educativa registrada en la cámara ecuatoriano del libro, tres patente de la marca Ciencia Digital, Acreditación en la categorización de investigadores nacionales y extranjeros Registro REG-INV-18-02074, Director, editor de las revistas indexadas en Latindex Catalogo 2.0, Ciencia Digital, Visionario Digital, Explorador Digital, Conciencia Digital, Anatomía Digital, Alfa Publicaciones y editorial Ciencia Digital registro editorial No 663. Cámara Ecuatoriana del libro director de la Red de Investigación Ciencia Digital, emitido mediante Acuerdo Nro. SENESCYT-2018-040, con número de registro REG-RED-18-0063

**EJEMPLAR GRATUITO
PROHIBIDA SU VENTA**

El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edición son propiedad de CDE. No está permitida la reproducción total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, por fotocopia o por registro u otros medios, salvo cuando se realice con fines académicos o científicos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar en todo caso a la editorial.

PREFACIO.

LIDERAR, INNOVAR Y TRANSFORMAR EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD



El entorno competitivo del siglo XXI nos enfrenta a una realidad ineludible: la volatilidad no es una desviación temporal de la estabilidad, sino una condición estructural permanente.

En un mundo definido por la incertidumbre, donde los mercados cambian a un ritmo acelerado y las disrupciones tecnológicas redefinen constantemente las reglas de juego, las organizaciones se encuentran ante una disyuntiva histórica: innovar o desaparecer.

La planificación estratégica, como disciplina académica y herramienta de gestión fundamental, experimentó un crecimiento crucial a nivel mundial a mediados de la década de 1950. En América Latina, el pensamiento estratégico se consolidó bajo la influencia de pioneros como Carlos Matus, quien a través de obras fundamentales como *Estrategia y plan* (1973) e introduciendo la *Planificación de situaciones* (1978), estableció las bases para proyectar el futuro organizacional y trazar cursos de acción en entornos complejos. Desde entonces, la disciplina ha evolucionado para responder a la creciente complejidad y demandas del entorno global y regional.

Sin embargo, los enfoques lineales de la planificación tradicional han mostrado severas limitaciones. Como argumentaba Peter Drucker, en una era caracterizada por la discontinuidad, intentar predecir el futuro basándonos

exclusivamente en acontecimientos pasados es una receta metodológica para el fracaso. Asimismo, Henry Mintzberg ha criticado la rigidez de los modelos convencionales y lo que denomina las "falacias de la planificación", como la creencia de que se puede separar formalmente el pensamiento de la acción, o que un proceso puramente burocrático puede sustituir la síntesis creativa y la intuición de los líderes. Para prosperar hoy, la toma de decisiones estratégicas debe combinar de manera armoniosa la razón y la pasión, convirtiéndose en un proceso dinámico, flexible y resiliente.

Este libro nace con el firme propósito de ser una brújula metodológica y práctica para estudiantes, docentes, consultores y líderes organizacionales que se enfrentan cotidianamente al reto de diseñar e implementar estrategias en mercados cambiantes. A través de sus capítulos, la obra propone un recorrido riguroso y secuencial que va desde los fundamentos filosóficos hasta las herramientas más avanzadas de evaluación y control:

1. Capítulo 1: Fundamentos y Evolución de la Planificación Estratégica. Aborda el marco conceptual, la definición de estrategias, sus características básicas y el balance crítico de sus ventajas y desventajas en el escenario corporativo actual.
2. Capítulo 2: Proceso Metodológico de la Planificación Estratégica. Detalla las herramientas de diagnóstico del macroentorno (PESTEL), del microentorno industrial (Porter) y el análisis de las capacidades y recursos internos (FODA y el modelo VRIO).
3. Capítulo 3: Formulación e Implementación Estratégica. Analiza de forma situada cómo unificar las variables diagnósticas para formular estrategias ofensivas, defensivas y adaptativas, integrando de manera fluida las decisiones tácticas con los presupuestos operativos.
4. Capítulo 4: Etapa de Valoración y Control Estratégico. Explora el diseño detallado de los planes de acción operativos y el despliegue del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton como el sistema definitivo para monitorear el desempeño organizativo y asegurar la calidad de la ejecución.

Lo que diferencia a esta obra de otros manuales teóricos es su enfoque empírico y situado en la realidad latinoamericana. A lo largo de sus páginas, el lector encontrará la aplicación práctica de estos modelos teóricos en dos sectores de vital importancia y dinamismo:

- El Sector del Transporte Convencional: Ejemplificado mediante el estudio detallado de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A. en la provincia de Santa Elena, ilustrando cómo la transición de una administración empírica a un direccionamiento estratégico formal mejora sustancialmente la gestión interna y la competitividad frente al avance de la informalidad.
- El Sector Educativo y su Transformación Digital: Analizando el innovador modelo del Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID), demostrando que la integración de la tecnología en el planeamiento institucional debe subordinarse a una planificación estratégica sistémica de carácter pedagógico y comunicacional.

El aprendizaje no es una etapa estática en la vida del estratega; es un viaje continuo. Al sumergirse en este libro, el lector no solo adquirirá una "caja de herramientas" analíticas, sino que desarrollará la agilidad mental, la perspectiva sistémica y la capacidad reflexiva necesarias para anticiparse al mañana y liderar organizaciones capaces de generar un impacto sostenible y de alto valor en la sociedad.

AUTOR.

Ing. Rugina Elidea Quiñónez. PhD

DOCENTE UNIVERSIDAD TÉCNICA "LUIS VARGAS TORRES" ESMERALDAS.

Índice de Contenido

PREFACIO.....	8
LIDERAR, INNOVAR Y TRANSFORMAR EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD.....	8
RESUMEN	20
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN	22
INTRODUCCIÓN	23
1.1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	24
1.1.2. Naturaleza y propósito del proceso	25
1.1.3. Evolución histórica y tendencias contemporáneas	25
1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	28
1.2.1. Orígenes y evolución del término.....	28
1.2.2. Las cinco acepciones de Mintzberg.....	28
1.2.3. Estrategia y ventaja competitiva	30
1.3. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ESTRATEGIA.....	31
1.3.1. Fundamento en decisiones informadas.....	31
1.3.2. Claridad y realismo de los objetivos	31
1.3.3. Flexibilidad y adaptabilidad	32
1.3.4. Orientación a la acción y sentido de urgencia.....	32
1.3.5. Integración de la innovación	33
1.3.6. Planes de contingencia	33
1.3.7. Enfoque integrador y sistémico	34
1.4. EL PLAN ESTRATÉGICO.....	34
1.4.1. Definición y propósito.....	35
1.4.2. Estructura y componentes.....	35
A. Definición de la filosofía organizacional	35
B. Análisis situacional	36
C. Diagnóstico estratégico.....	36
D. Definición de objetivos y estrategias	37
E. Planes de acción y presupuestos	37
F. Sistema de seguimiento y control.....	37
1.4.3. El plan estratégico como proceso, no como producto	38
1.5. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	39
1.5.1. Dirección y enfoque claro	39
1.5.2. Alineación organizacional	39
1.5.3. Eficiencia operativa	40
1.5.4. Gestión proactiva del entorno	41
1.5.5. Mejora de la rentabilidad y el posicionamiento	42
1.5.6. Medición del rendimiento y aprendizaje organizacional	42

1.5.7.	Cohesión cultural y compromiso-----	43
1.6.	DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 43	
1.6.1.	Consumo elevado de tiempo y recursos-----	43
1.6.2.	Altos costos económicos -----	44
1.6.3.	Riesgo de rigidez y falta de adaptabilidad-----	44
1.6.4.	Resistencia al cambio -----	45
1.6.5.	Complejidad excesiva -----	45
1.6.6.	Incertidumbre inherente e imprevisibilidad -----	46
1.6.7.	Foco excesivo en lo cuantitativo -----	47
1.6.8.	Desconexión entre planificación y ejecución-----	47
1.7.	SÍNTESIS DEL CAPÍTULO -----	48
	CAPÍTULO 2-----	50
2.1.	Marco conceptual: la planificación como proceso adaptativo -----	51
2.2.	Análisis del Entorno Macro: comprendiendo el contexto externo -----	52
2.3.	El Microentorno: actores cercanos y su influencia-----	55
2.4.	El Entorno Industrial: estructura y dinámica del sector -----	56
2.5.	El Entorno Competitivo y las Cinco Fuerzas de Porter -----	57
2.6.	El Entorno Interno y el Análisis VRIO-----	60
2.7.	Estrategia Genérica -----	62
2.8.	Estrategia Específica -----	63
2.9.	Proyectos-----	64
2.10.	Visión y 2.11. Misión: El Direccionamiento Estratégico-----	65
2.12.	El Proceso de Planificación en Seis Etapas -----	67
	CAPITULO 3 FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN-----	70
3.1.	Criterios Generales-----	71
	La Transición del Pensamiento Reflexivo a la Acción Formal -----	71
	La Crítica a la Rigidez Predictiva: Drucker y Mintzberg -----	71
	El Rol de las Metodologías Ágiles y de Escenarios en Entornos VUCA -----	72
	La Planeación Estratégica como Marco Integrador Multidimensional-----	73
	El Proceso Metodológico: El Ciclo de Planeación de Navajo (2009)-----	73
3.2.	Identificación de Factores Claves del Macroentorno -----	75
	Análisis Exhaustivo de las Dimensiones PESTEL en el Entorno Latinoamericano--	76
1.	Dimensión Política: La Inestabilidad Institucional Crónica -----	77
2.	Dimensión Económica: Concentración y Fluctuación Estructural -----	77
3.	Dimensión Sociocultural: Demandas de Legitimidad y Diversidad-----	78
4.	Dimensión Tecnológica: Dependencia y Brecha Digital -----	78
5.	Dimensión Ecológica: Sostenibilidad de Alta Prioridad -----	78
6.	Dimensión Legal: Volatilidad Regulatoria y Captura de Reglas -----	79
	El Condicionamiento de la Inestabilidad Institucional y Regulatoria en el Éxito de la	

Planificación -----	79
3.3. Identificación de Factores Claves del Microentorno -----	81
El Impacto de la Informalidad Estructural en el Diagnóstico del Microentorno -----	81
El Vacío Metodológico: La Brecha del Diagnóstico Interno y Externo -----	82
3.4. El Entorno Competitivo: Análisis Crítico de las Cinco Fuerzas de Porter -----	84
1. Rivalidad entre Competidores Existentes -----	85
2. Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada) -----	86
3. Poder de Negociación de los Proveedores -----	86
4. Poder de Negociación de los Clientes -----	87
5. Amenaza de Productos Sustitutos -----	88
3.5. Factores Estratégicos Internos: Matriz EFI y Análisis de Capacidades VRIO	88
El Análisis de Capacidades VRIO -----	89
Interpretación de Resultados: -----	90
3.6. Matriz FODA Cruzada: Formulación de Estrategias -----	90
2. Estrategias DO (Adaptativas / Debilidades vs. Oportunidades) -----	91
3. Estrategias FA (Defensivas / Fortalezas vs. Amenazas) -----	92
4. Estrategias DA (Supervivencia / Debilidades vs. Amenazas) -----	93
3.2. Identificación de Factores Claves del Macroentorno -----	93
3.3. Identificación de Factores Claves del Microentorno -----	94
3.4. Factores Estratégicos Externos -----	95
3.5. Factores Estratégicos Internos -----	96
3.6. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) -----	98
3.7. Formulación de Objetivos -----	99
• Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Talento Humano): -----	100
3.8. Formulación de Estrategias Maestras -----	100
3.9. Definición de Políticas Empresariales -----	100
3.10. Implementación del Plan Estratégico -----	101
CAPITULO 4 -----	104
4.1. Los planes de acción: El puente operativo de la estrategia -----	105
4.1.1. Los Planes de Acción en la Jerarquía Organizacional y Administrativa -----	105
4.1.2. Componentes Clave de un Plan de Acción Eficiente -----	106
4.1.3. Los Planes de Acción como "Iniciativas" en el Balanced Scorecard (BSC)	108
4.1.4. Importancia y Beneficios del Rigor en el Plan de Acción -----	109
4.1.5. Caso Práctico Aplicado: Los Planes de Acción en el Sector Transporte -----	110
• Acciones y Tareas: -----	111
4.2. Etapa de control: Salvaguarda y dinamismo del rumbo estratégico -----	111
4.2.1. Las seis fases del proceso de control estratégico -----	113
4.2.2. Niveles de control en la estructura organizacional -----	115

A. Control Estratégico (Nivel Superior / Largo Plazo)-----	115
B. Control de Gestión (Nivel Táctico / Mediano Plazo) -----	115
C. Control Operacional (Nivel Operativo / Corto Plazo) -----	116
4.2.3. La problemática del control empírico frente a la formalización científica -----	116
4.3. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard - BSC)-----	118
4.3.2. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard-----	119
A. Perspectiva Financiera -----	119
B. Perspectiva del Cliente -----	120
C. Perspectiva de Procesos Internos -----	120
D. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Innovación)-----	120
4.3.3. El Mapa Estratégico: Relaciones causa-efecto de la planeación -----	121
4.3.4. Casos prácticos de aplicación del BSC en sectores empresariales -----	122
Caso A: Distribuidora Joipes C.A. (Sector Consumo Masivo) -----	122
Caso B: Asesoría y Control Empresarial - ACE C.A. (Sector Consultoría y Servicios) -----	123
4.4. Perspectiva Financiera: La validación económica del rumbo estratégico ----	125
4.4.2. Análisis Detallado de los Factores Críticos de Éxito (FCE) y Sistema de Indicadores -----	127
A. Margen de Utilidad Neta (MUN) -----	127
B. Rendimiento del Activo (ROA)-----	127
C. Tasa de ingresos por colaborador -----	128
D. Tasa de crecimiento de ingresos por cliente -----	128
E. Cantidad de nuevos proyectos desarrollados -----	128
F. Tasa de crecimiento en ventas -----	129
4.4.3. El Rol de la Planificación Presupuestaria y la Liquidez en Cooperativas y PyMEs	129
El Caso Empírico de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A. -----	130
4.4.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación-----	131
• Instrucciones: -----	132
Actividad 2: Debate - Rentabilidad en el Sector Privado vs. Eficiencia en el Sector Público -----	132
• Instrucciones: -----	133
Actividad 3: Proyecto Aplicado de Planificación y Formulación Presupuestaria de Campo	133
• Instrucciones: -----	133
4.5. Perspectiva de Clientes, Socios y Comunidad: El enfoque de valor de la estrategia-----	134
4.5.2. Aplicación Práctica A: La propuesta de valor en el Sector Transporte ---	135
1. Diagnóstico Cuantitativo de Preferencias: -----	136
2. Recomendaciones de Mejora y Demanda del Cliente: -----	137

3. Objetivos Operativos del Cliente: -----	138
4.5.3. Aplicación Práctica B: Los usuarios en el Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID) -----	139
1. El Tránsito de la Transmisión a la Construcción del Conocimiento: -----	140
2. Metodologías Activas: El Aula Invertida (Flipped Classroom) y el FLIP: -----	140
3. Evaluación Formativa y Diversificación bajo el DUA: -----	141
4.5.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación (Sección 4.5)-----	141
Actividad 1: Taller de Análisis y Diseño de Propuesta de Valor (Estudio de Caso Sectorial) -----	141
• Instrucciones: -----	141
Actividad 2: Análisis Comparativo - El Rol del Cliente en la Empresa vs. El Estudiante en el PEID-----	142
• Instrucciones: -----	142
Actividad 3: Proyecto Aplicado de Co-Diseño Curricular con Recursos Digitales --	142
• Instrucciones: -----	143
4.6. Perspectiva de Procesos Internos: La excelencia operacional y la cadena de valor -----	143
4.6.1. Filosofía y rol de la dimensión de procesos en el Balanced Scorecard ---	143
4.6.2. Aplicación Práctica A: Rediseño de la Cadena de Valor en el Sector Transporte-----	145
A. Proceso Operativo: Ejecución de Viajes y Estándares de Servicio -----	145
B. Proceso de Apoyo: Convenios de Mantenimiento Preventivo-----	146
C. Proceso de Control de Gestión: El Rol de la Asamblea General y la Directiva -----	146
4.6.3. Aplicación Práctica B: La Mediación Tecnológica y los Procesos Académicos en el PEID-----	146
1. Planificación Curricular y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)-----	147
3. Proceso de Evaluación Formativa y Técnicas de Medición-----	148
Tabla 8. -----	148
Técnicas e instrumentos del proceso de evaluación en el PEID-----	148
4.6.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación (Sección 4.6)-----	149
Actividad 1: Mapeo y Rediseño de Procesos de Servicio (Caso Sector Transporte) -----	149
• Instrucciones: -----	149
Actividad 2: Diseño de un Proceso Académico Centrado en el Estudiante bajo el Método FLIP-----	150
• Instrucciones: -----	150
Actividad 3: Formulación del Plan de Evaluación Formativa y Rúbrica de Procesos -----	151
• Instrucciones: -----	151
4.6. Perspectiva de Procesos Internos: La excelencia operacional y la cadena de valor -----	151

4.6.2. Aplicación Práctica A: Rediseño de la Cadena de Valor en el Sector Transporte-----	153
A. Proceso Operativo: Ejecución de Viajes y Estándares de Servicio -----	153
B. Proceso de Apoyo: Convenios de Mantenimiento Preventivo-----	154
C. Proceso de Control de Gestión: El Rol de la Asamblea General y la Directiva -----	154
4.6.3. Aplicación Práctica B: La Mediación Tecnológica y los Procesos Académicos en el PEID-----	155
1. Planificación Curricular y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)-----	155
2. Metodologías Activas: Operacionalización del Método FLIP (Aula Invertida) 156	
3. Proceso de Evaluación Formativa y Técnicas de Medición-----	156
4.6.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación (Sección 4.6)-----	157
Actividad 1: Mapeo y Rediseño de Procesos de Servicio (Caso Sector Transporte) -----	157
• Instrucciones: -----	158
Actividad 2: Diseño de un Proceso Académico Centrado en el Estudiante bajo el Método FLIP-----	158
• Instrucciones: -----	158
Actividad 3: Formulación del Plan de Evaluación Formativa y Rúbrica de Procesos -----	159
• Instrucciones: -----	159
4.7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: El motor del cambio y la innovación-----	160
4.7.2. Aplicación Práctica A: Capacitación y Clima en el Sector Transporte ----	162
1. Desarrollo del Capital Humano (Programas de Capacitación Técnica): -----	163
2. Adopción del Capital de Información (Fomento de las TICs): -----	163
3. Fortalecimiento del Capital Organizacional (Cultura y Normativa Gremial): ----	164
4.7.3. Aplicación Práctica B: El Capital Humano e Intelectual en el PEID -----	164
1. Capital Humano: La Profesionalización Docente y el Acompañamiento-----	165
2. Capital de Información: Recursos Educativos Interactivos y Redes de Aprendizaje -----	166
3. Capital Organizacional: Clima de Familia y Trabajo en Red -----	166
4.7.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación. -----	167
Actividad 1: Taller de Formulación de un Programa de Capacitación Organizacional (Análisis de Caso)-----	167
• Instrucciones: -----	167
Actividad 2: Co-Diseño de una Sesión de Trabajo Cooperativo Escolar utilizando TICs -----	168
• Instrucciones: -----	168
Actividad 3: Proyecto de Investigación de Campo - Auditoría del Clima Organizacional (Capital Organizacional) -----	169

• Instrucciones:	169
Aplicación de los 10 pasos clave del IIEP-UNESCO	169
I. Alineación Estratégica y Definición de Propósitos (UNESCO Pasos 1 y 2)----	170
II. Marco Normativo, Gobernanza y Alianzas (UNESCO Pasos 3, 4 y 7)-----	170
III. Gestión Participativa y Coordinación Interna (UNESCO Pasos 5 y 6) -----	171
IV. Viabilidad Financiera y Sostenibilidad (UNESCO Pasos 8 y 9)-----	171
V. Evaluación y Control de Calidad Pedagógica (UNESCO Paso 10)-----	172
Referencia bibliográfica.	173
ANEXO: POR FAVOR ESCUCHAR AUDIO	179

Índice de Tablas

Tabla 1. Evolución histórica y tendencias contemporáneas	26
Tabla 2. Matriz de evaluación de los Factores Externos	96
Tabla 3. Matriz de evaluación de los Factores Internos	97
Tabla 4. Matriz FODA	99
Tabla 5. Operacionalización de la variable independiente	102
Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente	102
Tabla 7. Tablero de Control y Sistema de Indicadores - ACE C.A.....	124
Tabla 8. Técnicas e Instrumentos del Proceso de Evaluación en el PEID.....	148
Tabla 9. Técnicas e Instrumentos del Proceso de Evaluación en el PEID.....	157

Índice de Figuras

Figura 1. Retroalimentación y mejora continua	24
Figura 2. Evolución Histórica	27
Figura 3. Aceptaciones de Mintzberg	29
Figura 4. Estructura del Plan Estratégico	38
Figura 5. Análisis del entorno.....	42
Figura 6. Puente entre planificación y ejecución	48
Figura 7. Modelo PESTEL	54
Figura 8. Modelo de Cadena de Suministro de Porter.....	60
Figura 9. Modelo VRIO	62
Figura 10. Misión, Visión y Valores	67
Figura 11. Planificación Estratégica	69
Figura 12. Ciclo de Planeación	74
Figura 13. Análisis Bibliométrico	76
Figura 14. Impacto de Liderazgo innovador en la adaptación organizacional	79
Figura 15. Inestabilidad Macroambiental Crónica	80
Figura 16. Análisis interno y externo	83
Figura 17. Estrategias en la compañía.....	83
Figura 18. Rivalidad Sectorial	85
Figura 19. Convenios.....	87
Figura 20. Recurso o Capacidad Interna.....	89
Figura 21. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	90
Figura 22. Entornos VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) .	94
Figura 23. Plan Estratégico.....	95
Figura 24. Jerarquía y Flujo de la Planeación Estratégica	107
Figura 25. Balanced Scorecard.....	108
Figura 26. Proceso de Retroalimentación Continua	112
Figura 27. Fases del Proceso Estratégico.....	113
Figura 28. Estructura Organizacional.....	115
Figura 29. Riesgos Severos.....	117
Figura 30. Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard.....	119
Figura 31. Perspectiva Financiera.....	121
Figura 32. Perspectiva Financiera; La validación económica del rumbo estratégico .	126
Figura 33. Rangos de Tolerancia (Semaforización) – Perspectiva Financiera	129
Figura 34. Propuesta de Plan de Acción (D3-O3)	131
Figura 35. Motivación para requerir un servicio de taxi	136
Figura 36. Recomendaciones para mejorar el servicio de taxi	136
Figura 37. Estrategia de Diferenciación (Sector Transporte).....	138
Figura 38. Convergencia Metodológica en el Peid	139
Figura 39. Perspectiva de Procesos Internos.....	144
Figura 40. Flujo del Proceso Académico en el Peid	147
Figura 41. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	152
Figura 42. Flujo del Proceso Académico en el Peid	155
Figura 43. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	160
Figura 44. Evaluación Analítica de Desempeño.....	162
Figura 45. Flujo de Mejora en el Sector Transporte	164
Figura 46. El Círculo Virtual del Conocimiento en el Peid	166
Figura 47. Mapa de Procesos Integrado	172

RESUMEN

Este libro aborda el problema crítico de la obsolescencia de los modelos lineales de planificación estratégica en entornos organizacionales caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). El objetivo general es proporcionar una brújula metodológica y práctica que integre los fundamentos teóricos de la disciplina con herramientas de diagnóstico y control, superando la rigidez de los enfoques tradicionales. El marco teórico se sustenta en las contribuciones de autores clásicos como Drucker, Mintzberg y Porter, y en los desarrollos contemporáneos de la teoría de recursos y capacidades (VRIO) y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton. Metodológicamente, la obra se estructura como un recorrido secuencial desde el diagnóstico del macroentorno (PESTEL), microentorno y entorno industrial (Cinco Fuerzas), hasta la formulación de estrategias y el diseño de sistemas de control. Los resultados revelan, a través de casos prácticos en el sector de transporte convencional y el ámbito educativo digital (PEID), que la aplicación contextualizada de estos modelos permite mitigar los efectos de la inestabilidad institucional y la informalidad estructural. Se concluye que la planificación estratégica efectiva en América Latina exige un enfoque dinámico, flexible y participativo que combine razón y pasión. Las implicaciones prácticas apuntan a la necesidad de desarrollar capacidades de adaptación continua y resiliencia sistémica para generar ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave: planificación estratégica, entorno VUCA, ventaja competitiva, Balanced Scorecard, gestión organizacional, América Latina.

ABSTRACT

This book addresses the critical issue of the obsolescence of linear strategic planning models in organizational environments characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). The overall objective is to provide a methodological and practical compass that integrates the theoretical foundations of the discipline with diagnostic and control tools, overcoming the

rigidity of traditional approaches. The theoretical framework is based on the contributions of classic authors such as Drucker, Mintzberg, and Porter, as well as on contemporary developments in resource and capability theory (VRIO) and Kaplan and Norton's Balanced Scorecard. Methodologically, the book is structured as a sequential journey beginning with the diagnosis of the macroenvironment (PESTEL), microenvironment and industrial environment (Five Forces), through to the formulation of strategies and the design of control systems. The results reveal, through case studies in the conventional transportation sector and the digital education sector (PEID), that the contextualized application of these models helps mitigate the effects of institutional instability and structural informality. It is concluded that effective strategic planning in Latin America requires a dynamic, flexible, and participatory approach that combines reason and passion. The practical implications point to the need to develop capabilities for continuous adaptation and systemic resilience to generate sustainable competitive advantages.

Keywords: strategic planning, VUCA environment, competitive advantage, Balanced Scorecard, organizational management, Latin America.



CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como propósito sentar las bases conceptuales que permitan al lector comprender la naturaleza, alcance y relevancia de la planificación estratégica en el contexto organizacional contemporáneo. En un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad el denominado entorno VUCA, la capacidad de las organizaciones para planificar estratégicamente se ha convertido en un factor crítico de supervivencia y desarrollo.

La planificación estratégica, lejos de ser un mero ejercicio burocrático de proyección numérica, constituye un proceso reflexivo que obliga a la organización a preguntarse por su razón de ser, por su propósito en el entorno y por las vías más adecuadas para materializar sus aspiraciones. Su estudio no se agota en la descripción de un proceso técnico, sino que implica la comprensión de un fenómeno organizacional complejo que articula racionalidad instrumental, toma de decisiones, asignación de recursos y proyección de futuro.

El capítulo se estructura en siete apartados. En el primero, se abordan los fundamentos conceptuales de la planificación estratégica, su naturaleza y propósito, así como su evolución histórica. El segundo apartado se centra en el concepto de estrategia, explorando sus orígenes, sus múltiples acepciones y su relación con la ventaja competitiva. El tercer apartado identifica las características básicas que debe poseer una estrategia efectiva en entornos dinámicos. El cuarto apartado describe la estructura y componentes del plan estratégico. Los apartados quinto y sexto presentan, respectivamente, un balance de las ventajas y desventajas de la planificación estratégica. Finalmente, el séptimo apartado ofrece una síntesis integradora del capítulo.

La elaboración de este capítulo se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura especializada, combinando aportes de autores clásicos y contemporáneos, con el objetivo de ofrecer al lector una visión actualizada y crítica de los fundamentos de la planificación estratégica.

1.1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1. Aproximación al concepto

La planificación estratégica constituye, en el ámbito de las ciencias administrativas y de la gestión organizacional, uno de los constructos teórico-prácticos de mayor relevancia y permanencia en el tiempo. Su estudio no se agota en la descripción de un proceso técnico, sino que implica la comprensión de un fenómeno organizacional complejo que articula racionalidad instrumental, toma de decisiones, asignación de recursos y proyección de futuro. En este sentido, se define como un proceso global y sistemático orientado a determinar los objetivos de una organización, desarrollar las estrategias necesarias para alcanzarlos y asignar los recursos pertinentes para su ejecución (Fred, 2006; Gimbert, 2008).

La planificación estratégica trasciende la noción de un documento administrativo más para erigirse como un **marco de trabajo dinámico** que busca alinear los recursos y esfuerzos institucionales en función de la visión y misión que la organización ha definido para sí misma en diversos horizontes temporales. No se trata, por tanto, de un ejercicio estático de proyección numérica, sino de un **proceso reflexivo** que obliga a la organización a preguntarse por su razón de ser, por su propósito en el entorno y por las vías más adecuadas para materializar sus aspiraciones (Morrisey, 1996; Cendrós, 2001).

Desde una perspectiva epistemológica, la planificación estratégica se inscribe en la tradición del pensamiento racional aplicado a la gestión, pero ha evolucionado para incorporar dimensiones emergentes, inductivas y adaptativas. En palabras de Ocaña (2006), "planificar estratégicamente es pensar el futuro para actuar en el presente", lo que implica un ejercicio simultáneo de prospectiva y de acción inmediata.

Figura 1.

Retroalimentación y mejora continua



1.1.2. Naturaleza y propósito del proceso

La naturaleza de la planificación estratégica es, fundamentalmente, teleológica —orientada a fines— y proactiva —anticipatoria—. Su propósito central no se limita a la elaboración de un plan, sino a la generación de capacidades organizacionales para pensar estratégicamente de manera continua. Ello supone:

1.1.3. Evolución histórica y tendencias contemporáneas

La planificación estratégica como campo de estudio ha experimentado una evolución significativa desde sus orígenes en la planificación militar y la gestión empresarial de mediados del siglo XX. Pueden distinguirse, al menos, cuatro grandes etapas:

a) Definición del rumbo: Este aspecto se relaciona con el establecimiento de la dirección que la organización desea seguir. Para ello, es necesario contar con claridad respecto a la misión, entendida como su razón de ser en el presente, y la visión, que representa las aspiraciones y metas que se espera alcanzar en el futuro.

b) Toma de decisiones fundamentadas: De acuerdo con Aguirre (2015), las decisiones dentro de la organización deben sustentarse en información confiable y en un análisis sistemático. De esta manera, es posible reducir la incertidumbre mediante la incorporación de datos relevantes y tendencias que contribuyan a una adecuada toma de decisiones.

c) **Asignación eficiente de recursos:** En este sentido, la planificación estratégica permite orientar los recursos limitados de la organización, ya sean financieros, humanos, tecnológicos o temporales, hacia aquellas iniciativas que representen un mayor aporte y generen un valor estratégico significativo.

d) **Generación de ventaja competitiva:** Porter (2002) y Ojha, Patel y Sridharan (2020) indican que la generación de ventajas competitivas se fundamenta en la creación de elementos diferenciadores que permitan a la organización alcanzar una posición favorable y fortalecer su desempeño dentro de un entorno competitivo.

Desde una perspectiva más amplia, la planificación estratégica también cumple una función **integradora y cohesionadora**. Navajo (2009) señala que este proceso proporciona un lenguaje común y un marco de referencia compartido, facilitando la articulación, coordinación y alineación de los distintos niveles y áreas que conforman la organización.

Tabla 1.

Evolución histórica y tendencias contemporáneas

Etapa	Período	Enfoque predominante
Planificación financiera	Décadas 1950-1960	Control presupuestario y proyecciones financieras anuales
Planificación a largo plazo	Décadas 1960-1970	Proyecciones quinquenales basadas en tendencias históricas
Planificación estratégica corporativa	Décadas 1970-1980	Análisis de entorno, carteras de negocio y matrices de posicionamiento
Dirección estratégica	Décadas 1990-presente	Énfasis en la estrategia como proceso continuo, emergente y adaptativo

En las últimas décadas, el campo ha sido enriquecido por contribuciones que subrayan la necesidad de flexibilidad estratégica y capacidad adaptativa ante entornos caracterizados por la incertidumbre. Autores como Weston (2020) plantean que la planificación estratégica contemporánea debe abandonar la rigidez de los ciclos planificadores tradicionales para adoptar enfoques más ágiles y dinámicos, donde la estrategia se concibe como un proceso

continuo de aprendizaje y reconfiguración.

En esta línea, Wolf y Nogueira (2020) proponen una metodología colaborativa para la planificación estratégica local que enfatiza la participación de actores múltiples y la construcción colectiva de futuros, alejándose de los modelos exclusivamente *top-down* que caracterizaron las primeras aproximaciones al campo.

Del mismo modo, Heilbrunna, Rabin y Rozenes (2017) han explorado la detección de configuraciones mutuas entre estrategias aplicadas y desempeños en pequeñas y medianas empresas utilizando métodos de machine learning, lo que evidencia la creciente incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas en los procesos de planificación. Aguirre (2015), por su parte, vincula la planificación estratégica con la inteligencia estratégica, entendida como un sistema para gestionar la innovación y la vigilancia tecnológica.

La evolución descrita revela que la planificación estratégica no es un concepto monolítico, sino un campo en permanente construcción, que incorpora nuevos saberes y se adapta a las exigencias cambiantes del entorno organizacional.

Figura 2.

Evolución Histórica



1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

El concepto de estrategia constituye el núcleo teórico sobre el cual se edifica todo el edificio de la planificación estratégica. Comprender su significado, sus alcances y sus múltiples dimensiones resulta indispensable para cualquier aproximación rigurosa al campo de la gestión organizacional.

1.2.1. Orígenes y evolución del término

Etimológicamente, el término *estrategia* proviene del griego *strategos*, que significa literalmente "arte del general" (*stratos*: ejército; *agein*: conducir). Esta raíz etimológica remite al ámbito militar, donde la estrategia designaba el arte de planificar y conducir las operaciones bélicas para alcanzar la victoria. Sin embargo, su traslación al ámbito organizacional ha ampliado y enriquecido su significado.

En el contexto de la administración moderna, la estrategia se conceptualiza como un plan de acción diseñado para implementarse en el futuro con el fin de alcanzar un objetivo final específico. Fred (2006) la define como "la determinación de las metas básicas a largo plazo y la adopción de cursos de acción junto con la asignación de recursos necesaria para lograrlos". Esta definición subraya tres elementos constitutivos: metas, cursos de acción y asignación de recursos.

No obstante, la acepción contemporánea ha superado la noción puramente instrumental de la estrategia como mero plan. Autores como Gimbert (2006, 2008) enfatizan que la estrategia es también una perspectiva, una forma de interpretar el entorno y de posicionarse en él, lo que implica dimensiones cognitivas y culturales que trascienden el diseño formal de planes.

1.2.2. Las cinco acepciones de Mintzberg

Una de las contribuciones más influyentes a la comprensión del concepto de estrategia proviene de Henry Mintzberg, quien propone que la estrategia puede ser entendida desde cinco acepciones distintas pero complementarias (Garrido, 2007; García, 2023):

1. **Estrategia como plan:** una dirección, una guía o un curso de acción conscientemente establecido para afrontar una situación determinada. Es

la acepción más común y la que subyace a la mayoría de los modelos de planificación formal.

