

GRUPO BLR

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: **UN ENFOQUE PRÁCTICO**

ISBN: 978-9907-802-81-8

Óscar Mauricio Romero Hidalgo

2026

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE PRÁCTICO

Óscar Mauricio Romero Hidalgo

AUTOR



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Técnica de Machala
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblr.com
https://grupoblr.com/libros-investigo
REPOSITORIO



Romero , O. (2026) Administración estratégica: Un enfoque práctico. Grupo Editorial BLR.

© Óscar Mauricio Romero Hidalgo

Administración estratégica: Un enfoque práctico.

ISBN: 978-9907-802-81-8

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIÓN DEL AUTOR

Óscar Mauricio Romero Hidalgo

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico: oromero@utmachala.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0018-5546

PREFACIO

La administración estratégica constituye uno de los pilares fundamentales para la competitividad y sostenibilidad organizacional en el mundo contemporáneo. En un entorno empresarial definido por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (lo que la literatura especializada denomina entorno VUCA), las organizaciones necesitan sistemas de planificación, implementación y evaluación estratégica que les permitan no solo sobrevivir, sino prosperar en mercados cada vez más dinámicos y competitivos.

Este libro surge de la necesidad de ofrecer a estudiantes, académicos, profesionales y tomadores de decisiones una guía integral que articule los fundamentos teóricos de la administración estratégica con evidencia empírica contemporánea derivada de investigaciones científicas de alto impacto. A diferencia de otros textos que se sustentan en teorías desarrolladas en contextos norteamericanos o europeos, esta obra enfatiza la aplicabilidad de los conceptos estratégicos a las realidades latinoamericanas y, específicamente, ecuatorianas, sin sacrificar el rigor académico ni la relevancia global de los principios presentados.

La relevancia de la administración estratégica trasciende el ámbito empresarial para constituirse en un elemento determinante de la competitividad nacional y regional. En sectores estratégicos como la acuicultura, la agroindustria, el sector textil y las pequeñas y medianas empresas, la gestión estratégica adecuada puede marcar la diferencia entre el crecimiento sostenible y la obsolescencia organizacional. Al mismo tiempo, la administración estratégica contemporánea enfrenta

desafíos sin precedentes derivados de la transformación digital, la globalización acelerada, las expectativas cambiantes de los grupos de interés y la creciente presión por la sostenibilidad ambiental y social. Las organizaciones deben navegar múltiples dimensiones estratégicas: la innovación tecnológica, la gestión del conocimiento, el desarrollo del capital humano, la responsabilidad corporativa y la creación de valor sostenible a largo plazo.

El presente libro adopta un enfoque práctico sin sacrificar el rigor académico. Cada concepto teórico se fundamenta en investigaciones científicas publicadas en revistas indexadas de alto impacto y se ilustra con casos reales de implementación estratégica en diversos contextos organizacionales, lo que permite al lector no solo comprender los fundamentos conceptuales, sino también desarrollar las competencias necesarias para aplicar estos conocimientos en situaciones reales de gestión empresarial.

Objetivo general del libro

El objetivo general de esta obra es proporcionar una comprensión integral, sistemática y fundamentada de los procesos de administración estratégica, abarcando sus tres dimensiones esenciales: formulación, implementación y evaluación. De manera específica, el libro busca desarrollar competencias analíticas para el diagnóstico organizacional y la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno competitivo, utilizando herramientas validadas empíricamente como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el marco VRIO. Asimismo, pretende fortalecer las capacidades de formulación estratégica mediante la integración de marcos conceptuales clásicos y

contemporáneos, aplicables a diferentes tipos de organizaciones, sectores industriales y contextos geográficos, con especial énfasis en las realidades latinoamericanas y ecuatorianas.

Adicionalmente, la obra proporciona guías prácticas para la implementación estratégica, considerando aspectos críticos como la gestión del cambio, el alineamiento organizacional, la asignación de recursos mediante presupuestos estratégicos y el desarrollo de capacidades organizacionales distintivas. Del mismo modo, habilita sistemas de evaluación y control estratégico basados en herramientas como el Balanced Scorecard, el análisis de variaciones presupuestarias y la valoración de activos intangibles. Todo ello se complementa con la integración de perspectivas contemporáneas de gestión del conocimiento, innovación, sostenibilidad y transformación digital, orientadas a facilitar el pensamiento crítico y la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

Estructura del libro

El libro se organiza en tres capítulos principales que corresponden a las fases fundamentales del proceso de administración estratégica, siguiendo una secuencia lógica que refleja tanto el flujo conceptual como la práctica real de la gestión estratégica.

El Capítulo I, dedicado a la Formulación Estratégica, aborda el proceso mediante el cual las organizaciones definen su dirección estratégica y desarrollan planes para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Se examinan el análisis del entorno externo mediante herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, el análisis interno

utilizando el marco VRIO y la cadena de valor, la definición de misión, visión y objetivos estratégicos, la formulación de estrategias a través del análisis FODA integrado y las estrategias genéricas competitivas, así como el rol de la gestión del conocimiento y la innovación como fuentes de ventaja competitiva sostenible. El capítulo integra evidencia empírica de diversos sectores industriales ecuatorianos y latinoamericanos, incluyendo acuicultura, agroindustria bananera y sector textil.

El Capítulo II, centrado en la Implementación Estratégica, analiza el proceso crítico de traducir las estrategias formuladas en acciones concretas y resultados tangibles. Se abordan la brecha entre formulación e implementación, la asignación de recursos estratégicos, el diseño de estructuras organizacionales apropiadas, la gestión del capital humano como fuente de ventaja competitiva, la cultura organizacional y la gestión del cambio, el liderazgo estratégico, y la transformación digital mediante sistemas ERP y desarrollo de capacidades digitales. El capítulo enfatiza la importancia de la coherencia entre estrategia, estructura, sistemas y personas, presentando evidencia de implementaciones tanto exitosas como fallidas.

El Capítulo III, consagrado a la Evaluación Estratégica, examina los procesos de monitoreo, medición y evaluación del desempeño organizacional. Se analizan los fundamentos del control estratégico en sus modalidades preventiva, concurrente y correctiva; los sistemas de medición del desempeño como el Balanced Scorecard; el presupuesto como herramienta de control; la valoración de activos intangibles; la auditoría y revisión estratégica; y el aprendizaje organizacional como resultado del proceso evaluativo. Este capítulo enfatiza la evaluación

como un proceso continuo que alimenta nuevos ciclos de formulación e implementación, creando una espiral de aprendizaje y desarrollo organizacional.

Características pedagógicas

Este libro se distingue por una serie de elementos pedagógicos que facilitan el aprendizaje efectivo y la aplicación práctica de sus contenidos. En primer lugar, todos los conceptos, modelos y afirmaciones están fundamentados en investigaciones científicas publicadas en revistas indexadas de alto impacto, con citas en formato APA 7.ª edición. La base empírica incluye estudios sobre gestión del conocimiento e innovación en acuicultura ecuatoriana, capital humano y eficiencia en agroindustria bananera, presupuesto y planificación estratégica, desempeño laboral y sostenibilidad ambiental, implementación de sistemas ERP, activos intangibles, y perfiles competitivos en el sector textil ecuatoriano, entre otros.

Cada capítulo sigue una estructura pedagógica uniforme que incluye elementos de apertura, (resumen ejecutivo, objetivos de aprendizaje, esquema visual, preguntas de enfoque, caso de apertura y competencias a desarrollar), recursos internos como términos clave, tablas, figuras, ejemplos aplicados, preguntas de reflexión y ejercicios de comprensión, y elementos de cierre con resumen integrador, preguntas de revisión, ejercicios de aplicación, casos de estudio y glosario de términos técnicos. La obra equilibra el rigor conceptual con la aplicabilidad práctica, complementando los marcos teóricos con ejemplos empíricos, casos reales de organizaciones ecuatorianas y latinoamericanas, y herramientas de aplicación inmediata.

Los contenidos son aplicables a organizaciones de diferentes tamaños (desde pequeñas empresas y emprendimientos hasta grandes corporaciones), diversos sectores industriales (manufactura, servicios, sector primario, tecnología y sector público), y múltiples contextos geográficos, con énfasis en realidades ecuatorianas y latinoamericanas, mercados emergentes y economías en desarrollo. Asimismo, el libro incorpora temas emergentes como la transformación digital, la gestión del conocimiento, la innovación, la sostenibilidad, el capital intelectual, el bienestar organizacional, la resiliencia y la agilidad estratégica. La utilización de investigaciones del período 2013–2026, incluyendo metodologías como PCA, clustering, regresión logística y PLS, garantiza que los contenidos reflejen los desarrollos más actuales en el campo.

Público objetivo

Este libro está diseñado como herramienta de formación y consulta permanente para un amplio espectro de lectores. En el ámbito académico, resulta de especial utilidad para estudiantes de pregrado y posgrado en administración de empresas, gerencia, economía y carreras afines, así como para docentes de cursos de administración estratégica, investigadores en estrategia organizacional y tutores de tesis. En el ámbito profesional, está dirigido a gerentes generales, directores funcionales, consultores organizacionales, emprendedores, directivos de organizaciones públicas y privadas, miembros de juntas directivas, formuladores de políticas públicas y líderes de gremios empresariales. Su enfoque práctico y científicamente fundamentado lo convierte en un

recurso valioso tanto para el aula como para la práctica directiva cotidiana.

Cómo utilizar este libro

Para maximizar el valor de esta obra, se sugieren diversas estrategias de uso según el perfil del lector. Los estudiantes encontrarán provechoso iniciar cada capítulo con la lectura de los objetivos de aprendizaje y las preguntas de enfoque para activar conocimientos previos, completar los ejercicios y casos de estudio propuestos, y consultar las referencias bibliográficas para profundizar en temas de interés. Los docentes pueden emplear los casos de apertura para iniciar discusiones en clase, asignar ejercicios como actividades de verificación y utilizar los casos integradores para evaluaciones o proyectos grupales. Los profesionales, por su parte, pueden identificar capítulos o secciones relevantes a los desafíos actuales de su organización, aplicar herramientas y marcos de inmediato a situaciones reales, y adaptar los casos de estudio a su contexto organizacional específico.

Esperamos que este libro contribuya significativamente al desarrollo de capacidades estratégicas en organizaciones latinoamericanas y ecuatorianas, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad en mercados cada vez más desafiantes.

El autor

ÍNDICE

PREFACIO i

ÍNDICE……viii

CAPÍTULO I 21

1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 21

1.1 Elementos de apertura 21

1.1.1 Resumen del Capítulo 21

1.1.2 Objetivos de Aprendizaje 21

1.2 Esquema del capítulo 22

1.2.1 Preguntas de Enfoque..... 22

1.2.2 Caso de Apertura: Transformación Estratégica en Acuicultura Ecuatoriana 22

1.3 Fundamentos de la formulación estratégica..... 23

1.3.1 Concepto y naturaleza de la estrategia 23

1.3.2 El proceso de formulación estratégica 25

1.4 Actividades de Refuerzo 28

1.1.3 Pensamiento estratégico y planificación estratégica 30

1.5 Actividades de Refuerzo 31

1.6 Análisis del entorno externo 33

1.6.1 Análisis del macroentorno: factores PESTEL 33

1.2.2 Análisis del entorno competitivo: modelo de Porter 37

1.6.2 Oportunidades y amenazas estratégicas 40

1.7 Actividades de Refuerzo 43

1.8 Análisis del entorno interno 46

1.8.1 Análisis de recursos y capacidades 46

1.9 Actividades de Refuerzo 50

1.9.1 Cadena de valor 54

1.9.2 Fortalezas y debilidades organizacionales 56

1.10 Actividades de Refuerzo 60

1.10.1 Gestión del conocimiento como ventaja competitiva 63

1.11 Dirección estratégica organizacional 65

1.11.1 Misión, visión y valores 65

1.11.2 Objetivos estratégicos 70

1.12 Actividades de Refuerzo 72

1.12.1 Alineamiento estratégico 75

1.13 Actividades de Refuerzo 76

1.14 Formulación de estrategias 80

1.14.1 Análisis FODA integrado 80

1.14.2 Estrategias genéricas competitivas 85

1.14.3 Estrategias de crecimiento y diversificación 86

1.14.4 Estrategias funcionales 87

1.15 Actividades de Refuerzo 88

1.16 Gestión del conocimiento e innovación 92

1.16.1 Creación, transferencia y aplicación del conocimiento 92

1.16.2 Capacidad de innovación organizacional 93

1.16.3 Capital intelectual y activos intangibles 94

1.17 Elementos de cierre 95

1.17.1 Resumen del Capítulo 95

1.17.2 Preguntas de Revisión 96

1.17.3 Ejercicio de Aplicación Integrador 97

1.17.4 Caso de Estudio: Empresa Camaronera “AquaEco” 98

1.18 Glosario del Capítulo 100

CAPÍTULO II 102

2 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA 102

2.1 Elementos de apertura 102

2.1.1 Resumen del Capítulo 102

2.1.2 Objetivos de Aprendizaje 102

2.2 Esquema del Capítulo 103

2.2.1 Preguntas de Enfoque 103

2.3 Caso de Apertura: Implementación de Presupuesto Estratégico en Empresas Ecuatorianas 104

2.3.1 Competencias a Desarrollar 105

2.4 Fundamentos de la implementación estratégica 106

2.4.1 La brecha formulación-implementación 106

2.4.2 Factores críticos de éxito en la implementación 108

2.4.3 Modelos de implementación estratégica 109

2.4.4 Herramientas metodológicas para la formulación e implementación 111

2.5 Actividades de Refuerzo 115

2.6 Asignación de recursos estratégicos 120

2.6.1 Presupuesto estratégico 120

2.6.2 Evidencia empírica: 120

2.6.3 Elementos de un presupuesto estratégico efectivo:..... 121

2.7 Priorización de inversiones estratégicas..... 122

2.8 Estructura organizacional y diseño estratégico 124

2.8.1 Tipos de estructuras organizacionales..... 124

2.8.2 Alineamiento estrategia-estructura..... 126

2.4 Gestión del capital humano estratégico 127

2.8.3 2.4.1 Desarrollo de competencias estratégicas..... 127

2.8.4 2.4.2 Perfiles de eficiencia organizacional..... 128

2.8.5 2.4.3 Clima y compromiso organizacional 130

2.9 Cultura organizacional y cambio estratégico 132

2.9.1 Cultura como facilitador u obstáculo estratégico..... 132

2.9.2 Gestión del cambio organizacional 133

2.10 Liderazgo estratégico 135

2.10.1 Rol del liderazgo en la implementación 135

2.11 Transformación digital e implementación estratégica 137

2.11.1 Sistemas ERP y gestión estratégica 137

2.11.2 Factores críticos de éxito en transformación digital..... 137

2.12 Elementos de cierre..... 140

2.12.1 Resumen del Capítulo 140

2.12.2 Preguntas de Revisión 142

2.13 Matriz de implementación de estrategias (mie) 143

2.13.1 Estructura de la Matriz de Implementación de Estrategias 143

2.13.2 Indicadores de la MIE: Fórmulas de cálculo 146

2.14 Actividades de Refuerzo 147

2.8.3 Implementación por áreas funcionales 151

2.15 Caso de Estudio: Transformación en Empresa Bananera 153

2.16 Glosario del Capítulo 155

2.17 Ejercicio 2.4: Caso Integrado de Implementación Estratégica 156

CAPÍTULO III 160

3 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA 160

3.1 Elementos de apertura 160

3.1.1 Resumen del Capítulo 160

3.1.2 Objetivos de Aprendizaje 160

3.1.3 Preguntas de Enfoque 162

3.2 Caso de Apertura: El Impacto del Control Presupuestario en el Desempeño 162

3.3 Competencias a Desarrollar 164

3.4 Fundamentos de la evaluación estratégica 165

3.4.1 Propósito y naturaleza del control estratégico 165

3.1.2 Tipos de control estratégico 167

3.4.2 El ciclo de evaluación estratégica 169

3.4.3 Marco para la evaluación de estrategias y la Matriz MEE..... 171

3.5 Actividades de Refuerzo 175

3.2 Sistemas de medición del desempeño 179

3.2.1 Balanced Scorecard 179

3.5.1 Indicadores financieros estratégicos 185

3.5.2 Indicadores no financieros 187

3.6 Actividades de Refuerzo 190

3.7 Presupuesto y control financiero estratégico..... 194

3.7.1 Presupuesto como herramienta de control 194

3.3.2 Análisis de variaciones presupuestarias..... 196

3.7.2 Control del retorno sobre activos (ROA) 198

3.8 Actividades de Refuerzo 200

3.9 Evaluación del desempeño organizacional 205

3.9.1 Eficiencia y eficacia organizacional..... 205

3.4.2 Perfiles de eficiencia 205

3.10 Evaluación de activos intangibles 208

3.10.1 Valoración de capital intelectual 208

3.5.2 Modelo de Ohlson 209

3.10.2 Impacto de intangibles en valor de mercado 211

3.11 Auditoría y revisión estratégica 213

3.11.1 Auditoría estratégica integral 213

3.6.2 Evaluación de alineación estratégica 214

3.12 Aprendizaje organizacional y mejora continua 215

3.12.1 Retroalimentación estratégica 215

3.7.2 Ajustes y correcciones estratégicas 217

3.12.2 Sostenibilidad del desempeño estratégico 218

3.13 Elementos de cierre 219

3.13.1 Resumen del Capítulo 219

3.8 Estructura de la planificación estratégica 222

3.14 Ejercicio: Caso Integrado de Evaluación Estratégica 227

3.15 Caso de Estudio Integrador: Sostenibilidad Estratégica en Camaroneras 228

3.16 Glosario del Capítulo 231

3.17 Reflexión Final del Capítulo 232

BIBLIOGRAFÍA 234

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Niveles de la estrategia organizacional 25

Tabla 2.Matriz de probabilidad-impacto para la priorización de oportunidades y amenazas 41

Tabla 3.Escala de ponderación para las matrices de perfil (MPOA y MPCI) 42

Tabla 4.Estructura de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (MPOA) 43

Tabla 5.Criterios del marco VRIO para el análisis de recursos y capacidades 48

Tabla 6.Perfiles de eficiencia organizacional en la gestión del capital humano 49

Tabla 7.Estructura de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (MPCI) 57

Tabla 8.Preguntas metodológicas para la formulación de la visión 67

Tabla 9.Preguntas metodológicas para la formulación de la misión 68

Tabla 10.Los nueve componentes de la declaración de misión 69

Tabla 11.Criterios del modelo SMART para la formulación de objetivos estratégicos 70

Tabla 12.Aplicación de la metodología SMART a un objetivo general 71

Tabla 13.Estructura del análisis FODA integrado 80

Tabla 14.Clasificación de las estrategias según David (2013) 83

Tabla 15.Tipos de estrategias de la Matriz de Interrelación Interna y Externa de Estrategias (MIIEE) 84

Tabla 16.Estructura de la Matriz MIIEE según factores internos 85

Tabla 17. Estructura de la Matriz MIIEE: estrategias MAXI y MINI 90

Tabla 18.Criterios del modelo SMART para objetivos estratégicos 111

Tabla 19.Formulación progresiva de un objetivo con la metodología SMART 112

Tabla 20.Clasificación de estrategias según David (2013)..... 113

Tabla 21.Tipos de estrategias de la Matriz MIIEE..... 114

Tabla 22.Estructura de la matriz de objetivos estratégicos SMART por área funcional..... 118