2. **Estrategia como maniobra:** un ardid o artificio diseñado para superar a un competidor, es decir, una táctica específica orientada a obtener una ventaja en una situación particular.
3. **Estrategia como patrón de conducta:** la consistencia en el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo, independientemente de que dicho comportamiento haya sido deliberado o no. Esta acepción introduce la noción de **estrategia emergente**.
4. **Estrategia como posición:** el lugar que la organización ocupa en su entorno, su nicho competitivo o su forma de relacionarse con el mercado. Implica una mirada hacia el exterior y hacia el posicionamiento relativo.
5. **Estrategia como perspectiva:** la forma en que los miembros de la organización perciben y entienden el mundo, su cultura, su ideología o su forma compartida de ver la realidad. Esta acepción enfatiza la dimensión interna y cognitiva de la estrategia.

Figura 3.

Acepciones de Mintzberg



Esta multiplicidad de significados no es meramente semántica, sino que tiene profundas implicaciones prácticas: comprender que la estrategia puede ser tanto **deliberada** (planificada conscientemente) como **emergente** (que surge de la práctica y la adaptación) obliga a los gestores a mantener una actitud de apertura y flexibilidad, evitando la rigidez de los planes estrictamente predeterminados.

1.2.3. Estrategia y ventaja competitiva

En el contexto organizacional contemporáneo, la estrategia no es un fin en sí misma, sino un medio para construir y sostener una **ventaja competitiva**. Porter (2002), uno de los autores más influyentes en el campo de la estrategia competitiva, sostiene que la ventaja competitiva surge de la capacidad de una organización para crear valor que no esté siendo creado por los competidores, o para crear valor de una manera que los competidores no puedan replicar fácilmente.

En esta línea, Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016) vinculan la estrategia con la **innovación**, señalando que las organizaciones que integran la innovación como elemento central de su estrategia logran posicionarse mejor en sus mercados y desarrollar ventajas competitivas más sostenibles en el tiempo.

Ojha, Patel y Sridharan (2020) profundizan en esta relación al introducir el concepto de **planificación estratégica dinámica**, entendida como la capacidad de la organización para ajustar sus estrategias de manera continua en función de los cambios del entorno, lo que se asocia positivamente con el desempeño competitivo de la firma.

Para Mejía, Agudelo y Soto (2016), la estrategia en entornos inciertos requiere de enfoques como la **planificación por escenarios**, que permite a las organizaciones visualizar múltiples futuros posibles y desarrollar estrategias robustas que funcionen aceptablemente en un rango amplio de escenarios.

En definitiva, la estrategia no se limita a un plan estático, sino que es un **proceso dinámico de posicionamiento y adaptación** que busca asegurar la supervivencia y el desarrollo de la organización en un entorno cambiante y competitivo.

1.3. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias efectivas en el contexto organizacional contemporáneo presentan un conjunto de rasgos distintivos que garantizan su funcionalidad y relevancia, especialmente en mercados inciertos o entornos caracterizados por la **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad** —lo que se conoce como entornos **VUCA** (Ramirez, Baque, Fiallos & Montes, 2025; Reyes, 2023)—.

1.3.1. Fundamento en decisiones informadas

Una estrategia efectiva no puede construirse sobre intuiciones o corazonadas. Requiere una **investigación exhaustiva** y el uso sistemático de **datos históricos y actuales** para orientar el proceso de toma de decisiones. Esto implica:

- La recopilación y análisis de información relevante sobre el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) y el entorno específico (competidores, clientes, proveedores, aliados).
- El uso de herramientas de **inteligencia estratégica** para transformar datos en información relevante y esta en conocimiento accionable (Aguirre, 2015; Arteaga & Ríos, 2022).
- La incorporación de **tecnologías avanzadas** como la inteligencia artificial y el análisis predictivo para mejorar la calidad de las decisiones (García, 2024; Elche, 2025).

1.3.2. Claridad y realismo de los objetivos

La estrategia se fundamenta en metas que deben ser simultáneamente **claras, realistas y alineadas** con el propósito organizacional. Esto supone:

- **Claridad:** los objetivos deben estar formulados de manera precisa, evitando ambigüedades que dificulten su comprensión y seguimiento.
- **Realismo:** las metas deben ser ambiciosas pero alcanzables con los recursos disponibles y en el horizonte temporal establecido.
- **Alineamiento:** los objetivos estratégicos deben ser coherentes con la misión,

visión y valores de la organización, así como entre sí (Uzarskia & Broomeb, 2019).

En palabras de García (2023), la estrategia debe ser "una visión holística" que integre los distintos niveles organizacionales y asegure que todos los esfuerzos convergen hacia un propósito común.

1.3.3. Flexibilidad y adaptabilidad

Una de las características más relevantes de la estrategia en el contexto contemporáneo es su **flexibilidad**. La estrategia no puede ser concebida como una estructura rígida e inmutable, sino como un marco orientador que permite ajustes rápidos ante cambios imprevistos del mercado. Esta característica implica:

- La capacidad de **revisión y actualización periódica** de los planes, en función de la evolución del entorno.
- La adopción de **enfoques dinámicos** de planificación que permitan reconducir las estrategias sin perder el rumbo general (Ojha, Patel & Sridharan, 2020).
- La incorporación de **ciclos de aprendizaje** que permitan a la organización aprender de sus experiencias y ajustar sus estrategias en consecuencia (Weston, 2020).

En entornos VUCA, la flexibilidad estratégica se convierte en un **factor crítico de supervivencia**. La rigidez excesiva puede llevar a la organización a perpetuar cursos de acción que han dejado de ser viables, mientras que la capacidad de adaptación permite aprovechar oportunidades emergentes y afrontar amenazas imprevistas (Rolin, 2021; Garmendia, 2024).

1.3.4. Orientación a la acción y sentido de urgencia

La estrategia no es un ejercicio puramente intelectual. Su valor se manifiesta en la **ejecución** y en la capacidad de movilizar a la organización hacia la acción. Esta característica implica:

- Un **sentido de urgencia** que impulse la implementación de las estrategias

con celeridad y determinación.

- La **ejecución constante** de las acciones planificadas, evitando la parálisis por análisis.
- El **reconocimiento de problemas previos** y la disposición a aprender de los errores para mejorar los resultados operativos.

Como señalan González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019), la gerencia estratégica debe ser concebida como una "herramienta para la toma de decisiones" que impulse la acción organizacional.

1.3.5. Integración de la innovación

En el contexto actual, las estrategias efectivas incorporan la **innovación** como un elemento central. Esto supone:

- La integración de **tecnologías avanzadas** como la inteligencia artificial, el análisis de datos y el *machine learning* para optimizar procesos, predecir tendencias y generar ventajas competitivas (García, 2024; Palencia, 2024).
- El fomento de una **cultura innovadora** que estimule la creatividad y la generación de nuevas ideas en todos los niveles de la organización.
- La adopción de **estrategias de innovación abierta** que integren conocimientos y recursos externos al proceso estratégico.

Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016) han demostrado que las organizaciones que incorporan la innovación como parte central de su estrategia logran mejores resultados competitivos, en tanto que la innovación permite diferenciarse, mejorar la eficiencia y responder mejor a las necesidades cambiantes del mercado.

1.3.6. Planes de contingencia

Una característica distintiva de la estrategia efectiva es la inclusión de **planes de contingencia** que permitan a la organización enfrentar obstáculos y situaciones imprevistas. Esto implica:

- La identificación de **riesgos potenciales** que podrían afectar la implementación de la estrategia.
- El diseño de **protocolos de actuación** para hacer frente a estos riesgos, minimizando su impacto.
- La reserva de **recursos contingentes** que puedan movilizarse en caso de necesidad.

La presencia de planes de contingencia evita que la organización fracase ante inconvenientes externos y aumenta la resiliencia organizacional frente a la incertidumbre (Rusique & Cuellar, 2023).

1.3.7. Enfoque integrador y sistémico

Finalmente, la estrategia efectiva se caracteriza por su **visión sistémica**, es decir, por considerar a la organización como un todo integrado y no como una suma de partes independientes. Esta característica implica:

- La consideración de las **interdependencias** entre las distintas áreas y niveles de la organización.
- La **integración de las perspectivas** de los distintos grupos de interés (*stakeholders*) en el proceso estratégico.
- La **coherencia global** entre los distintos elementos de la estrategia (misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y recursos).

Como sostiene Gimbert (2008), el enfoque estratégico requiere una visión de conjunto que evite la fragmentación y asegure que todos los elementos de la organización trabajan armónicamente hacia el logro de los objetivos comunes.

1.4. EL PLAN ESTRATÉGICO

El **plan estratégico** constituye la materialización documental del proceso de planificación estratégica. Es el documento, o "plan maestro", donde la alta dirección recoge las decisiones corporativas adoptadas para un horizonte temporal determinado, habitualmente de tres a cinco años (Escorhuela, 2006; Navajo, 2009).

1.4.1. Definición y propósito

El plan estratégico se define como un documento formal que actúa como **hoja de ruta**, guiando a toda la organización en la traducción de conceptos abstractos —misión, visión, valores, objetivos— en acciones concretas y medibles. Su propósito central es:

- a) **Orientar la acción organizacional**, proporcionando un marco de referencia compartido para la toma de decisiones en todos los niveles.
- b) **Alinear esfuerzos y recursos**, asegurando que las distintas áreas y unidades de la organización trabajan de manera coordinada hacia los mismos objetivos.
- c) **Facilitar el control y seguimiento**, estableciendo indicadores y mecanismos que permitan evaluar el progreso y realizar ajustes oportunos.
- d) **Comunicar la estrategia**, tanto interna como externamente, proporcionando transparencia y generando compromiso entre los distintos grupos de interés.

1.4.2. Estructura y componentes

Un plan estratégico bien estructurado se articula en torno a un conjunto de componentes que se desarrollan de manera secuencial y lógica. A partir de las propuestas de Alijure y Maurech (2005), Fred (2006) y Navajo (2009), se pueden identificar los siguientes elementos:

A. Definición de la filosofía organizacional

Este componente constituye la **base conceptual** del plan estratégico e incluye:

- **Misión:** La razón de ser de la organización, su propósito fundamental y su contribución al entorno. Responde a la pregunta: ¿qué somos y qué hacemos?
- **Visión:** La aspiración futura de la organización, el estado deseado al que se quiere llegar en un horizonte temporal determinado. Responde a: ¿qué queremos ser en el futuro?

- **Valores:** Los principios éticos y culturales que guían el comportamiento y la toma de decisiones en la organización. Constituyen el **marco axiológico** que da coherencia a la actuación organizacional.

La importancia de una filosofía organizacional bien definida ha sido subrayada por autores como Dolan y García (2000) y Seijo y Ávila (2009), quienes vinculan los valores organizacionales con la gestión ética y la responsabilidad social empresarial.

B. Análisis situacional

El análisis situacional constituye el **diagnóstico** de la realidad organizacional y de su entorno. Se compone de dos grandes dimensiones:

- **Análisis externo:** evaluación del entorno general (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) y del entorno específico (competidores, clientes, proveedores, aliados, reguladores).
- **Análisis interno:** evaluación de la cadena de valor y de los recursos y capacidades de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades.

Este análisis sienta las bases para la identificación de oportunidades y amenazas que la organización debe considerar en su planificación.

C. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico integra los resultados del análisis situacional mediante herramientas específicas. La más utilizada es el análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como **DAFO**. Esta matriz permite:

- Identificar las **fortalezas internas** que pueden ser potenciadas.
- Reconocer las **debilidades internas** que deben ser superadas.
- Detectar las **oportunidades externas** que pueden ser aprovechadas.
- Vislumbrar las **amenazas externas** que deben ser neutralizadas o mitigadas.

A partir del análisis FODA, se pueden desarrollar matrices complementarias como el **CAME** (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas, Explotar oportunidades), que orienta la formulación de estrategias específicas.

D. Definición de objetivos y estrategias

Este componente constituye el **núcleo decisional** del plan estratégico e incluye:

- **Objetivos estratégicos:** Metas de alto nivel que la organización se propone alcanzar en el horizonte del plan. Deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).
- **Estrategias:** Cursos de acción generales para alcanzar los objetivos, incluyendo la definición del modelo de negocio y el posicionamiento competitivo.
- **Líneas de acción:** Desagregación de las estrategias en iniciativas concretas, con asignación de responsables y recursos.

E. Planes de acción y presupuestos

Este componente traduce la estrategia en **actuaciones concretas** e incluye:

- **Planes operativos:** detalle de las actividades a realizar, con sus plazos, responsables y recursos.
- **Presupuestos:** asignación de recursos financieros, humanos y materiales a cada línea de acción.
- **Cronogramas:** secuenciación temporal de las actividades, estableciendo hitos y plazos de ejecución.

F. Sistema de seguimiento y control

Finalmente, el plan estratégico debe incorporar mecanismos que permitan **monitorear su implementación y evaluar sus resultados**. Esto incluye:

- **Indicadores clave de desempeño (KPIs) :** Métricas que permiten medir el progreso hacia los objetivos establecidos.
- **Sistemas de información:** Mecanismos para recopilar, procesar y

comunicar la información relevante sobre la ejecución del plan.

- **Mecanismos de revisión y ajuste:** Procesos periódicos para evaluar el avance, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos.

Figura 4.

Estructura del Plan Estratégico



1.4.3. El plan estratégico como proceso, no como producto

Una de las ideas más importantes que debe guiar la elaboración de un plan estratégico es que **el valor del plan no reside en el documento final, sino en el proceso de reflexión y aprendizaje que lo genera**. Como señala Weston (2020), la planificación estratégica en entornos inciertos debe ser entendida como un proceso continuo, no como un evento puntual que produce un documento estático.

Esta perspectiva implica que el plan estratégico debe ser:

- **Vivo y dinámico:** Sujeto a revisiones periódicas y actualizaciones, en lugar de ser un documento que se archiva y se olvida.
- **Flexible:** Capaz de adaptarse a cambios en el entorno o en la propia

organización, sin perder su coherencia interna.

- **Participativo:** Construido con la implicación de los distintos niveles y áreas de la organización, en lugar de ser impuesto desde la alta dirección.
- **Orientado al aprendizaje:** Concebido como un vehículo para generar conocimiento y desarrollar capacidades estratégicas en la organización.

1.5. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La implementación de un sistema de planificación estratégica ofrece múltiples beneficios que inciden positivamente en la sostenibilidad y el desempeño organizacional. Estas ventajas, ampliamente documentadas en la literatura especializada, pueden agruparse en las siguientes categorías.

1.5.1. Dirección y enfoque claro

La principal ventaja de la planificación estratégica es que proporciona a la organización un **sentido de dirección claro y compartido**. Al definir explícitamente la misión, la visión y los objetivos estratégicos, la planificación estratégica:

- Ayuda a los empleados a comprender **hacia dónde se dirige la organización** y cuál es su contribución a ese rumbo.
- Evita la **deriva organizacional**, es decir, la tendencia a moverse sin rumbo claro, reaccionando a estímulos inmediatos sin considerar el largo plazo.
- Proporciona un **criterio para la toma de decisiones**, orientando las elecciones cotidianas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Uzarskia y Broomeb (2019) enfatizan que un marco de liderazgo para la implementación del plan estratégico es fundamental para asegurar que esta dirección clara se traduzca en acción efectiva en todos los niveles de la organización.

1.5.2. Alineación organizacional

La planificación estratégica fomenta que todos los departamentos y unidades de

la organización trabajen hacia **objetivos comunes**, mejorando la coordinación y la colaboración. Esta alineación se manifiesta en:

- **Coherencia entre niveles:** Las estrategias de los distintos niveles (corporativo, de negocio y funcional) están articuladas y se refuerzan mutuamente.
- **Integración de funciones:** Las distintas áreas de la organización (marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, etc.) coordinan sus esfuerzos en función de la estrategia general.
- **Reducción de conflictos:** Al existir un marco común de referencia, disminuyen los conflictos derivados de objetivos contradictorios entre áreas.

La planificación estratégica favorece la alineación de los diferentes departamentos, áreas y niveles de la organización hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Esto permite fortalecer la coordinación y colaboración entre las distintas unidades, integrar las funciones organizacionales y reducir los conflictos que pueden surgir por la existencia de metas o intereses contradictorios.

1.5.3. Eficiencia operativa

La planificación estratégica optimiza la **asignación de recursos limitados** — financieros, tiempo y personal— hacia las actividades de mayor impacto estratégico. Esto supone:

- **Priorización de iniciativas:** Identificar qué proyectos y actividades son estratégicamente relevantes y cuáles pueden ser abandonados o postergados.
- **Reducción de duplicidades:** Evitar que diferentes áreas realicen actividades redundantes o que compitan por los mismos recursos sin coordinación.
- **Maximización del retorno:** Orientar los recursos hacia aquellas iniciativas que generan el mayor valor para la organización (Heilbrunna,

Rabin & Rozenes, 2017).

La planificación estratégica contribuye a optimizar la utilización de los recursos financieros, humanos y temporales, orientándolos hacia las actividades que generan un mayor impacto para la organización. En este sentido, permite priorizar iniciativas relevantes, evitar la duplicación de actividades y maximizar el valor obtenido mediante una adecuada distribución de los recursos (Heilbrunna, Rabin & Rozenes, 2017).

1.5.4. Gestión proactiva del entorno

La planificación estratégica permite a la organización **anticiparse a las tendencias y cambios del mercado**, en lugar de simplemente reaccionar a los problemas cuando ya se han manifestado. Esta proactividad implica:

- **Detección temprana de oportunidades y amenazas:** A través del análisis sistemático del entorno (Mejía, Agudelo & Soto, 2016).
- **Capacidad de adaptación anticipada:** Desarrollar estrategias antes de que los cambios del entorno obliguen a reaccionar de manera reactiva.
- **Reducción de la incertidumbre:** La planificación reduce la incertidumbre al proporcionar marcos de interpretación y acción para escenarios alternativos.

La planificación estratégica permite a las organizaciones anticiparse a los cambios, tendencias, oportunidades y amenazas presentes en el entorno, en lugar de actuar únicamente de manera reactiva. A través del análisis sistemático, se fortalece la capacidad de adaptación y se reduce la incertidumbre frente a diferentes escenarios (Mejía, Agudelo & Soto, 2016). Asimismo, Wolf y Nogueira (2020) destacan que la planificación estratégica colaborativa facilita una respuesta más efectiva ante entornos complejos y dinámicos.

1.5.5. Mejora de la rentabilidad y el posicionamiento

Figura 5.

Análisis del entorno.



La planificación estratégica facilita la **conquista de nuevos mercados**, el **aumento de los márgenes de beneficio** y la **mejora del posicionamiento competitivo**. Esto se logra mediante:

- Identificación de **segmentos de mercado atractivos** y desarrollo de estrategias para atenderlos.
- Desarrollo de **ventajas competitivas** sostenibles que permitan diferenciarse de los competidores (Porter, 2002; Ojha, Patel & Sridharan, 2020).
- Mejora de la **eficiencia operativa**, reduciendo costos y mejorando la productividad.

Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016) han mostrado que las organizaciones que integran la innovación en su estrategia, como parte de un proceso de planificación bien estructurado, logran mejores resultados de rentabilidad y posicionamiento.

1.5.6. Medición del rendimiento y aprendizaje organizacional

La planificación estratégica establece **indicadores clave de desempeño (KPIs)** que permiten seguir el progreso y realizar ajustes necesarios. Esto implica:

- **Evaluación objetiva del desempeño:** Contar con métricas que permitan saber si la organización está avanzando hacia sus objetivos.
- **Ciclos de retroalimentación y aprendizaje:** La medición genera información que permite aprender de los resultados y mejorar los procesos.
- **Rendición de cuentas:** los indicadores facilitan la transparencia y la rendición de cuentas ante los distintos grupos de interés.

1.5.7. Cohesión cultural y compromiso

Finalmente, la planificación estratégica contribuye a la **cohesión cultural** y al **compromiso de los miembros** de la organización. Al compartir una visión común y trabajar hacia metas compartidas:

- Se genera un **sentido de pertenencia** y de propósito compartido.
- Aumenta la **motivación** de los empleados, al comprender el sentido de su trabajo y su contribución a la organización.
- Se desarrolla una **cultura organizacional coherente** con la estrategia y los valores declarados.

1.6. DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A pesar de sus indudables beneficios, la planificación estratégica presenta también un conjunto de **limitaciones, riesgos y desventajas** que las organizaciones deben conocer y gestionar adecuadamente para evitar que estos factores comprometan el valor del proceso.

1.6.1. Consumo elevado de tiempo y recursos

La planificación estratégica requiere una **inversión significativa de capital intelectual y tiempo** por parte de los líderes y empleados de la organización, lo que puede desviar la atención de las operaciones diarias. Este inconveniente se

manifiesta en:

- **Coste de oportunidad:** El tiempo dedicado a planificar podría haberse empleado en actividades operativas que generan resultados inmediatos.
- **Saturación de los equipos:** Especialmente en organizaciones pequeñas, donde las mismas personas deben atender tanto la planificación como la ejecución.
- **Frustración:** Cuando el proceso de planificación se percibe como una carga burocrática que no se traduce en mejoras tangibles.

1.6.2. Altos costos económicos

Elaborar y monitorear un plan estratégico puede resultar **costoso**, especialmente para las **pequeñas y medianas empresas**. Los costos asociados incluyen:

- **Consultoría externa:** Muchas organizaciones requieren asesoramiento especializado para desarrollar sus planes estratégicos, lo que implica honorarios significativos.
- **Software especializado:** Herramientas de planificación, análisis de datos y seguimiento de indicadores pueden tener costos de licencia y mantenimiento.
- **Formación:** La capacitación del personal en herramientas y metodologías de planificación estratégica también supone una inversión.

1.6.3. Riesgo de rigidez y falta de adaptabilidad

Si el plan estratégico es concebido como una **estructura demasiado estricta o rígida**, puede impedir que la organización responda con agilidad a oportunidades emergentes o crisis repentinas. Este riesgo se materializa cuando:

- **El plan se convierte en un dogma:** Se sigue el plan aunque las condiciones hayan cambiado radicalmente.
- **La organización pierde flexibilidad:** Los procedimientos y estructuras creados para implementar el plan dificultan la adaptación a nuevas

circunstancias.

- **Se genera inercia estratégica:** La organización continúa por la misma ruta aunque ya no sea la más adecuada.

Weston (2020) advierte que en entornos de alta incertidumbre, la rigidez planificadora puede ser más perjudicial que la ausencia de planificación. La clave está en mantener un **equilibrio entre planificación y flexibilidad**.

1.6.4. Resistencia al cambio

Los cambios estructurales o culturales que suelen acompañar a la implementación de un plan estratégico pueden generar **conflictos internos, resistencia y problemas de moral** entre los empleados. Esta resistencia puede deberse a:

- **Miedo a lo desconocido:** La incertidumbre sobre cómo afectarán los cambios a los puestos de trabajo y a las rutinas establecidas.
- **Pérdida de poder o estatus:** Los cambios organizacionales pueden implicar redistribuciones de poder que generan resistencia entre quienes se ven perjudicados.
- **Falta de participación:** Cuando los empleados no han sido involucrados en el proceso de planificación, pueden percibir el plan como algo impuesto desde arriba y ajeno a sus intereses.

Rolin (2021) señala que el liderazgo innovador es fundamental para superar la resistencia al cambio en entornos VUCA, generando confianza y compromiso en torno a la nueva dirección estratégica.

1.6.5. Complejidad excesiva

En ocasiones, el proceso de planificación estratégica se vuelve tan burocrático, complejo y cargado de jerga técnica que dificulta su comprensión y ejecución efectiva en todos los niveles de la organización. Esta complejidad se manifiesta en:

- **Documentos excesivamente largos y densos:** Resultan difíciles de leer

y asimilar.

- **Metodologías complicadas:** Requieren conocimientos especializados que no todos los implicados poseen.
- **Desconexión entre la planificación y la ejecución:** Cuando los planes son tan complejos que resulta difícil traducirlos en acciones concretas.

García (2023) aboga por un enfoque holístico que simplifique la estrategia y la haga comprensible para todos los miembros de la organización, evitando el exceso de complejidad.

1.6.6. Incertidumbre inherente e imprevisibilidad

Ningún plan estratégico puede **predecir el futuro con total exactitud**. Los factores externos inesperados —crisis económicas, cambios regulatorios, disrupciones tecnológicas, pandemias, conflictos geopolíticos— pueden invalidar las proyecciones y suposiciones sobre las que se construyó el plan. Esta limitación implica:

- **Planes que quedan obsoletos rápidamente:** cuando el entorno cambia más rápido de lo previsto.
- **Decisiones basadas en suposiciones erróneas:** que pueden llevar a la organización por caminos equivocados.
- **Falsa sensación de control:** la planificación puede generar la ilusión de que el futuro está bajo control, lo que puede llevar a subestimar los riesgos.

La planificación estratégica presenta limitaciones relacionadas con la imposibilidad de anticipar el futuro con absoluta precisión, debido a que acontecimientos externos inesperados, como crisis económicas, cambios normativos o avances tecnológicos, pueden modificar las condiciones sobre las cuales se elaboró el plan. De acuerdo con Reyes (2023) y Garmendia (2024), en los entornos VUCA la incertidumbre constituye una condición permanente, por lo que la planificación estratégica debe considerarla como un elemento propio del proceso y mantener la capacidad de adaptarse a los cambios.

1.6.7. Foco excesivo en lo cuantitativo

Una crítica frecuente a la planificación estratégica tradicional es su sobreénfasis en lo cuantificable y medible, en detrimento de dimensiones cualitativas como la cultura, la creatividad o las relaciones humanas. Este sesgo puede llevar a:

- **Desatención de factores intangibles:** como el clima laboral, la innovación o la reputación, que son difíciles de medir pero críticos para el éxito.
- **Decisiones basadas exclusivamente en números:** que pueden descuidar aspectos cualitativos igualmente relevantes.
- **Reduccionismo:** reducir la complejidad organizacional a un conjunto de indicadores que no capturan toda la realidad.

Otra limitación de la planificación estratégica tradicional se relaciona con la excesiva importancia otorgada a los aspectos cuantificables y medibles. Este enfoque puede provocar que factores cualitativos, como la cultura organizacional, la creatividad, el clima laboral, la innovación y las relaciones humanas, reciban menor atención, a pesar de su relevancia para el éxito de la organización. En consecuencia, centrarse únicamente en indicadores numéricos puede generar una visión reducida de la realidad organizacional.

1.6.8. Desconexión entre planificación y ejecución

Finalmente, una de las limitaciones más significativas de la planificación estratégica es la **brecha entre la planificación y la ejecución**. Con frecuencia, los planes estratégicos quedan en documentos que no se implementan efectivamente, debido a:

- **Falta de compromiso de la alta dirección:** Cuando los líderes no se implican activamente en la implementación.
- **Ausencia de mecanismos de seguimiento:** Si no hay sistemas para monitorear el avance y asegurar el cumplimiento.
- **Recursos insuficientes:** Cuando el plan no viene acompañado de la asignación efectiva de los recursos necesarios.

Una de las principales dificultades de la planificación estratégica surge cuando existe una brecha entre la formulación del plan y su aplicación en la práctica. Esta situación puede presentarse por la falta de compromiso de la alta dirección, la ausencia de mecanismos adecuados de seguimiento o la insuficiente asignación de recursos para desarrollar las acciones previstas. Uzarskia y Broomeb (2019) indican que el liderazgo constituye un elemento fundamental para garantizar la correcta implementación de la estrategia, debido a que un proceso de planificación sin una ejecución efectiva difícilmente genera resultados para la organización.

Figura 6.

Puente entre planificación y ejecución



1.7. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

El presente capítulo ha establecido las bases conceptuales de la planificación estratégica, explorando sus fundamentos, su evolución y sus componentes esenciales. Se ha definido la planificación estratégica como un proceso global y sistemático de determinación de objetivos, desarrollo de estrategias y asignación de recursos, que trasciende la mera elaboración de un documento para constituir un marco de trabajo dinámico que orienta la acción organizacional.

Se ha abordado el concepto de estrategia en su multiplicidad de significados —

como plan, maniobra, patrón, posición y perspectiva—, enfatizando su carácter dinámico y la distinción entre estrategias deliberadas y emergentes. Asimismo, se han identificado las características que hacen a una estrategia efectiva en entornos inciertos: fundamento en decisiones informadas, claridad de objetivos, flexibilidad adaptativa, orientación a la acción, integración de innovación, existencia de planes de contingencia y enfoque sistémico.

El plan estratégico ha sido descrito en su estructura y componentes, destacando que su valor reside tanto en el documento final como en el proceso reflexivo que lo genera. Se han presentado sus componentes: filosofía organizacional, análisis situacional, diagnóstico estratégico, objetivos y estrategias, planes de acción y presupuestos, y sistemas de seguimiento y control.

Finalmente, se ha realizado un balance de ventajas y desventajas de la planificación estratégica, reconociendo sus indudables beneficios —dirección clara, alineación, eficiencia, proactividad, mejora de la rentabilidad, medición del desempeño y cohesión cultural— pero también sus limitaciones —consumo de tiempo y recursos, costos, riesgo de rigidez, resistencia al cambio, complejidad, incertidumbre inherente, foco excesivo en lo cuantitativo y posible desconexión entre planificación y ejecución.

Esta aproximación equilibrada permite comprender que la planificación estratégica no es una panacea ni un ejercicio trivial, sino una herramienta de gestión poderosa pero falible, cuyo valor depende de cómo se conciba e implemente en cada contexto organizacional específico. Su eficacia no radica en la perfección del documento, sino en la capacidad de la organización para pensar estratégicamente y actuar en consecuencia, manteniendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno en permanente cambio.

CAPITULO II

PROCESO

METODOLÓGICO DE

LA PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA

2.1. Marco conceptual: la planificación como proceso adaptativo

La planificación estratégica se ha consolidado como un marco de trabajo fundamental para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos cambiantes. Lejos de ser un ejercicio estático de proyección, se concibe como un proceso dinámico que alinea los recursos y capacidades internas con la visión y misión de la organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. En su esencia, la planificación estratégica actúa como un puente entre el estado actual de la organización y el futuro deseado, transformando el pensamiento estratégico en la capacidad de generar ideas innovadoras y anticipar cambios en una realidad tangible y accionable (Escobar Alvarez, Carranza Hernández y Hernández Iriarte, 2022).

Este proceso implica la superación de modelos rígidos, dando paso a metodologías flexibles que permitan una adaptación continua, un elemento crucial para la sostenibilidad en el panorama competitivo actual. La planificación estratégica no es un evento único, sino un ciclo continuo de análisis, definición, ejecución y evaluación, que permite a la organización navegar en un entorno de constante cambio (Barraza, 2023).

La naturaleza adaptativa de la planificación estratégica responde a la creciente complejidad del entorno empresarial. Las organizaciones ya no pueden permitirse el lujo de elaborar planes quinquenales rígidos y esperar que se cumplan sin desviaciones. Por el contrario, el proceso metodológico que aquí se presenta se concibe como un sistema abierto, sensible a las señales del entorno y capaz de reconfigurarse ante nuevas amenazas y oportunidades (Escobar Alvarez et al., 2022).

El pensamiento estratégico, como soporte de la planificación, se convierte en el mecanismo que transforma la teoría en realidad y acción (Escobar Alvarez et al., 2022). Esta perspectiva implica que los directivos y equipos de trabajo no solo deben dominar herramientas analíticas, sino también desarrollar capacidades cognitivas para interpretar la información, anticipar escenarios y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. La planificación estratégica, desde esta óptica, es tanto un proceso racional como un proceso creativo.

La literatura especializada ha destacado que la planificación estratégica efectiva requiere un equilibrio entre el rigor metodológico y la flexibilidad adaptativa. Los modelos excesivamente estructurados pueden generar rigidez y ceguera ante señales emergentes del entorno, mientras que la ausencia de método puede conducir a decisiones improvisadas y desconectadas de la realidad organizacional. El desafío metodológico consiste, precisamente, en encontrar ese punto de equilibrio que permita a la organización ser sistemática sin perder capacidad de adaptación (Barraza, 2023).

En este contexto, el proceso metodológico de la planificación estratégica que se desarrolla en el presente capítulo se estructura como una secuencia lógica de pasos interrelacionados, que van desde el diagnóstico del entorno hasta la ejecución y control de las acciones estratégicas (Parrales et al., 2024). Cada una de las fases que se abordan a continuación responde a una necesidad específica del proceso y contribuye a la construcción de una estrategia coherente y viable para la organización.

2.2. Análisis del Entorno Macro: comprendiendo el contexto externo

El primer gran paso en la metodología de la planificación estratégica es el diagnóstico. Para tomar decisiones acertadas, una organización debe comprender a fondo el entorno en el que opera. El análisis del macroentorno se centra en aquellos factores externos que, aunque están fuera del control directo de la organización, tienen un impacto significativo en su desempeño. La herramienta por excelencia para este análisis es el modelo PESTEL, un acrónimo que engloba seis dimensiones clave (Parrales et al., 2024):

Político: Estabilidad gubernamental, políticas fiscales, aranceles, y tratados comerciales que pueden condicionar la actividad empresarial. Las decisiones políticas afectan directamente el clima de negocios y la capacidad de las organizaciones para operar con certidumbre. Los cambios en las políticas públicas, como reformas tributarias o modificaciones en las regulaciones sectoriales, pueden alterar significativamente las condiciones de competencia (Parrales et al., 2024).

Económico: Inflación, tipos de interés, crecimiento del PIB, y tasas de desempleo que afectan directamente la demanda y los costes. Las variables macroeconómicas determinan el poder adquisitivo de los consumidores, el coste del financiamiento y la rentabilidad esperada de las inversiones. Una economía en crecimiento ofrece oportunidades de expansión, mientras que una recesión exige medidas de contención y eficiencia (Parrales et al., 2024).

Sociocultural: Tendencias demográficas, cambios en los estilos de vida, normas culturales y valores que influyen en el comportamiento del consumidor. Los cambios en la estructura de la población, como el envejecimiento o la migración, así como las transformaciones en los hábitos de consumo y las percepciones sociales, configuran nuevas demandas y expectativas que las organizaciones deben atender (Parrales et al., 2024).

Tecnológico: Innovaciones como la inteligencia artificial o la automatización, que pueden transformar modelos de negocio enteros. El ritmo acelerado del cambio tecnológico exige una vigilancia constante de las tendencias emergentes y una disposición a incorporar nuevas herramientas y procesos que mejoren la eficiencia y la propuesta de valor (Parrales et al., 2024).

Ecológico: Normativas ambientales, cambio climático y la presión social por la sostenibilidad, que exigen una gestión responsable de los recursos. La creciente conciencia ambiental ha convertido la sostenibilidad en un factor estratégico que afecta tanto la reputación corporativa como el acceso a mercados y financiamiento (Parrales et al., 2024).

Legal: Legislación laboral, protección de datos y normativas sectoriales que la organización debe cumplir para evitar sanciones y riesgos reputacionales. El entorno legal establece las reglas del juego y define los límites dentro de los cuales la organización puede operar. La complejidad regulatoria ha aumentado significativamente en las últimas décadas, exigiendo una gestión proactiva del cumplimiento normativo (Parrales et al., 2024).

La aplicación rigurosa del análisis PESTEL permite a la dirección anticipar riesgos, detectar oportunidades y construir una estrategia más resiliente y alineada con las tendencias del entorno externo. Este análisis debe actualizarse

periódicamente, ya que los factores macroambientales están en constante evolución y pueden alterar significativamente el panorama competitivo en un corto período de tiempo (Parrales et al., 2024).

Por ejemplo, un cambio en la regulación ambiental puede generar nuevos costes de cumplimiento o, alternatively, abrir oportunidades para empresas que ofrezcan soluciones sostenibles. De manera similar, una innovación tecnológica disruptiva puede hacer obsoleto un modelo de negocio que hasta hacía poco era exitoso. Por ello, el análisis PESTEL no es un mero ejercicio diagnóstico inicial, sino una práctica continuada que debe institucionalizarse en la organización (Parrales et al., 2024; Roncancio, 2025).

Figura 7.

Modelo PESTEL



Es importante destacar que el análisis del macroentorno no se limita a la identificación de factores, sino que requiere una valoración de su impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia. Las matrices de impacto-probabilidad permiten priorizar aquellos factores que representan mayores riesgos u oportunidades para la organización, orientando así la atención y los recursos

hacia las variables más relevantes.

2.3. El Microentorno: actores cercanos y su influencia

Si el macroentorno analiza el contexto general, el análisis del microentorno se centra en los actores y fuerzas más cercanos a la operatividad de la empresa. El microentorno comprende el mercado inmediato, los clientes, los proveedores, los canales de distribución y los grupos de interés específicos que interactúan directamente con la organización. Su análisis permite un diagnóstico de la situación frente a las dinámicas del mercado, evaluando la posición competitiva y las relaciones con los grupos de interés clave (Villao Orellana, 2019).

Dentro del microentorno, el análisis de los clientes resulta fundamental. Es necesario comprender no solo quiénes son los clientes actuales y potenciales, sino también sus necesidades, preferencias, comportamientos de compra y su poder de negociación. Un conocimiento profundo del cliente permite a la organización diseñar propuestas de valor más atractivas y diferenciadas (Villao Orellana, 2019; Roncancio, 2025).

La segmentación del mercado es una herramienta clave en el análisis del microentorno. Agrupar a los clientes en segmentos homogéneos según criterios geográficos, demográficos, psicográficos o conductuales permite a la organización adaptar su oferta a las necesidades específicas de cada grupo. Una estrategia de segmentación efectiva puede ser la base de una ventaja competitiva sostenible, especialmente en mercados maduros con alta competencia (Villao Orellana, 2019).

De igual forma, el análisis de los proveedores es crucial para evaluar la dependencia de la organización respecto a insumos clave, la concentración del mercado de proveedores y la capacidad de estos para imponer condiciones. La gestión de la cadena de suministro se ha convertido en un elemento estratégico de primer orden, especialmente en un contexto globalizado donde las interrupciones en el suministro pueden tener efectos devastadores (Villao Orellana, 2019; Parrales et al., 2024).

Las relaciones con los proveedores pueden ser gestionadas desde una lógica de colaboración o de confrontación, dependiendo de la estructura del mercado y de

la estrategia de la organización. En sectores con alta dependencia de insumos críticos, el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores puede generar ventajas competitivas significativas, como la reducción de costes, la mejora de la calidad o el acceso a innovaciones.

El microentorno también incluye a los intermediarios, como distribuidores, mayoristas y minoristas, que juegan un papel esencial en la entrega del valor al cliente final. La relación con estos intermediarios puede determinar el alcance y la efectividad de la estrategia de comercialización. En la era digital, los intermediarios han adquirido nuevas formas, como las plataformas de comercio electrónico y los marketplaces, que han transformado las reglas de acceso a los mercados (Villao Orellana, 2019).

Asimismo, los grupos de interés no comerciales, como asociaciones gremiales, comunidades locales y medios de comunicación, forman parte del microentorno y pueden influir en la reputación y la legitimidad de la organización. La gestión de estos grupos, conocida como stakeholder management, se ha convertido en una competencia esencial para las organizaciones contemporáneas, que deben construir relaciones de confianza con múltiples actores para asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Villao Orellana, 2019).

2.4. El Entorno Industrial: estructura y dinámica del sector

El entorno industrial se enfoca en la estructura del sector donde compite la organización, lo que sienta las bases para el análisis de la competencia. Este nivel de análisis se sitúa entre el macroentorno y el microentorno, proporcionando una visión más específica de las características estructurales que definen el campo de juego competitivo. La estructura de una industria se refiere a sus características fundamentales, como el número y tamaño de los competidores, el grado de diferenciación de productos, las barreras de entrada y salida, y la estructura de costes (Villao Orellana, 2019; Parrales et al., 2024).

El análisis de la estructura industrial permite a la organización comprender las reglas del juego competitivo en su sector y anticipar cómo podrían evolucionar. Por ejemplo, un sector fragmentado, con muchos competidores pequeños, presenta una dinámica muy diferente a la de un sector concentrado, con pocos

actores dominantes. En un sector fragmentado, la competencia tiende a ser más intensa y la rentabilidad a ser menor, mientras que, en un sector concentrado, las empresas líderes pueden ejercer un mayor control sobre el mercado y obtener mayores márgenes (Villao Orellana, 2019; Parrales et al., 2024).

Este análisis debe considerar también la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la industria: emergente, crecimiento, madurez o declive. Cada fase presenta desafíos y oportunidades distintos, y requiere enfoques estratégicos diferentes. Una industria emergente, caracterizada por tecnología incipiente y alto crecimiento, requiere inversiones en innovación y creación de mercado, mientras que una industria madura, con crecimiento lento y alta rivalidad, exige una gestión eficiente de costes y una búsqueda de segmentos nicho (Roncancio, 2025).

El concepto de ciclo de vida industrial tiene implicaciones significativas para la estrategia. En la fase de introducción, la incertidumbre es alta y las empresas compiten por establecer el estándar tecnológico y crear conciencia de marca. En la fase de crecimiento, la demanda se expande rápidamente y las empresas compiten por capturar participación de mercado. En la madurez, el crecimiento se desacelera y la competencia se intensifica, dando lugar a guerras de precios y consolidación. En la fase de declive, la demanda se contrae y las empresas deben decidir entre la cosecha, la desinversión o la búsqueda de nichos rentables.

La estructura de la industria también está determinada por las barreras de entrada y salida. Las barreras de entrada altas protegen a los competidores existentes de nuevos entrantes y pueden generar rentabilidad sostenida. Las barreras de salida altas, por su parte, pueden atrapar a las empresas en industrias no rentables, intensificando la rivalidad. Comprender la dinámica de estas barreras es esencial para evaluar el atractivo de una industria y la viabilidad de las estrategias de entrada o salida (Parrales et al., 2024).

2.5. El Entorno Competitivo y las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de la competitividad es un pilar fundamental de la planificación estratégica. Para comprender las fuerzas que rigen la rentabilidad y la rivalidad

en un sector, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es la herramienta de referencia. Este marco establece que la intensidad de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas concurrentes (Roncancio, 2025):

1. Rivalidad entre competidores existentes: La intensidad con la que las empresas compiten entre sí. Esta rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores de tamaño similar, el crecimiento del mercado es lento, los productos son poco diferenciados y los costes fijos son elevados. En tales circunstancias, las empresas recurren a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y mejoras incrementales en productos para ganar participación de mercado, lo que erosiona la rentabilidad del sector (Roncancio, 2025).

2. Amenaza de nuevos competidores: La facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Las barreras de entrada, como economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital y acceso a canales de distribución, determinan la amenaza de nuevos entrantes. Cuando las barreras de entrada son bajas, nuevas empresas pueden ingresar al mercado y competir con los actores establecidos, aumentando la oferta y presionando a la baja los precios (Roncancio, 2025).

3. Poder de negociación de los proveedores: La capacidad de los proveedores para influir en los precios y condiciones. Este poder es mayor cuando hay pocos proveedores, sus insumos son únicos o diferenciados, y el coste de cambiar de proveedor es elevado. Los proveedores poderosos pueden aumentar los precios, reducir la calidad o limitar la disponibilidad de los insumos, capturando así parte del valor generado por la industria (Roncancio, 2025).

4. Poder de negociación de los clientes: La capacidad de los clientes para influir en los precios y la calidad. Los clientes tienen mayor poder cuando son pocos y compran grandes volúmenes, cuando los productos están estandarizados y cuando el coste de cambiar de proveedor es bajo. Los clientes poderosos pueden exigir precios más bajos, mayor calidad o mejores condiciones de servicio, reduciendo la rentabilidad de las

empresas proveedoras (Roncancio, 2025).

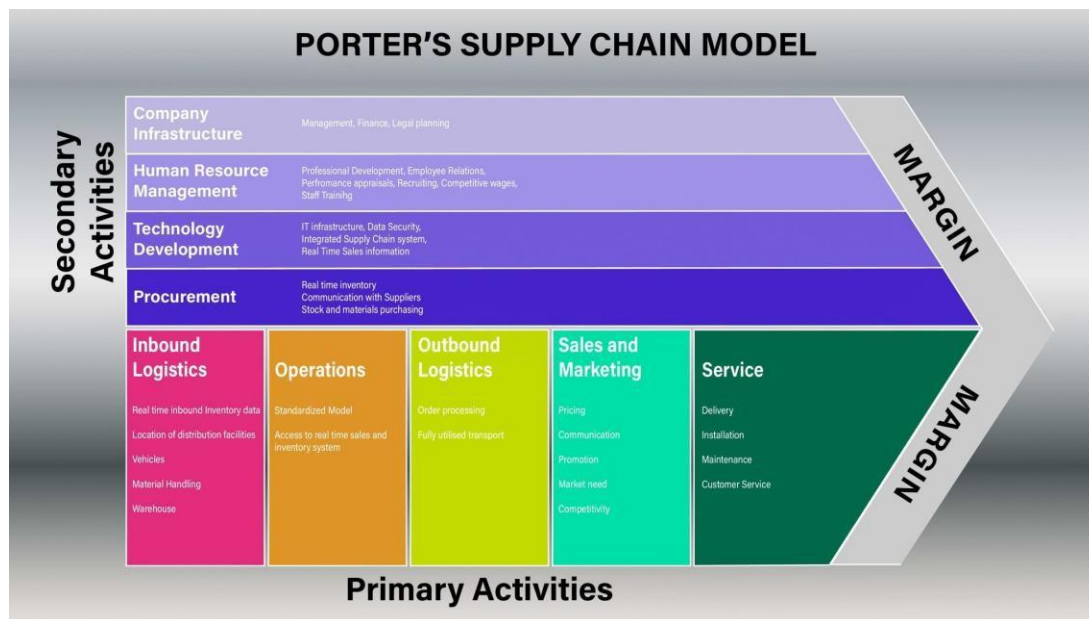
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos: La existencia de alternativas que pueden satisfacer la misma necesidad. Los sustitutos pueden limitar la rentabilidad de una industria al poner un techo a los precios que las empresas pueden cobrar. Cuanto más atractiva sea la relación precio-rendimiento de los sustitutos, mayor será su amenaza para la industria (Roncancio, 2025).

Analizar estas fuerzas permite a la organización identificar su posicionamiento estratégico y definir cómo puede influir en ellas para mejorar su rentabilidad. El modelo de Porter, también conocido como diamante de Porter, no es un análisis estático; debe aplicarse considerando cómo cada fuerza puede cambiar en el futuro. Por ejemplo, una innovación tecnológica puede reducir las barreras de entrada, intensificando la amenaza de nuevos competidores. Una fusión entre proveedores puede aumentar su poder de negociación. Por ello, el análisis de las cinco fuerzas debe ser una práctica recurrente, no un ejercicio puntual (Roncancio, 2025; Parrales et al., 2024).

La utilidad del modelo de las Cinco Fuerzas trasciende el diagnóstico. También orienta la formulación de estrategias ofensivas y defensivas. Por ejemplo, una empresa puede buscar reducir la amenaza de nuevos entrantes mediante la creación de barreras de entrada, como la inversión en economías de escala o la construcción de una marca fuerte. Puede buscar reducir el poder de los proveedores mediante la integración vertical o el desarrollo de proveedores alternativos. Puede buscar reducir el poder de los clientes mediante la diferenciación de productos o la segmentación de mercados. En definitiva, el modelo proporciona un mapa de las fuerzas competitivas que permite a la organización diseñar estrategias para mejorar su posición en la industria.

Figura 8.

Modelo de Cadena de Suministro de Porter



2.6. El Entorno Interno y el Análisis VRIO

Un diagnóstico estratégico completo no puede ignorar el interior de la organización. El análisis del entorno interno busca identificar las fortalezas y debilidades propias, evaluando los recursos y capacidades que la organización posee. Para ello, se utilizan herramientas como el análisis de capacidades VRIO. Este modelo, propuesto por Jay Barney, sostiene que una ventaja competitiva sostenible surge de recursos y capacidades que sean (Barraza, 2023):

Valiosos (V): Que permitan a la organización explotar oportunidades o neutralizar amenazas. Un recurso es valioso si contribuye a la eficiencia o eficacia de la organización, permitiéndole generar valor para los clientes y mejorar su desempeño (Barraza, 2023).

Raros (R): Que no sean poseídos por un gran número de competidores. La rareza es una condición necesaria para la ventaja competitiva, ya que los recursos comunes no pueden ser fuente de diferenciación. Un recurso escaso permite a la organización hacer algo que sus competidores no pueden replicar (Barraza, 2023).

Inimitables (I): Que sean difíciles o costosos de copiar por la competencia. La inimitabilidad puede deberse a condiciones históricas únicas, causalidad

ambigua, complejidad social o patentes. Cuanto más difícil sea imitar un recurso, más sostenible será la ventaja competitiva que genera (Barraza, 2023).

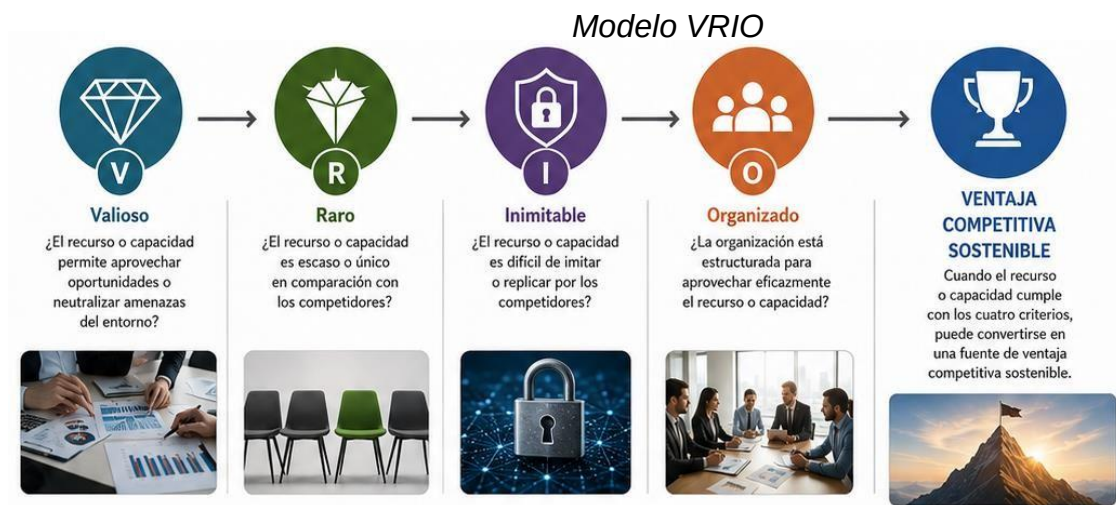
Organizados (O): Que la empresa esté estructurada y tenga los procesos adecuados para aprovecharlos. Incluso los recursos valiosos, raros e inimitables no generarán ventaja competitiva si la organización no cuenta con los sistemas, procesos y estructuras necesarios para explotarlos (Barraza, 2023).

Un recurso o capacidad que cumpla con los cuatro criterios se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible. El análisis VRIO, por tanto, ayuda a priorizar la asignación de recursos y a construir una estrategia basada en los activos más valiosos y únicos de la organización (Barraza, 2023).

La aplicación del análisis VRIO requiere una introspección honesta y rigurosa por parte de la dirección. Los recursos pueden ser tangibles (instalaciones, maquinaria, capital) o intangibles (marca, reputación, conocimiento, cultura organizacional). Las capacidades, por su parte, se refieren a la habilidad de la organización para utilizar sus recursos de manera efectiva para lograr sus objetivos. Por ejemplo, una empresa puede tener una tecnología puntera (recurso valioso), pero si no cuenta con el talento humano y los procesos adecuados para explotarla, esa tecnología no se traducirá en una ventaja competitiva. La organización, en este caso, se refiere no solo a la estructura formal, sino también a los sistemas de gestión, los procesos de toma de decisiones y la cultura empresarial (Barraza, 2023).

El análisis VRIO también tiene implicaciones para la estrategia de externalización. Aquellos recursos y capacidades que no cumplen con los criterios VRIO pueden ser candidatos para ser subcontratados o adquiridos en el mercado, liberando recursos para invertir en aquellos activos que realmente generan ventaja competitiva. Esta perspectiva, basada en la teoría de recursos y capacidades, ha transformado la gestión estratégica al poner el foco en el interior de la organización como fuente principal de ventaja competitiva.

Figura 9.



2.7. Estrategia Genérica

Una vez comprendidos tanto el entorno externo como el interno, la organización debe definir cómo va a competir en el mercado. Las estrategias genéricas, acuñadas por Michael Porter, son enfoques básicos para obtener una ventaja competitiva (Roncancio, 2025):

Liderazgo en costes: La organización busca ser el productor de menor coste en su sector, ofreciendo precios más bajos a los clientes. Esta estrategia requiere una gestión eficiente de la cadena de valor, economías de escala y un estricto control de costes. El liderazgo en costes puede ser una estrategia efectiva en industrias con productos estandarizados y clientes sensibles al precio, aunque requiere una inversión continua en eficiencia y tecnología para mantener la ventaja de costes (Roncancio, 2025).

Diferenciación: La organización busca ser única en algún atributo valorado por los clientes, lo que le permite cobrar un precio superior. La diferenciación puede basarse en la calidad del producto, el diseño, la marca, el servicio al cliente o la innovación tecnológica. La diferenciación exitosa permite a la organización aislarse de la competencia en precios y construir lealtad de marca, aunque requiere inversiones en investigación, desarrollo y marketing (Roncancio, 2025).

La elección entre estas estrategias depende del análisis previo y de la definición clara de la propuesta de valor de la organización. Es importante señalar que, aunque Porter advertía contra el "estancamiento en medio", las organizaciones pueden combinar elementos de ambas estrategias si logran ser tanto diferenciadas como eficientes en costes. Sin embargo, esto es difícil de lograr y a menudo requiere una segmentación cuidadosa del mercado (Asana, 2026; Roncancio, 2025).

Existe una tercera estrategia genérica, el enfoque o nicho, que consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado, ya sea aplicando una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación en ese nicho. Esta estrategia puede ser particularmente efectiva para empresas pequeñas o medianas que no pueden competir en toda la industria. El enfoque permite a la organización atender las necesidades de un grupo específico de clientes con una propuesta de valor altamente adaptada, generando lealtad y reduciendo la competencia (Roncancio, 2025).

La elección de la estrategia genérica debe ser coherente con los recursos y capacidades de la organización, así como con las condiciones del entorno competitivo. Una estrategia de liderazgo en costes requiere una cultura de eficiencia, procesos optimizados y acceso a economías de escala. Una estrategia de diferenciación requiere creatividad, innovación y capacidad para construir marca. Una estrategia de enfoque requiere un conocimiento profundo del nicho y la capacidad de adaptar la oferta a sus necesidades específicas.

2.8. Estrategia Específica

Las estrategias genéricas se concretan en el nivel de las unidades de negocio o funciones (marketing, producción, recursos humanos). Las estrategias específicas son acciones concretas que se derivan de la estrategia general. Por ejemplo, si la estrategia es la diferenciación a través de la calidad, la estrategia específica de producción podría centrarse en la implementación de sistemas de control de calidad superiores. Igualmente, se definen estrategias de crecimiento, como la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercado o la diversificación (Matriz de Ansoff), adaptadas a las necesidades particulares de la organización (Asana, 2026).

La distinción entre estrategia y táctica es fundamental en este nivel de análisis. Mientras que la estrategia define la dirección general y los objetivos a largo plazo, las tácticas son las acciones específicas y a corto plazo que se utilizan para implementar la estrategia. Las estrategias específicas ocupan un espacio intermedio entre la estrategia genérica y las tácticas operativas, traduciendo la visión general en planes concretos para cada área funcional (Asana, 2026).

A nivel funcional, las estrategias específicas abordan cómo cada departamento contribuirá a la estrategia general. El departamento de marketing desarrollará estrategias de comunicación, precios y distribución alineadas con el posicionamiento deseado. El departamento de recursos humanos diseñará políticas de selección, formación y compensación que atraigan y retengan el talento necesario para implementar la estrategia. La función de operaciones optimizará los procesos productivos para garantizar la eficiencia y la calidad requeridas (Asana, 2026).

Estas estrategias funcionales deben estar integradas y ser coherentes entre sí, evitando conflictos o desalineaciones que puedan perjudicar la ejecución de la estrategia global. Un plan estratégico exitoso requiere un alineamiento vertical, de la estrategia corporativa a las estrategias funcionales, y horizontal, entre las distintas funciones (Asana, 2026).

La formulación de estrategias específicas también implica la asignación de recursos y la definición de responsabilidades. Cada estrategia funcional debe contar con un presupuesto adecuado, un responsable claro y un sistema de seguimiento que permita evaluar su contribución a los objetivos estratégicos. La gestión por proyectos se convierte en una herramienta clave para implementar estas estrategias específicas, asegurando que las acciones concretas estén alineadas con la dirección estratégica y se ejecuten con eficiencia (Asana, 2026).

2.9. Proyectos

El proceso metodológico finaliza con la operativización de la estrategia. Los proyectos representan el paso de la idea a la realidad. Son un conjunto de decisiones y actividades operativas coordinadas hacia un objetivo particular, con un tiempo y recursos determinados. Constituyen la estrategia operativa para

ejecutar los planes y programas, materializando el direccionamiento estratégico en acciones concretas, medibles y asignadas a responsables (Asana, 2026).

La gestión de proyectos se ha convertido en una disciplina esencial para la implementación estratégica. Los proyectos permiten descomponer la estrategia en unidades manejables, asignar responsabilidades claras, establecer plazos y presupuestos, y hacer un seguimiento del progreso. Cada proyecto debe tener un objetivo claro, un alcance definido, un equipo responsable y un sistema de control de gestión que permita monitorear su avance (Asana, 2026).

La relación entre estrategia y proyectos es bidireccional. Por un lado, los proyectos son el vehículo para implementar la estrategia, traduciendo los planes en acciones concretas. Por otro lado, la ejecución de proyectos genera aprendizajes que pueden retroalimentar y ajustar la estrategia, creando un ciclo de mejora continua. Esta perspectiva reconoce que la estrategia no es un plan rígido, sino un proceso de aprendizaje y adaptación (Asana, 2026).

La correcta selección y priorización de proyectos es tan importante como su ejecución. No todos los proyectos contribuyen por igual a la estrategia, y los recursos son siempre limitados. Por ello, es necesario establecer criterios de priorización que aseguren que los proyectos con mayor impacto estratégico reciban la atención y los recursos adecuados. La matriz de priorización, que evalúa cada proyecto en función de su urgencia e importancia, es una herramienta útil en este proceso (Asana, 2026).

La gestión de proyectos también implica la gestión de riesgos. Todo proyecto enfrenta incertidumbres que pueden afectar su éxito, desde cambios en el entorno hasta problemas internos de ejecución. Una gestión de proyectos efectiva anticipa estos riesgos y establece planes de contingencia para mitigar su impacto, asegurando que la implementación estratégica no se vea descarrilada por eventos imprevistos (Asana, 2026).

2.10. Visión y 2.11. Misión: El Direccionamiento Estratégico

El proceso metodológico, aunque se presenta secuencialmente, se articula en torno al Direccionamiento Estratégico, que se compone de dos declaraciones fundamentales (Asana, 2026):

Misión: Es la declaración del propósito de la organización. Responde a la pregunta del "por qué" y el "para quién" existe hoy. La misión define la razón de ser de la organización, su negocio principal y los clientes a los que sirve. Una misión bien formulada proporciona dirección y sentido a todos los miembros de la organización, orientando sus decisiones y acciones cotidianas (Asana, 2026).

Visión: Es la imagen del futuro deseado para la empresa. Responde a la pregunta del "qué" y el "dónde" queremos estar. La visión marca el rumbo a largo plazo, inspirando y guiando la acción estratégica de toda la organización. Una visión poderosa es aspiracional, motivadora y proporciona un punto de referencia para evaluar el progreso (Asana, 2026).

La formulación de una misión y visión claras y compartidas es el punto de partida y el horizonte que da coherencia a todo el proceso de planificación estratégica. Son el faro que orienta desde el diagnóstico del entorno hasta la ejecución de los proyectos. La misión y visión deben ser comunicadas efectivamente a todos los niveles de la organización para asegurar que todos los miembros comprendan y se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa. La visión, en particular, debe ser aspiracional y motivadora, capaz de generar entusiasmo y compromiso en los colaboradores (Asana, 2026).

El proceso de formulación de la misión y visión debe ser participativo. Involucrar a los distintos niveles de la organización en la definición de estos elementos fundamentales aumenta el compromiso y la apropiación, facilitando la implementación posterior de la estrategia. La participación también enriquece el contenido de la misión y visión, incorporando diversas perspectivas y asegurando que reflejen la realidad y aspiraciones de la organización en su conjunto (Asana, 2026).

Es importante distinguir entre misión y visión. La misión se refiere al presente, a lo que la organización es y hace hoy. La visión se refiere al futuro, a lo que la organización aspira a ser. Ambas son necesarias y complementarias: la misión

proporciona estabilidad y continuidad, mientras que la visión proporciona dirección y motivación para el cambio. Juntas, constituyen el marco de referencia para la planificación estratégica (Asana, 2026).

Además de la misión y la visión, el direccionamiento estratégico incluye los valores de la organización. Los valores son los principios éticos y las creencias que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Definen cómo se hacen las cosas y qué comportamientos se esperan y recompensan. Los valores, cuando son auténticos y se viven en la práctica, fortalecen la cultura organizacional y contribuyen a la coherencia entre el discurso y la acción (Asana, 2026).

Figura 10.

Misión, Visión y Valores



2.12. El Proceso de Planificación en Seis Etapas

Para dotar de mayor sistematicidad al proceso metodológico, resulta útil articularlo en un modelo integrado de seis etapas, inspirado en la propuesta de Kaplan y Norton en *Execution Premium*. Este modelo, que trasciende la simple secuencia de análisis y formulación, abarca también la implementación y el aprendizaje continuo, ofreciendo una visión holística del ciclo de vida de la estrategia (Barraza, 2023).

Etapas 1: Crear la estrategia. En esta fase inicial, se lleva a cabo el diagnóstico exhaustivo del entorno externo e interno. Se aplican las herramientas de análisis

ya descritas PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, VRIO+ +y se formulan los elementos fundamentales del direccionamiento estratégico: misión, visión y valores. El objetivo es comprender la situación actual de la organización y definir su propósito fundamental (Barraza, 2023).

Etapas 2: Planear la estrategia. Una vez definida la dirección, se procede a transformar la visión en objetivos concretos y medibles. Esta etapa implica la definición de metas estratégicas, la identificación de indicadores clave de desempeño (KPI), el establecimiento de metas cuantitativas y la asignación de recursos necesarios. El mapa estratégico y el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) son herramientas fundamentales en esta fase, ya que permiten visualizar la estrategia y medir su avance de manera integral (Barraza, 2023).

Etapas 3: Alinear la organización con la estrategia. La estrategia no puede ser un documento guardado en un cajón; debe ser comprendida y adoptada por toda la organización. Esta etapa se centra en comunicar la estrategia a todos los niveles, alinear las unidades de negocio y las funciones de soporte, y motivar a los empleados para que sus objetivos individuales estén en consonancia con los objetivos estratégicos. La comunicación efectiva y el liderazgo son elementos críticos en esta fase (Barraza, 2023).

Etapas 4: Planear la operación. La estrategia debe traducirse en acciones concretas. Esta etapa consiste en desarrollar los planes operativos, los presupuestos y los proyectos específicos que materializarán la estrategia. Aquí es donde los proyectos y las tareas diarias se conectan directamente con los objetivos estratégicos, asegurando que el trabajo operativo esté alineado con la dirección deseada (Barraza, 2023).

Etapas 5: Controlar y aprender de la operación. Una vez que la estrategia está en ejecución, es necesario establecer un sistema de monitoreo que permita evaluar el progreso y detectar desviaciones. Esta etapa implica la medición continua del desempeño a través de los KPI, la realización de reuniones de seguimiento y la generación de informes de gestión. El objetivo es aprender de la ejecución y realizar ajustes correctivos cuando sea necesario (Barraza, 2023).

Etapla 6: Probar y adaptar la estrategia. El proceso culmina con una revisión periódica de la propia estrategia. El entorno cambia, los resultados se obtienen y se generan nuevos aprendizajes. Esta etapa implica cuestionar las hipótesis iniciales, evaluar si la estrategia sigue siendo válida y realizar las adaptaciones necesarias. Es el momento de "probar y adaptar" la estrategia, cerrando el ciclo y comenzando una nueva iteración del proceso (Barraza, 2023).

Figura 11.

Planificación Estratégica





CAPITULO III

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

3.1. Criterios Generales

La Transición del Pensamiento Reflexivo a la Acción Formal

La formulación estratégica no es un evento mecánico o puramente algorítmico; representa la transición crítica desde el pensamiento reflexivo (un proceso abstracto, creativo e intuitivo) hacia la estructuración de un curso de acción formal y sistemático. Planear desde el futuro implica desprenderse de las ataduras del pasado. Cuando una organización se limita a proyectar sus decisiones basándose exclusivamente en su experiencia histórica, corre el riesgo de volverse conservadora y rígida.

El pensamiento reflexivo parte de la observación de la realidad y del reconocimiento de las tensiones o problemáticas presentes en el entorno. Posteriormente, comprende la formulación de hipótesis competitivas, así como la selección y puesta en marcha de alternativas innovadoras que integren de manera equilibrada la razón y la pasión. De este modo, el pensamiento estratégico constituye un elemento central y un soporte intuitivo para la planificación, ya que permite definir el rumbo de la organización antes de destinar recursos a las actividades operativas.

La Crítica a la Rigidez Predictiva: Drucker y Mintzberg

Diversos autores influyentes dentro del campo de la administración han cuestionado los enfoques lineales propios de la planificación tradicional. Peter Drucker sostenía que, en contextos caracterizados por cambios y discontinuidades sociales y económicas, resulta metodológicamente inadecuado pretender anticipar el futuro mediante planes rígidos contruidos exclusivamente a partir de acontecimientos anteriores. En entornos dinámicos, las experiencias del pasado pueden dejar de ser una referencia confiable para prever el comportamiento futuro del mercado.

Por otra parte, Henry Mintzberg desarrolló una importante crítica hacia la planificación estratégica convencional, identificando tres principales falacias que pueden limitar la capacidad de adaptación de las organizaciones:

1. **La Falacia de la Predeterminación:** La creencia errónea de que el entorno permanecerá lo suficientemente estable durante la vigencia del plan como para que las proyecciones se cumplan de manera inmaculada. Las estrategias exitosas no se congelan en un programa inmutable; surgen de forma emergente y adaptativa en cualquier nivel de una organización con alta capacidad de aprendizaje.
2. **La Falacia de la Separación:** El postulado de que se debe disociar el pensamiento de la acción (es decir, separar a los formuladores de estrategias en la alta dirección de los operadores tácticos que ejecutan el trabajo diario). Mintzberg sostiene que esta división genera planes estériles y desconectados de la realidad operativa, puesto que la creación efectiva de estrategias requiere tener "los pies en el suelo" y nutrirse de la retroalimentación constante de la acción.
3. **La Falacia de la Formalización:** La pretensión de que un proceso burocrático y formalizado puede sustituir la síntesis creativa, la intuición y el juicio de los líderes. Los procesos formales son útiles para programar estrategias ya creadas, pero son incapaces de inventar enfoques competitivos disruptivos.

En consecuencia, en entornos modernos catalogados como **VUCA** (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) o **BANI** (Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible), las organizaciones requieren una constante adaptabilidad y resiliencia sistémica para absorber perturbaciones externas y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles.

El Rol de las Metodologías Ágiles y de Escenarios en Entornos VUCA

Con el propósito de disminuir la rigidez asociada a los modelos tradicionales, las organizaciones actuales incorporan metodologías ágiles y procesos de planificación basados en diversos escenarios. Estos enfoques favorecen una toma de decisiones más rápida y contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de respuesta y resiliencia organizacional.

El siguiente gráfico ilustra la eficacia comparativa de diversas metodologías de gestión estratégica en entornos de alta incertidumbre:

(Gráfico que evalúa la efectividad de marcos como la planificación por escenarios, Scrum, Kanban, OKRs y el Balanced Scorecard tradicional bajo condiciones de alta volatilidad).

La Planeación Estratégica como Marco Integrador Multidimensional

Cuando la planificación estratégica se aplica de manera adecuada, se convierte en un marco integral de largo plazo que permite coordinar y orientar los recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos hacia el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas compartidas por la organización.