Tabla 23.Comparación de desempeño: empresas con y sin presupuesto formal 121

Tabla 24.Matriz de evaluación de iniciativas estratégicas 122

Tabla 25.Alineamiento entre estrategia y estructura organizacional 126

Tabla 26.Perfiles de eficiencia en la gestión del capital humano. 129

Tabla 27.Factores críticos de éxito en la implementación de ERP 137

Tabla 28.Estructura de la Matriz de Implementación de Estrategias (MIE) 144

Tabla 29.Descripción de las columnas de la MIE 146

Tabla 31.Indicadores de la Matriz de Implementación de Estrategias 147

Tabla 32.Estructura de la MIE: columnas de planificación 149

Tabla 33.Estructura de la MIE: columnas de evaluación 149

Tabla 34.Instrumento de autoevaluación de los factores de implementación estratégica 152

Tabla 35.Formato para el análisis de alineamiento presupuestario 153

Tabla 36.Verificación de la visión con preguntas orientadoras ... 156

Tabla 37.Verificación de la misión con las cuatro preguntas metodológicas 157

Tabla 38.Verificación SMART del objetivo 158

Tabla 39.Ejemplo de registro en la MIE. Área de Producción 158

Tabla 40.Preguntas para la revisión de las bases estratégicas 172

Tabla 41.Estructura de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) 173

Tabla 42.Indicadores de evaluación estratégica 174

Tabla 43.Formato de aplicación de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) 177

Tabla 44.Fórmulas de cálculo de los indicadores de la MEE 178

Tabla 45.Ejemplo de Balanced Scorecard para una empresa acuícola 181

Tabla 46.Estructura de la Matriz de Balanced Scorecard 183

Tabla 47.Comparación entre metas poco efectivas y metas efectivas 184

Tabla 48.Formato de aplicación de la Matriz de Balanced Scorecard 192

Tabla 49.Ejemplo de análisis de variaciones presupuestarias 197

Tabla 50.Formato de aplicación de la Matriz de Implementación de Estrategias (MIE) 202

Tabla 51.Formato de aplicación de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) 203

Tabla 52.Perfiles de eficiencia organizacional..... 207

Tabla 53.Intangibles y su impacto en el valor organizacional 211

Tabla 54.Matriz de evaluación de alineación estratégica 215

Tabla 55.Estructura de un plan estratégico empresarial 223

Tabla 56.Formato para el diseño de un Balanced Scorecard (ejercicio 3.1) 225

Tabla 57.Información presupuestaria para el análisis de variaciones (ejercicio 3.2) 225

Tabla 58.Formato de evaluación del perfil de eficiencia (ejercicio 3.4)..... 227

CAPÍTULO I

1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Elementos de apertura

1.1.1 Resumen del Capítulo

El Capítulo I aborda el proceso de formulación estratégica mediante el cual las organizaciones definen su dirección y desarrollan planes para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Se examina el análisis del entorno externo e interno, la articulación de la dirección organizacional y la selección de estrategias apropiadas, integrando evidencia empírica de múltiples contextos organizacionales y sectores industriales.

1.1.2 Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar este capítulo, los lectores serán capaces de:

1. **Comprender** la naturaleza y componentes del proceso de formulación estratégica.
2. **Aplicar** herramientas de análisis externo (PESTEL, Porter) e interno (VRIO, cadena de valor).
3. **Evaluar** recursos y capacidades organizacionales.
4. **Articular** misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
5. **Formular** estrategias mediante análisis FODA integrado.
6. **Reconocer** el rol de la gestión del conocimiento en la competitividad.

1.2 Esquema del capítulo

1.2.1 Preguntas de Enfoque

1. ¿Qué distingue a organizaciones exitosas de las que fracasan?
2. ¿Cómo pueden las organizaciones anticiparse a cambios del entorno?
3. ¿Qué factores internos determinan la capacidad competitiva?
4. ¿Cómo transforma la gestión del conocimiento la competencia empresarial?

1.2.2 Caso de Apertura: Transformación Estratégica en Acuicultura Ecuatoriana

"El conocimiento se ha convertido en el recurso estratégico más importante para la competitividad en el sector camaronero."

El estudio de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre 186 productores camaroneros en El Oro, Ecuador, demostró que las prácticas de gestión del conocimiento influyen significativamente en la capacidad de innovación (coeficiente de trayectoria = 0.423, 32% de varianza explicada). Este hallazgo subraya que en sectores dinámicos, la ventaja competitiva proviene de capacidades intangibles relacionadas con conocimiento e innovación.

Complementariamente, Ugalde-Vásquez y Naranjo-Gil (2020) demostraron que los sistemas de contabilidad de gestión, combinados con equipos directivos diversos, facilitan la adquisición sostenible de conocimiento y mejoran el desempeño organizacional. Asimismo, Claver-Cortés et al. (2018) analizaron las prácticas de gestión del capital

intelectual en organizaciones ecuatorianas, identificando brechas significativas entre la teoría y la práctica.

1.3 Fundamentos de la formulación estratégica

1.3.1 Concepto y naturaleza de la estrategia

La **estrategia organizacional** es el conjunto integrado de decisiones y acciones para alcanzar posición competitiva superior y generar valor sostenible. Se caracteriza por ser:

Direccional: Establece el rumbo organizacional a largo plazo, definiendo mercados, productos, tecnologías y capacidades a desarrollar.

Selectiva: Requiere elecciones sobre asignación de recursos escasos y posiciones competitivas distintivas. Como demostraron Andrade et al. (2022) en su estudio de empresas textiles familiares de Otavalo, Ecuador, las organizaciones que logran diferenciarse estratégicamente mediante análisis de fuerzas competitivas, análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, recursos Humanos, Información y Tecnología) y el modelo del diamante de Porter pueden identificar fortalezas y debilidades que mejoran su competitividad nacional e internacional.

Integradora: Alinea todos los elementos organizacionales hacia objetivos comunes. Wasik y Angraini (2024) demostraron mediante análisis FODA en MSMEs indonesias que la gestión estratégica efectiva requiere integración entre análisis interno y externo para aumentar la sostenibilidad empresarial.

Espinoza-Rivera et al. (2023) analizaron la responsabilidad social corporativa en empresas latinoamericanas, encontrando que su integración estratégica mejora el posicionamiento competitivo. Orozco-Toro et al. (2023) complementan esta perspectiva al estudiar la comunicación estratégica para la sostenibilidad en Ecuador, Colombia y Chile.

La investigación contemporánea ha expandido la comprensión de la estrategia incorporando la **gestión del conocimiento** como factor determinante. Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) demostraron que la gestión del conocimiento (creación, transferencia y aplicación) explica el 32% de la varianza en capacidad de innovación en empresas camaroneras ecuatorianas, un sector relevante para la economía local y exportaciones globales.

Términos clave:

- **Estrategia:** Conjunto integrado de decisiones para alcanzar ventaja competitiva sostenible.
- **Ventaja competitiva:** Capacidad de superar a rivales en creación de valor.
- **Stakeholders:** Grupos con intereses legítimos en actividades organizacionales.
- **Competitividad:** Capacidad de mantener o incrementar participación de mercado de manera rentable.

Niveles de estrategia:

Tabla 1.Niveles de la estrategia organizacional

Nivel	Pregunta Clave	Horizonte	Ejemplo
Corporativa	¿En qué negocios competir?	5-10 años	Diversificar hacia acuicultura orgánica
Negocios	¿Cómo competir en cada negocio?	3-5 años	Diferenciación por calidad en mercado europeo
Funcional	¿Cómo apoyar estrategias de negocio?	1-3 años	Plan de capacitación en gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

Contextos sectoriales diversos:

La formulación estratégica debe adaptarse a contextos sectoriales específicos. Reinhardt et al. (2013) proporcionan un panorama de la industria bananera en Latinoamérica y el Caribe con enfoque especial en Brasil, destacando que la industria es muy diversa, desde pequeños productores orientados a mercados locales hasta grandes plantaciones manejadas por corporaciones que dominan mercados internacionales. Ecuador y Costa Rica se han posicionado como "exportadores de excelencia" mediante estrategias diferenciadas.

1.3.2 El proceso de formulación estratégica

La formulación estratégica comprende seis fases interrelacionadas:

Fase 1: Análisis estratégico

El análisis estratégico combina evaluación del entorno externo e interno. En el contexto ecuatoriano, Morales Corozo (2022) ilustra la importancia del análisis operativo en la gestión de residuos sólidos del cantón Gonzalo Pizarro, donde el análisis de capacidad operativa (58,862 h/año con eficiencia de 65.21%) reveló variables de causas asignables que deben considerarse en la planificación estratégica.

Componentes del análisis:

- Análisis del macroentorno (PESTEL)
- Análisis del entorno competitivo (cinco fuerzas de Porter)
- Análisis de recursos y capacidades internas (VRIO)

Fase 2: Articulación de dirección estratégica

Definir/revisar misión, visión y valores organizacionales que proporcionen sentido de dirección y faciliten toma de decisiones consistente.

Fase 3: Formulación de objetivos estratégicos

Establecer objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporalmente acotados). Como lo evidenciaron García et al. (2022) en las actas de la conferencia CSEI 2021, uno de los trabajos presentados propuso un "modelo sistémico para integración de planificación estratégica en nivel corporativo con Balanced Scorecard", destacando la importancia de vincular objetivos estratégicos con sistemas de medición.

Fase 4: Generación de alternativas

- Análisis FODA integrado
- Estrategias genéricas competitivas
- Consideración de modelos de crecimiento

Wasik y Angraini (2024) aplicaron análisis FODA a MSMEs en Indonesia, demostrando que este marco permite identificar estrategias para aumentar sostenibilidad empresarial mediante articulación sistemática de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Greiving et al. (2021) destacaron la importancia de la evaluación multirriesgo en Chile y Ecuador, evidenciando cómo los factores ambientales externos condicionan las oportunidades y amenazas en la planificación estratégica territorial. Del mismo modo, Luque-Ayala et al. (2013) analizaron la gobernanza local del cambio climático en Esmeraldas, Ecuador, identificando las limitaciones y herramientas para responder a amenazas externas.

Fase 5: Selección de estrategias

Evaluar alternativas según criterios de:

- **Adecuación:** ¿Aborda oportunidades y amenazas identificadas?
- **Factibilidad:** ¿Puede implementarse con recursos disponibles?
- **Aceptabilidad:** ¿Es consistente con valores y expectativas de stakeholders?
- **Sostenibilidad:** ¿Puede mantenerse ante reacciones competitivas?

Fase 6: Articulación del plan estratégico

Documentar estrategia, iniciativas, recursos e indicadores. Este plan facilita implementación subsecuente al proporcionar dirección clara y bases para monitoreo.

1.4 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de diez conceptos básicos de administración estratégica. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad se alinea con el enfoque científico y práctico del Capítulo I, permitiendo a los estudiantes profundizar en los fundamentos de la formulación estratégica que constituyen la base del proceso estratégico. Al analizar conceptos como PESTEL, modelo de las cinco fuerzas de Porter, marco VRIO, cadena de valor y gestión del conocimiento, los estudiantes desarrollan comprensión sobre cómo las organizaciones identifican oportunidades y amenazas en el entorno externo y evalúan sus fortalezas y debilidades internas.

La utilización de la Biblioteca Virtual y artículos científicos es relevante dado que se enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026), como se demuestra en los estudios de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento en acuicultura, y Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional. Esta práctica de investigación fomenta el pensamiento crítico y la capacidad de aplicar marcos teóricos

a contextos reales, tal como se promueve en el enfoque práctico del libro.

Actividad Autónoma: *Redactar un marco teórico de la administración estratégica (paráfrasis). Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión de los fundamentos teóricos que estructuran el proceso de formulación estratégica, como se presenta en la sección 1.1 del Capítulo I. La elaboración del marco teórico mediante paráfrasis requiere que los estudiantes internalicen y expresen con sus propias palabras los conceptos esenciales: desde el concepto de estrategia organizacional hasta los niveles de estrategia (corporativa, de negocio y funcional), pasando por el proceso de formulación estratégica y el pensamiento estratégico.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas es fundamental para desarrollar rigor académico y reconocer la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o los de Tigua-Moreira et al. (2025) sobre bienestar psicosocial en acuicultura, asegurando que las estrategias no sean meramente teóricas sino apoyadas en evidencia científica.

1.1.3 Pensamiento estratégico y planificación estratégica

La planificación estratégica ha sido aplicada en diversos contextos organizacionales. Polonio et al. (2024) desarrollaron un plan estratégico para el tratamiento de residuos orgánicos mediante compostaje en Santa Elena, Ecuador, demostrando la aplicabilidad de las herramientas de planificación estratégica en proyectos de desarrollo sostenible comunitario.

Pensamiento estratégico: Orientación mental caracterizada por perspectiva sistémica, orientación futurista, creatividad y capacidad de síntesis.

Planificación estratégica: Proceso formal y estructurado que traduce pensamiento estratégico en planes concretos.

Caminos Manjarrez et al. (2025) proporcionaron evidencia contundente sobre el valor de la planificación estratégica formal en empresas ecuatorianas. Su estudio con 20 empresas nacionales demostró que aquellas con procesos presupuestarios estructurados y alineados con planificación estratégica alcanzaron ROA de 7.50% versus 4.00% sin planificación formal, una diferencia de 87.5%. Más allá de rentabilidad, estas empresas demostraron:

- **Mejor control de gastos** mediante seguimiento sistemático de variaciones
- **Planificación participativa** que involucra múltiples niveles organizacionales
- **Mayor capacidad de respuesta** a contextos adversos y crisis

- **Resiliencia organizacional** superior ante cambios del entorno

El estudio concluye que el presupuesto trasciende su función operativa para constituir instrumento de **gobernanza financiera**, crítico para eficiencia, sostenibilidad y competitividad del sector empresarial ecuatoriano.

Integración de pensamiento y planificación:

Organizaciones exitosas equilibran creatividad del pensamiento estratégico con disciplina de planificación formal. Como sugieren los hallazgos de múltiples estudios sectoriales, este balance permite tanto innovación como ejecución efectiva.

1.5 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de modelos de administración estratégica. Biblioteca Virtual – Libros - Artículos Científicos.*

Esta actividad ayuda para comprender los fundamentos teóricos que estructuran el proceso de formulación estratégica, como se presenta en la sección 1.1 del Capítulo I. Al analizar modelos como el de las cinco fuerzas de Porter, PESTEL, VRIO y la cadena de valor, los estudiantes desarrollan una comprensión sólida de cómo las organizaciones identifican oportunidades y amenazas en el entorno externo y evalúan sus fortalezas y debilidades internas.

La utilización de la Biblioteca Virtual y artículos científicos es relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias

en evidencia empírica contemporánea (2013-2026), como se demuestra en los estudios de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento en acuicultura, y Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional. Esta práctica de investigación fomenta el pensamiento crítico y la capacidad de aplicar marcos teóricos a contextos reales, tal como se promueve en el enfoque práctico del libro.

Actividad Autónoma: *Elaborar un gráfico, donde se determine tres modelos de distintos autores de la administración estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión de los diversos enfoques teóricos que han contribuido al desarrollo de la administración estratégica, como se analiza en la sección 1.1.1 del Capítulo I. Al elaborar un gráfico que compare modelos de distintos autores (como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el marco VRIO de Barney, y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton), los estudiantes reconocen la evolución histórica y las diferencias en la aplicación de estos marcos en contextos organizacionales diversos.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas es fundamental para desarrollar rigor académico y reconocer la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o

los de Tigua-Moreira et al. (2025) sobre bienestar psicosocial en acuicultura, asegurando que las estrategias no sean meramente teóricas sino apoyadas en evidencia científica.

1.6 Análisis del entorno externo

1.6.1 Análisis del macroentorno: factores PESTEL

El marco **PESTEL** examina seis dimensiones del macroentorno que pueden impactar en las organizaciones:

Factores Políticos

Incluyen estabilidad política, políticas comerciales, regulaciones gubernamentales y relaciones internacionales. Ecuador, como economía exportadora, está influenciado por políticas comerciales internacionales. Reinhardt et al. (2013) destacan que acuerdos comerciales y políticas gubernamentales han sido determinantes en el posicionamiento de Ecuador y Costa Rica como exportadores de excelencia en banano.

Factores Económicos

Abarcan crecimiento del PIB, tasas de interés, inflación, tipos de cambio y niveles de empleo. Estos factores afectan tanto el poder adquisitivo de consumidores como los costos operativos organizacionales. Caminos Manjarrez et al. (2025) demostraron que el control presupuestario formal permite a las empresas ecuatorianas responder mejor a fluctuaciones económicas y crisis.

Factores Sociales

Comprenden tendencias demográficas, valores culturales, estilos de vida y actitudes sociales. Nobell et al. (2016) investigaron el desarrollo profesional de relaciones públicas en Ecuador mediante investigación exploratoria y descriptiva, revelando que en la era digital, las organizaciones requieren proyectar imagen y prestigio como resultado de planificación estratégica de comunicación, aunque la perspectiva sistémica donde comunicación es tema transversal no es elemento fijo en empresas ecuatorianas.

La urbanización representa otra tendencia social significativa. La migración desde áreas rurales a centros urbanos transforma patrones de consumo y puede generar escasez de mano de obra en sectores rurales como agricultura y acuicultura.

Factores Tecnológicos

La innovación tecnológica es probablemente la fuerza más disruptiva en el macroentorno contemporáneo. García et al. (2022) documentaron en las actas de CSEI 2021 múltiples proyectos de innovación tecnológica en Ecuador, incluyendo:

Cantos et al. (2025) desarrollaron análisis espaciotemporales de calidad del agua en lagos altoandinos utilizando imágenes satelitales Sentinel 2 y Landsat, evidenciando cómo la innovación tecnológica transforma las capacidades de monitoreo ambiental estratégico.

- Recursos de gamificación aplicados a comprensión lectora
- Sistema de acondicionamiento para dispositivo de recolección de energía electromagnética

- Control dinámico matricial predictivo para sistema de bola y placa
- Marco de automatización para medidores de agua analógicos
- Sistema de comunicación aire-aire para trabajo colaborativo de drones
- Técnicas de visión por computadora para mejorar ratio de color
- Redes neuronales recurrentes con unidad recurrente cerrada

Estos desarrollos ilustran cómo la transformación tecnológica está impactando diversos sectores en Ecuador.

Factores Ecológicos

La sostenibilidad ambiental ha emergido como preocupación crítica. Tigua-Moreira et al. (2025) demostraron en su estudio de sistemas de cultivo de camarón costero en Ecuador que la sostenibilidad ambiental de sistemas acuáticos está intrínsecamente vinculada con desempeño laboral. Su modelo integrado (CFI = 0.985; RMSEA = 0.073) reveló que bienestar psicosocial (satisfacción laboral α=0.766, compromiso organizacional α=0.824, condiciones de trabajo α=0.798) contribuye significativamente a prácticas laborales sostenibles en sistemas que enfrentan estrés ambiental y desafíos de gestión del agua.