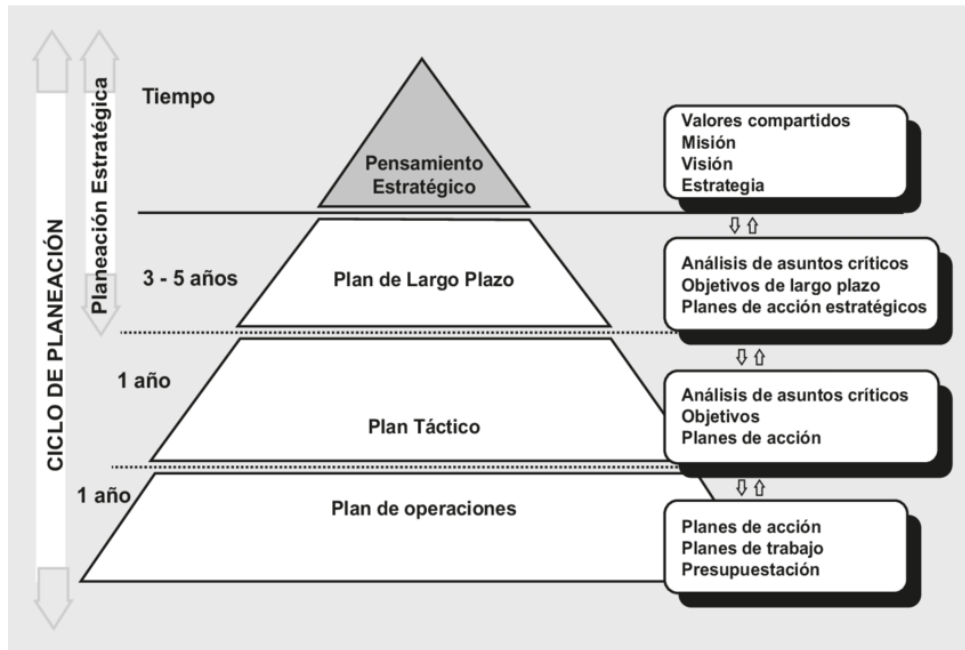
La ausencia de una dirección claramente definida puede generar desorganización en la toma de decisiones y conducir a una gestión carente de orientación. Como consecuencia, pueden producirse duplicaciones de actividades, un uso inadecuado de los recursos, frustración, disminución de la motivación y agotamiento o *burnout* entre los colaboradores. En este sentido, la planificación estratégica proporciona un marco de referencia común y favorece el desarrollo de una cultura basada en la participación y el compromiso colectivo.

El Proceso Metodológico: El Ciclo de Planeación de Navajo (2009)

Para llevar a la práctica esta alineación y evitar que las orientaciones estratégicas permanezcan únicamente como planteamientos teóricos o documentos archivados, resulta necesario estructurar el proceso de planificación de manera coherente y jerarquizada. El modelo del Ciclo de Planificación, propuesto por Navajo (2009), y presentado en la página 130 de su marco metodológico, plantea un proceso integrador que organiza las acciones de acuerdo con distintos horizontes temporales y niveles de responsabilidad:

Figura 12.

Ciclo de Planeación



(Figura 1: Proceso y niveles jerárquicos de la planificación estratégica adaptado de Navajo, 2009).

Este ciclo jerárquico se desglosa en cuatro dimensiones fundamentales que se conectan de manera bidireccional:

1. **Pensamiento Estratégico (La Cúspide de la Pirámide):** Representa el direccionamiento filosófico e intuitivo de la organización. Aquí se definen los **valores compartidos** (los cimientos éticos), la **misión** (la razón de ser en el presente) y la **visión** (la proyección mental de las expectativas a futuro). Carece de un límite temporal rígido y orienta la toma de decisiones trascendentales.
2. **Plan de Largo Plazo (Horizonte de 3 a 5 años):** Consiste en la formulación comprehensiva y general de la estrategia de la corporación o empresa en su conjunto. En esta etapa se realiza el análisis de los asuntos críticos del macro y microentorno, se formulan los objetivos

estratégicos de largo plazo y se diseñan las estrategias maestras para ganar posicionamiento competitivo.

3. **Plan Táctico (Horizonte de 1 año - Mediano Plazo):** Representa el enlace de acoplamiento entre los objetivos corporativos abstractos y la realidad diaria. Es formulado por los mandos intermedios y las jefaturas divisionales, enfocándose en la eficiencia departamental y en el despliegue de objetivos a nivel de funciones específicas (marketing, operaciones, finanzas y talento humano).
4. **Plan de Operaciones (Horizonte de 1 año o menos - Corto Plazo):** Ubicado en la base de la pirámide, traduce los conceptos macro en pasos concretos, tareas de asignación específica de personal, planes de trabajo mensuales y proyecciones de ventas. En esta fase se incorporan los presupuestos cuantificados y se establecen indicadores operativos clave de desempeño (KPI) para controlar el progreso diario y asegurar que la ejecución de la estrategia se convierta en resultados reales.

El pensamiento estratégico, planificación de largo plazo, planificación táctica y planificación operativa, permiten vincular la visión general de la organización con su gestión cotidiana. El pensamiento estratégico establece los valores, la misión y la visión; el plan de largo plazo define los objetivos y estrategias a partir del análisis del entorno; el plan táctico orienta su aplicación en las diferentes áreas; y el plan operativo convierte estos lineamientos en actividades, presupuestos e indicadores de desempeño. La integración de estos niveles permite mantener la coherencia organizacional y asegurar que las acciones diarias estén orientadas al cumplimiento de los objetivos y la visión estratégica de largo plazo.

3.2. Identificación de Factores Claves del Macroentorno

El macroentorno está constituido por todas aquellas fuerzas externas, generales e independientes de la organización que operan fuera de sus límites y sobre las cuales la empresa tiene nulo o muy poco control directo. A pesar de esta falta de control, las variables del macroentorno ejercen una influencia decisiva en el rumbo y viabilidad de las operaciones, determinando la conversión de las tendencias del mercado en amenazas u oportunidades estratégicas.

Para el diseño y ejecución de proyectos, el análisis sistemático de estos factores puede realizarse mediante la herramienta PESTEL, que permite examinar seis dimensiones fundamentales del entorno: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal. Sin embargo, la aplicación de este modelo, desarrollado inicialmente bajo condiciones propias de economías relativamente estables del Norte Global, requiere una adaptación crítica al contexto en el que se implementa, particularmente cuando se aplica en regiones periféricas y en países de América Latina, donde las condiciones políticas, económicas y sociales presentan características particulares.

Análisis Exhaustivo de las Dimensiones PESTEL en el Entorno Latinoamericano

La investigación contemporánea revela que las variables macroambientales en la región no se comportan como desviaciones temporales de la estabilidad, sino como condiciones estructurales permanentes de complejidad.

El siguiente documento académico de la *Revista Veritas de Difusão Científica* (2025) representa un esfuerzo crítico clave para entender cómo estos factores del macroentorno condicionan las metodologías tradicionales:

Figura 13.

Análisis Bibliométrico

P POLÍTICA	E ECONÓMICA	S SOCIAL	T TECNOLÓGICA	E ECOLÓGICA	L LEGAL
La inestabilidad institucional crónica	Concentración y fluctuación estructural	Desigualdad y fragmentación	Brecha digital y adopción desigual	Vulnerabilidad y riesgos climáticos	Volatilidad normativa y debilidad institucional
					
2,7 cambios ministeriales promedio por año	Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) promedio: 2.847 (altamente concentrado)	Desigualdad de ingresos (Índice Gini promedio): 0,46 - 0,53 (alta desigualdad)	Penetración de internet promedio: 67% de la población (heterogénea entre países)	Alta exposición a eventos climáticos (extremos, sequías, inundaciones, huracanes).	4,3 cambios legales relevantes promedio por año en sectores regulados.
Duración promedio de políticas públicas: 2,1 años	Top 10 de empresas concentra el 67% del PIB privado regional	Brechas educativas y digitales limitan la productividad y la innovación	Baja inversión en I+D: 0,5% del PIB (promedio regional)	Presión por transición energética y cumplimiento de acuerdos ambientales internacionales.	Aplicación desigual de la ley y baja seguridad jurídica.
	Informalidad económica: 40% - 60% del PIB en varios países	Desconfianza institucional y conflictividad social afectan el clima de negocios.	Adopción tecnológica dispar por tamaño y sector empresarial.	Estrés hídrico y degradación ambiental afectan la productividad y la sostenibilidad.	Procesos judiciales lentos y costosos afectan la resolución de conflictos.
Impacto: Interrumpe la continuidad de programas e impide planes de desarrollo de largo plazo (3-5 años).	Impacto: Mercados asimétricos, alta volatilidad y presión constante sobre las finanzas públicas y empresariales.	Impacto: Limita el desarrollo del talento humano y genera riesgos sociales para las organizaciones.	Impacto: Reduce la competitividad y amplía la brecha de productividad entre empresas y países.	Impacto: Aumenta los costos operativos y los riesgos para la continuidad de negocios e infraestructura.	Impacto: Genera incertidumbre jurídica, incrementa costos de transacción y desalienta la inversión de largo plazo.

(Figura 2: Análisis bibliométrico e interpretativo de los condicionantes del entorno latinoamericano, Tobar-Cázares et al., 2025, pág. 692).

A continuación, se desglosa el impacto real de cada dimensión PESTEL bajo el prisma de la realidad regional y la evidencia empírica de empresas del sector público y privado:

1. Dimensión Política: La Inestabilidad Institucional Crónica

En América Latina, el Estado asume un rol altamente activo en la regulación y dirección económica, pero la gestión estratégica se ve asfixiada por una profunda inestabilidad institucional. Los indicadores cuantitativos regionales son alarmantes: las carteras de Estado experimentan un promedio de 2,7 cambios ministeriales por año, lo que interrumpe abruptamente la continuidad de los programas. Esta falta de estabilidad gubernamental se traduce en que la duración promedio de las políticas públicas sea de apenas 2,1 años, impidiendo consolidar planes de desarrollo a largo plazo (de 3 a 5 años).

2. Dimensión Económica: Concentración y Fluctuación Estructural

Las organizaciones en América Latina no compiten en mercados de competencia perfecta bajo reglas simétricas. La economía regional se caracteriza por:

- **Alta Concentración Oligopólica:** El Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) promedio en la región alcanza un nivel de 2.847 (catalogado como altamente concentrado), donde el top 10 de las empresas controla el 67% del PIB privado regional.
- **Informalidad Económica:** Entre el 40% y el 60% del PIB de varios países opera en la informalidad, distorsionando las dinámicas de precios, la recaudación fiscal y la competencia justa.
- **Recesiones y Cambios de Consumo:** Eventos disruptivos como la recesión post-pandemia alteran drásticamente la demanda, obligando a reajustar de forma permanente los subsidios estatales, las tarifas de servicios básicos y las proyecciones de recaudación tributaria (como en los casos del Servicio de Rentas Internas de Ecuador o la CNEL EP).

3. Dimensión Sociocultural: Demandas de Legitimidad y Diversidad

Las tensiones sociales, la desigualdad socioeconómica, la migración urbana y la delincuencia organizada impactan de manera directa la seguridad operativa y los patrones de consumo. Ante historias de extractivismo y exclusión, la planificación estratégica regional ha tenido que evolucionar hacia la obtención de una "licencia social para operar", donde la legitimidad comunitaria y la validación social determinan el éxito de un proyecto por encima de la rentabilidad financiera. Asimismo, marcos filosóficos autóctonos como el Buen Vivir (*Sumak Kawsay*) andino se han integrado en los planes territoriales para equilibrar el crecimiento económico con el desarrollo comunitario y ambiental.

4. Dimensión Tecnológica: Dependencia y Brecha Digital

La infraestructura tecnológica de la región se enfrenta a una severa dependencia del exterior, donde la importación de tecnología representa el 83% del total utilizado. Esto se ve agravado por una bajísima inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), que promedia únicamente el 0,7% del PIB regional (frente al 2,4% de los países de la OCDE), y una constante "fuga de cerebros" que alcanza al 23% de los profesionales con grado de PhD.

A pesar de estas limitaciones, la digitalización y la adopción de tecnologías emergentes (como la Inteligencia Artificial y el análisis de Big Data) son pilares fundamentales que las empresas están adoptando para optimizar su logística, predecir tendencias del mercado y mitigar riesgos en la cadena de suministro.

5. Dimensión Ecológica: Sostenibilidad de Alta Prioridad

Los efectos del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la necesidad de conservar ecosistemas frágiles han dejado de ser temas periféricos para convertirse en prioridades de la alta dirección. Proyectos territoriales como el *Programa de Desarrollo Sustentable Galápagos 2015-2030* en Ecuador o el *Programa de Pagos por Servicios Ambientales (PSA)* en Costa Rica demuestran que la planificación estratégica puede diseñar sistemas de financiamiento autosostenibles y de gobernanza policéntrica que protegen el medio ambiente

mientras generan empleo rural y reducen la pobreza.

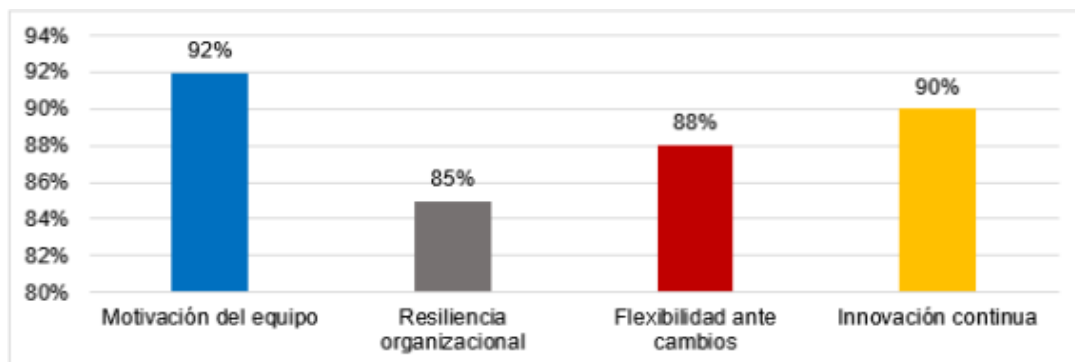
6. Dimensión Legal: Volatilidad Regulatoria y Captura de Reglas

El marco normativo e institucional en América Latina es altamente cambiante, registrando un promedio de 4,3 modificaciones regulatorias significativas anuales por sector. Esta inestabilidad normativa expone a las organizaciones a multas, clausuras o cambios imprevistos en las reglas de juego del mercado. El Índice de Predictibilidad Institucional de la región es de apenas 3,2/10 (frente a un sólido 7,8/10 en países de la OCDE), lo que incrementa el riesgo país y eleva los costos de cumplimiento normativo (*compliance*) para cualquier corporación.

El estudio empírico de Santos Reyes et al. (2025) sistematiza cómo las organizaciones integran la innovación para navegar de forma flexible estas disrupciones legales y ambientales del macroentorno:

Figura 14.

Impacto de Liderazgo innovador en la adaptación organizacional



(Figura 3: Resumen del estudio "Planificación estratégica en un mundo incierto", Dialnet, pág. 1).

El Condicionamiento de la Inestabilidad Institucional y Regulatoria en el Éxito de la Planificación

La inestabilidad institucional crónica y la volatilidad legal descritas anteriormente operan como condicionantes estructurales que dinamitan los supuestos de la planificación tradicional. Cuando los modelos clásicos asumen mercados

estables, proyecciones lineales y un respeto irrestricto al estado de derecho, su aplicación directa en el contexto latinoamericano suele terminar en el fracaso o en el archivo burocrático de documentos inertes.

Este panorama condiciona la praxis de la planeación estratégica de tres maneras fundamentales:

Figura 15.

Inestabilidad Macroambiental Crónica



- 1. Invalidez de las Proyecciones Lineales a Largo Plazo:** Un plan estratégico rígido diseñado a 5 o 10 años se convierte en una "camisa de fuerza" inservible cuando ocurren devaluaciones monetarias abruptas, cambios imprevistos en los subsidios estatales de combustibles o reformas tributarias de emergencia. Por ello, el 78% de las organizaciones latinoamericanas ha abandonado los horizontes tradicionales, reduciendo sus ciclos de planificación formal a períodos de 2 a 3 años con revisiones tácticas trimestrales.
- 2. Mutabilidad de los Factores FODA:** En un entorno de alta volatilidad regulatoria, lo que hoy se define como una fortaleza interna o una oportunidad de mercado puede transformarse en una debilidad o amenaza letal en cuestión de meses. La captura regulatoria o el surgimiento de competidores informales masivos obligan a las empresas

a no depender de un único diagnóstico estático, sino a realizar análisis dinámicos del macroentorno de forma continua.

3. **La Exigencia de una "Ambidextreza Estratégica":** Para sobrevivir en la región, la dirección corporativa debe dominar la dualidad de gestionar la operación del día a día (a menudo en condiciones de crisis o incertidumbre) mientras mantiene el enfoque en los objetivos estratégicos de mediano plazo. Esto ha impulsado la creación de salas de situación permanentes (implementadas en el 62% de las instituciones públicas) y sistemas de alerta temprana basados en el monitoreo de *stakeholders*, diseñados para pivotar de manera ágil ante la menor señal de cambio político o normativo.

En conclusión, el macroentorno en América Latina exige superar la transferencia acrítica de metodologías estáticas. El éxito de la planificación estratégica en entornos inciertos no radica en la rigidez de sus planes escritos, sino en la capacidad de adaptación, flexibilidad sistémica y resiliencia de su liderazgo para transformar los choques del entorno en oportunidades competitivas sostenibles.

3.3. Identificación de Factores Claves del Microentorno

El microentorno, o entorno competitivo inmediato, representa el espacio cercano donde la organización interactúa directamente con clientes, proveedores, intermediarios y competidores directos. El diagnóstico situacional de este nivel es fundamental para comprender la operatividad diaria y determinar el margen de maniobra de la organización. Sin embargo, la literatura estratégica contemporánea de América Latina revela que el análisis del microentorno en la región se encuentra drásticamente influenciado y distorsionado por dos factores estructurales: la informalidad laboral y económica, y la administración empírica de sus organizaciones.

El Impacto de la Informalidad Estructural en el Diagnóstico del Microentorno

En las economías latinoamericanas, la informalidad no representa un fenómeno aislado, sino una realidad sistémica que alcanza un promedio del 54% de la fuerza laboral y que en diversos países representa entre el 40% y el 60% del

PIB. Este alto índice de informalidad distorsiona las reglas tradicionales del mercado de tres maneras críticas:

1. **Guerra de Precios Desleal:** Los operadores informales, al no estar sujetos a cargas impositivas, regulaciones laborales ni normas de seguridad, establecen estructuras de costos mínimos que asfixian los márgenes de ganancia de las organizaciones formales.
2. **Erosión de Estándares de Calidad:** La oferta informal reduce la percepción del valor del cliente hacia los servicios regulados, lo que dificulta que las organizaciones formales rentabilicen sus inversiones en capacitación y tecnología.
3. **Invisibilidad de Datos de Mercado:** El flujo económico informal no se registra en las estadísticas sectoriales tradicionales, lo que hace que los datos históricos sobre el comportamiento de la demanda sean imprecisos e incrementa el riesgo en la toma de decisiones.

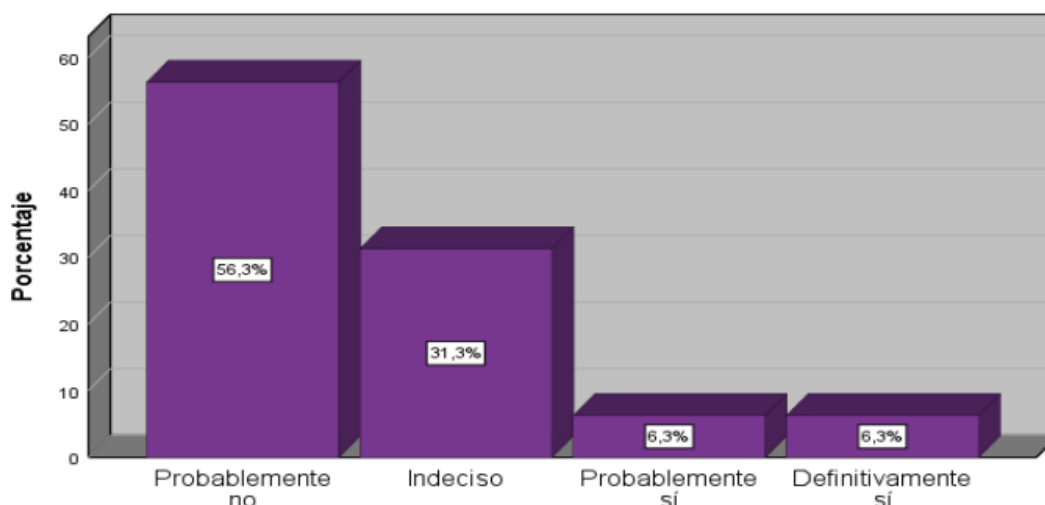
El Vacío Metodológico: La Brecha del Diagnóstico Interno y Externo

El análisis de casos empíricos en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y cooperativas de servicios revela que una de las mayores debilidades internas es la falta de competencias científicas y teóricas para evaluar de manera sistemática este microentorno. En la práctica, la toma de decisiones se realiza de manera empírica, basándose exclusivamente en la experiencia acumulada de los líderes y no en datos rigurosos del entorno competitivo.

Esta falencia diagnóstica queda reflejada cuantitativamente en el estudio sectorial de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A., donde los socios fueron consultados sobre si la administración realizaba diagnósticos estructurados del entorno interno y externo para hacer frente a la competencia:

Figura 16.

Análisis interno y externo



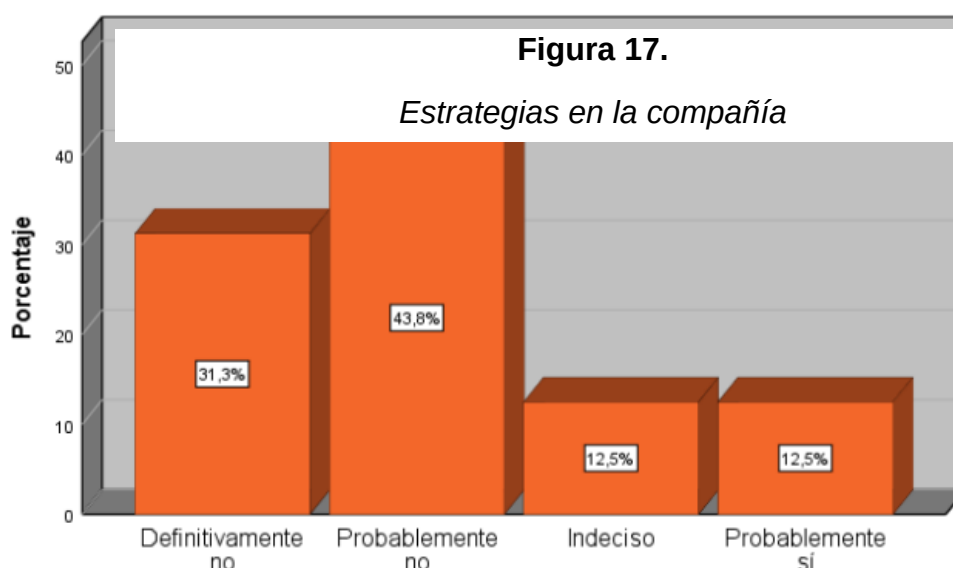
(Figura 4: Porcentaje de socios de la Cía. de Taxis Santa Catalina que identifican la ausencia de un análisis interno y externo formal, Villao, 2018, pág. 50).

Los resultados muestran que el 56,3% de los socios reconoció la inexistencia absoluta de estudios del entorno. Este direccionamiento empírico impide identificar a tiempo las amenazas del mercado, dejando a la organización en un estado de vulnerabilidad competitiva constante.

Como consecuencia de este vacío diagnóstico, la formulación de lineamientos estratégicos institucionales se vuelve nula, lo que limita la capacidad de respuesta de la organización ante las presiones del microentorno:

Figura 17.

Estrategias en la compañía



(Figura 5: Percepción de los socios sobre la disponibilidad de estrategias de desarrollo en la compañía, Villao, 2018, pág. 51).

El 75% de los socios (distribuido entre 31,3% definitivamente no y 43,8% probablemente no) señala que la cooperativa carece de un portafolio de estrategias establecido. Esto evidencia que el microentorno se gestiona de forma reactiva, respondiendo a las crisis diarias en lugar de anticipar los cambios del mercado a través de una planificación estratégica formal.

3.4. El Entorno Competitivo: Análisis Crítico de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, presentado en 1980 por Michael E. Porter, proporciona una estructura analítica clásica para evaluar el nivel de competitividad y la rentabilidad a largo plazo de una industria.

Sin embargo, la aplicación de este marco clásico en los contextos periféricos de América Latina exige un análisis crítico profundo, ya que el modelo asume de manera implícita la existencia de mercados de competencia perfecta, instituciones sólidas y reglas de juego claras.

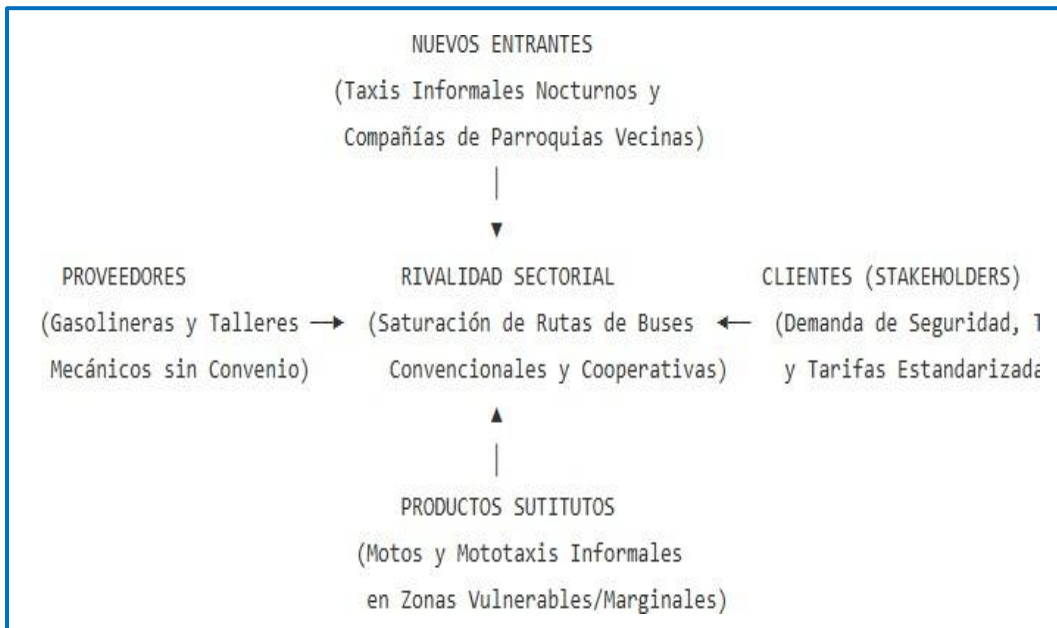
En los mercados latinoamericanos, la concurrencia de estructuras oligopólicas altamente concentradas (donde el top 10 de las empresas controla el 67% del PIB privado regional), la captura regulatoria por parte de grupos de poder y la omnipresencia de la competencia informal ilegal distorsionan drásticamente las dinámicas competitivas tradicionales descritas por Porter.

En este sentido, resulta necesario realizar un análisis detallado y contextualizado de cada una de las cinco fuerzas competitivas, incorporando los aportes de la teoría contemporánea de la gestión de la complejidad y considerando las características particulares de los mercados latinoamericanos.

Como referencia práctica, este análisis puede ejemplificarse mediante la realidad del sector de transporte convencional de Santa Elena, permitiendo comprender cómo estas fuerzas se manifiestan dentro de un contexto económico y competitivo específico.

Figura 18.

Rivalidad Sectorial



1. Rivalidad entre Competidores Existentes

En la teoría clásica de Porter, la rivalidad se mide por el número de empresas del mismo sector y el crecimiento del mercado. En los mercados en desarrollo, la rivalidad se define de forma híbrida e incluye competidores directos e indirectos que operan bajo diferentes marcos normativos:

- **Rivalidad Directa:** En el taxismo convencional de la parroquia Colonche, la rivalidad directa está concentrada en cooperativas legalmente constituidas ubicadas en zonas aledañas como El Palmar y Ayangue. Al compartir el mismo territorio geográfico, la competencia se centra en la captación de usuarios en los paraderos principales.
- **Rivalidad Indirecta:** Está representada por cooperativas de autobuses de transporte público masivo (como Manantial de Guangala, Rutas Peninsulares y Tralisansa). Estas entidades ofrecen tarifas sustancialmente menores para tramos largos, aunque operan bajo rutas rígidamente definidas. El transporte formal convencional compite ofreciendo un servicio personalizado "puerta a puerta", trasladando al usuario exactamente hasta su destino.

2. Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada)

Porter señala que la amenaza de nuevos competidores depende de la altura de las barreras de entrada (economías de escala, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución y políticas gubernamentales). En América Latina, las barreras de entrada formales son elevadas debido a que el Estado posee la propiedad de las rutas y frecuencias de transporte terrestres. No obstante, estas barreras legales se ven eludidas por el crecimiento de la competencia ilegal e informal:

- **La Infiltración Informal:** Vehículos particulares no autorizados (taxis informales o "piratas") ingresan al mercado sin realizar inversiones en títulos habilitantes ni cumplir con los procesos de regularización municipal.
- **Explotación de Vacíos Horarios:** Estos competidores informales aprovechan los horarios nocturnos (cuando el transporte público formal en autobuses y taxis reduce drásticamente su frecuencia) para captar la totalidad de la demanda insatisfecha. El peligro estratégico radica en que, con el tiempo, estos grupos informales tienden a asociarse para presionar políticamente al gobierno local, buscando su legalización forzosa y saturando aún más el mercado regulado.

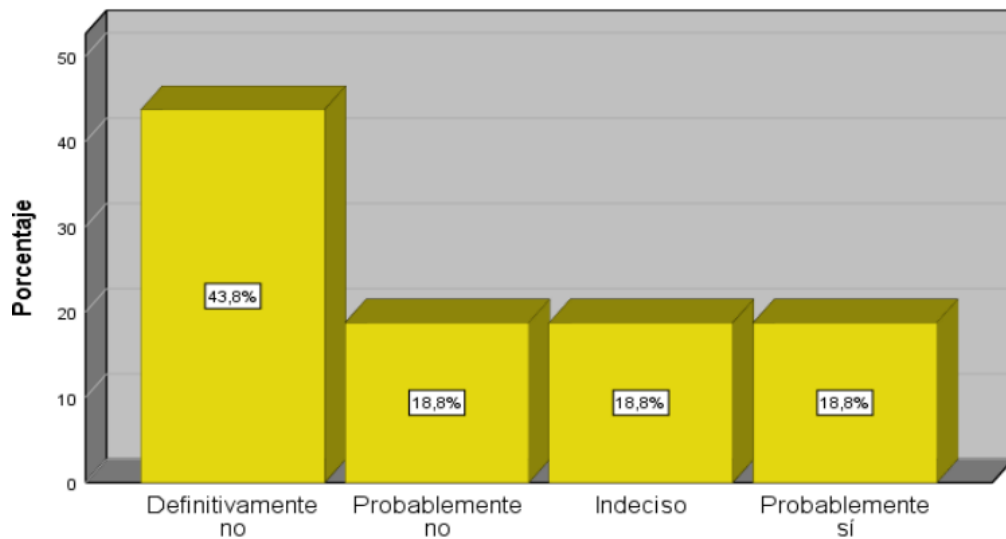
3. Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza analiza la capacidad de los proveedores para imponer precios, condiciones de pago y plazos de entrega, reduciendo el margen de rentabilidad de la organización. Para los operadores de servicios de transporte, los insumos críticos son la energía (combustible) y los repuestos, mantenimiento y reparación de las unidades de transporte vehicular.

En ausencia de una planificación estratégica formal, las organizaciones compiten de forma atomizada e individualizada, perdiendo todo el poder de compra corporativa frente a los proveedores locales. Este desaprovechamiento estratégico queda reflejado en las encuestas estructurales de la provincia:

Figura 19.

Convenios



(Figura 6: Nivel de conocimiento de los socios sobre convenios y alianzas de compras con proveedores automotrices, Villao, 2018, pág. 54).

El 62,6% de los socios (43,8% definitivamente no y 18,8% probablemente no) señala que la organización no cuenta con ningún tipo de convenio formal con almacenes de repuestos o talleres mecánicos autorizados. Esta falta de alianzas estratégicas obliga a los transportistas formales a asumir de forma individual el encarecimiento de los insumos y los efectos de las políticas gubernamentales relacionadas con la eliminación de los subsidios a los combustibles, reduciendo drásticamente su rentabilidad neta.

4. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes aumenta cuando los usuarios están concentrados, el servicio está estandarizado y los costos de cambio de proveedor son mínimos. En el transporte convencional de pasajeros, el costo de cambio para el cliente es nulo: si un usuario está descontento, simplemente toma otro taxi o utiliza un servicio informal.

Para reducir este poder, la planificación estratégica propone una estrategia de diferenciación basada en el valor agregado y la seguridad. Las investigaciones de mercado revelan que los usuarios asocian la calidad y preferencia del servicio

con tres factores tangibles de seguridad y tecnología:

- **Estandarización de tarifas** mediante la calibración y uso del taxímetro, evitando el cobro discrecional o empírico.
- **Monitoreo tecnológico** mediante la instalación de cámaras de seguridad conectadas a centrales de respuesta inmediata, y botones de auxilio.
- **Canales digitales de comunicación** que incorporen radios satelitales y aplicaciones móviles para facilitar la localización y el despacho oportuno de las unidades.

5. Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad de consumo utilizando tecnologías o metodologías operativas diferentes, lo que limita los precios máximos que una organización puede cobrar en su mercado. En América Latina, la asimetría de la infraestructura urbana y rural ha impulsado el crecimiento de productos sustitutos informales de alta penetración:

- **El Fenómeno de las Mototaxis:** El uso de motocicletas y triciclos adaptados (mototaxis) se ha consolidado en las zonas marginales de comunas como Manantial de Guangala y Febres Cordero.
- **Ventaja Logística Informal:** Estos sustitutos ofrecen traslados rápidos hacia zonas de difícil acceso o vías sin asfaltar, donde las unidades de taxis formales no ingresan para evitar daños mecánicos en los vehículos.
- **Vulnerabilidad y Riesgo:** Aunque las mototaxis cubren una necesidad crítica de transporte rural, operan al margen de la ley de transporte, no cumplen con las normas de seguridad activa y pasiva vigentes, y exponen a los usuarios a un alto nivel de vulnerabilidad física en caso de accidentes de tránsito.