Reinhardt et al. (2013) también destacan que la industria bananera en Latinoamérica enfrenta desafíos ambientales significativos, incluyendo gestión de plagas y enfermedades, y los posibles impactos del cambio climático, requiriendo esfuerzos colaborativos de I+D a través de redes regionales.

Factores Legales

Las leyes y regulaciones establecen parámetros operativos. Morales Corozo (2022) ilustra cómo regulaciones ambientales sobre gestión de residuos sólidos afectan la capacidad operativa de gobiernos autónomos descentralizados municipales en Ecuador, requiriendo herramientas técnicas para planificar el Plan Operativo Anual y Plan Anual de Compras en departamentos de gestión ambiental.

En materia regulatoria, Correa-Quezada et al. (2025) analizaron la legislación forestal contra incendios en la Comunidad Andina de Naciones, proponiendo un marco de gestión integrada que ilustra cómo el entorno legal condiciona las estrategias organizacionales. Walter y Urkidi (2017) estudiaron las consultas comunitarias mineras en Latinoamérica, evidenciando la emergencia de instituciones híbridas de participación que transforman el entorno político-legal de las organizaciones extractivas.

Aplicación sectorial del análisis PESTEL:

Diferentes sectores enfrentan configuraciones únicas de factores PESTEL. La industria acuícola, por ejemplo, está influenciada por factores ecológicos (sostenibilidad de ecosistemas costeros), tecnológicos (innovaciones en prácticas de cultivo) y sociales (condiciones laborales y bienestar).

En el sector ambiental, Merchán-Sanmartín et al. (2025) demostraron la integración de la gestión de aguas residuales con la protección ambiental y el ecoturismo sostenible en comunidades andinas del páramo

ecuatoriano. Cuero Espinoza et al. (2025) analizaron las sinergias entre gobernanza del agua y desarrollo del agroturismo en la provincia de Esmeraldas, evidenciando cómo los factores ambientales externos configuran oportunidades estratégicas.

1.2.2 Análisis del entorno competitivo: modelo de Porter

En el contexto ecuatoriano, Sumba-Bustamante et al. (2024) desarrollaron un modelo estratégico para el fortalecimiento de PYMES basado en las cinco fuerzas de Porter, demostrando empíricamente la utilidad de este marco analítico para la formulación estratégica en economías emergentes.

El **modelo de cinco fuerzas** de Michael Porter evalúa la intensidad competitiva y atractivo de rentabilidad de una industria:

1. Rivalidad entre competidores existentes

La intensidad de rivalidad varía entre industrias. Andrade et al. (2022) caracterizaron el perfil competitivo de empresas textiles familiares de Otavalo mediante aplicación del modelo de cinco fuerzas de Porter, análisis AMOFHIT y modelo del diamante de Porter. Su metodología de tres fases, cinco etapas y once pasos reveló alta rivalidad en el sector textil ecuatoriano, pero también identificó fortalezas que permiten mejorar competitividad nacional e internacional mediante diferenciación.

La diferenciación también se manifiesta en sectores no convencionales. Tinitana et al. (2016) documentaron cómo los mercados tradicionales

del sur de Ecuador utilizan plantas medicinales como factor de diferenciación comercial, generando ventajas competitivas basadas en conocimiento ancestral.

Complementariamente, Castrejón y Charles (2013) aplicaron el análisis competitivo basado en gestión ecosistémica en la Reserva Marina de Galápagos, demostrando cómo la co-gestión pesquera requiere comprender las dinámicas competitivas entre actores del sector.

En contraste, Reinhardt et al. (2013) documentan que en la industria bananera latinoamericana, aunque existen numerosos productores, unos pocos grandes dominan el mercado internacional, creando una dinámica competitiva diferente.

2. Amenaza de nuevos entrantes

La altura de barreras de entrada determina esta amenaza. Barreras incluyen:

- Economías de escala
- Diferenciación de producto y lealtad de marca
- Requerimientos de capital
- Acceso a canales de distribución
- Ventajas de costo independientes de escala
- Políticas gubernamentales

3. Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos establecen un techo de precios. En acuicultura, por ejemplo, otras proteínas marinas y terrestres constituyen sustitutos del camarón, aunque la amenaza varía según segmentos de mercado y preferencias culturales.

4. Poder de negociación de compradores

Compradores ejercen poder cuando pueden presionar precios o exigir mejor calidad/servicio. El poder aumenta cuando:

- Compradores están concentrados o compran grandes volúmenes
- Productos son estandarizados
- Costos de cambio son bajos
- Compradores tienen capacidad de integración hacia atrás

5. Poder de negociación de proveedores

Proveedores ejercen poder cuando pueden incrementar precios o reducir calidad. El poder aumenta cuando:

- Proveedores están concentrados
- Productos son únicos o diferenciados
- Ausencia de sustitutos
- Amenaza de integración hacia adelante

Aplicación práctica del modelo:

Andrade et al. (2022) aplicaron el modelo de Porter al sector textil de Otavalo, permitiendo a las empresas familiares evaluar fuerzas competitivas y definir perfiles de respuesta frente a competidores. Los

resultados permitieron identificar que aunque enfrentan competencia intensa, poseen fortalezas en diseños auténticos y técnicas artesanales que pueden explotarse estratégicamente.

1.6.2 Oportunidades y amenazas estratégicas

Oportunidades: Condiciones externas favorables que la organización puede explotar para mejorar posición competitiva, crecer o crear valor.

Amenazas: Condiciones externas desfavorables que pueden erosionar posición competitiva, limitar crecimiento o amenazar viabilidad.

Identificación sistemática:

Las oportunidades y amenazas emergen del análisis PESTEL y del análisis de cinco fuerzas. Por ejemplo:

Oportunidades identificadas en estudios:

- Creciente demanda global de productos sostenibles (oportunidad ecológica).
- Desarrollo de tecnologías que mejoran eficiencia (oportunidad tecnológica).
- Acceso a nuevos mercados mediante acuerdos comerciales (oportunidad política).
- Preferencias de consumidores por productos auténticos (oportunidad social).

Amenazas identificadas en estudios:

- Degradación ambiental de ecosistemas costeros (amenaza ecológica en acuicultura).
- Competencia de productos importados de bajo costo (amenaza competitiva).
- Cambio climático impactando agricultura (amenaza ecológica).
- Regulaciones ambientales más estrictas incrementando costos de cumplimiento (amenaza legal).

Priorización mediante matriz de probabilidad-impacto:

Tabla 2.Matriz de probabilidad-impacto para la priorización de oportunidades y amenazas

	Bajo Impacto	**Medio Impacto**	**Alto Impacto**
Alta Probabilidad	Monitorear	Acción Selectiva	**PRIORIDAD MÁXIMA**
Media Probabilidad	Monitorear	Planificar	Acción Selectiva
Baja Probabilidad	Ignorar	Monitorear	Planificar Contingencias

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta de reflexión: *¿Qué oportunidades y amenazas de alta probabilidad y alto impacto enfrenta su industria? ¿Tiene su organización estrategias específicas para cada una?*

Metodología para el análisis del entorno externo: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (MPOA)

La Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (MPOA) es una herramienta de evaluación que permite resumir y evaluar la información

económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva del entorno externo. Se utiliza para elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo (David, 2013).

Pasos para la elaboración de la matriz MPOA:

Paso 1: Se elaboran cuatro columnas: la primera para los elementos encontrados (fuerzas externas), la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.

Paso 2: Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres subcolumnas para la calificación del factor: alto, medio y bajo.

Paso 3: En las filas se colocan los elementos encontrados (fuerzas externas) en el diagnóstico.

Paso 4: Se procede a calificar los elementos encontrados (fuerzas externas) otorgándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza.

Paso 5: Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.

Paso 6: Se interpreta y analiza el resultado de la matriz.

Escala de ponderación:

Tabla 3.Escala de ponderación para las matrices de perfil (MPOA y MPCI)

Incidencia	Ponderación	Escala
Alta	5	70% - 100%

Media	3	31% - 69%
Baja	1	0% - 30%

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Estructura de la Matriz MPOA:

Tabla 4.Estructura de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (MPOA)

Fuerzas Externas	Oportunidad (A/M/B)	Amenaza (A/M/B)	Impacto (A/M/B)
F. Económicas	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
F. Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
F. Políticas, Gubernamentales y Legales	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
F. Tecnológicas y Competitivas	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Para el diagnóstico de la matriz MPOA, se debe tomar en cuenta que el análisis será desarrollado en base a las fuerzas externas tanto de las oportunidades como de las amenazas, es decir, en este análisis se expondrá cualitativamente en función de los valores cuantitativos del resultado de impacto de los elementos del entorno.

1.7 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión de la metodología del análisis del entorno externo (Matriz de Perfil de Oportunidades y*

Amenazas - MPOA) de la Administración Estratégica de la empresa. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.

Esta actividad ayuda para comprender la primera etapa del análisis estratégico, que se enfoca en identificar y evaluar las fuerzas externas que impactan a la organización. Como se explica en la sección 1.2.3 del Capítulo I, la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (MPOA) es una herramienta esencial para el análisis del entorno externo que permite a las organizaciones estructurar sistemáticamente las oportunidades y amenazas identificadas a través del análisis PESTEL y del modelo de Porter.

La revisión de la metodología de la MPOA permite a los estudiantes comprender cómo se integran los factores PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) en un marco coherente para evaluar su impacto en la organización. Como demuestran los estudios de Greiving et al. (2021) sobre evaluación multirriesgo en Chile y Ecuador, y Luque-Ayala et al. (2013) sobre gobernanza local del cambio climático en Esmeraldas, Ecuador, la capacidad de identificar y priorizar oportunidades y amenazas es crítica para la formulación estratégica efectiva.

El uso de la Biblioteca Virtual y artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026), como se demuestra en los estudios de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento en acuicultura, y Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional. Esta práctica de

investigación fomenta el pensamiento crítico y la capacidad de aplicar marcos teóricos a contextos reales, tal como se promueve en el enfoque práctico del libro.

Actividad Autónoma: *Elaborar la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas – MPOA del análisis del entorno externo de una empresa. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de la metodología para el análisis del entorno externo, como se presenta en la sección 1.2.3 del Capítulo I. Al elaborar la MPOA para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para el proceso de formulación estratégica.

La MPOA, según el libro, sigue una estructura específica que incluye:

- Cuatro columnas para fuerzas externas, oportunidades, amenazas e impacto.
- Subdivisiones en alto, medio y bajo para cada categoría.
- Ponderación de impacto según escala (70-100% = alto, 31-69% = medio, 0-30% = bajo).

Esta aplicación práctica permite a los estudiantes comprender cómo las oportunidades y amenazas identificadas (como creciente demanda global de productos sostenibles, desarrollo tecnológico, acceso a nuevos mercados, o amenazas como degradación ambiental, competencia de importaciones de bajo costo, cambio climático) se estructuran en un marco analítico coherente.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o los de Tigua-Moreira et al. (2025) sobre bienestar psicosocial en acuicultura, asegurando que las estrategias no sean meramente teóricas sino apoyadas en evidencia científica.

Al priorizar oportunidades y amenazas mediante la matriz de probabilidad-impacto, los estudiantes aprenden a identificar aquellas que requieren "PRIORIDAD MÁXIMA" (alta probabilidad y alto impacto), lo que es esencial para la formulación estratégica efectiva que se analizará en la sección 1.5 del Capítulo I.

1.8 Análisis del entorno interno

Velázquez et al. (2024) desarrollaron un estudio transversal para evaluar competencias en estudiantes de enfermería en Ecuador, cuya metodología de evaluación por competencias es transferible al análisis de capacidades internas organizacionales.

1.8.1 Análisis de recursos y capacidades

El enfoque basado en recursos (Resource-Based View) sostiene que diferencias en desempeño organizacional se explican por diferencias en recursos y capacidades, no solo por posicionamiento competitivo externo.

Tipos de recursos:

Recursos tangibles:

- Recursos financieros (efectivo, capacidad de endeudamiento, flujo de caja)
- Recursos físicos (instalaciones, equipamiento, ubicaciones, materias primas)

Recursos intangibles:

- Conocimiento técnico y know-how
- Reputación y marca
- Propiedad intelectual
- Capital humano

Navas-Alcivar et al. (2026) demostraron la relevancia de activos intangibles en el mercado de valores ecuatoriano mediante aplicación del modelo de Ohlson. Su investigación de empresas listadas en bolsa (2020-2023) reveló que activos intangibles como marcas, innovación y capital humano impactan la percepción del mercado y valoración empresarial, aunque el impacto varía por sector.

El análisis mostró que la ratio Ventas/Gastos de Personal tiene correlación positiva con precios de acciones (R^2=0.021). Casos de Corporación Favorita, Cervecería Nacional y Banco Pichincha demostraron que estrategias enfocadas en intangibles fortalecen competitividad. El estudio concluye que, aunque cuantificar intangibles es desafiante en mercados emergentes como Ecuador, la gestión

eficiente de recursos intangibles mejora toma de decisiones estratégicas y sostenibilidad empresarial.

Marco VRIO:

El marco VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) proporciona criterios sistemáticos para evaluar si recursos/capacidades generan ventaja competitiva sostenible:

Tabla 5.Criterios del marco VRIO para el análisis de recursos y capacidades

Pregunta	**Criterio**	**Implicación**
¿Es Valioso?	Explota oportunidades/neutraliza amenazas	Si NO → Desventaja
¿Es Raro?	Poseído por pocos competidores	Si NO → Paridad
¿Es difícil de Imitar?	Desventajas de costo para competidores	Si NO → Ventaja temporal
¿Está Organizado?	Sistemas para capturar valor	Si SÍ → **Ventaja sostenible**

Fuente: Elaboración propia a partir del marco VRIO.

Evidencia empírica del marco VRIO:

Serrano-Orellana et al. (2025) aplicaron el marco VRIO al contexto agroindustrial mediante estudio de 513 empleados de empresas bananeras exportadoras ecuatorianas registradas en la Cámara de Comercio de El Oro. Utilizaron Análisis de Componentes Principales (PCA) para reducir dimensionalidad y algoritmos de clustering (K-means y método de Ward) para identificar perfiles.

Componentes principales identificados (>54% de varianza total):

1. **Capital humano específico y soporte laboral:** Capacitación específica, antigüedad, soporte gerencial
2. **Capital humano general y coordinación inter-área:** Educación formal, competencias transferibles, coordinación
3. **Competencias aplicadas y desempeño actual:** Aplicación de habilidades, productividad actual

Perfiles de eficiencia organizacional:

Tabla 6.Perfiles de eficiencia organizacional en la gestión del capital humano

Dimensión	**Perfil Alto Despliegue**	**Perfil Bajo Despliegue**
Capacitación específica	Sistemática y continua	Esporádica o ausente
Soporte gerencial	Activo y estructurado	Limitado o reactivo
Antigüedad promedio	Mayor (experiencia acumulada)	Menor (alta rotación)
Coordinación	Fluida y efectiva	Fragmentada
Eficiencia organizacional	**Alta**	**Baja**

Fuente: Adaptado de Serrano-Orellana et al. (2025).

El estudio confirma que eficiencia organizacional se fundamenta en articulación entre aprendizaje idiosincrático (capital humano específico), acompañamiento gerencial y procesos estructurados. Estos hallazgos extienden aplicación del marco VRIO al contexto agroindustrial y proponen modelo analítico multivariante replicable para diagnosticar y fortalecer gestión de capital humano en sectores intensivos en mano de obra.

Capacidades dinámicas:

Mientras los recursos son "stocks" que la organización posee, las capacidades son "flujos", la habilidad de desplegar recursos de forma efectiva. Las capacidades dinámicas permiten renovar, reconfigurar o regenerar capacidades ordinarias en respuesta a cambios del entorno.

1.9 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología del análisis externo y la matriz MPOA de la Planificación Estratégica de la empresa propuesta. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad ayuda para comprender el análisis del entorno externo en el proceso de formulación estratégica, como se presenta en la sección 1.2 del Capítulo I. El análisis externo permite identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar el desempeño de la organización, constituyendo un componente crítico para la formulación de estrategias efectivas.

El análisis del entorno externo se estructura en dos componentes principales:

1) Análisis del macroentorno mediante el marco PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales)
2) Análisis del entorno competitivo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter

La matriz MPOA (Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas) es una herramienta esencial que sintetiza estos análisis en una estructura coherente. Como explica el libro, esta matriz permite evaluar sistemáticamente el impacto de los factores externos en la organización, facilitando la priorización de las oportunidades y amenazas más relevantes.

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Greiving et al. (2021) sobre evaluación multirriesgo en Chile y Ecuador, y Luque-Ayala et al. (2013) sobre gobernanza local del cambio climático en Esmeraldas, Ecuador, demuestran cómo los factores ambientales externos condicionan las oportunidades y amenazas en la planificación estratégica territorial.

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo las organizaciones pueden anticiparse a cambios del entorno y transformarlos en ventajas competitivas. Como destacan Reinhardt et al. (2013) en su análisis de la industria bananera latinoamericana, la capacidad de identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo es fundamental para el posicionamiento competitivo de las organizaciones en mercados globales.

Actividad Autónoma: *Elaborar la matriz de análisis externo MPOA de la Planificación Estratégica de la empresa propuesta. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica del análisis del entorno externo, tal como se presenta en la sección 1.2.3 del Capítulo I. Al elaborar la matriz MPOA para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para el proceso de formulación estratégica.

La Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (MPOA) es una herramienta de evaluación que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva del entorno externo. Como se explica en el libro, se utiliza para elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo.

Pasos para la elaboración de la matriz MPOA:

1) Se elaboran cuatro columnas: la primera para los elementos encontrados (fuerzas externas), la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2) Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres subcolumnas para la calificación del factor: alto, medio y bajo.
3) En las filas se colocan los elementos encontrados (fuerzas externas) en el diagnóstico.
4) Se procede a calificar los elementos encontrados (fuerzas externas) otorgándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza.
5) Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6) Se interpreta y analiza el resultado de la matriz.

Estructura de la Matriz MPOA:

Para el desarrollo de esta actividad se emplea la estructura de la Matriz MPOA presentada en la Tabla 1.4.

Escala de ponderación:

La valoración de cada fuerza externa se realiza con la escala de ponderación de la Tabla 1.3.

Priorización mediante matriz de probabilidad-impacto:

La priorización de los factores identificados se efectúa con la matriz de probabilidad-impacto de la Tabla 1.2.

Esta aplicación práctica permite a los estudiantes comprender cómo las oportunidades y amenazas identificadas (como creciente demanda global de productos sostenibles, desarrollo tecnológico, acceso a nuevos mercados, competencia de importaciones de bajo costo, degradación ambiental, o regulaciones ambientales más estrictas) se estructuran en un marco analítico coherente.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o los de Tigua-Moreira et al. (2025)

sobre bienestar psicosocial en acuicultura, asegurando que las estrategias no sean meramente teóricas sino apoyadas en evidencia científica.

1.9.1 Cadena de valor

En el contexto agroindustrial ecuatoriano, Moreno-Miranda y Dries (2024) analizaron los mecanismos de coordinación y costos de transacción en cadenas de suministro agroalimentarias, demostrando que la eficiencia en la cadena de valor depende de la gobernanza relacional entre actores.

La cadena de valor de Michael Porter descompone la organización en actividades relevantes para comprender fuentes de ventaja competitiva y costos.

Actividades primarias:

1. Logística de entrada
2. Operaciones
3. Logística de salida
4. Marketing y ventas
5. Servicio

Actividades de apoyo:

1. Infraestructura de la empresa
2. Gestión de recursos humanos
3. Desarrollo de tecnología
4. Adquisiciones

Vínculos estratégicos en la cadena de valor:

Los **vínculos** entre actividades pueden ser fuente importante de ventaja competitiva:

Vínculo 1: Gestión del conocimiento → Innovación → Operaciones

Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) validaron este vínculo: gestión del conocimiento (actividad de apoyo) → capacidad de innovación (desarrollo de tecnología) → mejores resultados operativos. Su análisis de mínimos cuadrados parciales demostró coeficiente de trayectoria = 0.423 con 32% de varianza explicada.

Vínculo 2: Gestión RRHH → Bienestar → Productividad → Sostenibilidad

Tigua-Moreira et al. (2025) validaron este vínculo en acuicultura costera: gestión de RRHH (mejora de condiciones laborales) → bienestar psicosocial (satisfacción, compromiso) → productividad superior → sostenibilidad ambiental. Su modelo mostró excelente ajuste (CFI = 0.985; RMSEA = 0.073) con alta consistencia interna ($\alpha = 0.766$-0.861).

Aplicación sectorial:

La configuración de la cadena de valor varía por sector. Morales Corozo (2022) ilustra cómo en gestión de residuos sólidos, las operaciones (recolección, transporte, disposición) son actividades primarias críticas,

mientras que planificación y adquisiciones son actividades de apoyo esenciales que determinan capacidad operativa.

1.9.2 Fortalezas y debilidades organizacionales

Metodología para el análisis del entorno interno: Matriz de Perfil de Capacidad Interna (MPCI)

El diagnóstico interno o auditoría interna se ubica en las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: talento humano, finanzas, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno acorde a la realidad, se utiliza la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (MPCI), herramienta estratégica que permite evaluar las fortalezas y debilidades evidenciadas dentro de la organización (David, 2013).

Pasos para la elaboración de la matriz MPCI:

Paso 1: Se elaboran cuatro columnas: la primera para los elementos encontrados (capacidades), la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.

Paso 2: Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres subcolumnas para la calificación: alto, medio y bajo.

Paso 3: En las filas se colocan los elementos encontrados en el diagnóstico interno de las áreas funcionales.

Paso 4: Se procede a calificar los elementos encontrados otorgándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad.

Paso 5: Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.

Paso 6: Se interpreta y analiza el resultado de la matriz.

Escala de ponderación:

La valoración de cada capacidad interna se realiza con la escala de ponderación de la Tabla 1.3.

Áreas funcionales a evaluar en la MPCI:

Al evaluar el funcionamiento interno de la empresa, se debe empezar por analizar las siguientes áreas funcionales, determinando así cuáles son sus fortalezas o debilidades: Áreas Gerenciales, Áreas Administrativas, Áreas de Talento Humano, Áreas Financieras/Contables, Áreas de Investigación y Desarrollo, Áreas de Producción, Áreas de Comercialización, Áreas de Marketing y Áreas de Tecnologías de la Información.

Estructura de la Matriz MPCI:

Tabla 7.Estructura de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (MPCI)

Capacidad (Áreas Funcionales)	**Fortaleza (A/M/B)**	**Debilidad (A/M/B)**	**Impacto (A/M/B)**
Capacidad Gerencial	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
Capacidad Administrativa	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
Capacidad de Talento Humano	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto

Capacidad Financiera/Contable	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
Capacidad de Investigación y Desarrollo	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
Capacidad de Producción	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
Capacidad de Comercialización	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
Capacidad de Marketing	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto
Capacidad de Tecnologías de la Información	Calificar según diagnóstico	Calificar según diagnóstico	Valorar impacto

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Para el diagnóstico de la matriz MPCI, se debe tomar en cuenta que el análisis será desarrollado en base a los factores de capacidad tanto de las fortalezas como de las debilidades de la organización en sus áreas funcionales; es decir, en este análisis se expondrá cualitativamente en función de los valores cuantitativos del resultado de impacto generado.

Fortalezas: Recursos/capacidades superiores a competidores que proporcionan ventaja competitiva distintiva.

Debilidades: Recursos/capacidades inferiores que limitan efectividad estratégica.

Evidencia de fortalezas y debilidades:

Fortalezas identificadas en estudios:

1. Gestión del conocimiento sistemática (Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026): Empresas camaroneras con prácticas superiores de creación, transferencia y aplicación de conocimiento exhiben capacidad de innovación superior.
2. Capital humano específico bien gestionado (Serrano-Orellana et al., 2025): Empresas bananeras con perfil de alto despliegue (capacitación sistemática, soporte gerencial estructurado, baja rotación) demuestran eficiencia organizacional superior.
3. Bienestar psicosocial de empleados (Tigua-Moreira et al., 2025): Alta satisfacción laboral, fuerte compromiso organizacional y condiciones de trabajo favorables sustentan productividad y sostenibilidad.
4. Diferenciación cultural (Andrade et al., 2022): Empresas textiles de Otavalo poseen fortalezas en diseños culturalmente auténticos y técnicas artesanales tradicionales.
5. Control presupuestario formal (Caminos Manjarrez et al., 2025): Empresas con sistemas de control presupuestario demuestran mejor gestión financiera, planificación participativa y resiliencia.

Debilidades identificadas:

1. Capacitación esporádica o ausente (Serrano-Orellana et al., 2025).
2. Alta rotación de personal reduciendo acumulación de experiencia.
3. Coordinación fragmentada entre áreas funcionales.
4. Procesos ad hoc e informales versus estructurados.

5. Falta de sistemas de gestión del conocimiento limitando innovación.
6. Ausencia de planificación estratégica formal (Caminos Manjarrez et al., 2025).

Análisis funcional:

Andrade et al. (2022) aplicaron análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, recursos Humanos, Información y Tecnología) a empresas textiles de Otavalo, proporcionando metodología sistemática para evaluar fortalezas y debilidades en cada área funcional.

1.10 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión de la metodología del análisis interno (Matriz de Perfil de Capacidad Interna - MPCI) de la Administración Estratégica de una empresa. Biblioteca Virtual – Libros - Artículos Científicos.*

Esta actividad ayuda a comprender el análisis interno en el proceso de formulación estratégica, como se presenta en la sección 1.3 del Capítulo I. El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades organizacionales que, combinadas con el análisis del entorno externo, conforman la base para la formulación de estrategias efectivas.

La Matriz de Perfil de Capacidad Interna (MPCI) es una herramienta estratégica esencial que permite evaluar las fortalezas y debilidades en las cinco áreas funcionales fundamentales de la empresa: talento

humano, finanzas, tecnológicas, productivas y comerciales. Como se explica en el libro, el diagnóstico interno debe centrarse en las capacidades organizacionales que generan ventaja competitiva sostenible, siguiendo el marco VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización).

La revisión de artículos científicos es particularmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional en empresas bananeras ecuatorianas demuestran cómo la gestión del capital humano específico y el soporte gerencial estructurado contribuyen significativamente a la eficiencia organizacional. Del mismo modo, Tigua-Moreira et al. (2025) ilustran cómo el bienestar psicosocial impacta directamente en la productividad y sostenibilidad en sistemas acuáticos costeros.

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo las capacidades internas se alinean con las oportunidades y amenazas del entorno externo, permitiendo a los estudiantes comprender cómo las organizaciones pueden transformar sus fortalezas en ventajas competitivas sostenibles.

Actividad Autónoma: *Elaborar la matriz de Perfil de Capacidad Interna - MPCI del análisis estratégico interno fortalezas y debilidades de una empresa. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica del análisis interno, tal como se presenta en la sección 1.3.3 del Capítulo I. Al elaborar la MPCI

para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para el proceso de formulación estratégica.

La MPCI sigue una estructura específica que incluye cuatro columnas: la primera para los elementos encontrados (capacidades), la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto. Cada columna se subdivide en alto, medio y bajo para facilitar la calificación de los factores identificados.

Esta aplicación práctica permite a los estudiantes comprender cómo las fortalezas organizacionales (como gestión del conocimiento, capital humano específico o soporte gerencial estructurado) pueden ser aprovechadas para crear ventajas competitivas, mientras que las debilidades (como capacitación esporádica, alta rotación de personal o coordinación fragmentada) deben ser abordadas para mejorar la eficiencia organizacional.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o los de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento en acuicultura.

Al priorizar fortalezas y debilidades mediante la escala de ponderación (alto: 5, medio: 3, bajo: 1), los estudiantes aprenden a identificar

aquellos factores que requieren "PRIORIDAD MÁXIMA" (alta incidencia en la organización), lo que es esencial para la formulación estratégica efectiva que se analizará en la sección 1.5 del Capítulo I.

1.10.1 Gestión del conocimiento como ventaja competitiva

Cueva Estrada et al. (2025) investigaron el uso de redes sociales y su relación con las métricas de revistas científicas en Ecuador, Perú, Bolivia y Paraguay, evidenciando cómo la gestión del conocimiento científico requiere estrategias digitales integradas.

En economías basadas en conocimiento, la **gestión del conocimiento** ha emergido como fuente crítica de ventaja competitiva. El estudio de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) proporciona evidencia empírica robusta sobre esta relación.

Dimensiones de gestión del conocimiento:

1. Creación de conocimiento: Generación de nuevo conocimiento mediante investigación, experimentación y aprendizaje de experiencia.

2. Transferencia de conocimiento: Diseminación entre individuos, equipos y unidades mediante capacitación, documentación y colaboración.

3. Aplicación de conocimiento: Utilización efectiva en operaciones, toma de decisiones y solución de problemas.

Modelo empírico validado:

La investigación de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) con 186 productores camaroneros en El Oro utilizó **análisis de mínimos cuadrados parciales (PLS)** y muestreo por conveniencia dada la sensibilidad de compartir información empresarial.

Resultados:

- **Relación positiva y estadísticamente significativa** entre gestión del conocimiento y capacidad de innovación
- **Coeficiente de trayectoria = 0.423** (efecto moderado-fuerte)
- **32% de varianza** en capacidad de innovación explicada por gestión del conocimiento

Implicaciones estratégicas:

1. **Inversión en gestión del conocimiento es estratégica:** Empresas que invierten sistemáticamente desarrollan capacidades de innovación superiores necesarias para viabilidad a largo plazo en mercado global.
2. **Enfoque integrado requerido:** Las tres dimensiones (creación, transferencia, aplicación) están interrelacionadas, la excelencia requiere atención a todas.
3. **Fuente de ventaja competitiva sostenible:** Conocimiento organizacional es difícil de imitar, especialmente conocimiento tácito embebido en rutinas y cultura.

El estudio proporciona insights valiosos para stakeholders de la industria (formuladores de políticas, investigadores, empresarios) buscando impulsar crecimiento sostenible en acuicultura. Los hallazgos destacan necesidad de continuar invirtiendo en prácticas de gestión del conocimiento para mantener y mejorar capacidad de innovación de empresas camaroneras, asegurando viabilidad a largo plazo en mercado global.

Limitación reconocida: El uso de muestreo por conveniencia es limitación clave; resultados deben interpretarse dentro del contexto del estudio. Sin embargo, hallazgos son consistentes con literatura más amplia sobre gestión del conocimiento.

1.11 Dirección estratégica organizacional

1.11.1 Misión, visión y valores

Misión: Propósito fundamental de existencia que responde "¿Por qué existimos?"

Visión: Estado futuro aspiracional que responde "¿Qué queremos llegar a ser?"

Valores: Principios y creencias que guían comportamiento organizacional y toma de decisiones.

Nobell et al. (2016) investigaron el desarrollo profesional de relaciones públicas en Ecuador, encontrando que, en la era digital, las organizaciones requieren proyectar cierta imagen y prestigio como resultado de planificación estratégica de comunicación. Sin embargo, la

perspectiva sistémica donde comunicación se convierte en tema transversal clave a lo largo del proceso organizacional, asignando al profesional de comunicación un rol ejecutivo (Dircom), no es elemento fijo en realidad de empresas ecuatorianas.

Esta investigación subraya la importancia de que misión, visión y valores no sean meramente declarativos, sino que se integren en la planificación estratégica y comunicación organizacional.

Metodología para la formulación de la visión empresarial

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. La visión se caracteriza por ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la organización y por constituir una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la organización (David, 2013).

La visión debe proporcionar una idea clara de lo que se quiere SER, ser motivante y enfocarse en algo positivo a futuro. Además, debe ser retadora, con compromiso atado al tiempo, y dejar claro qué se quiere lograr. Se recomienda iniciar la redacción de la visión con un verbo en infinitivo, tales como: Consolidar, Ser, Liderar, Posicionar, entre otros.

Preguntas metodológicas para construir la visión:

Para redactar la visión organizacional de manera estructurada, se deben responder las siguientes preguntas clave:

Tabla 8.Preguntas metodológicas para la formulación de la visión

Pregunta metodológica	Propósito	Ejemplo (General Motors)
¿En qué queremos convertirnos?	Define la aspiración central de la organización	Líder mundial
¿En qué mercado nos proyectamos?	Delimita el alcance geográfico o sectorial	Mercado mundial
¿Cuál es el producto o servicio de la organización?	Identifica la oferta de valor futura	Productos de transportación y servicios relacionados
Verbo en infinitivo	Establece la acción aspiracional	Ser

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Ejemplo aplicado de visión:

Empresa General Motors: "Ser líder mundial en productos de transportación y servicios relacionados". En este ejemplo se identifica: el verbo (Ser), la aspiración (Líder), el mercado (mundial) y el producto/servicio (productos de transportación y servicios relacionados).

Metodología para la formulación de la misión empresarial

La misión es el elemento más importante de la planificación estratégica; es lo que se tiene que hacer todos los días en tiempo presente para llegar a cumplir el sueño futuro (visión). Define el papel específico que la empresa busca desempeñar, es válida para el corto o mediano plazo, e inspira y orienta el rumbo de la organización (David, 2013).

Preguntas metodológicas para construir la misión:

Para redactar la misión organizacional se deben responder las siguientes preguntas fundamentales:

Tabla 9.Preguntas metodológicas para la formulación de la misión

Pregunta metodológica	Propósito	Ejemplo (General Motors)
¿Quiénes somos?	Identifica la naturaleza de la organización	Somos una empresa
¿Qué hacemos?	Describe la actividad principal	Producir y comercializar vehículos y productos relacionados, con niveles mundialmente competitivos
¿Para qué lo hacemos?	Establece el propósito o finalidad	Seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta
¿Para quién lo hacemos?	Define los grupos de interés beneficiados	Desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Matriz de los nueve (9) componentes de la misión:

Según Fred David (2013), una declaración de misión efectiva debe contener nueve componentes esenciales que garantizan su integridad y funcionalidad estratégica. La siguiente tabla presenta estos componentes con su descripción y aplicación:

Tabla 10.Los nueve componentes de la declaración de misión

N.°	Componente	Pregunta orientadora
1	Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2	Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios?
3	Mercados	¿Dónde compite la empresa geográficamente?
4	Tecnología	¿La empresa está al día en el aspecto tecnológico?
5	Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6	Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas?
7	Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o ventaja competitiva?
8	Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9	Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Fuente: Adaptado de David (2013).

La aplicación de esta matriz permite evaluar si la declaración de misión es completa y abarca todos los elementos necesarios para orientar la acción estratégica de la organización. Se recomienda que cada organización analice su misión actual verificando la presencia de cada uno de estos nueve componentes.

1.11.2 Objetivos estratégicos

Objetivos efectivos son **SMART:**

- **E**specíficos: Claramente definidos
- **M**edibles: Cuantificables
- **A**lcanzables: Realistas dados recursos y capacidades
- **R**elevantes: Contribuyen significativamente a visión
- **T**emporalmente acotados: Plazos claros de cumplimiento

García et al. (2022) documentan en actas de CSEI 2021 que uno de los trabajos presentados propuso "modelo sistémico para integración de planificación estratégica en nivel corporativo con Balanced Scorecard", destacando importancia de vincular objetivos estratégicos con sistemas de medición de desempeño.

Metodología SMART para la formulación de objetivos estratégicos

La administración por objetivos fue planteada por Peter Drucker en 1954, quien también introdujo el acrónimo SMART (en español, objetivos inteligentes) para comprobar la validez de los objetivos. Todo objetivo que se desarrolle deberá cumplir con los cinco criterios del modelo SMART (David, 2013).

Tabla 11.Criterios del modelo SMART para la formulación de objetivos estratégicos

Criterio SMART	Significado	Descripción
S - Specific	Específico	El objetivo debe ser claro y concreto, definiendo qué se quiere lograr

M - Measurable	Medible	Debe poder cuantificarse para evaluar el progreso y cumplimiento
A - Achievable	Alcanzable	Debe ser realista considerando los recursos y capacidades disponibles
R - Realistic	Realista	Debe ser coherente con la situación actual y las posibilidades de la empresa
T - Time-related	Especificado en el tiempo	Debe tener un plazo claro de cumplimiento

Fuente: Adaptado de David (2013) y Drucker (1954).

Ejemplo aplicado de la metodología SMART:

Objetivo general: Aumentar las ventas.

Tabla 12.Aplicación de la metodología SMART a un objetivo general

Criterio	**Aplicación al objetivo**	**Resultado**
S = Específico	Definir con precisión el objetivo	Alcanzar las ventas en la empresa
M = Medible	Establecer una meta cuantificable	Alcanzar el 100% de las ventas en la empresa
A = Alcanzable	Ajustar a capacidades reales	Alcanzar con el 90% de las ventas en la empresa
R = Realista	Considerar limitaciones del entorno	Lograr con al menos el 70% de las ventas en la empresa

T = Tiempo	Fijar un plazo determinado	Lograr un incremento de ventas del 70%, manteniendo una rentabilidad del 5% hasta el cierre del año 2025

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Los objetivos estratégicos tienen las siguientes características: indican acciones a lograr y por lo tanto comienzan con un verbo en infinitivo; son enunciados escritos sobre resultados que se pretende alcanzar en un período determinado y se expresan como resultados finales, no como tareas; tienen jerarquías y forman una red de resultados y eventos deseados que deben estar interconectados y sustentados mutuamente.

1.12 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología de la visión y misión organizacional en la administración estratégica de una empresa. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad sirve para comprender los elementos centrales de la dirección estratégica organizacional, como se presenta en la sección 1.4.1 del Capítulo I. La visión y misión constituyen el fundamento de la identidad organizacional y guían la formulación de objetivos estratégicos, tal como se explica en el marco teórico del libro.

El análisis de la metodología de visión y misión permite a los estudiantes comprender cómo estas declaraciones responden preguntas críticas: "¿Por qué existe la organización?" (misión) y "¿Qué queremos llegar a ser?" (visión). Como destacan Nobell et al. (2016) en su investigación sobre el desarrollo profesional de relaciones públicas en Ecuador, las

organizaciones requieren proyectar cierta imagen y prestigio como resultado de la planificación estratégica de comunicación, aunque la perspectiva sistémica donde la comunicación se convierte en tema transversal clave no es elemento fijo en la realidad de empresas ecuatorianas.