3.5. Factores Estratégicos Internos: Matriz EFI y Análisis de Capacidades VRIO

Para que una organización pueda formular una ventaja competitiva sostenible en mercados caracterizados por la incertidumbre, debe realizar un examen riguroso

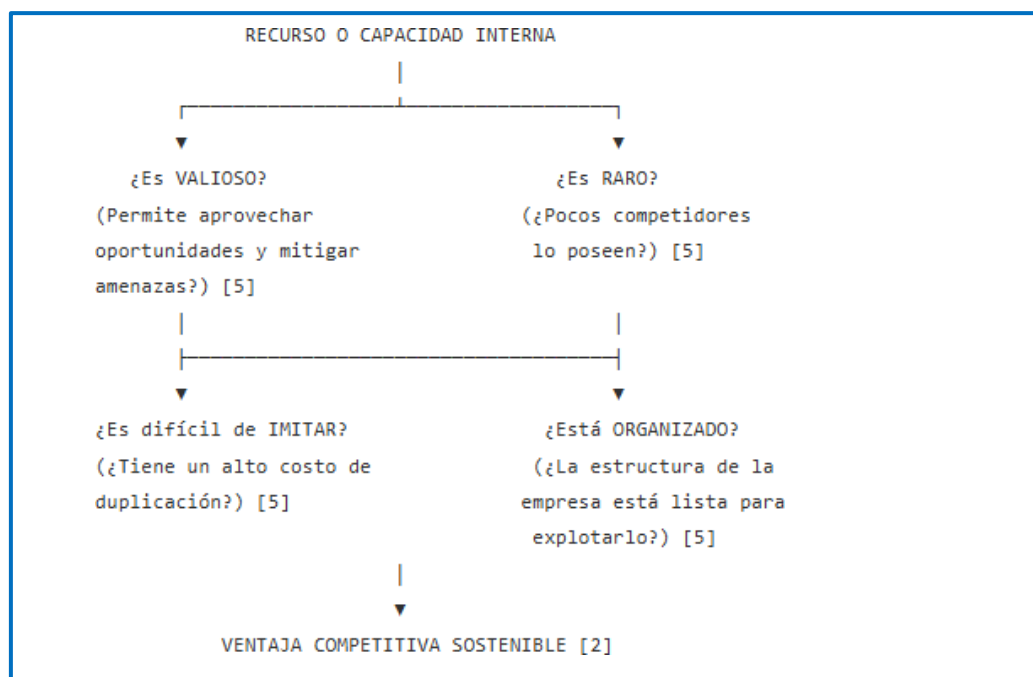
de su realidad interna. Esto implica identificar con claridad tanto los recursos tangibles como las capacidades intangibles que posee, determinando si están estructurados para generar valor diferenciado frente a los competidores del sector.

El Análisis de Capacidades VRIO

El marco VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización), formulado originalmente por Jay B. Barney, es la metodología de referencia para evaluar si un recurso interno es capaz de convertirse en una ventaja competitiva sostenible. El modelo evalúa los recursos bajo cuatro criterios específicos:

Figura 20.

Recurso o Capacidad Interna



Diagnóstico Cuantitativo Interno: La Matriz EFI de la Cía. de Taxis Santa Catalina

En el plano empírico, la evaluación de las capacidades internas se operacionaliza a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Esta matriz permite cuantificar el impacto de las fuerzas internas de la organización, dividiéndolas en Fortalezas y Debilidades.

La matriz que se detalla a continuación corresponde al diagnóstico interno de la Cía. de Taxis Santa Catalina, documentado en la **página 79 / página 83** (Tabla 26) del marco estratégico institucional:

Figura 21.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) - TABLA 26			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALI	POND
FORTALEZAS (62% del peso total)			
1. Predisposición del presidente al progreso.	0.05	2	0.10
2. Relación y comunicación directivos-socios.	0.07	3	0.21
3. Unidades de taxis en óptimas condiciones.	0.15	4	0.60
4. Liquidez para solventar obligaciones/proyectos.	0.20	3	0.60
5. Participación activa de socios en asambleas.	0.15	3	0.45
DEBILIDADES (38% del peso total)			
1. Modelo de planeación estratégica inexistente.	0.07	4	0.28
2. Carencia de estrategias de servicio al cliente.	0.03	3	0.09
3. Falta de mecanismos para generar ingresos extras.	0.07	3	0.21
4. Ausencia de sede administrativa y de reuniones.	0.15	2	0.30
5. Imagen corporativa débil en el mercado.	0.06	2	0.12
TOTALES	1.00	29	2.96

(Tabla adaptada de Villao, 2018, pág. 83).

Interpretación de Resultados:

La evaluación interna de la compañía arrojó una ponderación final de **2,96**. Dado que este valor es superior a la ponderación promedio estándar de **2,50**, se puede interpretar que la compañía posee una capacidad interna favorable. En términos estratégicos, esto significa que sus fortalezas internas clave (especialmente su sólida liquidez financiera y el óptimo estado de su flota vehicular) están lo suficientemente consolidadas como para actuar de soporte y mitigar los efectos de sus debilidades organizacionales e institucionales.

3.6. Matriz FODA Cruzada: Formulación de Estrategias

La formulación estratégica requiere unificar sistemáticamente el diagnóstico

externo y el diagnóstico interno con el propósito de generar opciones de acción coherentes y adaptativas. El instrumento metodológico por excelencia para realizar este acoplamiento es la **Matriz FODA** (documentada en la **página 84**, *Tabla 27*), cuyas estrategias de cruce se estructuran formalmente en la **Matriz Estratégica DAFO** de la **página 88** (*Tabla 28*).

El cruce de factores internos (Fortalezas/Debilidades) con factores externos (Oportunidades/Amenazas) genera cuatro cuadrantes de acción competitiva:

1. Estrategias FO (Ofensivas / Fortalezas vs. Oportunidades)

Buscan maximizar la utilización de las fuerzas internas para capitalizar las oportunidades del mercado.

- **F1-O1: Proponer planes de capacitación** continuada para priorizar el desarrollo profesional del talento humano, apoyándose en la predisposición al progreso de los líderes y socios.
- **F4-O3: Ejecutar planes de desarrollo y proyectos de gran envergadura** aprovechando la liquidez disponible de la compañía y buscando el aval o apoyo financiero de entidades públicas.
- **F5-O2: Establecer convenios de compras corporativas** con almacenes de repuestos y accesorios automotrices para obtener descuentos y beneficios directos para todos los socios activos.
- **F3-O3: Planificar la renovación programada de la flota** mediante el acceso a planes estatales de chatarrización en el mediano plazo para adquirir vehículos nuevos y eficientes.
- **F5-O4: Incorporar tecnologías avanzadas en el servicio de taxi** (como aplicaciones y radiocomunicaciones satelitales) aprovechando la participación y acuerdo activo de la asamblea de socios.

2. Estrategias DO (Adaptativas / Debilidades vs. Oportunidades)

Pretenden superar las deficiencias y debilidades internas apoyándose en las tendencias positivas del entorno externo.

- **D4-O3: Proponer la construcción e implementación de una sede administrativa** y una sala de reuniones propia, mediante la postulación a proyectos futuros y convenios interinstitucionales.
- **D3-O3: Construir una lavadora de autos** automatizada como una unidad de negocio complementaria destinada a generar ingresos económicos alternativos para la cooperativa.
- **D5-O4: Fortalecer la imagen corporativa** de la compañía mediante estrategias de marketing e identidad de marca para ganar posicionamiento en el mercado provincial.
- **D2-O4: Implementar de forma unificada el taxímetro, radios satelitales y cámaras de seguridad** conectadas a centros de respuesta de emergencia para redefinir el valor añadido del servicio.

3. Estrategias FA (Defensivas / Fortalezas vs. Amenazas)

Utilizan el potencial interno para neutralizar o evadir el impacto de las amenazas externas inevitables.

- **F2-A1: Establecer acciones conjuntas y comisiones directivas** para mitigar los impactos operativos de las políticas gubernamentales y de transporte.
- **F5-A3: Coordinar con la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE)** talleres obligatorios de capacitación en educación vial y leyes de tránsito para reducir los índices de siniestros viales.
- **F3-A4: Mantener las unidades en perfectas condiciones** mecánicas e higiénicas para contrarrestar el crecimiento de la competencia ilegal e informal en el territorio.
- **F5-A5: Acordar en asamblea general mantener reuniones periódicas con las autoridades** de tránsito locales para vigilar el cumplimiento de los planes de factibilidad técnica y evitar la saturación de rutas por nuevas cooperativas.

4. Estrategias DA (Supervivencia / Debilidades vs. Amenazas)

Representan el cuadrante de mayor riesgo, donde se debe blindar la organización reduciendo debilidades internas y evadiendo peligros del entorno.

- **D1-A2: Utilizar marcos lógicos de planeación estratégica** para blindar la tesorería de la compañía y evitar que las recesiones económicas severas afecten la liquidez del negocio.
- **D2-A2: Crear alianzas estratégicas con los gobiernos locales** (GADS) u otros organismos para el mejoramiento integral y profesionalización del gremio de taxistas.
- **D5-A4: Diseñar una campaña agresiva de difusión de la marca** para asegurar que los usuarios prefieran el transporte formal regulado en lugar de recurrir a la informalidad.
- **D3-A2: Crear mecanismos o ingresos alternativos** para garantizar que los socios cuenten con soporte financiero complementario durante las épocas de baja demanda.

3.2. Identificación de Factores Claves del Macroentorno

El macroentorno abarca los factores que se encuentran fuera de los límites de la organización y sobre los cuales esta no tiene control directo, pero que condicionan significativamente su viabilidad y rumbo. En el contexto contemporáneo, las organizaciones operan en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entornos VUCA).

Figura 22.

Entornos VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y



Para evaluar estas fuerzas macroeconómicas e institucionales, el **Análisis PESTEL** (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) es la herramienta analítica estándar. Este análisis permite estudiar variables clave como las devaluaciones, la inflación, las fluctuaciones del Producto Interno Bruto y los cambios regulatorios inesperados. En América Latina, la inestabilidad institucional y las brechas tecnológicas actúan como factores condicionantes que obligan a realizar adaptaciones dinámicas de los planes para absorber impactos externos y mitigar la incertidumbre.

3.3. Identificación de Factores Claves del Microentorno

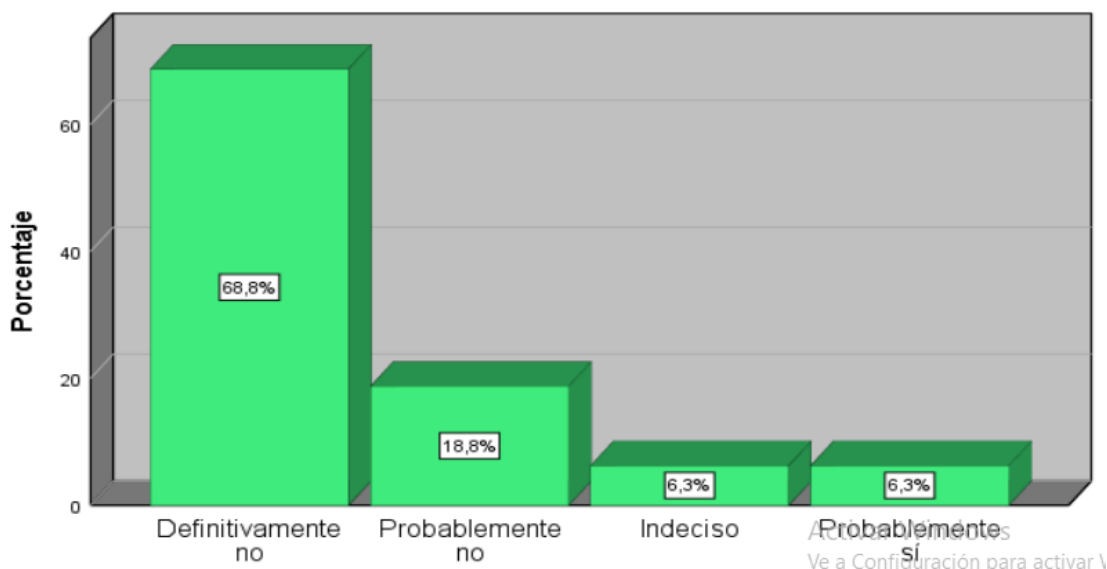
El microentorno representa el contexto sectorial inmediato donde la organización compite activamente. Diagnosticar el microentorno implica evaluar las relaciones directas con los *stakeholders* o grupos de interés que influyen en la operación diaria.

El análisis del microentorno permite identificar la posición real de la organización frente a sus competidores más cercanos, determinando si existen falencias en la atención al cliente, en la publicidad o en la cobertura operativa. En el caso empírico de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A., documentado en la **página 46** (*Gráfico 1: ¿Cree usted que la compañía de Taxi cuenta con un*

¿Plan Estratégico?) y la **página 47** (Gráfico 2: ¿Conoce si la compañía de taxis cuenta con un diseño organizacional establecido?), la ausencia de un diagnóstico formal del microentorno y la falta de planificación generaban un direccionamiento empírico de la gestión administrativa, limitando el posicionamiento de la marca.

Figura 23.

Plan Estratégico



Fuente: Compañía de taxi “Santa Catalina de Colonche S.A” Elaborado por: Erik Villao

3.4. Factores Estratégicos Externos

Los factores externos se consolidan en dos grandes variables de la planificación estratégica: las Oportunidades y las Amenazas.

- **Oportunidades:** Tendencias del mercado, avances tecnológicos, acceso a capacitaciones, convenios interinstitucionales y cambios de consumo que la empresa puede aprovechar a su favor para generar crecimiento.
- **Amenazas:** Desafíos y riesgos del entorno sobre los que se tiene poca o nula influencia (inestabilidad política, fluctuaciones del PIB, ingreso de nuevos competidores informales o cambios drásticos en la legislación)

que ponen en riesgo el logro de los objetivos.

Tabla 2.

Matriz de evaluación de los Factores Externos

Factores	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
OPORTUNIDADES	57%		
1.- Acceder a capacitaciones	0,05	4	0,2
2.- Convenios con otras empresas o compañías	0,10	3	0,3
3.- Ejecución de planes y proyectos	0,30	4	1,2
4.- Innovación constante en el servicio	0,07	3	0,21
5.- Adquisición de nuevas unidades	0,05	2	0,10
AMENAZAS	43%		
1.- Políticas del Gobierno	0,13	3	0,39
2.- Crisis económica	0,05	2	0,10
3.- Accidentes de tránsito	0,13	3	0,39
4.- Competencia ilegal	0,05	3	0,15
5.- Creación de nuevas compañías de taxis	0,07	2	0,14
Totales	100%	29	3,18

Fuente: Compañía de taxi “Santa Catalina de Colonche S.A” Elaborado por: Erik Villao

El posicionamiento ante estas variables se evalúa con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). En el caso de estudio de la Cía. de Taxis Santa Catalina, se obtuvo una ponderación final de 3,18 (superior al estándar de 2,5), lo cual demuestra que la empresa posee oportunidades en su entorno para apalancarse y mitigar los efectos adversos de las amenazas del sector transporte.

3.5. Factores Estratégicos Internos

El diagnóstico interno evalúa la capacidad propia de la organización, identificando sus Fortalezas (competencias básicas, liquidez, relación interna

óptima y recursos disponibles) y sus Debilidades (deficiencias operativas, carencia de planes formales, falta de imagen corporativa estructurada y de infraestructura).

Para determinar si las fortalezas representan ventajas competitivas sostenibles, se utiliza el Análisis de Capacidades VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) propuesto por Jay B. Barney. Este modelo analiza si los recursos humanos, financieros y tecnológicos se integran de tal forma en la estructura de la empresa que son difíciles de duplicar por la competencia.

Un ejemplo práctico de esta evaluación cuantitativa interna se detalla en la página 79 (*Tabla 26: Matriz de evaluación de los Factores Internos*), donde las fortalezas internas (unidades en óptimas condiciones, liquidez y predisposición al cambio) de la Cía. de Taxis Santa Catalina se evalúan frente a sus debilidades estratégicas (modelo de planificación inexistente e imagen corporativa débil), alcanzando una ponderación final de 2,96, lo que confirma una capacidad interna favorable para iniciar el cambio estructural.

Tabla 3.

Matriz de evaluación de los Factores Internos

Factores	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
FORTALEZAS	62%		
1.- Predisposición por parte del presidente al progreso de la compañía	0,05	2	0,10
2.- Relación y comunicación entre directivos y socios	0,07	3	0,21
3.- Unidades de taxis en óptimas condiciones	0,15	4	0,60
4.- La compañía tiene liquidez para solventar obligaciones y proyectos a un futuro	0,20	3	0,60
5.- Participación activa de los socios en asambleas	0,15	3	0,45
DEBILIDADES	38%		
1.- Modelo de planeación estratégica	0,07	4	0,28
2.- Estrategias para el mejorar el servicio al cliente	0,03	3	0,09
3.- Mecanismos para generar ingresos extras	0,07	3	0,21
4.- Sede administrativa y de reuniones	0,15	2	0,30
5.- Imagen Corporativa	0,06	2	0,12
Totales	100%	29	2,96

Fuente: Compañía de taxi “Santa Catalina de Colonche S.A” Elaborado por: Erik Villao

3.6. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La matriz FODA unifica los factores estratégicos internos y externos con el fin de formular estrategias específicas mediante su cruce sistemático. A partir de la matriz de diagnóstico situacional expuesta en la página 84 (*Análisis FODA*) y expandida en la página 88 (*Tabla 28: Matriz Estratégica DAFO*), se estructuran los siguientes enfoques de acción:

1. **Estrategias FO (Ofensivas / Fortalezas vs. Oportunidades):** Utilizan las fortalezas internas para aprovechar al máximo las oportunidades externas. Ejemplo: Diseñar planes de capacitación continua aprovechando la gran predisposición al cambio de los socios.
2. **Estrategias DO (Adaptativas / Debilidades vs. Oportunidades):** Buscan superar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades. Ejemplo: Proponer la construcción de una sede administrativa y de reuniones aprovechando convenios y proyectos futuros.
3. **Estrategias FA (Defensivas / Fortalezas vs. Amenazas):** Utilizan las fortalezas para evadir o reducir el impacto de las amenazas externas. Ejemplo: Mantener los vehículos en óptimo estado para mitigar el crecimiento de la competencia ilegal en el sector.
4. **Estrategias DA (Supervivencia / Debilidades vs. Amenazas):** Buscan reducir las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno. Ejemplo: Implementar un plan de contingencia organizativo para evitar que las crisis económicas afecten drásticamente la operatividad.

Tabla 4.

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Predisposición por parte del presidente al progreso de la compañía	1.- Modelo de planeación estratégica
2.- Relación y comunicación entre directivos y socios	2.- Estrategias para mejorar el servicio al cliente.
3.- Unidades de taxis en óptimas condiciones	3.- Mecanismos para generar ingresos extras
4.- La compañía tiene liquidez para solventar obligaciones y proyectos a un futuro	4.- Sede administrativa y de reuniones
5.- Participación activa de los socios en asambleas	5.- Imagen Corporativa
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Acceder a capacitaciones	1.- Políticas del Gobierno
2.- Convenios con otras empresas o compañías	2.- Nuevas tecnologías
3.- Ejecución de planes y proyectos	3.- Accidentes de tránsito
4.- Innovación constante en el servicio	4.- Competencia ilegal
5.- Adquisición de nuevas unidades	5.- Creación de nuevas compañías de taxis

Fuente: Compañía de taxi “Santa Catalina de Colonche S.A” Elaborado por: Erik Villao

3.7. Formulación de Objetivos

Los objetivos estratégicos representan la expresión concreta y medible de lo que la organización se propone alcanzar en horizontes definidos. Kaplan y Norton proponen que la correcta formulación de objetivos debe estructurarse de manera jerárquica a través de cuatro perspectivas fundamentales:

- **Perspectiva Financiera:** Resultados económicos tangibles y maximización de recursos.

- **Perspectiva del Cliente y Mercado:** Definición del valor añadido y satisfacción de los consumidores.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Optimización de la cadena de valor y operatividad.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Talento Humano):** Formación, tecnología y cultura organizacional.

3.8. Formulación de Estrategias Maestras

Una vez definidos los objetivos, se procede a seleccionar las alternativas de acción competitiva. En la página 75 (*Ilustración 3: Proceso de elaboración del plan estratégico*), se plasma metodológicamente cómo se encadenan el diagnóstico situacional, el sistema de objetivos corporativos y las decisiones estratégicas de carácter corporativo, competitivo y funcional.

Estas estrategias se dividen principalmente en:

- **Estrategias Genéricas (Porter):** Liderazgo en costes o diferenciación para ganar posicionamiento en el mercado.
- **Estrategias de Crecimiento:** Penetración, desarrollo de nuevos servicios y diversificación del portafolio.
- **Estrategias Funcionales:** Despliegue específico en áreas clave como marketing, recursos humanos, finanzas y operaciones.

3.9. Definición de Políticas Empresariales

Las políticas empresariales constituyen un conjunto de directrices, normas y criterios de actuación que orientan el proceso de toma de decisiones y regulan el comportamiento de los integrantes de una organización en los diferentes niveles de gestión. Estas políticas permiten establecer parámetros claros para el desarrollo de las actividades cotidianas y funcionan como mecanismos de control interno que contribuyen a garantizar que las acciones ejecutadas mantengan coherencia con la filosofía, los principios y los valores institucionales.

En el ámbito operativo, las políticas empresariales permiten establecer normas

disciplinarias, procedimientos de atención y servicio al cliente, criterios para el uso adecuado de los recursos y responsabilidades específicas para el personal. Asimismo, pueden contemplar disposiciones relacionadas con el mantenimiento periódico de equipos, instalaciones y demás recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. La definición de estos lineamientos facilita un manejo ordenado de las actividades, reduce posibles desviaciones y contribuye a mantener la sostenibilidad económica y operativa de las iniciativas organizacionales.

De esta manera, las políticas empresariales no solo orientan la actuación interna, sino que también proporcionan un marco de referencia para la aplicación de la estrategia, favoreciendo la coordinación entre las diferentes áreas y promoviendo una gestión basada en criterios previamente establecidos. Su adecuada formulación permite que las decisiones cotidianas respondan a los objetivos institucionales y que los recursos sean utilizados de manera responsable y eficiente.

3.10. Implementación del Plan Estratégico

El mayor desafío para el liderazgo radica en la implementación, donde cerca del 85% de las organizaciones se enfrentan a problemas de ejecución debido a la falta de alineación entre los planes de largo plazo y el trabajo operativo del día a día. Para resolver esta brecha, Robert Kaplan y David Norton recomiendan estructurar la implementación a través de **Planes Operativos Anuales (POA)** sustentados en presupuestos definidos de forma cuantificada.

Adicionalmente, se promueve el fortalecimiento de la imagen corporativa mediante proyectos prácticos y la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para elevar la eficiencia del servicio. Un ejemplo del diseño metodológico y los resultados de este tipo de implementación se detalla en los anexos de la variable independiente y dependiente de la UPSE:

- **Página 114** (*Anexo 2: Operacionalización de la variable independiente - Plan Estratégico*).

Tabla 5.

Operacionalización de la variable independiente

IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
La ejecución del plan estratégico mejorará la gestión administrativa en la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colónche S.A de la parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena año 2018.	Variable Independiente Plan Estratégico	El Plan Estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años	Direccionamiento Estratégico Diagnostico Situacional	Misión Visión Objetivos Filosofia Valores Análisis interno Análisis Externo Estrategias Políticas Programas Presupuesto Proyectos	¿Cree usted que la compañía de taxi cuenta con un plan estratégico? ¿Se ha realizado algún análisis interno y externo en la compañía?	Encuestas Entrevistas

Autor: Erik Villao

[Ve a Configuración para activar Windows Defender](#)

- **Página 115** (*Anexo 3: Operacionalización de la variable dependiente - Gestión Administrativa*).

Tabla 6.

Operacionalización de la variable dependiente

IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
La ejecución del plan estratégico mejorará la gestión administrativa en la Cia. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A de la parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena año 2018.	Variable Independiente Gestión Administrativa	La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.	Proceso Administrativo Recursos Actividad de Transporte	Planeación Organización Dirección Control Materiales Financieros Tecnológicos Servicio de taxi	¿Cree usted que el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que aplica la compañía es primordial para la gestión? ¿La compañía fomenta el uso de las tic's en la ejecución de actividades diarias en su área de trabajo?	Encuestas Entrevistas

Autor: Erik Villao

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la implementación a largo plazo, es fundamental que las acciones y estrategias propuestas sean previamente evaluadas y validadas por expertos, con el propósito de verificar su pertinencia, viabilidad y coherencia con los objetivos establecidos. Asimismo, resulta indispensable contar con el respaldo formal y el compromiso de los líderes de la organización, ya que su participación activa facilita la asignación de recursos, la coordinación de las actividades y el seguimiento del proceso, contribuyendo a una ejecución efectiva y al cumplimiento de los resultados esperados.

CAPITULO IV
**ETAPA DE
VALORACIÓN Y
CONTROL
ESTRATÉGICO**

4.1. Los planes de acción: El puente operativo de la estrategia

La planificación estratégica es un proceso global y sistemático que consiste en definir los objetivos de una organización, desarrollar las estrategias idóneas para alcanzarlos y asignar los recursos necesarios para su ejecución. Sin embargo, uno de los mayores desafíos de la administración radica en evitar que las directrices generales queden relegadas a simples documentos burocráticos archivados.

Para que los objetivos dejen de ser meras intenciones y se transformen en realidades tangibles, la organización debe recurrir a la formulación de decisiones operativas y planes de acción.

De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín (2015, pág. 60), el diseño del plan estratégico se divide en fases secuenciales donde la cuarta etapa comprende la estructuración de las decisiones operativas y los planes de acción, su correspondiente priorización, el presupuesto o cuenta de explotación previsional, y el establecimiento de un sistema de seguimiento y control. Así, el plan de acción se constituye como la herramienta integradora que traduce los conceptos abstractos y las metas de largo plazo de la alta dirección en tareas concretas, cuotas de trabajo y responsabilidades cotidianas para todo el personal.

4.1.1. Los Planes de Acción en la Jerarquía Organizacional y Administrativa

El funcionamiento consistente de una organización exige la armonización de las ideas provenientes de la alta dirección a través de procesos lógicos y secuenciales en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. La planificación se estructura en tres horizontes temporales claramente definidos que interactúan de forma bidireccional:

1. **Nivel Estratégico (Largo Plazo):** Es de carácter general y abarca un horizonte superior a los 3 años. En esta cúspide se formula la filosofía empresarial (visión, misión, principios y valores), se analizan los factores clave del entorno y se definen los objetivos corporativos generales.
2. **Nivel Táctico (Mediano Plazo):** Con un horizonte habitual de 1 año, sirve de enlace y comunicación entre el nivel estratégico y el operativo. Es

administrado por mandos intermedios y jefaturas de divisiones mayores, traduciendo las directrices estratégicas en planes funcionales especializados para cada departamento (finanzas, operaciones, marketing y talento humano).

3. **Nivel Operativo (Corto Plazo):** Se enfoca en un lapso menor a un año y está ligado a la ejecución de tareas específicas en las áreas departamentales. Es en este nivel donde los planes de acción se formalizan detalladamente.

Como señalan Chofo Ortega de la Cruz et al. (2024), la planeación operativa se encarga de alimentar el plan de acción con una reglamentación alineada a los objetivos estratégicos. El plan de acción operativo convierte las ideas generales y las estrategias de mediano y largo plazo en cifras claras, pasos cronológicos y objetivos evaluables en el corto plazo. Cuando coexisten múltiples planes de acción paralelos, la administración debe formular programas para establecer un orden cronológico coherente, asignando plazos y presupuestos específicos para su realización.

4.1.2. Componentes Clave de un Plan de Acción Eficiente

Un plan de acción técnicamente estructurado no debe ser un listado informal de actividades; por el contrario, requiere el desarrollo de dimensiones preordenadas y fuertemente correlacionadas que garanticen la consistencia de su ejecución. Los elementos fundamentales que integran un plan de acción son:

- **Objetivos Operativos:** Representan las metas específicas de corto plazo que se pretenden alcanzar. Deben ser específicos, medibles y alineados con el propósito general de la empresa.
- **Actividades y Tareas Detalladas:** Consiste en la secuencia lógica y el procedimiento de pasos concretos requeridos para cumplir con cada objetivo.
- **Responsables de Ejecución:** Cada plan de acción debe asignar de manera explícita un coordinador o responsable del cumplimiento de las tareas para evitar la dispersión de esfuerzos.

- **Cronograma y Plazos (Tiempos):** Define el inicio, el fin y la duración de cada actividad, ordenando cronológicamente las fases de ejecución.
- **Asignación de Recursos (Materiales, Tecnológicos y Humanos):** Detalla los recursos e insumos indispensables que se canalizarán para la ejecución de las actividades.
- **Presupuesto:** Es la proyección y asignación de recursos expresada de forma cuantificada y en términos económicos. El presupuesto es indispensable al planear porque permite informar con transparencia a los socios u organismos directivos sobre el destino de los fondos institucionales.
- **Proyectos Operativos:** Tigrero (2013, pág. 43) conceptualiza al **proyecto** como un conjunto articulado de decisiones operativas y de actividades interrelacionadas y coordinadas hacia un objetivo particular. El proyecto actúa como la estrategia operativa de gestión que permite pasar de la idea a la realidad, traduciendo la estrategia general en acciones de campo con tiempo y recursos determinados.

El siguiente mapa conceptual ilustra de manera integrada cómo interactúan los componentes metodológicos que dan soporte a la formulación y posterior evaluación de un plan de acción:

Figura 24.

Jerarquía y Flujo de la Planeación Estratégica



Nota: Relación entre niveles jerárquicos, actividades de planificación y el flujo operativo de los planes de acción adaptado de Navajo, (2009).

4.1.3. Los Planes de Acción como "Iniciativas" en el Balanced Scorecard (BSC)

Dentro de la metodología de planificación y control propuesta por Robert Kaplan y David Norton, la etapa de evaluación y control se fundamenta principalmente en la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta de gestión estratégica permite evaluar el desempeño organizacional mediante el equilibrio entre los indicadores financieros tradicionales y diversos indicadores no financieros, los cuales permiten medir los activos intangibles y los procesos fundamentales que intervienen en la generación de valor.

En el marco del Balanced Scorecard, los planes de acción son identificados técnicamente como iniciativas estratégicas. De acuerdo con Martínez y Milla (2012, p. 33), estas iniciativas comprenden los programas, actividades, proyectos y acciones que la organización desarrolla con el propósito de alcanzar o superar las metas establecidas en cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral.

Figura 25.

Balanced Scorecard



Por lo tanto, las iniciativas estratégicas son los planes de acción concretos diseñados para viabilizar el cumplimiento de los objetivos definidos en las cuatro perspectivas base:

1. **Perspectiva Financiera:** Los planes de acción se enfocan en optimizar el uso de los recursos, maximizar la rentabilidad del negocio y satisfacer las expectativas económicas de los socios y accionistas.
2. **Perspectiva del Cliente:** Se diseñan planes orientados a aumentar la satisfacción del consumidor, retener a la cartera de clientes actuales, captar nuevos nichos de mercado y consolidar la propuesta de valor de la marca.
3. **Perspectiva de Procesos Internos:** Comprende los planes de acción dirigidos a mejorar la cadena de valor, optimizar la eficiencia operativa departamental, reducir costos y estandarizar la entrega de productos o servicios.
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Planes enfocados en el desarrollo del talento humano, la capacitación permanente, el fortalecimiento del clima laboral, la adopción de tecnologías de la información y la mejora de la cultura organizacional.

El principal beneficio del uso del Balanced Scorecard como marco integrador de los planes de acción es que comunica la estrategia de la empresa de forma coherente y clara, permitiendo que todo el personal comprenda que es parte activa y fundamental del éxito de la organización.

4.1.4. Importancia y Beneficios del Rigor en el Plan de Acción

La aplicación sistemática y rigurosa de los planes de acción en la gestión administrativa aporta ventajas sustanciales para la sostenibilidad de las empresas, mitigando de forma proactiva la incertidumbre del entorno. Entre los beneficios principales documentados se destacan:

- **Establecimiento de Prioridades:** Permite a los directivos jerarquizar las iniciativas y enfocar los esfuerzos del personal hacia actividades de alto impacto estratégico, maximizando el rendimiento de la inversión.

- **Asignación Eficiente de Recursos:** Garantiza un empleo racional de recursos limitados (financieros, tecnológicos y humanos), minimizando el desperdicio y la duplicidad de funciones.
- **Mejora de la Coordinación Interna:** Alinea e integra las funciones de los diferentes departamentos y unidades, promoviendo un entendimiento y compromiso compartidos con las metas organizacionales.
- **Base Objetiva de Control:** Al definir con precisión los indicadores clave de rendimiento (KPIs), el plan de acción facilita el monitoreo, la medición de desviaciones y la toma rápida de medidas correctivas sobre la marcha.
- **Mitigación de la "Gestión en la Oscuridad":** Evita la improvisación en el acontecer diario del negocio, dotando a los directivos de información oportuna para una toma de decisiones informada y proactiva.

4.1.5. Caso Práctico Aplicado: Los Planes de Acción en el Sector Transporte

En el estudio empírico de titulación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE, 2018), enfocado en la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A., se diagnosticó que la organización operaba bajo una administración netamente empírica y carecía de una planificación estratégica formal. Tras la recopilación de datos, el 93,8% de los socios encuestados coincidió en que la implementación de proyectos y planes ayudaría de forma directa al desarrollo de la compañía de taxis.

Para solucionar esta problemática, la propuesta metodológica diseñó un plan estratégico detallando la implementación de las estrategias funcionales mediante planes y proyectos específicos (página 91). Un ejemplo práctico del plan de acción diseñado para la cooperativa de transporte se estructuró a través de los siguientes lineamientos:

Plan Operativo Anual (POA) - Proyecto de Imagen y Servicio Corporativo

- **Objetivo Estratégico:** Fortalecer la imagen corporativa de la compañía mediante estrategias de difusión para obtener un posicionamiento competitivo y elevar la calidad del servicio en el mercado de la parroquia

Colonche.

- **Acciones y Tareas:**

1. Calibrar e implementar unificadamente el uso del taxímetro para asegurar una tarifa estandarizada y justa.
2. Instalar radios de comunicación satelital y coordinar con los organismos de tránsito la capacitación obligatoria de los socios en seguridad vial y atención al cliente.
3. Diseñar una campaña publicitaria de la marca convencional de taxis frente al transporte informal de la zona.

- **Coordinador del Proyecto:** Gerente General en coordinación con un especialista de administración.
- **Recursos Asignados:** Financiamiento por medio de cuotas mensuales de los socios activos (Presupuesto proyectado).
- **Control y Medición:** Evaluar mensualmente el porcentaje de socios que conocen y comparten la misión y visión institucionales, y verificar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio a través de encuestas de satisfacción dirigidas a los clientes de la comunidad.

La ejecución estructurada de este plan de acción demostró que la operativización de las estrategias mitiga las deficiencias de gestión interna y eleva el nivel de competitividad organizacional, garantizando la permanencia de las PyMEs y cooperativas en mercados complejos.

4.2. Etapa de control: Salvaguarda y dinamismo del rumbo estratégico

Dentro del proceso administrativo de cualquier organización, la elaboración de planes adecuados, el establecimiento de una estructura organizacional eficiente y la aplicación de una dirección proactiva pueden perder su efectividad si la alta gerencia no dispone de mecanismos formales que permitan evaluar el desempeño real. En este sentido, el control constituye la etapa final del proceso gerencial y funciona como un mecanismo fundamental para verificar e informar si las actividades desarrolladas diariamente se encuentran alineadas con las

metas y objetivos previamente establecidos.