La revisión de artículos científicos permite identificar cómo la metodología de formulación de visión y misión se ha evolucionado, incorporando enfoques más dinámicos y participativos. El libro enfatiza que la visión debe comenzar con un verbo en infinitivo, definir claramente el mercado y el producto, mientras que la misión debe responder a cuatro preguntas fundamentales: "¿Quiénes somos?", "¿Qué hacemos?", "¿Para qué lo hacemos?" y "¿Para quién lo hacemos?".

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo la visión y misión bien formuladas facilitan la alineación estratégica y contribuyen a la ventaja competitiva sostenible, como se ilustra en los casos de empresas ecuatorianas del sector camaronero, bananero y textil que han logrado posicionamiento competitivo mediante declaraciones estratégicas claras y motivadoras.

Actividad Autónoma: *Elaborar cinco (05) visiones y misiones con enfoque en empresas del Ecuador, utilizando la metodología aplicada (preguntas y componentes). Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de la formulación de visión y misión organizacional, tal como se presenta en las secciones 1.4.1 y 1.4.2 del Capítulo I. Al elaborar visiones y misiones para empresas ecuatorianas, los estudiantes aplican las metodologías

estructuradas presentadas en el libro, que incluyen preguntas orientadoras y componentes esenciales.

La metodología para la formulación de visión requiere responder preguntas clave:

- ¿En qué queremos convertirnos?
- ¿En qué mercado nos proyectamos?
- ¿Cuál es el producto o servicio de la organización?
- Verbo en infinitivo que establece la acción aspiracional

Mientras que la metodología para la formulación de misión se basa en cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

Además, el libro presenta la matriz de los nueve componentes de la misión según Fred David (2013), que incluye:

a) Clientes.
b) Productos o servicios.
c) Mercados.
d) Tecnología.
e) Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
f) Filosofía.
g) Autoconcepto.

h) Preocupación por la imagen pública.
i) Preocupación por los empleados.

Esta aplicación práctica permite a los estudiantes comprender cómo la visión y misión bien formuladas se alinean con las estrategias competitivas y contribuyen al éxito organizacional. Como demuestran los estudios de Andrade et al. (2022) en empresas textiles de Otavalo, una visión clara y una misión bien definida son fundamentales para diferenciarse en mercados competitivos mediante enfoques culturales auténticos.

La utilización del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos, asegurando que las visiones y misiones no sean meramente declarativos, sino que se fundamenten en principios estratégicos validados.

1.12.1 Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico asegura coherencia entre estrategia, estructura, sistemas, cultura y capacidades organizacionales. Desalineamiento puede sabotear incluso estrategias bien formuladas.

Llivisaca-Villazhañay et al. (2025) demostraron mediante análisis de regresión logística en empresas austro-ecuatorianas que implementación exitosa de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) en transformación digital requiere alineamiento entre dimensiones técnicas y organizacionales. Los factores críticos identificados fueron:

1. **Compromiso gerencial** (odds ratio significativo)
2. **Capacitación de usuarios** (fundamental para adopción)
3. **Gestión del cambio organizacional** (crítico para aceptación)
4. **Soporte técnico adecuado** (esencial para operación continua)

Estos hallazgos subrayan que transformación digital requiere repensar procesos, estructuras y capacidades, no solo implementar tecnología. El alineamiento entre estrategia digital, estructura organizacional, sistemas de información, capacidades de personal y cultura de cambio es esencial para éxito.

1.13 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología de la Introducción, Visión y Misión empresarial, estructura organizacional y los objetivos de la Planificación Estratégica de la empresa propuesta. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad es fundamental para comprender los elementos constitutivos de la dirección estratégica organizacional, como se presenta en la sección 1.4.1 del Capítulo I. La visión, misión y estructura organizacional representan los cimientos sobre los cuales se construye el proceso estratégico, proporcionando orientación, propósito y coherencia a toda la organización.

El análisis de la metodología para formular visión y misión permite a los estudiantes comprender cómo estas declaraciones responden preguntas críticas: "¿Por qué existe la organización?" (misión) y "¿Qué queremos llegar a ser?" (visión). Como destacan Nobell et al. (2016) en

su investigación sobre el desarrollo profesional de relaciones públicas en Ecuador, las organizaciones requieren proyectar cierta imagen y prestigio como resultado de la planificación estratégica de comunicación, aunque la perspectiva sistémica donde la comunicación se convierte en tema transversal clave no es elemento fijo en la realidad de empresas ecuatorianas.

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026), como se demuestra en los estudios de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento en acuicultura, y Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional. Esta práctica de investigación fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo la visión y misión bien formuladas facilitan la alineación estratégica y contribuyen a la ventaja competitiva sostenible, como se ilustra en los casos de empresas ecuatorianas del sector camaronero, bananero y textil que han logrado posicionamiento competitivo mediante declaraciones estratégicas claras y motivadoras.

Esta actividad también permite comprender la relación entre la estructura organizacional y la estrategia, un principio fundamental que el libro denomina "la estructura sigue a la estrategia". Como se explica en el Capítulo II, diferentes tipos de estrategias requieren diferentes estructuras organizacionales para su implementación efectiva, lo que es crucial para evitar la brecha formulación-implementación.

Actividad Autónoma: *Elaborar la introducción, Visión y Misión empresarial, estructura organizacional y los objetivos de la Planificación Estratégica de la empresa propuesta para análisis de la Administración Estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de la formulación de la dirección estratégica organizacional, tal como se presenta en las secciones 1.4.1 y 1.4.2 del Capítulo I. Al elaborar estos elementos para una empresa real, los estudiantes aplican las metodologías estructuradas presentadas en el libro, que incluyen preguntas orientadoras y componentes esenciales.

La metodología para la formulación de visión requiere responder preguntas clave:

- ¿En qué queremos convertirnos?
- ¿En qué mercado nos proyectamos?
- ¿Cuál es el producto o servicio de la organización?
- Verbo en infinitivo que establece la acción aspiracional

Mientras que la metodología para la formulación de misión se basa en cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

Además, el libro presenta la matriz de los nueve componentes de la misión según Fred David (2013), que incluye:

a) Clientes.

b) Productos o servicios.
c) Mercados.
d) Tecnología.
e) Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
f) Filosofía.
g) Autoconcepto.
h) Preocupación por la imagen pública.
i) Preocupación por los empleados.

Esta aplicación práctica permite a los estudiantes comprender cómo la visión y misión bien formuladas se alinean con las estrategias competitivas y contribuyen al éxito organizacional. Como demuestran los estudios de Andrade et al. (2022) en empresas textiles de Otavalo, una visión clara y una misión bien definida son fundamentales para diferenciarse en mercados competitivos mediante enfoques culturales auténticos.

La elaboración de la estructura organizacional permite aplicar el principio "la estructura sigue a la estrategia", comprendiendo cómo diferentes tipos de estrategias requieren diferentes estructuras. Como se explica en el Capítulo II, una estrategia de liderazgo en costos requiere estructura funcional centralizada, mientras que una estrategia de diferenciación requiere estructura funcional con autonomía creativa.

La utilización del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica

de estudios ecuatorianos y latinoamericanos, asegurando que las visiones y misiones no sean meramente declarativos, sino que se fundamenten en principios estratégicos validados.

1.14 Formulación de estrategias

1.14.1 Análisis FODA integrado

El **análisis FODA** integra análisis externo (Oportunidades, Amenazas) e interno (Fortalezas, Debilidades) para formular estrategias coherentes:

Tabla 13.Estructura del análisis FODA integrado

	Oportunidades	**Amenazas**
Fortalezas	Estrategias **Ofensivas:** (Explotar fortalezas para capitalizar oportunidades)	Estrategias **Defensivas:** (Usar fortalezas para contrarrestar amenazas)
Debilidades	Estrategias **Adaptativas:** (Superar debilidades para aprovechar oportunidades)	Estrategias **Supervivencia:** (Minimizar debilidades y evitar amenazas)

Fuente: Adaptado de David (2013).

Aplicación práctica del FODA:

Wasik y Angraini (2024) aplicaron análisis FODA a MSMEs en Indonesia para aumentar sostenibilidad empresarial. Su investigación demostró que análisis FODA sistemático permite a pequeñas y medianas empresas identificar estrategias viables para mejorar competitividad y sostenibilidad en entornos dinámicos.

Andrade et al. (2022) utilizaron análisis FODA integrado con modelo de cinco fuerzas de Porter y análisis AMOFHIT para caracterizar perfil

competitivo de empresas textiles familiares de Otavalo. Esta aplicación integrada permitió:

Fortalezas identificadas:

- Técnicas artesanales únicas.
- Diseños culturalmente auténticos.
- Capacidad de personalización.

Debilidades identificadas:

- Costos de producción superiores a competidores asiáticos.
- Capacidad de escala limitada.
- Acceso limitado a tecnologías modernas.

Oportunidades identificadas:

- Segmentos de mercado que valoran autenticidad y personalización.
- Nichos de productos de lujo artesanales.
- Demanda creciente por productos culturalmente significativos.

Amenazas identificadas:

- Competencia de importaciones asiáticas de bajo costo.
- Pérdida de conocimientos artesanales tradicionales.
- Cambios en preferencias de consumidores.

Estrategias formuladas:

- **Ofensivas:** Diferenciación basada en autenticidad cultural, enfoque en nichos de alto valor.
- **Defensivas:** Desarrollo de marca fuerte que justifique precios premium.
- **Adaptativas:** Adopción selectiva de tecnologías que no comprometan autenticidad.

Metodología para la formulación y clasificación de estrategias

La metodología de formulación de estrategias se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como en la selección de las estrategias a implementar. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías internas y externas (matrices MPOA y MPCI), constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles (David, 2013).

Mestanza-Ramón y Jiménez-Caballero (2021) analizaron el turismo de naturaleza en la frontera colombo-ecuatoriana, identificando estrategias de diversificación basadas en recursos naturales compartidos que ilustran la formulación de estrategias transfronterizas.

Galarza-Villamar et al. (2024) demostraron el rol estratégico del capital social en la reducción de riesgos de desastres entre agricultores arroceros en Ecuador, evidenciando que la formulación de estrategias debe considerar los activos intangibles comunitarios como recurso estratégico.

Clasificación de estrategias según Fred R. David:

De acuerdo con el criterio de Fred R. David, las estrategias se clasifican en cuatro tipos fundamentales:

Tabla 14.Clasificación de las estrategias según David (2013)

Tipo de estrategia	Subtipo	Descripción
1. Estrategias de Integración	Integración hacia adelante	Control o dominio de los distribuidores o vendedores al detalle
1. Estrategias de Integración	Integración hacia atrás	Control o dominio de los proveedores
1. Estrategias de Integración	Integración horizontal	Control o dominio de los competidores
2. Estrategias de Intensificación	Penetración de mercado	Buscar la mayor participación de mercado para los productos o servicios
2. Estrategias de Intensificación	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios en una nueva área geográfica
2. Estrategias de Intensificación	Desarrollo de producto	Innovación y mejora en la venta de productos/servicios o desarrollo de nuevos
3. Estrategias de Diversificación	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos relacionados con los presentes
3. Estrategias de Diversificación	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con la misma línea
4. Estrategias Defensivas	Recorte de gastos	Recorte de personal, reducción de costos y activos para revertir caída de ventas
4. Estrategias Defensivas	Desinversión	Venta de una parte (división) de la empresa
4. Estrategias Defensivas	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, cierre de la misma

Fuente: Adaptado de David (2013).

Matriz de Interrelación Interna y Externa de Estrategias (MIIEE)

La matriz FODA o Matriz de Interrelación Interna y Externa de Estrategias (MIIEE) es una herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias mediante la interrelación de los factores internos y externos previamente identificados en las matrices MPCI y MPOA:

Tabla 15.Tipos de estrategias de la Matriz de Interrelación Interna y Externa de Estrategias (MIIEE)

Tipo de estrategia	Interrelación	Descripción
Estrategias FO	Fortalezas + Oportunidades	Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas
Estrategias DO	Debilidades + Oportunidades	Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
Estrategias FA	Fortalezas + Amenazas	Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas
Estrategias DA	Debilidades + Amenazas	Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas

Fuente: Adaptado de David (2013).

En la matriz MIIEE es importante incluir, después de cada estrategia, notas del tipo de interrelación (por ejemplo: F1,O2). Esta notación revela la base lógica de cada estrategia alternativa y deja claro cómo se realizó la adecuación de los factores internos/externos para formular las estrategias deseadas.

Estructura de la Matriz MIIEE:

Tabla 16.Estructura de la Matriz MIIEE según factores internos

MIIEE	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO: Usar fortalezas para aprovechar oportunidades (F1,O1; F2,O3...)	Estrategias DO: Superar debilidades aprovechando oportunidades (D1,O2; D3,O1...)
Amenazas (A)	Estrategias FA: Usar fortalezas para evitar amenazas (F1,A1; F3,A2...)	Estrategias DA: Reducir debilidades y evitar amenazas (D1,A1; D2,A3...)

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

1.14.2 Estrategias genéricas competitivas

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva:

1. Liderazgo en costos: Ser productor de menor costo en la industria, permitiendo márgenes superiores o precios competitivos.

2. Diferenciación: Ofrecer productos/servicios únicos valorados por clientes, justificando precios premium.

3. Enfoque: Concentrarse en nichos específicos (segmentos de clientes, líneas de productos, mercados geográficos) con estrategia de costos o diferenciación.

Evidencia de aplicación:

Andrade et al. (2022) ilustran aplicación de estrategia de diferenciación por enfoque en empresas textiles de Otavalo: enfoque en nichos que valoran productos culturalmente auténticos y artesanales, diferenciándose mediante diseños únicos en lugar de competir en costos con productores masivos.

Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sugieren que empresas camaroneras pueden diferenciarse mediante innovación continua habilitada por gestión superior del conocimiento, permitiendo acceso a mercados premium que valoran calidad, sostenibilidad y prácticas innovadoras.

1.14.3 Estrategias de crecimiento y diversificación

La matriz de Ansoff identifica cuatro estrategias de crecimiento:

1. **Penetración de mercado:** Incrementar ventas de productos actuales en mercados actuales
2. **Desarrollo de productos:** Introducir nuevos productos en mercados actuales
3. **Desarrollo de mercados:** Introducir productos actuales en nuevos mercados
4. **Diversificación:** Introducir nuevos productos en nuevos mercados

Contexto sectorial:

Reinhardt et al. (2013) documentan que la industria bananera latinoamericana exhibe diversidad de estrategias de crecimiento: desde

productores pequeños enfocados en penetración de mercados locales hasta grandes corporaciones que han diversificado geográficamente hacia múltiples mercados internacionales.

1.14.4 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales especifican cómo cada área funcional (marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, I+D, tecnología de información) contribuirá al logro de objetivos estratégicos.

Estrategia de gestión de recursos humanos:

Serrano-Orellana et al. (2025) proporcionan evidencia de cómo estrategia de recursos humanos enfocada en desarrollo de capital humano específico puede generar ventaja competitiva. Las empresas bananeras con estrategias de:

- Capacitación sistemática y continua
- Soporte gerencial activo y estructurado
- Retención de talento (reducir rotación)
- Coordinación inter-área efectiva

...demuestran eficiencia organizacional superior.

Estrategia de I+D e innovación:

Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) demuestran que estrategia funcional de I+D enfocada en gestión del conocimiento (creación, transferencia, aplicación sistemática) genera capacidad de innovación superior, permitiendo diferenciación competitiva.

Estrategia de transformación digital:

Llivisaca-Villazhañay et al. (2025) documentan que estrategia de transformación digital requiere enfoque holístico que integre:

- Inversión en tecnología apropiada (sistemas ERP)
- Compromiso gerencial activo
- Capacitación exhaustiva de usuarios
- Gestión proactiva del cambio organizacional
- Soporte técnico continuo

1.15 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología de formulación de estrategias Matriz Interrelación Interna y Externa de Estrategias (MIIEE) de la Administración Estratégica de una empresa. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad es fundamental para comprender cómo se integran los análisis interno y externo en el proceso de formulación estratégica, como se presenta en la sección 1.5.1 del Capítulo I. La Matriz de Interrelación Interna y Externa de Estrategias (MIIEE) representa la síntesis del análisis FODA, permitiendo a las organizaciones identificar estrategias coherentes que aprovechen oportunidades, contrarresten amenazas, fortalezcan debilidades y optimicen fortalezas.

El análisis de la metodología MIIEE permite a los estudiantes comprender cómo las organizaciones transforman información estratégica en acciones concretas. Como demuestran los estudios de

Serrano-Orellana et al. (2025) en el sector bananero ecuatoriano, la integración sistemática de factores internos y externos mediante la MIIEE permite a las empresas identificar estrategias de diferenciación basadas en sus capacidades específicas, mejorando su eficiencia organizacional y competitividad.

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Andrade et al. (2022) sobre empresas textiles de Otavalo ilustran cómo la aplicación de la MIIEE permite a las organizaciones identificar oportunidades para diferenciarse mediante diseños culturalmente auténticos, a pesar de enfrentar competencia de importaciones asiáticas de bajo costo.

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo las organizaciones pueden transformar análisis estratégico en ventaja competitiva sostenible. Como se explica en el libro, la MIIEE es esencial para articular los análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) en estrategias concretas que puedan implementarse, asegurando que las estrategias formuladas estén alineadas con la realidad organizacional y del entorno competitivo.

Actividad Autónoma: *Elaborar las estrategias en la Matriz de Interrelación Interna y Externa de Estrategias (MIIEE) de una empresa propuesta para el análisis de la Administración Estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de la formulación de estrategias mediante la aplicación de la matriz MIIEE, tal como se presenta en la sección 1.5.1 del Capítulo I. Al elaborar la MIIEE para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para el proceso de formulación estratégica.

La matriz MIIEE se estructura con los factores internos (fortalezas y debilidades) en las filas, y los factores externos (oportunidades y amenazas) en las columnas. En cada cuadrante de cruce se formulan las estrategias correspondientes, incluyendo notación de interrelación (por ejemplo, "F1,O2") que revela la base lógica de cada estrategia alternativa.

Estructura de la Matriz MIIEE:

Tabla 17. Estructura de la Matriz MIIEE: estrategias MAXI y MINI

MIIEE	**OPORTUNIDADES (MAXI)**	**AMENAZAS (MINI)**
FORTALEZAS (MAXI)	ESTRATEGIAS FO *(MAXI-MAXI)* Usar fortalezas para aprovechar oportunidades. Ej: F1,O2	ESTRATEGIAS FA *(MAXI-MINI)* Usar fortalezas para evitar/reducir amenazas. Ej: F3,A1
DEBILIDADES (MINI)	ESTRATEGIAS DO *(MINI-MAXI)* Superar debilidades aprovechando oportunidades. Ej: D2,O1	ESTRATEGIAS DA *(MINI-MINI)* Reducir debilidades y evitar amenazas. Ej: D1,A3

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

La aplicación de esta matriz permite a los estudiantes comprender cómo las organizaciones pueden formular cuatro tipos de estrategias:

1) Estrategias FO (MAXI-MAXI): Aprovechar fortalezas para capitalizar oportunidades.
2) Estrategias DO (MINI-MAXI): Superar debilidades mediante aprovechamiento de oportunidades.
3) Estrategias FA (MAXI-MINI): Utilizar fortalezas para mitigar amenazas.
4) Estrategias DA (MINI-MINI): Reducir debilidades y evitar amenazas.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o los de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento, asegurando que las estrategias no sean meramente teóricas sino que se basen en evidencia científica.