De acuerdo con Casco Ramírez et al. (2017, p. 7), el control puede definirse como «la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos». Sin embargo, desde una perspectiva contemporánea, esta función va más allá de una simple supervisión orientada a corregir desviaciones. Su propósito consiste en dirigir y monitorear el desempeño organizacional de manera integral, garantizando que los recursos disponibles humanos, materiales, financieros y tecnológicos sean obtenidos y utilizados de forma eficiente y eficaz, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento de una ventaja competitiva sostenible.

Figura 26.

Proceso de Retroalimentación Continua



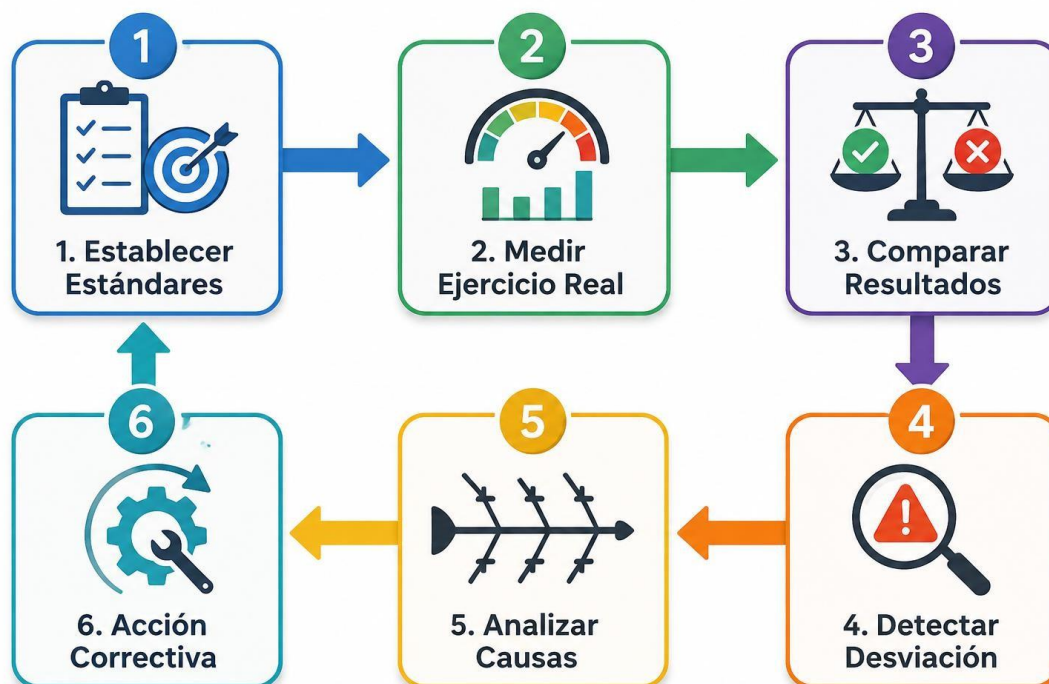
El control y la planificación estratégica mantienen una relación indisoluble y bidireccional. Mientras que la planificación fija las directrices y los parámetros de comparación, el control se encarga de identificar la correlación existente entre esos objetivos planificados y los resultados que efectivamente se obtienen en el mercado. De esta manera, el control estratégico dota de un carácter dinámico al concepto de planeación, al retroalimentar permanentemente al sistema de información de la compañía para que los líderes realicen reajustes oportunos, tomen decisiones informadas y gestionen la incertidumbre con flexibilidad.

4.2.1. Las seis fases del proceso de control estratégico

Para garantizar que la etapa de evaluación y control se desarrolle de manera rigurosa y con el menor grado posible de subjetividad, es necesario organizarla mediante un proceso lógico, ordenado y sistemático. De acuerdo con Schmid et al. (2018), dicho proceso está conformado por seis fases diferenciadas e interrelacionadas, cuya aplicación permite realizar un seguimiento adecuado del desempeño organizacional y verificar el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas establecidas:

Figura 27.

Fases del Proceso Estratégico



1. **Establecimiento de normas y estándares de desempeño:** Consiste en definir las métricas, cuotas o niveles de rendimiento aceptables que servirán como punto de referencia. Estos estándares se derivan directamente de los objetivos y la filosofía de la organización (KPIs de rentabilidad, satisfacción del cliente, tiempos de entrega o eficiencia operativa).
2. **Medición del ejercicio real:** Comprende la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos sobre la ejecución real de las tareas y procesos de la organización. Requiere el uso de sistemas de información-comunicación fiables para capturar el desempeño en tiempo real.
3. **Comparación entre el estándar y el desempeño existente:** Es el cotejo sistemático de los datos obtenidos en la medición frente a las metas y normas preestablecidas en la primera fase, determinando si el rendimiento se encuentra dentro de los márgenes de tolerancia admitidos.
4. **Identificación de desviaciones:** En esta etapa se detectan formalmente las brechas o inconsistencias existentes entre lo planificado y lo ejecutado, localizando con precisión en qué áreas, departamentos o procesos se están produciendo fallas de rendimiento.
5. **Análisis de causas:** Tras identificar las desviaciones, la gerencia debe investigar el origen profundo del problema. Este análisis evalúa si la falla obedece a deficiencias operativas internas (carencia de capacitación, falta de recursos o procesos ineficientes) o a cambios imprevistos en el macro y microentorno (volatilidad regulatoria, inestabilidad económica o ingreso de nuevos competidores).
6. **Toma de medidas correctivas:** Es la fase de cierre del ciclo, donde se diseñan y ejecutan acciones concretas para enmendar las desviaciones y reconducir las operaciones en la dirección planificada. En ocasiones, si las variables externas han cambiado drásticamente, la medida correctiva puede implicar la flexibilización o redefinición de los propios estándares y metas del plan estratégico.

4.2.2. Niveles de control en la estructura organizacional

El control administrativo no se aplica de manera uniforme u homogénea en toda la empresa; por el contrario, se divide en tres niveles jerárquicos que operan con dinámicas y alcances distintos, pero que se encuentran fuertemente vinculados al modelo de planificación estratégica de la organización:

Figura 28.

Estructura Organizacional



A. Control Estratégico (Nivel Superior / Largo Plazo)

Es ejercido por la alta gerencia y el directorio. Su propósito es evaluar el alineamiento global de la organización con respecto a su visión, misión y objetivos estratégicos de largo plazo. El control estratégico monitorea las fuerzas competitivas del entorno (análisis PESTEL y de Porter) y las capacidades internas (matriz EFI, análisis VRIO) para asegurar la viabilidad de la empresa en escenarios cambiantes. Su principal valor radica en su capacidad de retroalimentar continuamente al sistema estratégico general, dándole flexibilidad y dinamismo a la toma de decisiones corporativas.

B. Control de Gestión (Nivel Táctico / Mediano Plazo)

Corresponde a los mandos intermedios, coordinadores y directores departamentales. Se enfoca en alinear los resultados de las estrategias funcionales y las políticas corporativas por centros de responsabilidad (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y operaciones). Utiliza indicadores de gestión específicos para evaluar el desempeño de cada división y asegurar que la asignación táctica de recursos cumpla con las directrices de la alta dirección.

C. Control Operacional (Nivel Operativo / Corto Plazo)

Ubicado en la base de la pirámide organizacional, comprende la supervisión y evaluación de las tareas cotidianas, actividades y rutinas del personal operativo. El control operacional se vincula de manera directa a los Planes Operativos Anuales (POA) y a los presupuestos departamentales, regulando que las actividades y secuencias lógicas de trabajo se ejecuten bajo los procedimientos, tiempos y costos estipulados para garantizar el funcionamiento consistente de la operación.

4.2.3. *La problemática del control empírico frente a la formalización científica*

La investigación científica contemporánea en América Latina revela que un amplio sector de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y cooperativas de servicios adolecen de un grave problema común: el manejo empírico de su gestión y la ausencia de sistemas formales de control.

Muchas de estas organizaciones nacen como emprendimientos familiares orientados a generar ingresos inmediatos. Cuando sus operaciones escalan, los líderes persisten en administrar de manera informal, limitando sus mecanismos de control a dos únicas variables reactivas:

- La supervisión directa y visual del comportamiento del personal.
- La determinación del cumplimiento de las metas de ventas o ingresos diarios.

Este enfoque empírico y atomizado genera vacíos metodológicos profundos que exponen a las organizaciones a riesgos severos:

Figura 29.

Riesgos Severos



Al carecer de procedimientos estandarizados, auditorías periódicas o una clara delimitación y segregación de funciones, la empresa no solo expone sus recursos financieros y materiales a pérdidas o desvíos, sino que gestiona en la oscuridad, imposibilitada para diagnosticar la ineficiencia de su cadena de valor.

Por consiguiente, la transición hacia un modelo de control científico y estratégico (como la adopción del Balanced Scorecard) representa un cambio de paradigma imperativo. Permite a la gerencia sustituir la improvisación por un sistema de información y comunicación robusto que traduce la visión organizativa en indicadores clave (financieros y no financieros) y en planes de acción medibles, garantizando la sostenibilidad y permanencia de las organizaciones en mercados altamente inciertos.

4.3. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard - BSC)

4.3.1. Génesis, evolución y conceptualización teórica del BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI), universalmente conocido como Balanced Scorecard (BSC), representa una de las innovaciones más trascendentales en la teoría de la contabilidad de gestión y la administración estratégica de las últimas décadas. Desarrollado originalmente en 1992 por el académico de Harvard Robert Kaplan y el consultor David Norton, el BSC surgió como una respuesta directa a las limitaciones de los sistemas tradicionales de control de gestión, los cuales dependían de manera exclusiva de indicadores financieros de carácter retrospectivo.

La literatura científica detalla que la metodología ha experimentado una evolución metodológica profunda estructurada en tres grandes etapas:

1. **Primera Generación (1992):** Se introdujo como un avanzado sistema de medición y evaluación del desempeño empresarial. Su principal aporte fue la incorporación sistemática de **indicadores no financieros** para explicar, prever y complementar los resultados financieros históricos e inductores de la actuación futura.
2. **Segunda Generación (1996):** El modelo transitó de ser una herramienta de medición a consolidarse como un sistema central de Gestión Estratégica. En esta fase, los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivaron de manera explícita de la visión y la estrategia de la organización, sirviendo para traducir la estrategia en acción operativa.
3. **Tercera Generación (2001 en adelante):** Incorporó el alineamiento organizativo y la asignación de recursos como variables críticas, permitiendo vincular de forma directa la compensación de los colaboradores y el presupuesto operativo con el logro de las metas institucionales.

En su concepción básica, Gilli (2015), así como Kaplan y Norton, consideran que el Balanced Scorecard constituye un marco de gestión multidimensional orientado a evaluar el desempeño organizacional a través del equilibrio de cuatro

perspectivas esenciales: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje e innovación. De esta manera, el BSC ofrece una visión integral de la organización, permitiendo mantener un equilibrio entre los resultados de corto y largo plazo, los factores internos y externos, así como entre los indicadores cuantitativos y los aspectos cualitativos relacionados con la gestión.

4.3.2. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard estructura la dirección y la medición del desempeño de la empresa respondiendo a cuatro interrogantes básicas que se traducen en sus dimensiones operativas:

Figura 30.

Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard



A. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se enfoca en dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo nos observan los accionistas y socios de la empresa?. En el sector privado, su finalidad última es maximizar la rentabilidad del negocio, aumentar las ventas (cuota de mercado), reducir costos y asegurar un rendimiento óptimo de los activos (ROA) para satisfacer las expectativas económicas de los inversores.

En la administración pública o en entidades sin fines de lucro, esta perspectiva se transforma críticamente para enfocarse en la eficiencia del presupuesto, el cumplimiento normativo y la calidad en la asignación y ejecución de los recursos

públicos para maximizar el valor social en lugar del lucro corporativo.

B. Perspectiva del Cliente

Se asocia directamente a la interrogante: ¿Cómo nos visualizan los consumidores y partes interesadas? Se concentra en identificar los segmentos de mercado objetivos de la organización. Sus métricas clave incluyen el índice de satisfacción del cliente, la tasa de retención de clientes formales, la cantidad de clientes nuevos captados y el porcentaje de quejas o reclamos resueltos con éxito.

En el ámbito de las municipalidades y el sector público, el "cliente" se redefine bajo la terminología de ciudadano o beneficiario, midiendo el éxito estratégico a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), la seguridad vecinal, la cobertura de servicios básicos y la aprobación de la gestión institucional.

C. Perspectiva de Procesos Internos

Define el rumbo para responder a: ¿En qué procesos debemos y podemos alcanzar la excelencia para satisfacer las necesidades de los clientes? Esta dimensión se relaciona estrechamente con la cadena de valor de la organización, buscando identificar y potenciar tanto los macroprocesos estratégicos como los subprocesos de apoyo que otorgan soluciones diferenciadas al consumidor.

Los indicadores de esta perspectiva miden la eficiencia de los procesos operativos y administrativos, el cumplimiento de las fechas de compromiso del servicio, los resultados de las auditorías internas de calidad y el nivel de automatización tecnológica implementada.

D. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Innovación)

Responde a la pregunta fundacional: ¿Cómo puede la organización continuar aprendiendo, innovando y mejorando para generar valor sostenible? Constituye la base y el soporte de todo el Balanced Scorecard, reconociendo al talento humano y a la infraestructura tecnológica como los dinamizadores de la estrategia.

Esta dimensión evalúa el clima y la satisfacción laboral de los colaboradores, los

índices de desempeño individual, el cumplimiento de los programas de capacitación técnica y desarrollo de habilidades personales, la implementación de herramientas de mejoramiento continuo y el fomento del liderazgo y empoderamiento de los equipos de trabajo.

4.3.3. El Mapa Estratégico: Relaciones causa-efecto de la planeación

La principal fortaleza del Balanced Scorecard no se encuentra únicamente en la definición individual de indicadores, sino en la forma en que estos se integran de manera lógica y visual mediante el Mapa Estratégico. Este instrumento, presentado formalmente por Kaplan y Norton en 2004, constituye una representación gráfica y simplificada de las relaciones de causa y efecto que existen entre los distintos objetivos estratégicos de la organización.

A través del mapa estratégico, es posible representar la ruta que debe seguir la gestión organizacional, partiendo del desarrollo de las capacidades y competencias del personal hasta alcanzar los resultados y objetivos financieros globales establecidos por la empresa:

Figura 31.

Perspectiva Financiera



La lógica del mapa estratégico asume que:

1. Si se cuenta con un personal capacitado, motivado y dotado de herramientas tecnológicas (Perspectiva de Aprendizaje), se optimizarán sustancialmente los tiempos de ejecución y la calidad de los procesos de servicio de la empresa (Perspectiva de Procesos).
2. La mejora de los procesos internos generará una propuesta de valor de excelencia que permitirá fidelizar y captar una mayor cantidad de clientes en el mercado (Perspectiva de Clientes).
3. Finalmente, la preferencia continua de los consumidores y la eficiencia de las operaciones se traducirán de manera directa en el incremento de la rentabilidad corporativa y en la maximización del uso de los recursos financieros (Perspectiva Financiera).

De esta manera, el mapa estratégico desmitifica la formulación teórica de la alta gerencia, logrando que cada empleado de la compañía comprenda de forma comprensible y fácil de digerir cómo sus acciones específicas y diarias contribuyen de forma decisiva al éxito y cumplimiento de la visión compartida de la organización.

4.3.4. Casos prácticos de aplicación del BSC en sectores empresariales

La validez del Balanced Scorecard como un modelo científico y de alto impacto estratégico se evidencia al analizar su adaptabilidad y aplicación empírica en diferentes realidades organizacionales documentadas en la investigación contemporánea:

Caso A: Distribuidora Joipes C.A. (Sector Consumo Masivo)

En la investigación desarrollada por Arcia Pérez (2023), se realizó un diagnóstico de la situación de una distribuidora de alimentos cuya gestión se caracterizaba principalmente por una administración empírica. La empresa establecía sus objetivos basándose exclusivamente en indicadores cuantitativos relacionados con el volumen de ventas mensuales. Como consecuencia de la ausencia de una planificación adecuada y de políticas orientadas al control interno de sus procesos, la organización presentaba elevados riesgos en la gestión y utilización

de sus recursos financieros y materiales.

Con el propósito de dar respuesta a esta problemática relacionada con el fortalecimiento y desarrollo institucional, la propuesta planteada consistió en el diseño de un Balanced Scorecard, integrando variables tanto cuantitativas como cualitativas dentro del proceso de gestión:

- **Estrategia Financiera:** Monitorear el Margen de Utilidad Neta (MUN) y el Rendimiento del Activo (ROA) mediante razones financieras rigurosas.
- **Estrategia con Clientes:** Implementar evaluaciones constantes a través de encuestas de satisfacción dirigidas a medir la calidad del servicio, buscando la fidelización y captación sistemática de nuevos clientes.
- **Estrategia de Procesos:** Crear e implementar manuales de normas, delimitación de funciones y procedimientos internos para estandarizar las actividades operativas de la cadena de valor.
- **Estrategia de Crecimiento:** Instaurar programas periódicos de adiestramiento al personal y sistemas objetivos de evaluación del desempeño por competencias.

Caso B: Asesoría y Control Empresarial - ACE C.A. (Sector Consultoría y Servicios)

El diseño e implementación de un CMI desarrollado para la empresa de servicios profesionales ACE, C.A. en Venezuela, destaca el rol que juega el talento humano en el éxito de la organización. Tras realizar un diagnóstico situacional apoyado en el cruce sistémico de la matriz FODA, la gerencia estructuró un tablero de control con una periodicidad sugerida de medición y criterios de evaluación final basados en la semaforización (Ver Tabla 1):

Tabla 7.

Tablero de Control y Sistema de Indicadores - ACE C.A.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador Propuesto	Periodicidad	Criterios de Evaluación (Semaforización)
Financiera	Incrementar ingresos por colaborador y por cliente.	Tasa de crecimiento de ingresos por cliente.	Anual	● Bajo: 1% o menos ● Medio: 2% - 4% ● Alto: 5% o más
Financiera	Crece en términos de ventas y nuevos proyectos.	Cantidad de nuevos proyectos desarrollados.	Anual	● Bajo: 0 a 1 ● Medio: 2 a 4 ● Alto: 5 o más
Cientes	Ampliar portafolio garantizando máxima calidad.	Índice de calidad de productos y servicios.	Trimestral	● Bajo: 0% - 70% ● Medio: 71% - 85% ● Alto: 86% - 100%
Cientes	Fortalecer la captación y retención de clientes.	Índice de satisfacción del cliente.	Trimestral	● Bajo: 0% - 70% ● Medio: 71% - 85% ● Alto: 86% - 100%
Procesos	Mejorar efectividad operativa y administrativa.	% de implementación del plan de automatización.	Trimestral	● Bajo: 0% - 70% ● Medio: 71% - 85% ● Alto: 86% - 100%
Aprendizaje	Incrementar la satisfacción laboral interna.	Índice de satisfacción laboral (Clima organizacional).	Trimestral	● Bajo: 0% - 70% ● Medio: 71% - 85% ● Alto: 86% - 100%
Aprendizaje	Fortalecer habilidades del personal de apoyo.	% de cumplimiento del programa de capacitación.	Trimestral	● Bajo: 0% - 70% ● Medio: 71% - 85% ● Alto: 86% - 100%

(Sintetizado de la Tabla 6 de la investigación empírica de ACE, C.A., pág. 19-20).

La implementación del Balanced Scorecard en ACE, C.A. representó un cambio paradigmático profundo en la concepción gerencial de la empresa, alineando las metas y operaciones del día a día con el crecimiento y la sostenibilidad competitiva de mediano y largo plazo.

Con esta sección hemos completado de forma rigurosa el marco metodológico del **Capítulo 4**. Por favor escuchar audio, con dos expertos para discutir de forma dinámica cómo implementar estas métricas del Balanced Scorecard en organizaciones en tiempos de incertidumbre.

Audio.

https://notebook.google.com/notebook/42caa769-a607-4224-b055-44649b39bd5e/artifact/74d9a6fc-ab8c-4d5f-9362-9b67cf2dfcfb?utm_source=nlm_web_share&utm_medium=google_oo&utm_campaign=art_share_1&utm_content=&utm_smc=nlm_web_share_google_oo_art_share_1

4.4. Perspectiva Financiera: La validación económica del rumbo estratégico

4.4.1. Fundamentos Teóricos y Filosofía de la Dimensión Financiera

Dentro del marco del Balanced Scorecard (BSC), la perspectiva financiera constituye una dimensión fundamental, ya que permite traducir la ejecución de la estrategia organizacional en resultados económicos concretos y medibles. Kaplan y Norton (1992), creadores de esta herramienta, plantearon el Balanced Scorecard con el propósito de complementar los indicadores financieros tradicionales, enfocados principalmente en los resultados obtenidos en el pasado, con medidas relacionadas con los factores que impulsan el desempeño futuro. De esta manera, el modelo permite evaluar la gestión organizacional desde una visión más equilibrada e integral.

En la estructura jerárquica del mapa estratégico, las relaciones causales y los esfuerzos desarrollados en las perspectivas de aprendizaje, procesos internos y clientes convergen finalmente en la dimensión financiera, permitiendo comprobar si las acciones e iniciativas implementadas generan resultados y valor para la

organización. Gilli (2015) señala que los objetivos e indicadores correspondientes a esta perspectiva expresan los resultados estratégicos en términos económicos tradicionales y se orientan al cumplimiento de las expectativas de los socios, accionistas o propietarios de la empresa.

No obstante, diversos planteamientos de la literatura científica contemporánea indican que la conceptualización y aplicación de la perspectiva financiera puede variar de acuerdo con la naturaleza, características y objetivos de cada organización, considerando que no todas las entidades persiguen los mismos fines ni gestionan los resultados económicos bajo una misma lógica:

- **En el sector privado con fines de lucro:** Su finalidad principal se corresponde con los objetivos de los socios de la empresa. La gerencia

Figura 32.

Perspectiva Financiera; La validación económica del rumbo estratégico



se enfoca en maximizar la rentabilidad de las inversiones, asegurar un flujo de efectivo constante, reducir costos operativos y expandir los ingresos a través de la captación de nuevos clientes o la retención de los actuales.

- **En la administración pública y Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD):** En estas entidades sin fines de lucro, la

acumulación de capital deja de ser la meta de la organización. Por consiguiente, esta perspectiva se transforma críticamente para enfocarse en la eficiencia del presupuesto, el cual describe las fuentes de ingresos y la asignación transparente y técnica de los egresos en programas, servicios e infraestructura que eleven la calidad de vida de los ciudadanos y beneficiarios.

4.4.2. *Análisis Detallado de los Factores Críticos de Éxito (FCE) y Sistema de Indicadores*

Para operativizar la estrategia financiera en entornos altamente cambiantes, la alta dirección debe identificar primero los factores críticos de éxito (FCE), es decir, aquellas áreas de la operación que se deben ejecutar de forma sobresaliente para garantizar el éxito económico general de la organización⁶. En las empresas de servicios profesionales y consultorías, esto implica garantizar la productividad del personal de apoyo, la captación rentable de proyectos y la óptima explotación de los activos de la firma.

A partir de la metodología de control de gestión desarrollada para la empresa de servicios profesionales ACE C.A., las métricas financieras críticas se estructuran bajo las siguientes razones y parámetros científicos de evaluación:

A. Margen de Utilidad Neta (MUN)

Mide la capacidad de la organización para transformar los ingresos brutos facturados en ganancia líquida disponible para reinversión o reparto de dividendos. Se calcula utilizando la razón financiera fundamental:

Margen de Utilidad Neta

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Ingresos}} \right) \times 100$$

Este indicador evalúa la eficiencia de la estructura de costos frente a las ventas generadas en el ejercicio.

B. Rendimiento del Activo (ROA)

Mide la eficacia global de la gerencia en la administración y utilización de los recursos y activos fijos e intangibles de la organización para producir utilidades. Su cálculo se expresa mediante la fórmula:

Rendimiento del Activo

$$\text{Rendimiento del Activo (ROA)} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} \right) \times 100$$

C. Tasa de ingresos por colaborador

Es un indicador de productividad que evalúa el rendimiento del talento humano relacionando la facturación total del período entre el número de colaboradores activos en la nómina. Sus parámetros de cumplimiento anual se definen como:

- **Bajo (Crítico):** Incremento del 0% al 15% con respecto al año anterior.
- **Medio (En Alerta):** Incremento del 16% al 30%.
- **Alto (Excelente):** Incremento del 31% o más.

D. Tasa de crecimiento de ingresos por cliente

Mide la efectividad de las estrategias comerciales de fidelización y venta cruzada dirigidas a los clientes activos dentro de la cartera de la organización. Su evaluación anual se rige por los siguientes rangos de tolerancia:

- **Bajo (Crítico):** Crecimiento del 1% o menos.
- **Medio (En Alerta):** Crecimiento del 2% al 4%.
- **Alto (Excelente):** Crecimiento del 5% o más.

E. Cantidad de nuevos proyectos desarrollados

Evalúa la penetración de mercado de la organización mediante la adjudicación de nuevos contratos y el desarrollo de iniciativas de servicios adicionales. Sus criterios de desempeño anual son:

- **Bajo (Crítico):** 0 a 1 nuevo proyecto desarrollado.

- **Medio (En Alerta):** 2 a 4 nuevos proyectos.
- **Alto (Excelente):** 5 o más nuevos proyectos.

F. Tasa de crecimiento en ventas

Monitorea el ritmo de expansión comercial general de la organización en su mercado objetivo. Se calcula comparando porcentualmente las ventas del período actual frente al período anterior, bajo los siguientes rangos:

- **Bajo (Crítico):** 0% a 5% de crecimiento en ventas.
- **Medio (En Alerta):** 6% a 24% de crecimiento.
- **Alto (Excelente):** 25% o más de crecimiento.

Para facilitar la visualización del desempeño de la perspectiva financiera, el siguiente gráfico ilustra cómo se estructuran los rangos de tolerancia (semaforización) para las métricas críticas del Balanced Scorecard aplicadas en organizaciones de servicios y consultorías:

Figura 33.

Rangos de Tolerancia (Semaforización) – Perspectiva Financiera

INDICADOR FINANCIERO	BAJO (CRÍTICO)	MEDIO (EN ALERTA)	ALTO (EXCELENTE)
A Margen de Utilidad Neta (MUN)	● Margen neto menor al 5%	● Margen neto entre 5% y 10%	● Margen neto mayor al 10%
B Rendimiento del Activo (ROA)	● ROA menor al 5%	● ROA entre 5% y 10%	● ROA mayor al 10%
C Tasa de ingresos por colaborador	● Incremento del 0% al 15%	● Incremento del 16% al 30%	● Incremento del 31% o más
D Tasa de crecimiento de ingresos por cliente	● Crecimiento del 1% o menos	● Crecimiento del 2% al 4%	● Crecimiento del 5% o más
E Cantidad de nuevos proyectos desarrollados	● 0 a 1 nuevo proyecto	● 2 a 4 nuevos proyectos	● 5 o más nuevos proyectos
F Tasa de crecimiento en ventas	● 0% a 5% de crecimiento en ventas	● 6% a 24% de crecimiento en ventas	● 25% o más de crecimiento en ventas

(Figura 8: Representación visual de los rangos de evaluación conceptual (Bajo, Medio y Alto) aplicados a los indicadores clave de la Perspectiva Financiera).

4.4.3. El Rol de la Planificación Presupuestaria y la Liquidez en Cooperativas y PyMEs

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y las

cooperativas que desarrollan sus actividades en América Latina, el diseño de la perspectiva financiera adquiere una importancia fundamental, especialmente para reducir la dependencia de prácticas empíricas en la gestión administrativa. De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín (2015), la cuarta fase del proceso metodológico de la planificación estratégica comprende la estructuración de las decisiones operativas, los planes de acción, su respectiva priorización, la elaboración del presupuesto o cuenta de explotación previsional y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control.

Dentro de este proceso, el presupuesto constituye una de las principales herramientas de control preventivo. Según Munch (2014), su importancia en la planificación radica en que permite proyectar, en términos económicos, los recursos financieros, materiales y humanos que la organización requerirá para alcanzar los objetivos establecidos en los planes de acción. La ausencia de una planificación presupuestaria técnicamente estructurada puede ocasionar que las decisiones financieras se adopten de manera empírica, incrementando la posibilidad de desviaciones y generando riesgos para la liquidez y estabilidad económica de la organización.

El Caso Empírico de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A.

La importancia práctica de vincular la liquidez financiera con la ejecución de planes de acción respaldados por presupuestos se evidencia en el estudio estratégico institucional desarrollado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE, 2018). A partir del diagnóstico interno realizado a la organización y presentado mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), correspondiente a la Tabla 26, se identificó como una de sus principales fortalezas la disponibilidad de liquidez para cumplir con sus obligaciones y financiar proyectos futuros. Esta fortaleza fue valorada dentro del análisis de las capacidades internas de la compañía, obteniendo una contribución favorable en su evaluación estratégica.

No obstante, los resultados obtenidos en el estudio evidenciaron que la disponibilidad de recursos líquidos no se reflejaba necesariamente en un crecimiento sostenible, debido a que la compañía mantenía prácticas de administración de carácter informal. Tras consultar a los socios, el 93,8 %

manifestó que la implementación de proyectos y planes elaborados de manera técnica contribuiría directamente al desarrollo y fortalecimiento de la organización.

Con el propósito de aprovechar de manera más eficiente esta fortaleza financiera relacionada con la disponibilidad de liquidez, la propuesta metodológica planteó un plan de acción orientado a la ejecución de un proyecto concéntrico, derivado de la estrategia D3-O3, presentada en la Tabla 28:

Figura 34.

Propuesta de Plan de Acción (D3-O3)



El uso de un presupuesto debidamente cuantificado garantiza la transparencia administrativa ante la asamblea general de socios, asegurando que los recursos económicos comunes se asignen a proyectos de alta rentabilidad social y gremial que fortalezcan la competitividad de la organización frente a amenazas como el crecimiento de la competencia ilegal en el sector transporte de la provincia.

4.4.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación

Para afianzar de manera práctica y rigurosa los conceptos y metodologías abordados en esta sección del Capítulo 4, se proponen las siguientes actividades aplicadas:

Actividad 1: Taller Práctico de Diagnóstico Financiero y Toma de Decisiones

Objetivo: Desarrollar competencias analíticas para el cálculo e interpretación de los KPIs de la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard en empresas de servicios.

- **Instrucciones:**

1. Toma como base los datos de cierre fiscal de una firma consultora local que reportó:
 - Utilidad Neta del Período: \$50,000 USD
 - Ingresos Totales por Facturación: \$200,000 USD
 - Activos Totales Registrados: \$125,000 USD
 - Número de colaboradores a tiempo completo: 5
2. Calcula el Margen de Utilidad Neta (MUN) y el Rendimiento del Activo (ROA) empleando las razones financieras detalladas en el apartado 4.4.25.
3. Determina la *Tasa de ingresos por colaborador* de la consultora e interpreta su desempeño utilizando el sistema de semaforización de la Tabla de ACE C.A.
4. Elabora una propuesta de dos acciones tácticas de control en caso de que los márgenes se ubiquen en el rango *Bajo* o *Crítico* debido a un incremento inesperado en los costos fijos de operación.

Actividad 2: Debate - Rentabilidad en el Sector Privado vs. Eficiencia en el Sector Público

Objetivo: Contrastar los enfoques, metas y métricas que gobiernan la planificación y el control financiero bajo realidades organizacionales con y sin

fines de lucro.

- **Instrucciones:**

1. Divide al grupo o aula de estudio en dos equipos representativos:
 - **Equipo A:** Defensores de los indicadores de rentabilidad comercial (ROA, crecimiento en ventas, retención de clientes) en la planeación privada corporativa.
 - **Equipo B:** Defensores de la calidad del gasto, la transparencia del POA, el presupuesto y el valor social en la administración pública y los GAD.
2. Analicen de forma crítica cómo la inestabilidad macroeconómica y regulatoria de la región condiciona la efectividad de los planes en ambos sectores con base en las investigaciones de Idrobo (2025).
3. Elaboren un informe conjunto que resuma tres diferencias estructurales en cuanto al origen de los fondos, los mecanismos de auditoría y la medición de la satisfacción de las partes interesadas (accionistas vs. ciudadanos).

**Actividad 3: Proyecto Aplicado de Planificación y
Formulación Presupuestaria de Campo**

Objetivo: Diseñar un plan de acción de corto plazo debidamente presupuestado para dar solución a un problema real de control de gestión.

- **Instrucciones:**

1. Selecciona una cooperativa de servicios o PyME de tu entorno y realiza una entrevista con su administrador para identificar una necesidad de inversión indispensable (ej. remodelación de infraestructura, adquisición de software de facturación o equipamiento físico).
2. Elabora un *Plan de Acción Operativo* estructurando: Objetivo específico, actividades cronológicas, responsables de ejecución e

indicadores clave de control.

3. Diseña el Presupuesto Cuantificado del proyecto, estimando detalladamente los insumos económicos requeridos para cada fase de la iniciativa.
4. Justifica por escrito de qué manera la formalización de este presupuesto de obra contribuye a mitigar la improvisación y favorece la rendición de cuentas y transparencia ante los socios o asambleas directivas de la empresa.

4.5. Perspectiva de Clientes, Socios y Comunidad: El enfoque de valor de la estrategia

4.5.1. Filosofía de la perspectiva del cliente en el Balanced Scorecard

En la metodología del Balanced Scorecard, la perspectiva del cliente actúa como el núcleo donde se define de forma explícita la propuesta de valor con la que la organización competirá en su mercado objetivo. Mientras que la dimensión financiera describe las metas de rendimiento deseadas por los socios y accionistas, la perspectiva del cliente define los segmentos específicos de usuarios y mercados donde las unidades de negocio generarán los ingresos correspondientes.

El control estratégico de esta perspectiva exige que la gerencia no limite sus esfuerzos a monitorear indicadores internos, sino que traduzca la visión y la estrategia en métricas orientadas hacia el usuario externo. El principio fundamental de esta dimensión es que la consecución de las metas de rentabilidad y liquidez es la consecuencia directa de satisfacer plenamente las demandas de los consumidores, consolidando un posicionamiento diferenciador en la mente del usuario.

La flexibilidad metodológica del Balanced Scorecard permite adaptar el concepto de "cliente" de acuerdo con la naturaleza y sector de la organización:

- **En el sector corporativo y PyMEs de servicios:** El cliente es el usuario directo del servicio o producto. El éxito estratégico se define en términos de fidelización, captación de nuevos clientes, satisfacción personal,

tranquilidad y comodidad.

- **En el sector público y GADs:** El cliente tradicional se redefine bajo la figura de ciudadano o beneficiario. Las métricas de rentabilidad comercial se sustituyen por indicadores de desarrollo social, cobertura pública y calidad en la atención integral de las necesidades comunitarias.
- **En el sector educativo:** El cliente o destinatario se asocia directamente a los estudiantes y sus familias. La planeación educativa moderna se aleja de la concepción tradicional del estudiante como un receptor pasivo, posicionándolo como el protagonista activo de su propio proceso formativo y de desarrollo de la conciencia moral.