Al completar esta actividad, los estudiantes aprenden a crear estrategias que no solo son coherentes con el análisis FODA, sino que también se integran con el resto del proceso estratégico, desde el análisis del entorno hasta la implementación y evaluación, tal como se explica en el marco integral del libro.

1.16 Gestión del conocimiento e innovación

1.16.1 Creación, transferencia y aplicación del conocimiento

Las **tres dimensiones** de gestión del conocimiento (Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026) constituyen sistema integrado:

Creación de conocimiento:

- Experimentación con nuevas prácticas
- Investigación y desarrollo
- Aprendizaje de experiencia
- Análisis de datos para identificar patrones
- Colaboración con universidades e institutos

Transferencia de conocimiento:

- Capacitación formal de personal
- Rotación de personal entre unidades
- Documentación de procedimientos
- Mentoría de empleados experimentados
- Reuniones regulares para compartir aprendizajes

Aplicación de conocimiento:

- Implementación de mejores prácticas
- Uso de datos para optimizar decisiones
- Aplicación de protocolos establecidos
- Toma de decisiones basada en evidencia

El estudio empírico con 186 productores camaroneros validó que estas tres dimensiones, trabajando sinérgicamente, generan capacidad de innovación superior ($r = 0.423$, $p < 0.05$, 32% de varianza explicada).

1.16.2 Capacidad de innovación organizacional

La **capacidad de innovación** es resultado de gestión efectiva del conocimiento y determinante crítico de competitividad en sectores dinámicos.

Evidencia en diferentes sectores:

Acuicultura (Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026): Innovación en prácticas de cultivo, prevención de enfermedades, mejora de calidad y sostenibilidad ambiental.

Sector bananero (Serrano-Orellana et al., 2025): Innovación en procesos, coordinación y aplicación de competencias mediante capital humano bien gestionado.

Tecnología (García et al., 2022): Las actas de CSEI 2021 documentan múltiples proyectos de innovación tecnológica en Ecuador, desde gamificación hasta redes neuronales, demostrando capacidad de innovación en sector tecnológico.

Textil (Andrade et al., 2022): Innovación en diseños culturalmente auténticos y técnicas artesanales diferenciadas.

1.16.3 Capital intelectual y activos intangibles

El **capital intelectual** comprende capital humano, capital estructural y capital relacional. Navas-Alcivar et al. (2026) analizaron relevancia de activos intangibles en mercado de valores ecuatoriano mediante:

Metodología:

- Análisis horizontal de estados financieros
- Indicadores financieros
- Aplicación del **modelo de Ohlson**
- Análisis de regresión

Empresas analizadas (2020-2023):

- Corporación Favorita
- Cervecería Nacional
- Banco Pichincha

Hallazgos:

1. **Activos intangibles** (marcas, innovación, capital humano) impactan la percepción del mercado y valoración empresarial.
2. **El impacto varía por sector:** Intangibles son más relevantes en servicios y tecnología que en sectores tradicionales.
3. **Ratio Ventas/Gastos de Personal** mostró correlación positiva con precios de acciones ($R^2 = 0.021$).
4. Casos demuestran que **estrategias enfocadas en intangibles** fortalecen competitividad.

Limitaciones:

- Significancia estadística limitada por tamaño muestral pequeño
- Cuantificación de intangibles es desafiante en mercados emergentes

Conclusión: Aunque cuantificar intangibles es desafiante, **gestión eficiente de recursos intangibles mejora toma de decisiones estratégicas y sostenibilidad empresarial** en entornos dinámicos de mercados de valores.

Integración conceptual:

Los estudios presentados demuestran convergencia: gestión efectiva de intangibles; ya sea conocimiento (Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026), capital humano (Serrano-Orellana et al., 2025), o bienestar psicosocial (Tigua-Moreira et al., 2025); genera ventajas competitivas sostenibles que se traducen en desempeño superior y valoración de mercado mejorada (Navas-Alcivar et al., 2026).

1.17 Elementos de cierre

1.17.1 Resumen del Capítulo

La formulación estratégica integra análisis externo mediante marcos PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales) y modelo de cinco fuerzas de Porter con análisis interno utilizando marco VRIO y cadena de valor. Este análisis dual identifica oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que informan la formulación de estrategias.

La evidencia empírica presentada demuestra que:

- Planificación estratégica formal genera desempeño financiero superior (Caminos Manjarrez et al., 2025).
- Gestión del conocimiento impulsa capacidad de innovación (Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026).
- Capital humano específico determina eficiencia organizacional (Serrano-Orellana et al., 2025).
- Bienestar psicosocial sustenta productividad y sostenibilidad (Tigua-Moreira et al., 2025).
- Activos intangibles impactan valoración de mercado (Navas-Alcivar et al., 2026).
- Transformación digital requiere alineamiento organizacional (Llivisaca-Villazhañay et al., 2025).
- Análisis competitivo sistemático permite diferenciación efectiva (Andrade et al., 2022).

El análisis FODA integra estos elementos para formular estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, considerando estrategias genéricas competitivas y opciones de crecimiento.

1.17.2 Preguntas de Revisión

1. ¿Cuáles son las seis fases del proceso de formulación estratégica?
2. Explique el marco VRIO con evidencia del estudio de Serrano-Orellana et al. (2025).
3. ¿Qué relación encontró Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) entre gestión del conocimiento e innovación?

4. Describa las cinco fuerzas competitivas de Porter con ejemplo del sector textil de Otavalo.
5. ¿Qué evidencia proporcionó Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria?
6. Explique los tres componentes principales de eficiencia identificados por Serrano-Orellana et al. (2025).
7. ¿Cómo aplicó Navas-Alcivar et al. (2026) el modelo de Ohlson a activos intangibles?
8. ¿Qué factores críticos identificó Llivisaca-Villazhañay et al. (2025) para implementación de ERP?

1.17.3 Ejercicio de Aplicación Integrador

Seleccione una organización ecuatoriana (puede ser del sector acuícola, bananero, textil u otro) y realice:

1. Análisis PESTEL (identificar 2 factores por categoría)

2. Análisis de cinco fuerzas de Porter

- Evaluar intensidad de cada fuerza (alta/media/baja).
- Identificar fuerza dominante.

3. Análisis VRIO de tres recursos/capacidades clave

- Evaluar según criterios Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización.
- Determinar si generan ventaja competitiva sostenible.

4. Análisis FODA completo

- 3-4 elementos por cuadrante.
- Priorizar usando matriz probabilidad-impacto.

5. Formulación de estrategias

- 2 estrategias ofensivas (fortalezas-oportunidades).
- 1 estrategia defensiva (fortalezas-amenazas).
- 1 estrategia adaptativa (debilidades-oportunidades).

6. Recomendaciones para gestión del conocimiento

- Basándose en modelo de Zaragoza-Sáez & González-Illescas (2026).
- Proponer mejoras en creación, transferencia y aplicación.

1.17.4 Caso de Estudio: Empresa Camaronera "AquaEco"

Contexto: AquaEco es empresa camaronera mediana en El Oro, Ecuador, con 50 hectáreas de producción y 45 empleados. Exporta principalmente a Europa y Estados Unidos. Enfrenta competencia intensa de productores asiáticos y presión creciente por sostenibilidad.

Datos disponibles:

- ROA actual: 5.5%
- Tasa de supervivencia de camarón: 75% (promedio industria: 80%)
- Rotación anual de personal: 35%
- Horas de capacitación por empleado: 12h/año
- Inversión en I+D: 1% de ventas

- Sin certificaciones ambientales internacionales
- Sistema de información fragmentado (no integrado)

Preguntas de análisis:

1. **Aplicando el marco VRIO** de Serrano-Orellana et al. (2025), evalúe el capital humano de AquaEco. ¿Tiene perfil de alto o bajo despliegue? Justifique.
2. **Utilizando el modelo** de Zaragoza-Sáez & González-Illescas (2026), ¿qué prácticas de gestión del conocimiento debería implementar AquaEco para mejorar su capacidad de innovación?
3. **Considerando los hallazgos** de Tigua-Moreira et al. (2025), ¿qué dimensiones psicosociales debería mejorar AquaEco para aumentar productividad y sostenibilidad?
4. **Basándose en** Llivisaca-Villazhañay et al. (2025), si AquaEco decide implementar un sistema ERP, ¿cuáles son los cuatro factores críticos que debe atender?
5. **Aplicando** Caminos Manjarrez et al. (2025), diseñe un sistema básico de control presupuestario para AquaEco que alinee presupuesto con objetivos estratégicos.
6. **Realice un análisis FODA completo** para AquaEco y formule tres estrategias específicas (una ofensiva, una defensiva, una adaptativa).

1.18 Glosario del Capítulo

- **AMOFHIT:** Análisis de áreas funcionales (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, recursos Humanos, Información, Tecnología).
- **Capacidad de innovación:** Habilidad organizacional de generar e implementar nuevas ideas, productos, procesos o prácticas.
- **Capital humano específico:** Conocimientos y habilidades específicos a una organización particular, acumulados mediante experiencia.
- **Competitividad:** Capacidad de mantener o incrementar participación de mercado rentablemente.
- **ERP (Enterprise Resource Planning):** Sistema integrado de software que gestiona procesos empresariales centrales.
- **FODA:** Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **Gestión del conocimiento:** Procesos de crear, transferir y aplicar conocimiento organizacional.
- **Marco VRIO:** Modelo de evaluación (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) para determinar potencial de ventaja competitiva.
- **Modelo de Ohlson:** Marco de valoración empresarial que incorpora información contable y no contable.
- **PCA (Principal Component Analysis):** Técnica estadística para reducir dimensionalidad extrayendo componentes principales.

- **PESTEL:** Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
- **ROA (Return on Assets):** Retorno sobre activos, indicador de rentabilidad.
- **SMART:** Criterios para objetivos efectivos (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporalmente acotados).
- **Sostenibilidad:** Capacidad de mantener desempeño o prácticas a largo plazo sin agotar recursos.
- **VRIO:** Marco de evaluación (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización).

CAPÍTULO II

2 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Elementos de apertura

2.1.1 Resumen del Capítulo

El Capítulo II aborda el proceso crítico mediante el cual las estrategias formuladas se traducen en acciones concretas y resultados tangibles. La implementación estratégica representa el puente entre la visión estratégica y el desempeño organizacional real. Este capítulo examina cómo las organizaciones movilizan recursos, alinean estructuras, desarrollan capacidades distintivas y gestionan el cambio para ejecutar sus estrategias.

Se presenta evidencia empírica sobre factores críticos de éxito en la implementación, incluyendo la asignación de recursos financieros mediante presupuestos estratégicos, la gestión del capital humano como fuente de ventaja competitiva, el rol del liderazgo en la ejecución estratégica y la transformación digital como habilitador de la implementación. El capítulo integra perspectivas clásicas sobre alineamiento estrategia-estructura con enfoques contemporáneos de agilidad organizacional, gestión del cambio y desarrollo de capacidades.

2.1.2 Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar este capítulo, los lectores serán capaces de:

1. **Comprender** la brecha entre formulación e implementación estratégica y los factores que determinan el éxito de la ejecución.

2. **Aplicar** herramientas de asignación de recursos estratégicos, incluyendo presupuestación alineada con prioridades estratégicas.
3. **Diseñar** estructuras organizacionales apropiadas para diferentes tipos de estrategias empresariales.
4. **Desarrollar** estrategias de gestión del capital humano que fortalezcan la eficiencia y competitividad organizacional.
5. **Gestionar** procesos de cambio organizacional vinculados a iniciativas estratégicas.
6. **Reconocer** el rol crítico del liderazgo estratégico en la implementación efectiva.
7. **Evaluar** el impacto de la transformación digital en la capacidad de implementación estratégica.

2.2 Esquema del Capítulo

2.2.1 Preguntas de Enfoque

Antes de comenzar el estudio de este capítulo, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué algunas estrategias brillantes en papel fracasan en la implementación?
2. ¿Qué diferencia a las organizaciones que ejecutan sus estrategias de aquellas que no lo logran?
3. ¿Cómo puede el presupuesto convertirse en una herramienta estratégica y no solo operativa?
4. ¿Qué rol juega el capital humano en la ventaja competitiva sostenible?

5. ¿Cómo pueden los líderes facilitar u obstaculizar la implementación estratégica?

2.3 Caso de Apertura: Implementación de Presupuesto Estratégico en Empresas Ecuatorianas

"El presupuesto trasciende su función operativa y constituye un instrumento de gobernanza financiera, crítico para la eficiencia, sostenibilidad y competitividad empresarial."

Caminos Manjarrez et al. (2025)

La investigación de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre presupuesto y planificación estratégica en 20 empresas ecuatorianas proporciona evidencia contundente sobre la importancia de la implementación estratégica disciplinada. El estudio diferenció empresas según aplicaran o no procesos presupuestarios estructurados y alineados con la planificación estratégica.

Los resultados son reveladores: empresas con presupuestos formales alcanzaron un ROA superior al 7.50%, más del 85% superior al 4% logrado por empresas sin procesos presupuestarios formales. Más allá de la rentabilidad, estas empresas demostraron:

- Mejor control de gastos mediante seguimiento sistemático de variaciones.
- Planificación participativa que involucra múltiples niveles organizacionales.
- Mayor capacidad de respuesta a contextos adversos y crisis.
- Resiliencia organizacional superior ante cambios del entorno.

Este caso ilustra un principio fundamental: las estrategias más brillantes carecen de valor si no se implementan de manera efectiva. La implementación requiere mecanismos concretos, como presupuestos alineados estratégicamente, que traduzcan intenciones en acciones, asignen recursos a prioridades y establezcan responsabilidades claras.

2.3.1 Competencias a Desarrollar

Competencias de Ejecución:

- Traducción de estrategias en planes de acción específicos.
- Asignación efectiva de recursos a prioridades estratégicas.
- Gestión de múltiples iniciativas estratégicas simultáneas.

Competencias Organizacionales:

- Diseño de estructuras que faciliten la implementación.
- Alineamiento de sistemas y procesos con estrategia.
- Desarrollo de capacidades organizacionales distintivas.

Competencias de Gestión del Cambio:

- Diagnóstico de resistencias al cambio.
- Diseño de intervenciones de cambio organizacional.
- Comunicación efectiva de iniciativas estratégicas.

Granda Tandazo et al. (2016) investigaron la comunicación estratégica digital en organizaciones públicas ecuatorianas, encontrando que la proyección estratégica digital resulta esencial para la implementación exitosa del cambio organizacional. Salazar y Duque-Rengel (2023)

complementan esta perspectiva al demostrar cómo la gestión de comunicación funciona como estrategia de reclutamiento en institutos militares ecuatorianos.

Competencias de Liderazgo:

- Movilización de equipos hacia objetivos estratégicos.
- Gestión de stakeholders durante la implementación.
- Desarrollo de cultura de ejecución excelente.

2.4 Fundamentos de la implementación estratégica

Porreca y Janoschka (2024) analizaron las vías de co-producción en la urbanización periférica de Quito, demostrando que la implementación exitosa de planes estratégicos requiere negociaciones contextuales y adaptación a realidades locales.

2.4.1 La brecha formulación-implementación

Una de las realidades más persistentes en la administración estratégica es la brecha entre formulación e implementación. Numerosos estudios han documentado que la mayoría de las estrategias fracasan no por deficiencias en su concepción, sino por fallas en su ejecución.

García-Vidal et al. (2024) investigaron los obstáculos para la implementación exitosa de la gestión estratégica en PYMES ecuatorianas, identificando que la falta de recursos, la resistencia organizacional y la insuficiente capacitación gerencial constituyen las principales barreras. Estos hallazgos coinciden con la evidencia de Díaz-

Cueva et al. (2024), quienes validaron el modelo de paradoja coopetitiva en relaciones empresariales ecuatorianas.

Términos clave:

- **Implementación estratégica:** Proceso de traducir estrategias formuladas en acciones organizacionales concretas.
- **Brecha de implementación:** Distancia entre los resultados esperados de una estrategia y los resultados realmente alcanzados.
- **Ejecución:** Disciplina de convertir estrategia en realidad mediante acciones sistemáticas.

Causas comunes de la brecha:

1. **Falta de claridad estratégica:** Estrategias vagas o ambiguas que no proporcionan dirección clara para la acción.
2. **Recursos inadecuados:** Falta de asignación suficiente de recursos financieros, humanos o tecnológicos a iniciativas estratégicas.
3. **Sistemas desalineados:** Estructuras organizacionales, sistemas de incentivos o procesos que no apoyan o incluso contradicen la estrategia.
4. **Resistencia al cambio:** Oposición de empleados, gerentes o stakeholders a cambios requeridos por la nueva estrategia.
5. **Falta de capacidades:** Ausencia de competencias, conocimientos o habilidades necesarias para ejecutar la estrategia.

6. **Comunicación deficiente:** Falla en comunicar la estrategia a todos los niveles organizacionales.
7. **Débil compromiso gerencial:** Falta de apoyo activo y sostenido de líderes a la implementación.

Punto destacado: La implementación efectiva requiere atención simultánea a múltiples dimensiones: recursos, estructuras, sistemas, personas, cultura y liderazgo. Descuidar cualquiera de estas dimensiones puede sabotear incluso las estrategias mejor formuladas.

Pregunta de reflexión: *Piense en una iniciativa estratégica que haya observado fracasar. ¿Cuál fue la causa principal del fracaso? ¿Fue un problema de formulación o de implementación?*

2.4.2 Factores críticos de éxito en la implementación

La investigación sobre implementación estratégica ha identificado varios factores que diferencian implementaciones exitosas de aquellas que fracasan.

Factores críticos de éxito:

1. **Compromiso visible del liderazgo:** Líderes que demuestran apoyo activo y consistente a la estrategia.
2. **Comunicación efectiva**: Articulación clara de la estrategia, su racionalidad y sus implicaciones para diferentes stakeholders.
3. **Alineamiento de recursos:** Asignación deliberada de recursos financieros, humanos y tecnológicos a prioridades estratégicas.

4. **Sistemas de responsabilidad:** Mecanismos claros que asignan responsabilidades por resultados estratégicos específicos.
5. **Desarrollo de capacidades**: Inversión en construcción de competencias organizacionales necesarias.
6. **Gestión del cambio:** Atención proactiva a dimensiones humanas y culturales del cambio estratégico.
7. **Monitoreo y ajuste:** Sistemas para rastrear progreso y realizar ajustes cuando sea necesario.

La evidencia de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre presupuestación estratégica ilustra varios de estos factores. Las empresas con ROA superior demostraron:

- **Planificación participativa** (comunicación y compromiso).
- **Control sistemático de gastos** (monitoreo).
- **Alineamiento presupuesto-estrategia** (recursos alineados).
- **Capacidad de respuesta a crisis** (ajuste dinámico).

Consejo práctico: Al iniciar la implementación de una nueva estrategia, realice una evaluación honesta de estos siete factores. ¿Cuáles están sólidos? ¿Cuáles requieren fortalecimiento? Aborde las debilidades antes de que sabotee la implementación.

2.4.3 Modelos de implementación estratégica

Varios modelos conceptuales guían la implementación estratégica:

Modelo de las 7S de McKinsey:

Este modelo identifica siete elementos organizacionales que deben estar alineados para la implementación efectiva:

1. Strategy (Estrategia).
2. Structure (Estructura).
3. Systems (Sistemas).
4. Shared values (Valores compartidos).
5. Style (Estilo de liderazgo).
6. Staff (Personal).
7. Skills (Habilidades).

El modelo enfatiza que todos estos elementos están interconectados. Cambiar la estrategia requiere ajustes en los otros seis elementos para mantener alineamiento.

Modelo de Balanced Scorecard para Implementación:

El Balanced Scorecard facilita la implementación al traducir estrategia en objetivos e indicadores en cuatro perspectivas:

- Financiera: ¿Qué resultados financieros debemos lograr?
- Clientes: ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?
- Procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?
- Aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo debemos aprender y mejorar?

Referencia cruzada: El Balanced Scorecard se examinará en detalle en el Capítulo III como herramienta de evaluación estratégica.

2.4.4 Herramientas metodológicas para la formulación e implementación

La implementación estratégica requiere herramientas prácticas que permitan traducir el pensamiento estratégico en acciones concretas. Esta sección presenta tres herramientas fundamentales: la metodología SMART para objetivos, la clasificación de estrategias según David (2013) y la Matriz de Interrelación Interna-Externa de Estrategias (MIIEE).

Metodología SMART para la formulación de objetivos estratégicos

La administración por objetivos fue planteada por Peter Drucker en 1954, quien también introdujo el acrónimo SMART (en español, objetivos inteligentes) para comprobar la validez de los objetivos. Todo objetivo que se desarrolle deberá cumplir con los cinco criterios del modelo SMART (David, 2013).

Los objetivos estratégicos indican acciones a lograr y comienzan con un verbo en infinitivo. Son enunciados escritos sobre resultados que se pretende alcanzar en un período determinado; se expresan como resultados finales y no como tareas. Tienen jerarquías y forman una red de resultados y eventos deseados.

Tabla 18.Criterios del modelo SMART para objetivos estratégicos

Criterio SMART	Significado	Pregunta orientadora
S - Specific	Específico	¿Qué se quiere lograr concretamente?
M - Measurable	Medible	¿Cómo se sabrá que se logró? ¿Con qué indicador?

A - Achievable	Alcanzable	¿Es posible lograrlo con los recursos disponibles?
R - Realistic	Realista	¿Es pertinente y relevante para la organización?
T - Time-related	Temporal	¿En qué plazo se debe lograr?

Fuente: Adaptado de David (2013) y Drucker (1954).

Ejemplo aplicado de la metodología SMART

Objetivo general: Aumentar las ventas de la empresa.

Tabla 19.Formulación progresiva de un objetivo con la metodología SMART

Etapa SMART	Formulación progresiva del objetivo
S = Específico	Alcanzar las ventas en la empresa
M = Medible	Alcanzar el 100% de las ventas en la empresa
A = Alcanzable	Alcanzar con el 90% de las ventas en la empresa
R = Realista	Lograr con al menos el 70% de las ventas en la empresa
T = Tiempo	Lograr un incremento de ventas del 70%, manteniendo una rentabilidad del 5% hasta el cierre del año 2025.

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Consejo práctico: Al formular objetivos estratégicos para la implementación, observe que cada criterio SMART refina el objetivo hasta convertirlo en una meta precisa, medible y temporalmente acotada. Este proceso elimina la ambigüedad que suele causar fracasos en la implementación.

Clasificación y selección de estrategias según Fred R. David

De acuerdo con el criterio de Fred R. David (2013), las estrategias se clasifican en cuatro grandes tipos. Esta clasificación es fundamental para la implementación, ya que cada tipo de estrategia demanda estructuras, recursos y competencias diferentes.

Tabla 20.Clasificación de estrategias según David (2013)

Tipo	Estrategia	Descripción
1. Estrategias de Integración	Integración hacia adelante	Control o dominio de los distribuidores o vendedores al detalle.
	Integración hacia atrás	Control o dominio de los proveedores.
	Integración horizontal	Control o dominio de los competidores.
2. Estrategias Intensivas	Penetración de mercado	Buscar la mayor participación de mercado para los productos o servicios actuales.
	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios en una nueva área geográfica.
	Desarrollo de producto	Innovación y mejora en la venta de los productos o servicios, o desarrollo de nuevos.
3. Estrategias de Diversificación	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos relacionados con los presentes.
	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con la misma línea.
4. Estrategias Defensivas	Recorte de gastos	Recorte de personal, reducción de costos y activos para revertir caída de ventas y utilidades.
	Desinversión	Venta de una parte (división) de la empresa.

	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa; cierre de la misma.

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.).

Matriz de Interrelación Interna-Externa de Estrategias (MIIEE)

La Matriz de Interrelación Interna-Externa de Estrategias (MIIEE) es una herramienta de adecuación que permite cruzar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas) para generar estrategias alternativas. Esta matriz es el resultado de la síntesis de los análisis del entorno interno (MPCI) y externo (MPOA) de la organización (David, 2013).

La MIIEE permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Tabla 21.Tipos de estrategias de la Matriz MIIEE

Tipo de estrategia	Cruce	Propósito
Estrategias FO	Fortalezas + Oportunidades (MAXI-MAXI)	Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
Estrategias DO	Debilidades + Oportunidades (MINI-MAXI)	Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
Estrategias FA	Fortalezas + Amenazas (MAXI-MINI)	Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
Estrategias DA	Debilidades + Amenazas (MINI-MINI)	Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir debilidades

	internas y evitar amenazas externas.

Fuente: Adaptado de David (2013).

Estructura de la Matriz MIIEE

La Matriz MIIEE se organiza con los factores internos (fortalezas y debilidades) en las filas, y los factores externos (oportunidades y amenazas) en las columnas. En cada cuadrante de cruce se formulan las estrategias correspondientes, incluyendo notación de interrelación (por ejemplo, "F1,O2") que revela la base lógica de cada estrategia alternativa.

La estructura de la Matriz MIIEE es la que se presenta en la Tabla 1.17 del Capítulo I.

Nota metodológica: Las estrategias no surgen de la nada. Después de cada estrategia es importante incluir notas del tipo de interrelación ("F1,O2"), lo que revela la base lógica de cada estrategia alternativa y deja claro cómo se realizó la adecuación de los factores internos/externos para formular las estrategias deseadas (David, 2013).

2.5 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología SMART para la elaboración de los objetivos estratégicos en la Administración Estratégica de una empresa. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad sirve para comprender un componente crítico del proceso de formulación estratégica, como se presenta en la sección 1.4.2 del Capítulo I. La metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporalmente acotados) proporciona un marco estructurado para la creación de objetivos estratégicos que son esenciales para guiar la dirección de la organización y medir su progreso.

El análisis de la metodología SMART permite a los estudiantes comprender cómo los objetivos estratégicos deben ser formulados para ser efectivos. Como se explica en el libro, los objetivos estratégicos "indican acciones a lograr y comienzan con un verbo en infinitivo. Son enunciados escritos sobre resultados que se pretende alcanzar en un período determinado; se expresan como resultados finales y no como tareas. Tienen jerarquías y forman una red de resultados y eventos deseados que deben estar interconectados y sustentados mutuamente."

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre presupuesto y planificación estratégica en empresas ecuatorianas demuestran cómo los objetivos estratégicos bien formulados mediante SMART contribuyen a un ROA superior (7.50% versus 4.00% en empresas sin planificación formal). Este hallazgo subraya que los objetivos estratégicos no son meras declaraciones sino herramientas operativas que guían la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

La metodología SMART se integra perfectamente con otros elementos del proceso estratégico:

- Con la visión y misión organizacional (sección 1.4.1), ya que los objetivos deben alinearse con la dirección estratégica definida
- Con el análisis FODA (sección 1.5.1), ya que los objetivos deben abordar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas
- Con las estrategias genéricas competitivas (sección 1.5.2), ya que los objetivos deben reflejar la posición estratégica elegida

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo los objetivos estratégicos bien formulados mediante SMART crean puentes entre la formulación y la implementación estratégica, asegurando que las estrategias se traduzcan en acciones concretas y medibles.

Actividad Autónoma: *Elaborar la matriz de los Objetivos Estratégicos con la metodología SMART de una empresa propuesta para el análisis de la Administración Estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de la formulación de objetivos estratégicos, tal como se presenta en las secciones 1.4.2 y 2.1.4 del Capítulo I. Al elaborar la matriz de objetivos estratégicos para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para el proceso de formulación estratégica.

La matriz de objetivos estratégicos con metodología SMART debe estructurarse de la manera que se muestra en la siguiente tabla, donde P = Planificado; E = Ejecutado.

Tabla 22.Estructura de la matriz de objetivos estratégicos SMART por área funcional

Áreas Funcionales	Código Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Metas P/E	Tiempo P/E	Presupuesto P/E
Gerencia	G1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __
	G2-OBJ EST.2	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __
Producción	P1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __
Marketing	M1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __
Finanzas	F1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __
Talento Humano	TH1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

La aplicación de la metodología SMART requiere que cada objetivo estratégico cumpla con los cinco criterios:

1. Específico (S): Claramente definido, sin ambigüedades
2. Medible (M): Cuantificable con indicadores claros
3. Alcanzable (A): Realista considerando los recursos disponibles
4. Relevante (R): Contribuye significativamente a la visión estratégica
5. Temporal (T): Tiene plazos claros de cumplimiento

La elaboración de esta matriz permite a los estudiantes comprender cómo los objetivos estratégicos se articulan con las estrategias formuladas (sección 1.5) y cómo se traducen en metas operativas (sección 2.1.4). Como demuestran los estudios de García et al. (2022) en las actas de CSEI 2021, la integración de objetivos estratégicos con el Balanced Scorecard es fundamental para la alineación estratégica.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o los de Zaragoza-Sáez y González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento, asegurando que los objetivos estratégicos no sean meramente declarativos, sino que se basen en evidencia científica.

Al completar esta actividad, los estudiantes aprenden a crear objetivos que no solo son "inteligentes" en su formulación, sino que también se integran con el resto del proceso estratégico, desde el análisis del entorno hasta la implementación y evaluación, tal como se explica en el marco integral del libro.

2.6 Asignación de recursos estratégicos

2.6.1 Presupuesto estratégico

El presupuesto estratégico representa uno de los mecanismos más concretos para traducir estrategia en acción. A diferencia del presupuesto operativo tradicional que proyecta ingresos y gastos basados en tendencias históricas, el presupuesto estratégico:

1. **Prioriza** iniciativas estratégicas asignando recursos según la importancia estratégica.
2. **Vincula** gastos con objetivos estratégicos estableciendo conexiones claras entre inversiones y resultados esperados.
3. **Facilita** el monitoreo del progreso estratégico mediante comparación entre presupuesto y ejecución real.

2.6.2 Evidencia empírica:

El estudio de Caminos Manjarrez et al. (2025) proporciona evidencia cuantitativa del impacto del presupuesto estratégico en el desempeño organizacional. Su investigación evaluó 20 empresas ecuatorianas mediante indicadores de:

Tubón y Salazar (2024) realizaron un análisis bibliométrico del nexo agua-energía-alimento en el marco de los Objetivos de Desarrollo

Sostenible, evidenciando que la asignación presupuestaria estratégica debe integrar múltiples dimensiones de sostenibilidad.

- Retorno sobre activos (ROA).
- Control de gastos.
- Planificación estratégica.
- Capacidad de respuesta a crisis.

Tabla 23.Comparación de desempeño: empresas con y sin presupuesto formal

Indicador	**Con Presupuesto Formal**	**Sin Presupuesto Formal**	**Diferencia**
ROA Promedio	7.50%	4.00%	+87.5%
Control de Gastos	Alto	Bajo	Significativa
Planificación Participativa	Estructurada	Ad hoc	Marcada
Resiliencia a Crisis	Alta	Baja	Notable

Fuente: Adaptado de Caminos Manjarrez et al. (2025)

Los resultados demuestran que el presupuesto formal, cuando está alineado con la planificación estratégica, funciona como instrumento de gobernanza financiera que mejora la eficiencia, sostenibilidad y competitividad empresarial.

2.6.3 Elementos de un presupuesto estratégico efectivo:

1. Alineamiento con objetivos estratégicos: Cada partida presupuestaria significativa debe vincularse a objetivos estratégicos específicos.
2. Flexibilidad para ajustes: Capacidad de reasignar recursos cuando cambian las circunstancias.

3. Participación de múltiples niveles: Involucrar a gerentes de diferentes niveles en el proceso presupuestario mejora el compromiso y la implementación.
4. Horizonte temporal extendido: Presupuestos plurianuales que consideran implicaciones de mediano plazo.
5. Indicadores de desempeño vinculados: Métricas claras para evaluar retorno sobre inversiones estratégicas.

Consejo práctico: Al desarrollar su presupuesto anual, identifique explícitamente qué porcentaje se destina a "mantener las luces encendidas" (operaciones rutinarias) versus qué porcentaje se invierte en iniciativas estratégicas que construirán el futuro. Organizaciones exitosas aseguran que al menos 20-30% del presupuesto se dirija a inversiones estratégicas.

2.7 Priorización de inversiones estratégicas

Dado que los recursos siempre son limitados, las organizaciones deben priorizar entre múltiples iniciativas estratégicas potenciales. Herramientas para priorización incluyen:

Matriz de Evaluación de Iniciativas:

Tabla 24.Matriz de evaluación de iniciativas estratégicas

Criterio	Peso	Iniciativa A	Iniciativa B	Iniciativa C
Impacto en objetivos estratégicos	35%	8	6	9
Viabilidad de implementación	25%	7	9	5
Retorno esperado (ROI)	25%	9	5	8

Urgencia estratégica	15%	6	8	7
Puntaje Ponderado	100%	**7.7**	**6.8**	**7.4**

Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz permite comparar iniciativas y asignar recursos a aquellas con mayor valor estratégico potencial.

Ejercicio corto 2.1: Alineamiento Presupuestario

Una empresa tiene tres objetivos estratégicos con las siguientes prioridades:

- Expandir participación de mercado (40% de prioridad).
- Mejorar eficiencia operativa (35% de prioridad).
- Desarrollar nuevos productos (25% de prioridad).

Su presupuesto de inversiones estratégicas actual es:

- Marketing y ventas: 25%.
- Tecnología y automatización: 20%.
- I+D: 55%.

¿Está el presupuesto alineado con las prioridades estratégicas? ¿Qué ajustes recomendaría?

Respuesta: El presupuesto está desalineado. Inversión en I+D (55%) excede significativamente la prioridad de nuevos productos (25%), mientras marketing/ventas (25%) está por debajo de la prioridad de expansión de mercado (40%). Recomendación: Reasignar recursos para

reflejar mejor las prioridades: Marketing ~40%, Tecnología ~35%, I+D ~25%.

2.8 Estructura organizacional y diseño estratégico

2.8.1 Tipos de estructuras organizacionales

En contextos comunitarios, el modelo de vivienda participativa para comunidades Kichwa amazónicas (2026) demuestra cómo las estructuras organizacionales deben adaptarse a las realidades culturales y sociales locales para una implementación efectiva.

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas y responsabilidades. La estructura afecta la capacidad de implementación estratégica al facilitar u obstaculizar la comunicación, coordinación y toma de decisiones.

Principales tipos de estructuras:

1. Estructura funcional:

- Agrupa actividades por funciones (producción, marketing, finanzas, RRHH).
- Ventajas: Eficiencia en funciones, desarrollo de experiencia especializada.
- Desventajas: Silos funcionales, coordinación interfuncional difícil.
- Apropiada para: Organizaciones pequeñas, estrategias de un solo producto/mercado.

Anzules-Falcones et al. (2021) propusieron una metodología prospectiva para PYMEs en el contexto de la economía circular, ofreciendo un marco práctico para que las pequeñas y medianas empresas implementen estrategias de sostenibilidad. Sánchez-Rodríguez et al. (2025) demostraron que la gestión del talento verde en MIPYMEs ecuatorianas es un impulsor crítico de las cadenas de suministro sostenibles.

2. Estructura divisional:

- Agrupa actividades por productos, mercados o geografías.
- Ventajas: Enfoque en resultados, flexibilidad, accountability clara.
- Desventajas: Duplicación de recursos, deseconomías de escala potenciales.
- Apropiada para: Organizaciones diversificadas, estrategias de múltiples productos/mercados.

3. Estructura matricial:

- Combina agrupación funcional y divisional (doble reporte).
- Ventajas: Flexibilidad, mejor uso de recursos especializados.
- Desventajas: Complejidad, potencial conflicto de autoridad.
- Apropiada para: Organizaciones que requieren coordinación compleja (proyectos, innovación).

4. Estructura de red:

- Organización central coordina red de socios/proveedores externos.
- Ventajas: Flexibilidad extrema, enfoque en competencias core.
- Desventajas: Control limitado sobre socios, dependencia externa.
- Apropiada para: Startups, empresas de conocimiento intensivo.

2.8.2 Alineamiento estrategia-estructura

El principio fundamental es que "la estructura sigue a la estrategia". Diferentes estrategias requieren diferentes estructuras organizacionales.

Tabla 25.Alineamiento entre estrategia y estructura organizacional

Estrategia	**Estructura Recomendada**	**Razón**
Liderazgo en costos	Funcional centralizada	Maximiza eficiencias de escala
Diferenciación	Funcional con autonomía creativa	Fomenta innovación y respuesta al cliente
Diversificación relacionada	Divisional con servicios compartidos	Balance entre autonomía y sinergias
Diversificación no relacionada	Divisional independiente	Maximiza enfoque en cada negocio
Innovación rápida	Matricial o red	Flexibilidad y coordinación de conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

Consejo práctico: Si su organización ha cambiado su estrategia pero mantiene la misma estructura organizacional de hace años,

probablemente enfrenta desalineamiento que dificulta la implementación. Evalúe si la estructura actual facilita u obstaculiza sus prioridades estratégicas actuales.

2.4 Gestión del capital humano estratégico

2.8.3 2.4.1 Desarrollo de competencias estratégicas

El capital humano representa el recurso más crítico para la implementación estratégica exitosa. Como lo demuestra la investigación de Serrano-Orellana et al. (2025), la gestión efectiva del capital humano impacta la eficiencia organizacional.

Luzuriaga-Amador et al. (2025) evaluaron las competencias informacionales de pequeños productores bananeros ecuatorianos, encontrando que el desarrollo de capital humano en competencias digitales es determinante para la competitividad de las estrategias comerciales.