4.5.2. Aplicación Práctica A: La propuesta de valor en el Sector Transporte

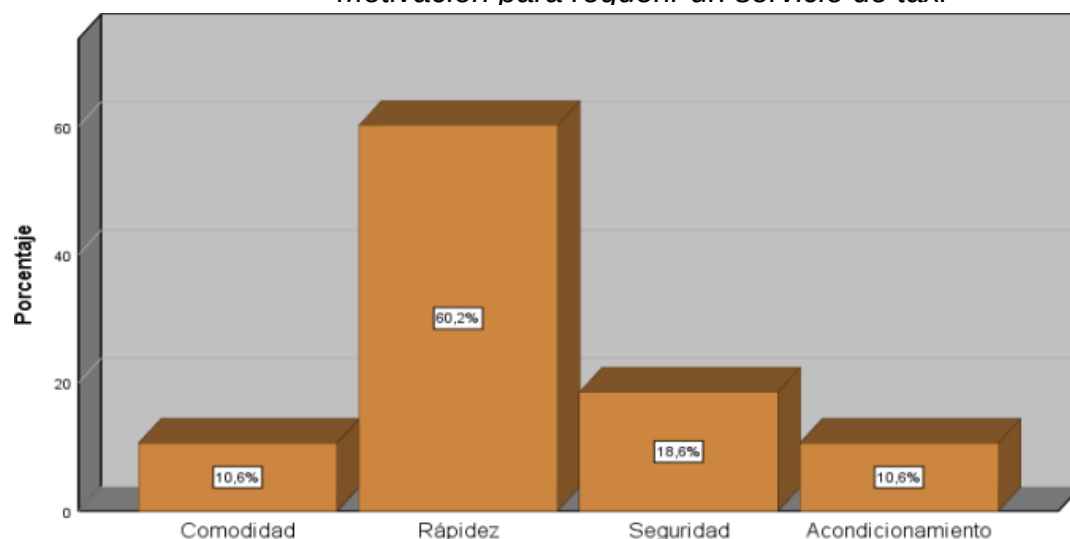
Para ilustrar de forma práctica cómo los datos del microentorno alimentan de forma científica la perspectiva del cliente, es pertinente examinar el estudio empírico desarrollado para la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A. en la provincia de Santa Elena.

En el plano competitivo regional, el taxismo convencional formal se enfrenta al reto de estructurar una estrategia de diferenciación que supere lo meramente tangible. El análisis del comportamiento del consumidor se apoya en encuestas estructuradas aplicadas a una muestra real de 113 clientes potenciales de la comuna.

El siguiente gráfico consolida los resultados cuantitativos respecto a las motivaciones principales de los usuarios para requerir el servicio y sus recomendaciones específicas de mejora:

Figura 35.

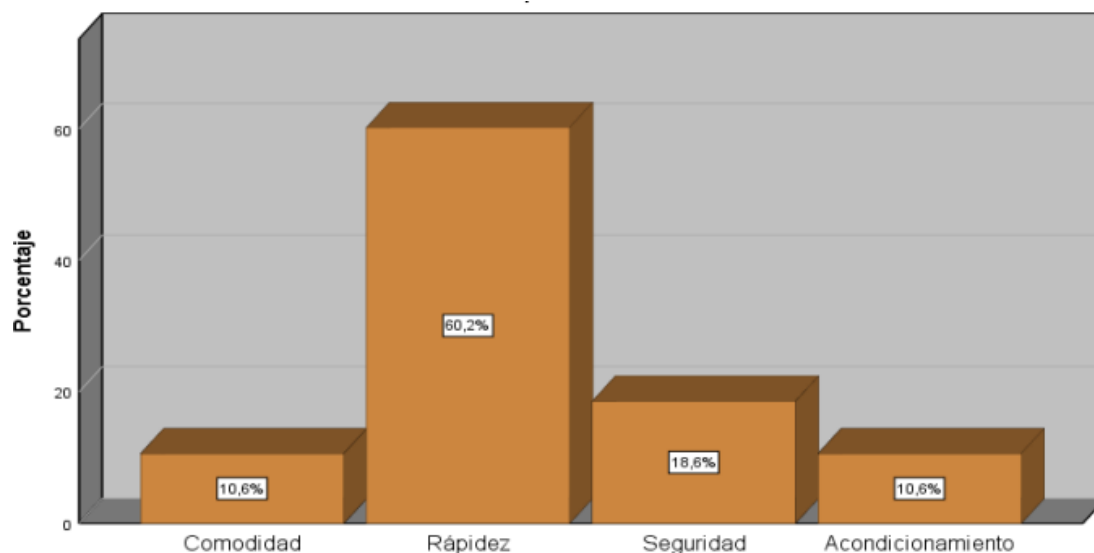
Motivación para requerir un servicio de taxi



Fuente: Clientes de la compañía de taxi “Santa Catalina de Colonche S.A” Elaborado por: Erik Villao

Figura 36.

Recomendaciones para mejorar el servicio de taxi



Fuente: Clientes de la compañía de taxi “Santa Catalina de Colonche S.A”
Elaborado por: Erik Villao

1. Diagnóstico Cuantitativo de Preferencias:

Los datos de la investigación revelan que los clientes son altamente selectivos y asocian la calidad del servicio con dos factores fundamentales: la rapidez en el traslado hacia su destino y la seguridad personal. Al ser consultados sobre qué les motiva a requerir el servicio de taxi, los resultados se distribuyen de la siguiente manera:

- 🏎️ **Rapidez:** 60,2% (68 usuarios).
- 🛡️ **Seguridad:** 18,6% (21 usuarios).
- 🛋️ **Comodidad:** 10,6% (12 usuarios).
- 🚗 **Acondicionamiento vehicular:** 10,6% (12 usuarios).

2. Recomendaciones de Mejora y Demanda del Cliente:

Para diseñar la propuesta de valor diferenciadora, la cooperativa debe alinear sus objetivos con las recomendaciones directas de su mercado. Al ser encuestados sobre qué recomendarían para mejorar el servicio de taxi de la compañía, las respuestas revelaron demandas críticas en seguridad activa y transparencia en precios:

- 📹 **Instalación de Cámaras de Seguridad:** 40,7% (46 usuarios).
- 💰 **Estandarización de precios (Uso del taxímetro):** 40,7% (46 usuarios).
- 👤 **Presentación uniforme de conductores:** 9,7% (11 usuarios).
- 🤝 **Mejora en el trato al usuario (Amabilidad):** 8,8% (10 usuarios).

Figura 37.

Estrategia de Diferenciación (Sector Transporte)



3. Objetivos Operativos del Cliente:

Para canalizar estas demandas en iniciativas del Balanced Scorecard, el Capítulo 4 de la propuesta de titulación de la UPSE establece tres "Objetivos del Cliente" fundamentales en su plan operativo (página 98):

- **Investigar al cliente:** Realizar auditorías de satisfacción periódicas para anticipar cambios de consumo y responder de forma proactiva a las sugerencias del mercado.
- **Manejo de objeciones ("¿El cliente siempre tiene la razón?"):** Capacitar de manera obligatoria al 100% de los socios en resolución de reclamos y control emocional.
- **Manejo de conflictos y resolución de problemas:** Crear canales explícitos de comunicación y comisiones internas para procesar con rapidez cualquier queja de servicio.

Al implementar estas iniciativas, la compañía convencional formaliza su control de gestión y se blinda de manera competitiva frente al crecimiento de la competencia ilegal o informal de la zona.

4.5.3. **Aplicación Práctica B: Los usuarios en el Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID)**

Cuando la planificación estratégica se despliega en el ámbito de las instituciones educativas, la formulación de la perspectiva del cliente se reorienta de forma crítica hacia los estudiantes, las familias y la comunidad educativa pastoral como los sujetos esenciales y destinatarios de la propuesta de valor formativa.

En esta línea, la implementación de un Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID) representa una estrategia avanzada de cambio organizativo y pedagógico. El PEID plantea que la integración de la tecnología en la escuela no debe centrarse en los recursos por sí mismos, sino en cómo estos actúan como facilitadores eficaces para mejorar el aprendizaje y responder a las exigencias culturales contemporáneas.

Figura 38.

Convergencia Metodológica en el Peid



Esta perspectiva se sustenta en tres directrices clave integradas en el planeamiento institucional digital:

1. El Tránsito de la Transmisión a la Construcción del Conocimiento:

La propuesta pedagógica de la Unidad Educativa Fiscomisional Salesiana “Sánchez y Cifuentes” plantea que el proceso educativo debe situar al estudiante como el principal protagonista de su propio aprendizaje. Para lograr una integración significativa de los recursos digitales, resulta necesario superar los modelos tradicionales de enseñanza pasiva y avanzar hacia un enfoque socio-constructivista que promueva una participación más activa y dinámica dentro del proceso formativo.

Desde los aportes teóricos de autores como Piaget, Vygotsky, Freire y Gardner, el estudiante deja de ser un receptor pasivo de conocimientos para asumir un papel activo en la construcción de su aprendizaje. En este contexto, la interacción con herramientas de Inteligencia Artificial (IA) y entornos de aprendizaje interactivos favorece su participación como agente de su propia formación, permitiéndole investigar, analizar y comprender de manera crítica la realidad nacional y mundial.

2. Metodologías Activas: El Aula Invertida (Flipped Classroom) y el FLIP:

En el marco del PEID, la propuesta de valor educativa se operativiza mediante el uso de metodologías activas y colaborativas. Un componente destacado es la adopción del modelo de Aula Invertida (o *Flipped Classroom*), el cual reestructura el tiempo docente a través del método FLIP (por sus siglas en inglés):

- **F (Flexible Environment - Entornos Flexibles):** El docente crea marcos temporales y espacios interactivos que respetan los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de cada estudiante.
- **L (Learning Culture - Cultura de Aprendizaje):** El foco de la sesión presencial se desplaza del maestro hacia el estudiante, promoviendo el trabajo cooperativo, la experimentación y la resolución de problemas reales.
- **I (Intentional Content - Contenido Intencional):** El educador selecciona

y provee recursos digitales específicos (videos interactivos, simuladores, podcasts reflexivos) para que el alumno los explore de forma autónoma previo a la sesión presencial.

- **P (Professional Educator - Educador Profesional):** El docente asume el rol de guía multidisciplinario, dando seguimiento cercano, evaluando de forma formativa y aportando retroalimentación inmediata.

3. Evaluación Formativa y Diversificación bajo el DUA:

La perspectiva del cliente en el PEID exige sustituir las evaluaciones punitivas de base puramente memorística por sistemas de evaluación formativa de carácter dinámico. Apoyándose en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y la inserción curricular de recursos interactivos, la institución diversifica sus instrumentos para reconocer y valorar las potencialidades del estudiante.

La evaluación se concibe de forma procesual, incorporando rúbricas analíticas, portafolios digitales, exposiciones grupales y proyectos interdisciplinarios que permitan al alumno reflejar de forma ética, creativa y honesta el nivel de maduración de sus destrezas y competencias para la vida.

4.5.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación (Sección 4.5)

Para profundizar en las dimensiones de la perspectiva del cliente abordadas en este apartado del Capítulo 4, se plantean las siguientes actividades prácticas:

Actividad 1: Taller de Análisis y Diseño de Propuesta de Valor (Estudio de Caso Sectorial)

Objetivo: Desarrollar destrezas para estructurar objetivos y planes de acción basados en datos cuantitativos del comportamiento de los clientes.

- **Instrucciones:**
 1. Toma como referencia los datos del estudio de mercado realizado a los 113 clientes del sector transporte de la comuna de Colonche.
 2. Redacta un documento estratégico de una página donde definas la propuesta de valor diferenciadora de la compañía convencional de

taxis frente a la informalidad.

3. Alinea los resultados de la encuesta (demanda del 40,7% por cámaras de seguridad y 40,7% por estandarización de tarifas) con la formulación de dos objetivos del cliente y sus correspondientes iniciativas del Balanced Scorecard.
4. Diseña una política de servicio que garantice que los choferes y socios pongan en práctica el trato respetuoso y la amabilidad demandados por el usuario.

Actividad 2: Análisis Comparativo - El Rol del Cliente en la Empresa vs. El Estudiante en el PEID

Objetivo: Contrastar la operacionalización y el control de la perspectiva de los destinatarios bajo enfoques comerciales y educativos.

- **Instrucciones:**

1. Estructura una matriz o cuadro comparativo de doble entrada que evalúe:
 - Columna 1: El Cliente en la Empresa Privada (Caso Taxis). Variables: Necesidad de rapidez y seguridad, fidelización, monitoreo de quejas y encuestas trimestrales de satisfacción.
 - Columna 2: El Estudiante en el PEID (Caso Sánchez y Cifuentes). Variables: Autonomía intelectual, construcción dialéctica de conocimientos, uso del DUA y aula invertida para personalizar el aprendizaje.
2. Fundamente por escrito cómo la transición de la educación tradicional memorística hacia metodologías activas y digitales representa el cumplimiento de la propuesta de valor de excelencia orientada al "usuario final" en el sector educativo.

Actividad 3: Proyecto Aplicado de Co-Diseño Curricular con Recursos Digitales

Objetivo: Diseñar una sesión de aprendizaje bajo la metodología de Aula Invertida (FLIP) utilizando recursos tecnológicos para responder a los diferentes estilos de aprendizaje.

- **Instrucciones:**

1. Selecciona un tema específico del plan de estudios de tu carrera o nivel y elabora un esquema de clase que incorpore las cuatro dimensiones del método FLIP.
2. Define el *Contenido Intencional (I)* que los estudiantes deberán explorar de forma asincrónica (ej. un video interactivo o podcast específico).
3. Diseña la actividad sincrónica presencial fomentando la *Cultura de Aprendizaje (L)* a través del trabajo cooperativo y la resolución colaborativa de un problema real del entorno.
4. Estructura una rúbrica analítica y un instrumento de evaluación formativa adaptado a los principios del DUA que permita medir el logro del objetivo propuesto con rigor y transparencia.

4.6. Perspectiva de Procesos Internos: La excelencia operacional y la cadena de valor

4.6.1. Filosofía y rol de la dimensión de procesos en el Balanced Scorecard

En la arquitectura metodológica del Balanced Scorecard (BSC), la perspectiva de procesos internos representa el motor operativo de la estrategia. Mientras que la dimensión de clientes define las expectativas y la propuesta de valor que se entregará al mercado, y la dimensión financiera establece las metas de rendimiento deseadas por los socios, la perspectiva de procesos internos se enfoca de manera exclusiva en identificar, diseñar y perfeccionar aquellos procesos de negocio críticos en los cuales la organización debe alcanzar la excelencia para cumplir de forma simultánea con ambos fines.

Esta dimensión responde de forma directa a la interrogante: ¿En qué procesos internos clave debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y

socios?. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), la creación de valor para el usuario final no es un hecho fortuito, sino el resultado directo de la sincronización y estandarización de la cadena de valor interna de la empresa.

Figura 39.



La literatura de contabilidad de gestión contemporánea señala que un gran número de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y empresas familiares en la región operan bajo un esquema de administración empírica, limitando sus actividades de supervisión a la observación directa del personal y al control diario de la caja de ventas.

Esta carencia de procedimientos estructurados de control interno y auditorías expone a las organizaciones a dos riesgos críticos:

1. Riesgos de protección de recursos: Pérdidas financieras u operativas por desvíos o ineficiencias no detectadas.
2. Deficiencias en los procesos ejecutados: Fallas sistemáticas en la calidad del servicio que impactan de manera directa y negativa en la satisfacción del consumidor, condicionando la permanencia y el crecimiento de la empresa en el tiempo.

Por lo tanto, la formalización científica de los procesos bajo el marco del

Balanced Scorecard se constituye como una necesidad imperativa para transitar de una operación reactiva a una gestión proactiva y orientada a la mejora continua.

4.6.2. *Aplicación Práctica A: Rediseño de la Cadena de Valor en el Sector Transporte*

Para comprender la operativización de esta perspectiva en el ámbito de las cooperativas de servicios de transporte terrestre en Santa Elena, es indispensable examinar el diagnóstico interno de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A.

El estudio de campo reveló que la organización adolece de una debilidad estructural severa: el 56,3% de los socios reconoce la inexistencia absoluta de análisis internos y externos formales, lo que se traduce en que la cooperativa carezca de un portafolio de estrategias y de procedimientos de control estandarizados para sus unidades.

Para revertir este manejo empírico y mitigar la competencia del transporte informal nocturno, la planificación de la perspectiva de procesos se estructura en tres macroprocesos estratégicos de la cadena de valor:

A. Proceso Operativo: Ejecución de Viajes y Estándares de Servicio

Este proceso abarca desde la captación del usuario hasta su traslado seguro. Para garantizar la consistencia, el plan operativo anual de la cooperativa establece la estandarización de las siguientes rutinas obligatorias:

1. Uso unificado del taxímetro oficial: Asegura la transparencia y la equidad tarifaria exigida por el 40,7% de los clientes potenciales de la comuna.
2. Cumplimiento de capacidad de pasajeros: Límite máximo de 5 personas por unidad para salvaguardar la integridad de los usuarios y cumplir con la normativa vial vigente.
3. Monitoreo y despacho ágil: Rediseño del flujo de comunicación mediante el uso de radios satelitales y llamadas directas a la base para reducir los tiempos de espera.

B. Proceso de Apoyo: Convenios de Mantenimiento Preventivo

La operatividad consistente de la flota automotriz requiere asegurar que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento. Sin embargo, el diagnóstico empírico evidenció que el 62,5% de los socios desconoce o niega la existencia de convenios formales de abastecimiento.

La iniciativa de procesos internos establece la formulación de alianzas estratégicas con almacenes de repuestos y talleres autorizados locales para:

- Estandarizar los cronogramas de mantenimiento preventivo de cada taxi.
- Garantizar descuentos en la adquisición de insumos automotrices para todos los socios.
- Asegurar el uso de componentes mecánicos originales que prolonguen la vida útil de los activos fijos de la compañía.

C. Proceso de Control de Gestión: El Rol de la Asamblea General y la Directiva

El control operacional y de cumplimiento normativo se ejerce de forma participativa. Las decisiones trascendentales sobre asignación de frecuencias, cuotas de inversión o proyectos de gran envergadura son puestas a consideración de la asamblea general de socios.

Esto garantiza que la directiva cuente con el respaldo de las bases para implementar planes de contingencia frente a las fluctuaciones económicas de la región y a los índices de siniestralidad vial, transformando la cultura organizacional empírica en una gobernanza gremial científica y solidaria.

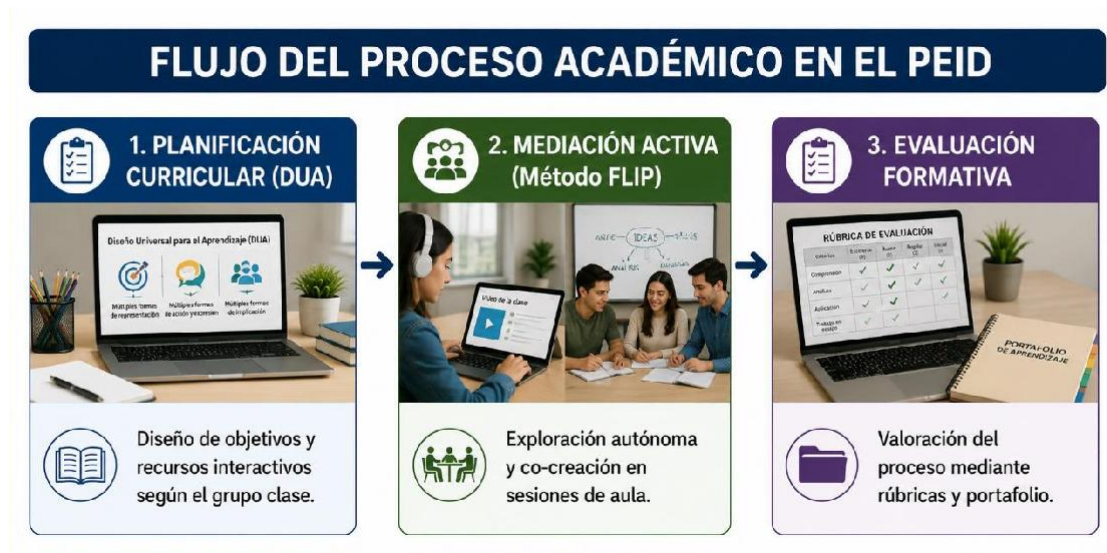
4.6.3. Aplicación Práctica B: La Mediación Tecnológica y los Procesos Académicos en el PEID

Cuando el Balanced Scorecard se aplica para guiar la transformación de las instituciones educativas, la perspectiva de procesos internos se rediseña para centrarse en la calidad de la mediación pedagógica y en la eficiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por tecnologías emergentes.

En este contexto, la implementación del Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID) exige que la institución no conciba la tecnología como un fin en sí mismo, sino como un mediador indispensable para que el estudiante construya activamente conocimientos significativos.

Figura 40.

Flujo del Proceso Académico en el Peid



El rediseño de los procesos académicos dentro del PEID se estructura en tres dimensiones fundamentales:

1. Planificación Curricular y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)

El proceso inicial de la labor educativa se traslada de la improvisación tradicional a un diseño curricular preordenado y centrado en la persona. El equipo docente planifica sus sesiones de clase integrando de manera explícita el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), asegurando que la incorporación de recursos digitales (como plataformas de gamificación o simuladores interactivos) provea múltiples formas de representación y expresión del saber, respetando los ritmos de aprendizaje y potenciando las habilidades de cada estudiante.

2. Metodologías Activas: Operacionalización del Método FLIP (Aula Invertida)

El proceso de interacción en el aula se reestructura mediante la metodología del Aula Invertida (*Flipped Classroom*), la cual desplaza el enfoque de la mera transmisión de contenidos hacia la facilitación activa del conocimiento. El flujo operativo del método se divide en dos fases altamente coordinadas:

- Fase Asincrónica (Fuera del aula): El docente selecciona, diseña y provee de forma anticipada Contenido Intencional (I) (videos explicativos, infografías animadas o audios reflexivos) para que los estudiantes exploren las bases conceptuales a su propio ritmo.
- Fase Sincrónica (Sesión presencial): El espacio de aula presencial se transforma en un entorno flexible y colaborativo, donde el Educador Profesional (P) actúa como mentor y facilitador. Los estudiantes interactúan, debaten y resuelven problemas del entorno nacional y mundial mediante el trabajo cooperativo, pasando "del yo al nosotros".

3. Proceso de Evaluación Formativa y Técnicas de Medición

El control y la valoración del aprendizaje abandonan el paradigma del examen sumativo tradicional de base puramente memorística. En su lugar, el PEID formaliza un proceso de evaluación formativa procesual orientado a reconocer el progreso del estudiante y aportarle retroalimentación relevante de manera inmediata.

El equipo gestor docente diversifica las técnicas e instrumentos de evaluación interna según las etapas del aprendizaje (Ver Tabla 1):

Tabla 8.
Técnicas e instrumentos del proceso de evaluación en el PEID

Fase del proceso	Propósito pedagógico	Técnicas de evaluación	Instrumentos sugeridos
Inicial (diagnóstica)	Ofrecer al docente un conocimiento práctico de las características del grupo, considerando los conocimientos previos y las habilidades de pensamiento de los estudiantes.	• Observación directa. • Preguntas dirigidas. • Lluvia de ideas digital.	• Cuestionario base. • Listas de cotejo. • Preguntas de respuesta abierta.

Procesual (formativa)	Planificar actividades de refuerzo, acompañar el avance del aprendizaje y verificar la efectividad de las metodologías activas durante el proceso educativo.	• Observación sistemática. • Experimentación práctica. • Portafolio digital de evidencias.	• Rúbricas analíticas. • Escalas valorativas. • Diarios de campo del estudiante.
Final (sumativa)	Otorgar una valoración cuantitativa final del proceso de aprendizaje, orientada a la acreditación de los estudios correspondientes.	• Defensa de proyectos interdisciplinarios. • Evaluaciones grupales. • Exposiciones creativas.	• Pruebas de base estructurada. • Rúbricas de producto. • Listas de control de proyectos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las especificaciones de evaluación de la *Propuesta Pedagógica Salesiana* (pp. 20–21).

La integración y control riguroso de estos procesos académicos y de evaluación dentro del PEID garantizan que el planeamiento educativo logre una coherencia absoluta entre el uso de la tecnología y el fin supremo de formar "buenos cristianos y honrados ciudadanos" dotados de pensamiento crítico y compromiso ético con su comunidad.

4.6.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación (Sección 4.6)

Para consolidar las capacidades de diseño y control de la perspectiva de procesos abordadas en este apartado del Capítulo 4, se plantean las siguientes actividades prácticas de campo:

Actividad 1: Mapeo y Rediseño de Procesos de Servicio (Caso Sector Transporte)

Objetivo: Desarrollar destrezas para graficar, analizar y estandarizar la cadena de valor operativa en PyMEs de servicios.

- **Instrucciones:**

1. Toma como base los datos operacionales de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A.
2. Diseña un Diagrama de Flujo (Flujograma) detallado del proceso operativo de traslado de pasajeros, identificando de manera clara los siguientes puntos críticos de control:
 - Recepción de la llamada del cliente / Solicitud en paradero.
 - Calibración y encendido obligatorio del taxímetro.
 - Control del límite máximo de 5 pasajeros por unidad.
 - Monitoreo por radio satelital en zonas vulnerables.
3. Identifica un "cuello de botella" o ineficiencia potencial en el flujo y propone por escrito una iniciativa estratégica del Balanced Scorecard orientada a optimizar el tiempo de traslado y mejorar la seguridad del usuario.

Actividad 2: Diseño de un Proceso Académico Centrado en el Estudiante bajo el Método FLIP

Objetivo: Operacionalizar el rediseño de procesos educativos digitales integrando el aula invertida y los criterios del DUA.

- **Instrucciones:**

1. Selecciona una unidad de aprendizaje de tu disciplina y diseña la estructura operativa de una sesión de clase empleando los principios del modelo FLIP.
2. Redacta detalladamente el flujo del proceso dividiendo las actividades:
 - Proceso Asincrónico: Especifica qué tipo de *Contenido Intencional (I)* diseñarás para la exploración autónoma del estudiante previa a la clase (ej. un video interactivo o simulación).

- Proceso Sincrónico: Describe las tareas prácticas de trabajo cooperativo y resolución de problemas que se desarrollarán en el aula presencial, destacando el rol del docente como *Educador Profesional (P)*.
3. Alinea tu planificación con los requerimientos del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para asegurar que el proceso ofrezca alternativas flexibles para el 100% de los alumnos del aula.

Actividad 3: Formulación del Plan de Evaluación Formativa y Rúbrica de Procesos

Objetivo: Estructurar un sistema de control interno del desempeño escolar mediante instrumentos cualitativos rigurosos.

- **Instrucciones:**

1. Tomando como base la Tabla 1 de esta sección, selecciona la etapa *Procesual (Formativa)* de la evaluación académica.
2. Diseña una Rúbrica Analítica para evaluar el desarrollo de un proyecto colaborativo digital entre estudiantes, estableciendo de forma clara:
 - Criterios de evaluación: ej. Trabajo en equipo, rigor en la investigación, uso ético de fuentes, creatividad digital.
 - Niveles de desempeño: ej. Excelente (Verde), Aceptable (Amarillo), Necesita mejorar (Rojo).
3. Justifique por escrito por qué la utilización sistemática de esta rúbrica de procesos minimiza la subjetividad de la calificación, promueve la transparencia y retroalimenta de forma oportuna la planeación didáctica del docente.

4.6. Perspectiva de Procesos Internos: La excelencia operacional y la cadena de valor

4.6.1. Filosofía y rol de la dimensión de procesos en el Balanced Scorecard

En la arquitectura metodológica del Balanced Scorecard (BSC), la perspectiva de procesos internos representa el motor operativo de la estrategia. Mientras que la dimensión de clientes define las expectativas y la propuesta de valor que se entregará al mercado, y la dimensión financiera establece las metas de rendimiento deseadas por los socios, la perspectiva de procesos internos se enfoca de manera exclusiva en identificar, diseñar y perfeccionar aquellos procesos de negocio críticos en los cuales la organización debe alcanzar la excelencia para cumplir de forma simultánea con ambos fines.

Esta dimensión responde de forma directa a la interrogante: ¿En qué procesos internos clave debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y socios? De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), la creación de valor para el usuario final no es un hecho fortuito, sino el resultado directo de la sincronización y estandarización de la cadena de valor interna de la empresa.

Figura 41.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



La literatura de contabilidad de gestión contemporánea señala que un gran número de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y empresas familiares en la región operan bajo un esquema de administración empírica, limitando sus actividades de supervisión a la observación directa del personal y al control diario de la caja de ventas.

Esta carencia de procedimientos estructurados de control interno y

auditorías expone a las organizaciones a dos riesgos críticos:

1. **Riesgos de protección de recursos:** Pérdidas financieras u operativas por desvíos o ineficiencias no detectadas.
2. **Deficiencias en los procesos ejecutados:** Fallas sistemáticas en la calidad del servicio que impactan de manera directa y negativa en la satisfacción del consumidor, condicionando la permanencia y el crecimiento de la empresa en el tiempo.

Por lo tanto, la formalización científica de los procesos bajo el marco del Balanced Scorecard se constituye como una necesidad imperativa para transitar de una operación reactiva a una gestión proactiva y orientada a la mejora continua.

4.6.2. Aplicación Práctica A: Rediseño de la Cadena de Valor en el Sector Transporte

Para comprender la operativización de esta perspectiva en el ámbito de las cooperativas de servicios de transporte terrestre en Santa Elena, es indispensable examinar el diagnóstico interno de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A.

El estudio de campo reveló que la organización adolece de una debilidad estructural severa: el 56,3% de los socios reconoce la inexistencia absoluta de análisis internos y externos formales, lo que se traduce en que la cooperativa carezca de un portafolio de estrategias y de procedimientos de control estandarizados para sus unidades.

Para revertir este manejo empírico y mitigar la competencia del transporte informal nocturno, la planificación de la perspectiva de procesos se estructura en tres macroprocesos estratégicos de la cadena de valor:

A. Proceso Operativo: Ejecución de Viajes y Estándares de Servicio

Este proceso abarca desde la captación del usuario hasta su traslado seguro. Para garantizar la consistencia, el plan operativo anual de la cooperativa establece la estandarización de las siguientes rutinas obligatorias:

1. Uso unificado del taxímetro oficial: Asegura la transparencia y la equidad tarifaria exigida por el 40,7% de los clientes potenciales de la comuna.
2. Cumplimiento de capacidad de pasajeros: Límite máximo de 5 personas por unidad para salvaguardar la integridad de los usuarios y cumplir con la normativa vial vigente.
3. Monitoreo y despacho ágil: Rediseño del flujo de comunicación mediante el uso de radios satelitales y llamadas directas a la base para reducir los tiempos de espera.

B. Proceso de Apoyo: Convenios de Mantenimiento Preventivo

La operatividad consistente de la flota automotriz requiere asegurar que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento. Sin embargo, el diagnóstico empírico evidenció que el 62,5% de los socios desconoce o niega la existencia de convenios formales de abastecimiento.

La iniciativa de procesos internos establece la formulación de alianzas estratégicas con almacenes de repuestos y talleres autorizados locales para:

- Estandarizar los cronogramas de mantenimiento preventivo de cada taxi.
- Garantizar descuentos en la adquisición de insumos automotrices para todos los socios.
- Asegurar el uso de componentes mecánicos originales que prolonguen la vida útil de los activos fijos de la compañía.

C. Proceso de Control de Gestión: El Rol de la Asamblea General y la Directiva

El control operacional y de cumplimiento normativo se ejerce de forma participativa. Las decisiones trascendentales sobre asignación de frecuencias, cuotas de inversión o proyectos de gran envergadura son puestas a consideración de la asamblea general de socios.

Esto garantiza que la directiva cuente con el respaldo de las bases para implementar planes de contingencia frente a las fluctuaciones económicas de la

región y a los índices de siniestralidad vial, transformando la cultura organizacional empírica en una gobernanza gremial científica y solidaria.

4.6.3. **Aplicación Práctica B: La Mediación Tecnológica y los Procesos Académicos en el PEID**

Cuando el Balanced Scorecard se aplica para guiar la transformación de las instituciones educativas, la perspectiva de procesos internos se rediseña para centrarse en la calidad de la mediación pedagógica y en la eficiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por tecnologías emergentes.

En este contexto, la implementación del Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID) exige que la institución no conciba la tecnología como un fin en sí mismo, sino como un mediador indispensable para que el estudiante construya activamente conocimientos significativos.

Figura 42.

Flujo del Proceso Académico en el Peid



El rediseño de los procesos académicos dentro del PEID se estructura en tres dimensiones fundamentales:

1. Planificación Curricular y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)

El proceso inicial de la labor educativa se traslada de la improvisación tradicional a un diseño curricular preordenado y centrado en la persona. El equipo docente planifica sus sesiones de clase integrando de manera explícita el Diseño

Universal para el Aprendizaje (DUA), asegurando que la incorporación de recursos digitales (como plataformas de gamificación o simuladores interactivos) provea múltiples formas de representación y expresión del saber, respetando los ritmos de aprendizaje y potenciando las habilidades de cada estudiante.

2. Metodologías Activas: Operacionalización del Método FLIP (Aula Invertida)

El proceso de interacción en el aula se reestructura mediante la metodología del Aula Invertida (*Flipped Classroom*), la cual desplaza el enfoque de la mera transmisión de contenidos hacia la facilitación activa del conocimiento. El flujo operativo del método se divide en dos fases altamente coordinadas:

- Fase Asincrónica (Fuera del aula): El docente selecciona, diseña y provee de forma anticipada Contenido Intencional (I) (videos explicativos, infografías animadas o audios reflexivos) para que los estudiantes exploren las bases conceptuales a su propio ritmo.
- Fase Sincrónica (Sesión presencial): El espacio de aula presencial se transforma en un entorno flexible y colaborativo, donde el Educador Profesional (P) actúa como mentor y facilitador. Los estudiantes interactúan, debaten y resuelven problemas del entorno nacional y mundial mediante el trabajo cooperativo, pasando "del yo al nosotros".

3. Proceso de Evaluación Formativa y Técnicas de Medición

El control y la valoración del aprendizaje abandonan el paradigma del examen sumativo tradicional de base puramente memorística. En su lugar, el PEID formaliza un proceso de evaluación formativa procesual orientado a reconocer el progreso del estudiante y aportarle retroalimentación relevante de manera inmediata.

El equipo gestor docente diversifica las técnicas e instrumentos de evaluación interna según las etapas del aprendizaje (Ver Tabla 1):

Tabla 8.

Técnicas e Instrumentos del Proceso de Evaluación en el PEID

Fase del Proceso	Propósito Pedagógico	Técnicas de Evaluación	Instrumentos Sugeridos
Inicial (Diagnóstica)	Ofrecer al maestro un conocimiento práctico de las características del grupo a nivel de conocimientos previos y habilidades de pensamiento.	- Observación directa. - Preguntas dirigidas. - Lluvia de ideas digital.	- Cuestionario base. - Listas de cotejo. - Preguntas de respuesta abierta.
Procesual (Formativa)	Planear las actividades de refuerzo, acompañar el avance del aprendizaje y verificar la efectividad de las metodologías activas.	- Observación sistemática. - Experimentación práctica. - Portafolio digital de evidencias.	- Rúbricas analíticas. - Escalas valorativas. - Diarios de campo del estudiante.
Final (Sumativa)	Otorgar una valoración cuantitativa final para el proceso de acreditación de estudios correspondientes.	- Defensa de proyectos interdisciplinarios. - Evaluaciones grupales. - Exposiciones creativas.	- Pruebas de base estructurada. - Rúbricas de producto. - Listas de control de proyectos.

Nota: Sintetizado a partir de las especificaciones de evaluación de la *Propuesta Pedagógica Salesiana*, págs. 20-21).

La integración y control riguroso de estos procesos académicos y de evaluación dentro del PEID garantizan que el planeamiento educativo logre una coherencia absoluta entre el uso de la tecnología y el fin supremo de formar "buenos cristianos y honrados ciudadanos" dotados de pensamiento crítico y compromiso ético con su comunidad.

4.6.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación (Sección 4.6)

Para consolidar las capacidades de diseño y control de la perspectiva de procesos abordadas en este apartado del Capítulo 4, se plantean las siguientes actividades prácticas de campo:

Actividad 1: Mapeo y Rediseño de Procesos de Servicio (Caso Sector

Transporte)

Objetivo: Desarrollar destrezas para graficar, analizar y estandarizar la cadena de valor operativa en PyMEs de servicios.

- **Instrucciones:**

1. Toma como base los datos operacionales de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A.
2. Diseña un Diagrama de Flujo (Flujograma) detallado del proceso operativo de traslado de pasajeros, identificando de manera clara los siguientes puntos críticos de control:
 - Recepción de la llamada del cliente / Solicitud en paradero.
 - Calibración y encendido obligatorio del taxímetro.
 - Control del límite máximo de 5 pasajeros por unidad.
 - Monitoreo por radio satelital en zonas vulnerables.
3. Identifica un "cuello de botella" o ineficiencia potencial en el flujo y propone por escrito una iniciativa estratégica del Balanced Scorecard orientada a optimizar el tiempo de traslado y mejorar la seguridad del usuario.

Actividad 2: Diseño de un Proceso Académico Centrado en el Estudiante bajo el Método FLIP

Objetivo: Operacionalizar el rediseño de procesos educativos digitales integrando el aula invertida y los criterios del DUA.

- **Instrucciones:**

1. Selecciona una unidad de aprendizaje de tu disciplina y diseña la estructura operativa de una sesión de clase empleando los principios del modelo FLIP.
2. Redacta detalladamente el flujo del proceso dividiendo las actividades:

- Proceso Asincrónico: Especifica qué tipo de *Contenido Intencional (I)* diseñarás para la exploración autónoma del estudiante previa a la clase (ej. un video interactivo o simulación).
 - Proceso Sincrónico: Describe las tareas prácticas de trabajo cooperativo y resolución de problemas que se desarrollarán en el aula presencial, destacando el rol del docente como *Educador Profesional (P)*.
3. Alinea tu planificación con los requerimientos del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para asegurar que el proceso ofrezca alternativas flexibles para el 100% de los alumnos del aula.

Actividad 3: Formulación del Plan de Evaluación Formativa y Rúbrica de Procesos

Objetivo: Estructurar un sistema de control interno del desempeño escolar mediante instrumentos cualitativos rigurosos.

- **Instrucciones:**

1. Tomando como base la Tabla 1 de esta sección, selecciona la etapa *Procesual (Formativa)* de la evaluación académica.
2. Diseña una Rúbrica Analítica para evaluar el desarrollo de un proyecto colaborativo digital entre estudiantes, estableciendo de forma clara:
 - Criterios de evaluación: ej. Trabajo en equipo, rigor en la investigación, uso ético de fuentes, creatividad digital.
 - Niveles de desempeño: ej. Excelente (Verde), Aceptable (Amarillo), Necesita mejorar (Rojo).
3. Justifique por escrito por qué la utilización sistemática de esta rúbrica de procesos minimiza la subjetividad de la calificación, promueve la transparencia y retroalimenta de forma oportuna la planeación didáctica del docente.

4.7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: El motor del cambio y la innovación

4.7.1. Filosofía de la dimensión de aprendizaje en el Balanced Scorecard

En la base conceptual y estructural del Balanced Scorecard (BSC), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también denominada dimensión de innovación y aprendizaje) constituye el pilar e inductor fundamental sobre el cual se asienta el resto de las estrategias organizacionales. Mientras que las dimensiones de procesos internos, clientes y finanzas se orientan principalmente a medir el desempeño de las operaciones presentes, la dimensión de aprendizaje se enfoca directamente en la infraestructura intangible de largo plazo que la empresa debe edificar para asegurar su sostenibilidad, adaptabilidad y mejora continua frente a entornos caracterizados por la volatilidad e incertidumbre.

Robert Kaplan y David Norton (2004) estructuran esta perspectiva a través de la unificación sinérgica de tres activos intangibles esenciales, conocidos técnicamente como los "tres capitales del Balanced Scorecard":

Figura 43.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



1. **Capital Humano:** Representa la disponibilidad de habilidades, competencias, conocimientos técnicos y talento requeridos por el personal

de apoyo y operativo para ejecutar de forma sobresaliente las iniciativas de la estrategia corporativa.

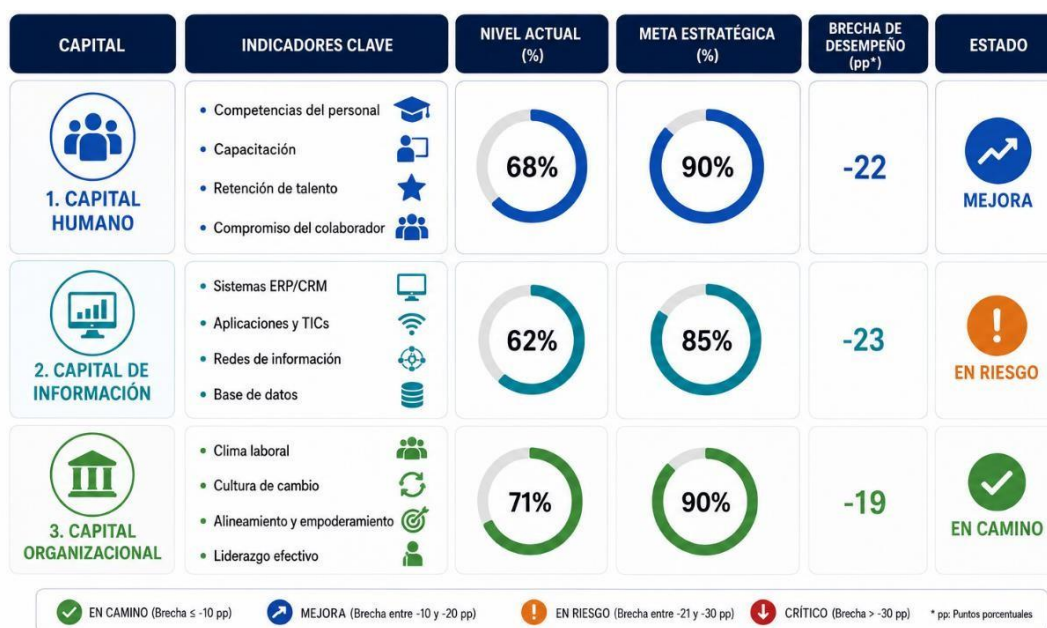
2. **Capital de Información:** Comprende la infraestructura tecnológica, sistemas de información-comunicación, bases de datos, redes de conectividad y herramientas analíticas necesarias para que la toma de decisiones y las operaciones de campo se realicen de forma oportuna y fluida.
3. **Capital Organizacional:** Evalúa la capacidad de la empresa para movilizar, unificar y sostener el cambio estratégico. Integra dimensiones intangibles como la cultura organizacional, el clima laboral, el liderazgo, la coherencia con los valores compartidos y el alineamiento de las metas individuales de los colaboradores con la visión general de la institución.

En los mercados latinoamericanos, caracterizados por una alta inestabilidad legal e institucional, la adopción científica de estos tres capitales cobra un valor decisivo. Cuando una organización se limita a un modelo de administración empírico, carente de programas periódicos de adiestramiento o herramientas de evaluación del clima organizacional, la brecha de capacidades internas se ensancha de forma alarmante, lo que se traduce en altos índices de insatisfacción laboral, resistencia al cambio tecnológico y una baja productividad estructural.

El siguiente gráfico consolida un análisis diagnóstico de brechas de rendimiento aplicado a las variables críticas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (con base en los tableros de control trimestrales desarrollados para empresas del sector servicios y consultorías):

Figura 46.

Evaluación Analítica de Desempeño



(Figura 3: Evaluación analítica de los niveles actuales de desempeño frente a las metas estratégicas del Balanced Scorecard en la dimensión de aprendizaje y crecimiento).

4.7.2. Aplicación Práctica A: Capacitación y Clima en el Sector Transporte

Para comprender la operativización y control de esta perspectiva en cooperativas de servicios que han venido operando históricamente de manera informal, es oportuno analizar el caso empírico de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A. en la península de Santa Elena.

La investigación de campo reveló que la organización cuenta con una fortaleza interna de gran valor: la asamblea de socios muestra una participación activa en la toma de decisiones (fortaleza que posee un peso de 0.15 y calificación de 3, aportando un valor ponderado de 0.45 al diagnóstico estratégico de capacidades de la cooperativa).

No obstante, esta alta cohesión social se veía limitada por una debilidad estructural: la carencia absoluta de estrategias formales de servicio al cliente y el manejo empírico de la administración.

Para diseñar el plan de acción de aprendizaje y crecimiento de la compañía convencional de transporte frente a la competencia de los servicios informales, se estructuran las siguientes iniciativas estratégicas del BSC:

1. Desarrollo del Capital Humano (Programas de Capacitación Técnica):

La capacitación del talento humano es la piedra angular para elevar la calidad del servicio percibida por el usuario. El diagnóstico de campo aportó una evidencia abrumadora: el 100% de los socios encuestados coincidió en que una adecuada capacitación mejorará de manera directa el servicio a los clientes.

Alineándose con esta necesidad unánime, el plan operativo anual diseña e institucionaliza programas de capacitación obligatorios enfocados en:

- Atención y trato amable al usuario, manejo de conflictos y control de emociones.
- Leyes de tránsito vigentes, conducción defensiva y seguridad vial activa para disminuir los índices de siniestralidad de la zona.
- Primeros auxilios y mantenimiento básico de la unidad física de taxi para conservar el activo en perfectas condiciones operativas.

2. Adopción del Capital de Información (Fomento de las TICs):

En la era de la digitalización, la infraestructura tecnológica es indispensable para el despacho y la seguridad. Al ser consultados los socios sobre si la compañía fomenta la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TICs) en sus actividades diarias, los resultados mostraron un alto grado de incertidumbre:

-  **Indeciso:** 56,3% (9 socios).
-  **Probablemente no:** 25,0% (4 socios).
-  **Definitivamente sí o probablemente sí:** 18,7% (3 socios).

Esta alta indecisión revela que la organización no ha implementado una estrategia de comunicación clara para sus socios. La iniciativa de capital de información propone el despliegue del proyecto concéntrico para incorporar

tecnologías avanzadas en el servicio de taxi (uso del taxímetro digital homologado, instalación de radios satelitales de largo alcance y la adopción de una aplicación móvil para geolocalización).

Al operativizar estas herramientas, se dota a los conductores de información en tiempo real para optimizar sus rutas de traslado y ofrecer la rapidez y seguridad demandada por el usuario en la comuna de Colonche.

Figura 49.

Flujo de Mejora en el Sector Transporte



Fortalecimiento del Capital Organizacional (Cultura y Normativa Gremial):

Para asegurar que las iniciativas de cambio se consoliden, la directiva de la cooperativa, respaldada por la asamblea general de socios, establece políticas de servicio y reglamentaciones de cumplimiento obligatorio:

- Circular estrictamente con la documentación habilitante vigente (licencias de conducir homologadas, matrículas vehiculares actualizadas y cédulas de identidad).
- Laborar en absoluto estado de sobriedad, aplicando un régimen disciplinario riguroso en caso de infracciones que atenten contra el prestigio institucional de la cooperativa.
- Mantener la uniformidad en la presentación de los conductores para proyectar una imagen corporativa sólida y diferenciada frente al transporte informal.

4.7.3. Aplicación Práctica B: El Capital Humano e Intelectual en el PEID

Cuando la planificación estratégica se despliega en el sector educativo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento adquiere una dimensión de máxima prioridad institucional. En este entorno, el diseño y ejecución de un Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID) exige que la organización no limite sus esfuerzos a la adquisición de dispositivos tecnológicos, sino que configure una verdadera cultura de innovación y aprendizaje cooperativo dentro de la comunidad educativa pastoral.

El desarrollo de los tres capitales estratégicos dentro del PEID se estructura de la siguiente manera:

1. Capital Humano: La Profesionalización Docente y el Acompañamiento

El docente deja de ser un simple transmisor pasivo de contenidos para convertirse en un guía multidisciplinario y mentor del aprendizaje. Para ello, la propuesta pedagógica salesiana establece que la formación del profesorado debe enfocarse en desarrollar habilidades y competencias cognitivas, procedimentales y afectivas.

El flujo de profesionalización se fundamenta en:

- Capacitación permanente en metodologías activas: Asegurar que el 100% del personal docente domine el uso de herramientas tecnológicas para aplicar con solidez el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el método FLIP (Aula Invertida).
- Acompañamiento educativo-pastoral: Bajo la inspiración de San Francisco de Sales, el acompañamiento se caracteriza por el optimismo y la dulzura, reconociendo y valorando las potencialidades de cada educador y estudiante, y propiciando un ambiente de confianza mutua.

Figura 52.

El Círculo Virtual del Conocimiento en el Peid



2. Capital de Información: Recursos Educativos Interactivos y Redes de Aprendizaje

El PEID operacionaliza la adopción de infraestructuras interactivas para redefinir los canales tradicionales de comunicación y gestión escolar. De acuerdo con la UNESCO y los principios de significatividad del aprendizaje, la institución integra plataformas digitales interactivas para que el estudiante acceda de forma autónoma al Contenido Intencional (I) diseñado por sus maestros.

Esto incluye el uso de:

- Aulas virtuales dinámicas integradas con simuladores científicos, gamificación interactiva y bibliotecas digitales multidisciplinarias.
- Sistemas de comunicación directa que vinculen de manera asertiva a los docentes, estudiantes y familias, favoreciendo el compromiso conjunto con la labor educativa.
- Espacios de co-creación donde el estudiante utilice las TICs de forma ética para indagar la realidad nacional e internacional, generando sabiduría, ciencia y tecnología con sentido crítico.

3. Capital Organizacional: Clima de Familia y Trabajo en Red

La propuesta pedagógica salesiana "Sánchez y Cifuentes" define al ambiente educativo como un clima de familia donde el aprendizaje se construye a partir de la cordialidad, la alegría y la corresponsabilidad. El capital organizacional se consolida mediante la opción transversal de trabajo en red, la cual impulsa la sinergia y el intercambio de conocimientos, experiencias e instrumentos técnicos con otras instituciones educativas a nivel nacional.

Esta metodología circular de animación:

- Fomenta el trabajo cooperativo y corresponsable de todos los implicados en la gestión escolar.
- Promueve la centralidad de la persona como sujeto único e irrepetible. Abierto a los demás, a la naturaleza y a Dios.
- Garantiza que la toma de decisiones se rija por la corresponsabilidad y la transparencia social, logrando que el uso de los recursos digitales apunte directamente a la calidad y pertinencia del servicio educativo que se entrega a la comunidad.

4.7.4. Actividades de Aprendizaje e Investigación.

Para consolidar de manera integral las habilidades y competencias conceptuales desarrolladas en este apartado del Capítulo 4, se plantean las siguientes actividades pedagógicas aplicadas:

Actividad 1: Taller de Formulación de un Programa de Capacitación Organizacional (Análisis de Caso)

Objetivo: Desarrollar destrezas para diseñar un plan estructurado de desarrollo del Capital Humano alineado con las necesidades cuantitativas de la organización.

- **Instrucciones:**

1. Toma como referencia los datos de campo de la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A., donde el 100% de los socios demanda capacitación obligatoria para mejorar la atención y el trato al usuario.

2. Diseña un Programa de Capacitación Anual de tres módulos que aborde:
 - Módulo 1: Calidad del servicio, amabilidad, respeto y manejo asertivo de quejas o reclamos del usuario.
 - Módulo 2: Conducción vial defensiva, educación de tránsito y cumplimiento obligatorio del uso del taxímetro.
 - Módulo 3: Primeros auxilios, respuesta oportuna ante emergencias en zonas vulnerables y mantenimiento preventivo de unidades vehiculares.
3. Define para cada módulo: El objetivo de aprendizaje, el número de horas académicas requeridas, los facilitadores expertos sugeridos y el indicador clave con el que la gerencia medirá la efectividad del adiestramiento.

Actividad 2: Co-Diseño de una Sesión de Trabajo Cooperativo Escolar utilizando TICs

Objetivo: Estructurar un proceso de aprendizaje significativo aplicando los principios de la Perspectiva de Aprendizaje del PEID y las directrices del DUA.

- **Instrucciones:**

1. Escribe el diseño curricular para una sesión de clase en donde apliques la metodología de Aula Invertida (Flipped Classroom) utilizando plataformas interactivas de aprendizaje asincrónico.
2. Estructura el proceso didáctico dividiendo de forma precisa:
 - Fase Asincrónica (Contenido Intencional - I): Especifica el recurso tecnológico que proveerás a los estudiantes de forma anticipada para la indagación individual del tema.
 - Fase Sincrónica (Cultura de Aprendizaje - L): Describe las tareas de trabajo colaborativo en red y de experimentación presencial en donde el docente actúe como mentor y facilite que

los estudiantes pasen "del yo al nosotros".

3. Garantiza que las actividades propuestas contemplen alternativas flexibles que atiendan a la diversidad del aula, de acuerdo con los lineamientos del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).

Actividad 3: Proyecto de Investigación de Campo - Auditoría del Clima Organizacional (Capital Organizacional)

Objetivo: Evaluar las condiciones de clima laboral, cultura y alineamiento estratégico en una pequeña empresa o cooperativa local.

- **Instrucciones:**

1. Selecciona una PyME o institución de servicios de tu localidad y solicita una entrevista breve con su administrador o equipo directivo.
2. Aplica un cuestionario diagnóstico de 5 preguntas orientado a medir variables cualitativas clave:
 - Nivel de satisfacción laboral general de los colaboradores.
 - Conocimiento y alineamiento del personal con la misión, visión y valores de la empresa.
 - Efectividad de las herramientas y canales de comunicación interna implementados.
 - Fomento de la innovación y apertura al cambio tecnológico por parte del liderazgo de la directiva.
3. Tabula las respuestas de forma porcentual y elabora un informe ejecutivo de una página que contenga: Un diagnóstico breve del Capital Organizacional actual de la empresa y una propuesta con dos iniciativas estratégicas del Balanced Scorecard orientadas a mitigar las debilidades y consolidar las fortalezas identificadas.

Aplicación de los 10 pasos clave del IIEP-UNESCO

En el diseño de un Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID) permite

transformar las recomendaciones de las políticas públicas internacionales en una planificación estratégica de carácter sistémico situada en la realidad de cada centro escolar.

La integración de estas directrices de la UNESCO se articula directamente con los cuatro componentes fundamentales del PEID (Infraestructura, Centro Dinamizador, Cultura Digital y Equipos de Gestión), estructurando su desarrollo a través de la gestión por procesos:

I. Alineación Estratégica y Definición de Propósitos (UNESCO Pasos 1 y 2)

- **Paso 1: Definir el objetivo de la política:** Para el PEID, esto significa explicitar qué desafíos institucionales se priorizan mediante la tecnología. No se trata de incorporar tecnología por sí misma, sino de definir si se busca resolver problemas de conectividad, digitalizar la gestión escolar, robustecer el desarrollo profesional docente o impulsar la innovación pedagógica en el aula.
- **Paso 2: Proporcionar un enfoque global para incorporar las tecnologías:** La planificación del PEID debe estructurar una convergencia equilibrada entre tres elementos esenciales: tecnológico, pedagógico y comunicacional. El foco principal del PEID debe estar en cómo estos instrumentos optimizan y añaden valor a la gestión del conocimiento, logrando que el estudiante sea el protagonista activo en la construcción de su saber.

II. Marco Normativo, Gobernanza y Alianzas (UNESCO Pasos 3, 4 y 7)

- **Pasos 3 y 4: Continuar las acciones con otros ámbitos de gobierno:** El PEID debe integrarse formalmente en las normativas del centro educativo y en los lineamientos de las autoridades de educación local. Esto asegura la continuidad del proyecto frente a transiciones directivas.

Además, la institución debe interactuar con áreas externas y redes de telecomunicaciones para asegurar la calidad de su provisión técnica de contenidos.

- **Paso 7: Organizar acciones con agentes no gubernamentales:** Para

fortalecer la infraestructura y dotarse de mejores recursos, el PEID fomenta el trabajo en red. Esto permite cooperar con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil para acceder a plataformas de aprendizaje, formación del profesorado o acceso a Internet. El PEID debe vigilar de forma rigurosa que esta colaboración proteja la privacidad y la seguridad de los datos de los estudiantes.

III. Gestión Participativa y Coordinación Interna (UNESCO Pasos 5 y 6)

- **Paso 5: Diseñar acciones con un enfoque participativo:** La planificación estratégica del PEID no es un esquema rígido ni un ejercicio aislado de la dirección, sino un consenso compartido. Debe involucrar activamente a toda la Comunidad Educativo Pastoral (directivos, personal de apoyo técnico, docentes, familias y estudiantes) para asegurar la legitimidad, sostenibilidad y una apropiación real del ecosistema digital.
- **Paso 6: Optimizar la articulación entre los distintos niveles de intervención:** En el PEID, esta articulación es liderada por los Equipos de Gestión y el Centro Dinamizador Digital multidisciplinario. El éxito radica en capacitar de forma permanente a los cargos intermedios (coordinadores académicos, jefes de área, supervisores) para que las políticas nacionales de digitalización se adapten de forma flexible a los requerimientos contextuales y de aula.

IV. Viabilidad Financiera y Sostenibilidad (UNESCO Pasos 8 y 9)

- **Paso 8: Desarrollar estrategias de financiamiento:** La obtención de recursos tecnológicos y conectividad para docentes y alumnos exige una evaluación de costo-efectividad. Los Equipos de Gestión del PEID son responsables de administrar y generar los presupuestos necesarios. Se propone una modernización progresiva y el aprovechamiento de subsidios o alianzas locales para mitigar la brecha económica de la comunidad.
- **Paso 9: Garantizar la transparencia y la rendición de cuentas:** El planeamiento institucional digital debe incorporar canales explícitos de comunicación y sistemas de información que den cuenta con

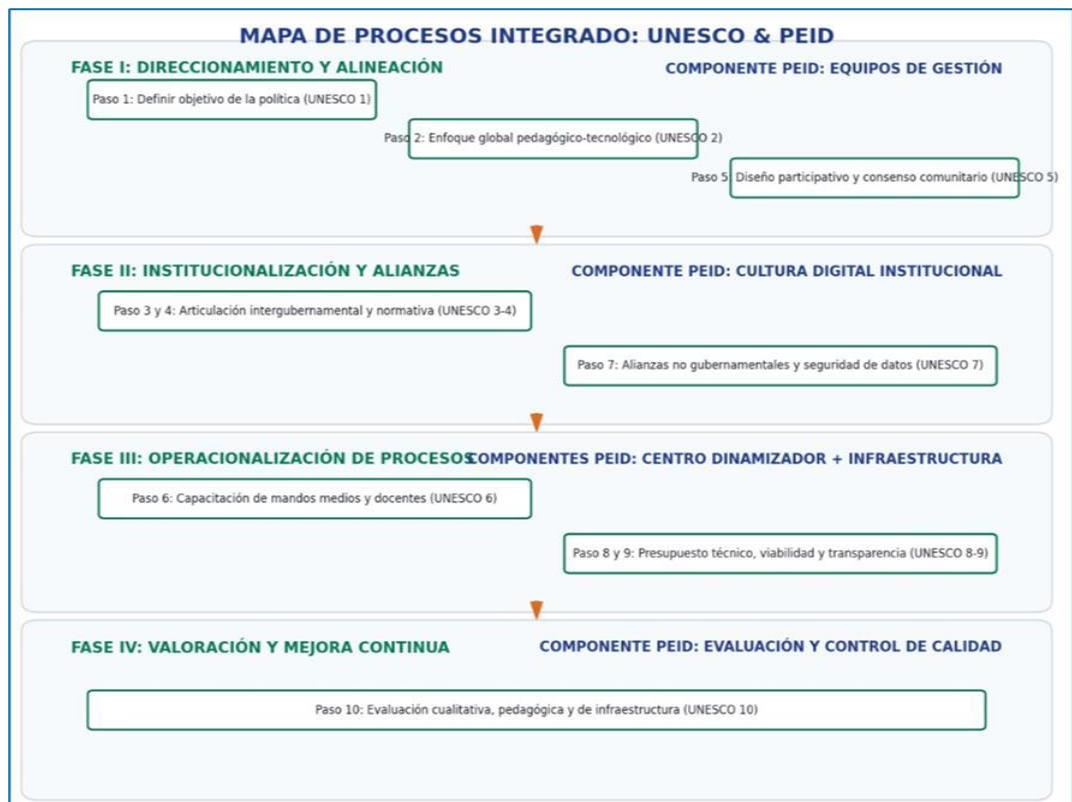
transparencia del destino de los recursos y la adquisición de activos fijos de conectividad e infraestructura.

V. Evaluación y Control de Calidad Pedagógica (UNESCO Paso 10)

- **Paso 10: Evaluar las políticas:** Un PEID robusto requiere un sistema de control de calidad que monitoree constantemente el impacto pedagógico y de gestión con la introducción de tecnología. Se debe producir información precisa basada en indicadores de rendimiento y resultados de los procesos:
 - ❖ A nivel de infraestructura: Evaluar qué dispositivos facilitan qué aprendizajes y qué conectividad mínima es requerida.
 - ❖ A nivel pedagógico: Evaluar el progreso cognitivo y la eficacia de la mediación pedagógica utilizando rúbricas, escalas valorativas, portafolios digitales o la diversificación mediante marcos del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el método FLIP (Aula Invertida).

Figura 55.

Mapa de Procesos Integrado



Referencia bibliográfica.

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 257-265.
- Aldama López, O., Delgado Fernández, M., & Díaz Canel Bermúdez, M. (2022). Metodología de los tableros y cuadro de mando integral en la gestión de gobierno orientada a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(3), e236.
- Alijure, M. & Maurech, J. (2005). *Planificación estratégica para mejorar la gestión gerencial del gerente educativo en educación media diversificada y profesional*. Tesis de Maestría, URBE, Maracaibo.
- Aquino González, E. A. (2013). *Importancia del Plan Estratégico en las Organizaciones*. Repositorio UPSE.
- Arcia Pérez, M. J. (2023). El Balanced Scorecard (BSC) como propuesta para el control de gestión de las empresas distribuidoras de alimentos caso de estudio: Distribuidora Joipes, C.A. *Revista de Investigación Académica*, Ciudad Bolívar.
- Arteaga, F., & Ríos, D. (2022). *El analista de inteligencia en la era digital*. Real Instituto El Cano.
- Asana. (2026). *¿Cuál es la diferencia entre táctica y estrategia?*
- Barraza, C. (2023). *18 ventajas y desventajas de la planificación estratégica*. Carlos Barraza Blog.
- Campos García, L. (2022). La evaluación del desempeño organizacional y el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Gestión y Estrategia*, 14(2), 45-58.
- Casco Ramírez, A., Ramírez Garrido, R., & Calderón Morán, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*, 21(1), 1-12.
- Cendrés, J. (2001). *Pensamiento Estratégico. Ensayos*. Maracaibo: Ediciones Gato Azul.
-

Chofo Ortega de la Cruz, E., Gordillo Benavente, L. de J., & Chirinos Araque, Y.
del

V. (2024). Modelo conceptual de planeación estratégica para el crecimiento de
empresas de servicios en México. *Revista de Economía Institucional*,
26(51), 193-221.

Clemente, S., & Linares, V. (2021). *Las cinco fuerzas de Porter enfocadas en el
crecimiento empresarial*. Tesis de Grado, Universidad Tecnológica del
Perú.

Dolan, S. & García, S. (2000). *Managing by Values in the Next Millennium:
Cultural Redesign for Strategic Organizational Change*. Barcelona: IESE.

Elche, R. (2025). Innovación financiera herramientas para evaluar el impacto
ambiental de la industria del calzado. *Cadena SER Comunidad
Valenciana*.

Escorhuela, J. (2006). *Planeación y Organización empresarial*. Colección
General. Fred, D. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica* (9^a
ed.). México: Prentice

Hall Hispanoamericana.

García, A. E. (2023). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bilineata
Publishing.

García, E. (2008). *La Prospectiva en Cuba y su Vinculación con los Esfuerzos
de Integración Latinoamericana*. Observatorio Cubano de Ciencia y
Tecnología.

García, E. S. (2024). Un laboratorio de inteligencia artificial que genera ideas
disruptivas. *El País*.

García, S. C. (2023). *Colapso o Renacimiento: La ciencia y la tecnología como
solución o verdugo*. Editorial Nechi.

Garmendia, E. (2024). *Evaluación de metodologías de producción en entornos
VUCA*. Tesis doctoral.

- Garrido, F. (2007). *Pensamiento Estratégico: La estrategia como centro neurálgico de la Empresa*. Madrid: Editorial Deusto.
- Gilli, J. J. (2015). *Diseño Organizacional: Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gimbert, X. (2006). *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Madrid: Editorial Deusto.
- Gimbert, X. (2008). *El Enfoque Estratégico de la Empresa. Principios y Esquema Básico*. Madrid: Editorial Deusto.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- Heilbrunna, S., Rabin, N., & Rozenes, S. (2017). Detecting mutual configurations of applied planning strategies and performances in small and medium sized businesses with kernel based machine learning methods. *Applied Soft Computing*, 61, 1095-1106.
- Heredia, J. (2010). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la Calidad de los Procesos*. Madrid: Editorial de la Universidad de Jaume.
- Idrobo Ocampo, L. (2025). El Cuadro de Mando Integral como modelo de medición de desempeño en el sector público. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 101-116.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 / Boston: Harvard Business School Press.
- Lloor, G. M., Espinoza, M. Y., & Mejía, L. M. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 334-350.
- Luna González, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan*

estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Díaz de Santos.

- Mejía, C., Agudelo, S., & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 229-238.
- Méndez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., & Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el desarrollo de los negocios familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2019). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (3rd ed.).
- Morrissey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Munch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Ocaña, J. (2006). *Pienso luego mi empresa existe*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Ojha, D., Patel, P., & Sridharan, S. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 222, 107501.
- Palencia, R. (2024). Gullón, reconocida como Mejor Empresa en Transformación Digital. *Cadena SER Castilla y León*.
- Parrales, J., et al. (2024). Modelos Clásicos en el Desarrollo de la Planificación Estratégica. *Revista Corporatum* 360, 7(13), 145-163.
- Pensemos. (s.f.). *Todo lo que debes saber sobre qué es la planeación estratégica*. Peralta Loayza, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en

una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 53-78.

- Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Ramirez, B. E., Baque, L. K., Fiallos, Á. F., & Montes, J. E. (2025). Retos y oportunidades para líderes en entornos VUCA: una revisión de la literatura. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 12(2).
- Reyes, G. (2023). Los Entornos VUCA y BANI en la inteligencia. *Revista Académica de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú*, 3(1), 105-116.
- Rolin, C. D. (2021). El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA. *Business Innova Sciences*, 2(1), 53-66.
- Roncancio, G. (2025). *Todo lo que debes saber sobre qué es la planeación estratégica*. Pensemos.
- Rusique, Y. A., & Cuellar, S. L. (2023). *Caracterización de la planeación estratégica como herramienta de gestión en la toma de decisiones*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Santos Reyes, M. N., Cedeño Cevallos, D. V., Muñiz Arana, D. N., & González Ortiz, J. A. (2025). *Planificación estratégica en un mundo incierto: Innovar o desaparecer*. Ciencia y Desarrollo, Universidad Alas Peruanas.
- Seijo, C. & Ávila, M. (2009). Valores éticos y responsabilidad social empresarial: una plataforma gerencial en universidades privadas. *Revista Redhecs*, 6(4), 26-40.
- Tarapuez, E., Guzmán, B., & Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 336-345.

- Tobar Cazares, L. J., Osorio Campozano, M., & Tobar Cazares, X. C. (2025). Evolución de la Planificación Estratégica en América Latina: Un Análisis Crítico de Modelos y Tendencias Contemporáneas. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(3), 692-722.
- Unidad Educativa Fiscomisional Salesiana "Sánchez y Cifuentes". (2022). *Propuesta Pedagógica Institucional 2021-2026*. Ibarra: Registro N° 0019-2022-10D01.
- Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE). (2018). *Plan Estratégico para la Cía. de Taxis Santa Catalina de Colonche S.A.* La Libertad: Repositorio UPSE.
- Uzarskia, D., & Broomeb, M. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(2), 141-149.
- Villao Orellana, E. R. (2019). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa modelo a aplicar en la compañía de taxis Santa Catalina de Colonche S.A, provincia de Santa Elena, año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional UPSE.
- Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *ELSEVIER*, 56(1), 12-24.
- Wolf, N., & Nogueira, B. (2020). A Collaborative Methodology for Local Strategic Planning. *Planning Practice & Research*, 35(5), 521-538.

ANEXO: POR FAVOR ESCUCHAR AUDIO

https://notebook.google.com/notebook/42caa769-a607-4224-b055-44649b39bd5e/artifact/a0e8f5f4-3246-4b5b-a248-6586fb5d759d?utm_source.nlm_web_share&utm_medium=google_oo&utm_campaign=art_share_1&utm_content=&utm_smc.nlm_web_share_google_oo_art_share_1

ACTIVIDADES EXTRAS