Sánchez-Rodríguez et al. (2025) analizaron los factores conductuales humanos en cadenas de suministro sostenibles, específicamente el rol de la gestión del talento verde en MIPYMEs ecuatorianas, evidenciando que la gestión estratégica del capital humano es determinante para la implementación de prácticas sostenibles.

Términos clave:

- **Capital humano:** Conocimientos, habilidades, experiencia y competencias de los empleados.

- **Capital humano específico:** Conocimientos y habilidades específicos a la organización.
- **Capital humano general:** Conocimientos y habilidades transferibles entre organizaciones.
- **Perfiles de eficiencia:** Configuraciones distintivas de prácticas de gestión de capital humano asociadas con niveles de desempeño.

2.8.4 2.4.2 Perfiles de eficiencia organizacional

El estudio de Serrano-Orellana et al. (2025) sobre 513 empleados de empresas bananeras exportadoras ecuatorianas proporciona evidencia valiosa sobre cómo la gestión del capital humano determina la eficiencia organizacional.

Metodología aplicada:

Los investigadores utilizaron **Análisis de Componentes Principales (PCA)** para reducir dimensionalidad e identificaron tres componentes principales que explican más del 54% de la varianza total en eficiencia organizacional:

Componente 1: Capital humano específico y soporte laboral

- Capacitación específica a la empresa.
- Antigüedad y experiencia acumulada.
- Soporte gerencial directo.

Componente 2: Capital humano general y coordinación inter-área

- Educación formal y competencias generales.
- Coordinación entre departamentos.
- Sistemas de comunicación.

Componente 3: Competencias aplicadas y desempeño actual

- Aplicación efectiva de habilidades.
- Productividad actual.
- Desempeño en tareas específicas.

Mediante algoritmos de clustering (K-means y método de Ward), identificaron dos perfiles de eficiencia:

Tabla 26.Perfiles de eficiencia en la gestión del capital humano

Dimensión	**Perfil de Alto Despliegue**	**Perfil de Bajo Despliegue**
Capacitación específica	Sistemática y continua	Esporádica o ausente
Soporte gerencial	Activo y estructurado	Limitado o reactivo
Antigüedad promedio	Mayor (experiencia acumulada)	Menor (alta rotación)
Coordinación inter-área	Fluida y efectiva	Fragmentada
Productividad	Superior	Estándar o inferior
Eficiencia organizacional	Alta	Baja

Fuente: Adaptado de Serrano-Orellana et al. (2025)

Hallazgo clave: El estudio confirma que la eficiencia organizacional se fundamenta en la articulación entre aprendizaje idiosincrático (capital humano específico), acompañamiento gerencial estructurado y procesos

organizados. Estos hallazgos extienden la aplicación del marco VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) al contexto agroindustrial.

Implicaciones estratégicas:

1. **Inversión en capacitación específica:** Las organizaciones deben invertir en desarrollar conocimientos y habilidades específicos a sus operaciones.
2. **Soporte gerencial activo:** El acompañamiento gerencial estructurado es crítico, no opcional.
3. **Retención de talento:** La antigüedad y experiencia acumulada generan valor, reducir rotación es estratégico.
4. **Procesos estructurados:** Sistemas formales de gestión de capital humano superan enfoques ad hoc.

Pregunta de reflexión: *¿Qué perfil describe mejor la gestión de capital humano en su organización? ¿Qué acciones concretas podría tomar para moverse hacia un perfil de alto despliegue?*

2.8.5 2.4.3 Clima y compromiso organizacional

Complementando la perspectiva de capital humano, el estudio de Tigua-Moreira et al. (2025) sobre determinantes del desempeño laboral en sistemas de cultivo de camarón costero demuestra cómo factores psicosociales impactan la productividad y sostenibilidad.

Su investigación con 250 trabajadores del sector camaronero utilizó análisis factorial exploratorio y confirmatorio para desarrollar un modelo integrado que incluye:

Constructos del modelo psicosocial:

1. Satisfacción laboral ($\alpha = 0.766$).
2. Compromiso organizacional ($\alpha = 0.824$).
3. Condiciones de trabajo ($\alpha = 0.798$).
4. Productividad ($\alpha = 0.861$).

El análisis confirmatorio reveló excelente ajuste del modelo (CFI = 0.985; RMSEA = 0.073), demostrando que el bienestar psicosocial contribuye a:

1. Prácticas laborales sostenibles.
2. Productividad en entornos con estrés ambiental.
3. Gestión efectiva de recursos hídricos.
4. Sostenibilidad de sistemas acuáticos costeros.

Punto destacado: Este modelo puede servir como herramienta práctica para mejorar productividad y sostenibilidad en acuicultura y otras industrias costeras que enfrentan desafíos ambientales.

Consejo práctico: Al implementar nuevas estrategias, no se enfoque exclusivamente en aspectos técnicos o financieros. Preste atención igual a dimensiones psicosociales: ¿Cómo afectará la estrategia la satisfacción laboral? ¿Cómo puede fortalecer el compromiso organizacional? ¿Qué condiciones de trabajo necesitan mejorarse?

2.9 Cultura organizacional y cambio estratégico

2.9.1 Cultura como facilitador u obstáculo estratégico

La cultura organizacional (el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas) puede ser el mayor facilitador o el mayor obstáculo para la implementación estratégica.

Cultura como facilitador:

- Valores alineados con la estrategia refuerzan comportamientos deseados.
- Normas que fomentan innovación, colaboración o eficiencia según requiera la estrategia.
- Prácticas establecidas que ya apoyan la dirección estratégica.

Cultura como obstáculo:

- Valores arraigados que contradicen nuevas prioridades estratégicas.
- Normas que resisten cambio o penalizan innovación.
- Prácticas establecidas que perpetúan el statu quo.

Ejemplo: Una empresa que ha operado con la cultura de "evitar riesgos" enfrentará desafíos significativos al implementar una estrategia de innovación agresiva que requiere experimentación y tolerancia al fracaso.

2.9.2 Gestión del cambio organizacional

La implementación estratégica requiere cambios significativos en sistemas, procesos, estructuras y comportamientos. La gestión efectiva del cambio es crítica para el éxito.

Modelo de gestión del cambio de Kotter:

1. Crear sentido de urgencia.
2. Formar coalición guía poderosa.
3. Desarrollar visión y estrategia.
4. Comunicar la visión.
5. Empoderar acción de base amplia.
6. Generar victorias de corto plazo.
7. Consolidar ganancias y producir más cambio.
8. Anclar nuevos enfoques en la cultura.

Resistencia al cambio:

Las personas resisten cambio por múltiples razones:

- Miedo a lo desconocido.
- Pérdida de control o estatus.
- Incremento de trabajo percibido.
- Falta de comprensión de la necesidad.
- Desconfianza en líderes.

Estrategias para reducir resistencia:

1. Comunicación clara y frecuente sobre el porqué, qué y cómo del cambio.
2. Participación de afectados en diseño e implementación.
3. Capacitación para desarrollar nuevas competencias requeridas.
4. Apoyo emocional durante transiciones difíciles.
5. Incentivos alineados con comportamientos deseados.
6. Liderazgo visible modelando nuevos comportamientos.

Evidencia de transformación digital:

Icaza-Álvarez et al. (2026) presentaron aplicaciones novedosas de redes inteligentes para la gestión energética en ciudades patrimonio del Ecuador, demostrando cómo la transformación digital puede integrarse con la planificación estratégica territorial. Santos et al. (2025) documentaron experiencias de fortalecimiento de capacidades para la adopción de servicios Copernicus en Ecuador y Bolivia.

El estudio de Llivisaca-Villazhañay et al. (2025) sobre implementación de ERP ilustra la criticidad de la gestión del cambio en transformaciones digitales. Su investigación identificó que más allá de factores técnicos, el compromiso gerencial, la capacitación de usuarios y especialmente la gestión del cambio organizacional son determinantes del éxito.

Estos hallazgos subrayan que iniciativas de transformación digital fallan, no por problemas técnicos, sino por descuidar dimensiones humanas y organizacionales del cambio.

2.10 Liderazgo estratégico

2.10.1 Rol del liderazgo en la implementación

El liderazgo estratégico representa quizás el factor individual más importante en la implementación exitosa. Los líderes estratégicos efectivos:

1. Articulan y comunican la visión:

- Traducen estrategia abstracta en imágenes concretas del futuro deseado.
- Comunican mediante palabras y acciones.
- **2. Alinean la organización:**
- Aseguran coherencia entre estrategia, estructura, sistemas y cultura.
- Eliminan obstáculos organizacionales a la implementación.

3. Movilizan recursos:

- Asignan recursos financieros, humanos y políticos a prioridades estratégicas.
- Protegen inversiones estratégicas de presiones de corto plazo.

4. Desarrollan capacidades:

- Invierten en construir competencias organizacionales necesarias.
- Fomentan aprendizaje y mejora continua.

5. Gestionan stakeholders:

- Construyen coaliciones de apoyo a la estrategia.
- Neutralizan o minimizan resistencia de opositores.

6. Modelan comportamientos deseados:

- Demuestran valores y comportamientos que la estrategia requiere.
- Crean responsabilidad por resultados estratégicos expresados en la rendición de cuentas.

7. Mantienen impulso:

- Celebran victorias tempranas.
- Renuevan energía durante implementaciones largas.
- Ajustan curso cuando sea necesario sin perder dirección.

Punto destacado: El liderazgo estratégico no es exclusivo de la alta dirección. Gerentes medios y supervisores de primera línea también ejercen liderazgo estratégico crucial al traducir estrategia corporativa en acciones concretas en sus áreas de responsabilidad.

Consejo práctico: Si usted lidera la implementación de una iniciativa estratégica, dedique al menos 30% de su tiempo a comunicación y construcción de coalición de apoyo. La implementación técnica es importante, pero sin apoyo suficiente, las mejores soluciones técnicas fracasarán.

2.11 Transformación digital e implementación estratégica

2.11.1 Sistemas ERP y gestión estratégica

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) representan habilitadores críticos de la implementación estratégica en la era digital. Un ERP integra múltiples funciones organizacionales (finanzas, operaciones, ventas, recursos humanos) en un sistema unificado, facilitando:

- Visibilidad de información en tiempo real.
- Integración de procesos entre departamentos.
- Toma de decisiones informada basada en datos.
- Ejecución más eficiente de operaciones.

Evidencia empírica de implementación de ERP:

El estudio de Llivisaca-Villazhañay et al. (2025) sobre implementación de ERP en empresas austro-ecuatorianas proporciona insights valiosos sobre factores críticos de éxito en transformación digital.

Su investigación, basada en análisis de regresión logística, identificó cuatro factores clave determinantes del éxito:

2.11.2 Factores críticos de éxito en transformación digital

Tabla 27.Factores críticos de éxito en la implementación de ERP

Factor	**Descripción**	**Impacto en Éxito**	**Acciones Recomendadas**
Compromiso gerencial	Apoyo activo y visible de alta dirección	**Alto** (odds ratio significativo)	Involucramiento directo de CEO/gerentes.

			Comunicación frecuente de importancia estratégica. Asignación de recursos adecuados.
Capacitación de usuarios	Entrenamiento sistemático de personal	**Alto** (fundamental para adopción)	Programas formales de capacitación. Capacitación continua, no solo inicial. Materiales de apoyo accesibles.
Gestión del cambio organizacional	Atención a dimensiones humanas	**Crítico** (esencial para aceptación)	Comunicar beneficios. Involucrar usuarios en diseño. Abordar resistencias proactivamente.
Soporte técnico adecuado	Asistencia técnica durante y post-implementación	**Alto** (esencial para operación continua)	Equipo de soporte interno. Contratos de soporte con proveedor. Documentación técnica completa.

Fuente: Adaptado de Llivisaca-Villazhañay et al. (2025)

Hallazgos clave:

1. La dimensión técnica es necesaria pero insuficiente: Tener el mejor software ERP es irrelevante si los usuarios no lo adoptan o no saben usarlo efectivamente.
2. El cambio organizacional es tan importante como el cambio tecnológico: Las implementaciones exitosas atienden aspectos técnicos y humanos.
3. El compromiso gerencial no es retórico: Requiere involucramiento activo, asignación de recursos y comunicación consistente.
4. La capacitación es inversión, no gasto: Organizaciones que invierten en capacitación logran adopción más rápida y efectiva.

Lecciones para implementación estratégica:

Estos hallazgos sobre implementación de ERP son generalizables a otras iniciativas estratégicas de transformación. Sea que esté implementando un nuevo sistema tecnológico, una reestructuración organizacional o un cambio de modelo de negocio, los principios son similares:

- Liderazgo visible y comprometido es esencial.
- Invertir en desarrollar capacidades de las personas.
- Gestionar proactivamente el cambio organizacional.
- Proporcionar soporte durante y después de la transición.

Pregunta de reflexión: *Si su organización ha implementado (o está implementando) sistemas digitales, ¿cuánta atención se dedicó a cada uno de los cuatro factores críticos? ¿Qué factor se descuidó más?*

2.12 Elementos de cierre

2.12.1 Resumen del Capítulo

El Capítulo II examinó el proceso crítico de implementación estratégica, el puente entre formulación y resultados. Los puntos clave incluyen:

Fundamentos:

- La brecha formulación-implementación es común; el éxito requiere atención deliberada a múltiples dimensiones.
- Factores críticos de éxito incluyen liderazgo comprometido, comunicación efectiva, alineamiento de recursos, sistemas de responsabilidad, desarrollo de capacidades, gestión del cambio y monitoreo.

Asignación de recursos:

- El presupuesto estratégico es instrumento de gobernanza financiera crítico.
- Empresas con presupuestos formales alineados con estrategia logran ROA 87.5% superior.
- Priorización disciplinada de inversiones estratégicas es esencial.

Estructura organizacional:

- La estructura debe seguir a la estrategia.

Jaramillo-Moreno et al. (2020) diagnosticaron los procesos administrativos y financieros en empresas de turismo comunitario en Ecuador, encontrando que la alineación entre estructura organizacional

y estrategia es un factor crítico para la sostenibilidad de estos emprendimientos.

- Diferentes estrategias requieren diferentes estructuras organizacionales.
- Desalineamiento estrategia-estructura obstaculiza implementación.

Gestión del capital humano:

- El capital humano específico y general impacta en la eficiencia organizacional.
- Perfiles de alto despliegue se caracterizan por capacitación sistemática, soporte gerencial activo y procesos estructurados.
- Factores psicosociales (satisfacción, compromiso, condiciones) afectan productividad y sostenibilidad.

Cultura y cambio:

- La cultura puede facilitar u obstaculizar la implementación estratégica.
- Gestión proactiva del cambio es crítica para superar resistencia.
- Comunicación, participación, capacitación y apoyo reducen resistencia.

Liderazgo:

- El liderazgo estratégico es quizás el factor individual más importante en implementación.

- Líderes efectivos articulan visión, alinean organizaciones, movilizan recursos, desarrollan capacidades y mantienen impulso.

Transformación digital:

- Sistemas ERP habilitan implementación mediante integración y visibilidad.
- Éxito requiere compromiso gerencial, capacitación, gestión del cambio y soporte técnico.
- Dimensiones técnicas y humanas deben atenderse simultáneamente.

2.12.2 Preguntas de Revisión

1. ¿Cuáles son las siete causas comunes de la brecha formulación-implementación?
2. Explique cómo el presupuesto estratégico difiere del presupuesto operativo tradicional.
3. Describa los tres componentes principales que Serrano-Orellana et al. (2025) identificaron como determinantes de eficiencia organizacional.
4. ¿Por qué se dice que "la estructura sigue a la estrategia"? Proporcione un ejemplo.
5. ¿Cuáles son los cuatro factores críticos de éxito en implementación de sistemas ERP según Llivisaca-Villazhañay et al. (2025)?
6. ¿Cómo puede la cultura organizacional obstaculizar la implementación estratégica?

7. Describa las diferencias entre los perfiles de alto y bajo despliegue de capital humano.
8. ¿Qué rol juegan los factores psicosociales en el desempeño laboral según Tigua-Moreira et al. (2025)?

2.13 Matriz de implementación de estrategias (mie)

El proceso de la planificación estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. La Matriz de Implementación de Estrategias (MIE) es la herramienta que permite operacionalizar las estrategias formuladas, asignándoles objetivos, metas, tiempos, presupuestos e indicadores de seguimiento (David, 2013).

La implementación de estrategias afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización, desde los niveles más altos hasta los más básicos. La MIE centra su enfoque en la estructura organizacional de la empresa, distribuyendo las estrategias por áreas funcionales: gerencia, administración, producción, marketing, finanzas, talento humano, entre otras.

2.13.1 Estructura de la Matriz de Implementación de Estrategias

La MIE se organiza en columnas que permiten el seguimiento integral de cada estrategia. A continuación, se presenta la estructura completa:

Tabla 28.Estructura de la Matriz de Implementación de Estrategias (MIE)

Áreas Funcionales	Código Obj. Est.	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Metas P/E	Tiempo P/E	Presupuesto P/E	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
GERENCIA	G1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: 80 % E: __	P: 6 E: __	P: $2,000 E: __	g = b/a	(0.5) +(e/f)	promedio (g:h)
	G2-OBJEST.2	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			
PRODUCCIÓN	P1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			
MARKETING	M1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			

FINANZAS	F1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __
TALENTO HUMANO	TH 1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.). P = Planificado; E = Ejecutado.

Descripción de cada columna de la MIE

Tabla 29.Descripción de las columnas de la MIE

Columna	Descripción
Áreas Funcionales	Área de la organización responsable: Gerencia, Administración, Producción, Marketing, Finanzas, Talento Humano, TIC, etc.
Código Obj. Estratégicos	Código identificador: G1, G2 (Gerencia); A1, A2 (Administración); P1, P2 (Producción), etc.
Objetivos Estratégicos	Objetivos formulados con metodología SMART, con verbo en infinitivo.
Estrategias	Estrategias derivadas de la MIIEE (FO, DO, FA, DA) o clasificadas según David (integración, intensivas, diversificación, defensivas).
Metas (P / E)	P = Meta planificada (%). E = Meta ejecutada (%). Permiten comparar lo previsto con lo logrado.
Tiempo (P / E)	P = Tiempo planificado (meses). E = Tiempo ejecutado (meses). Mide cumplimiento temporal.
Presupuesto (P / E)	P = Presupuesto planificado (USD). E = Presupuesto ejecutado (USD). Permite análisis de variaciones.
Indicadores	Eficacia (g = b/a): metas ejecutadas / planificadas. Eficiencia: relación tiempo-costo. Efectividad: promedio de eficacia y eficiencia.
Medios de Verificación	Documentos que respaldan: actas, convenios, resoluciones, informes, etc.
Observaciones	Notas adicionales sobre avance, dificultades o ajustes necesarios.

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.).

2.13.2 Indicadores de la MIE: Fórmulas de cálculo

Los indicadores de la MIE permiten medir el desempeño de la implementación estratégica:

Tabla 30.Indicadores de la Matriz de Implementación de Estrategias

Indicador	Fórmula	Interpretación
Eficacia (g)	g = b / a (meta ejecutada / meta planificada)	Mide el grado de cumplimiento de la meta. Valor ideal: 1.0 o 100%.
Eficiencia (h)	h = (0.5) + (e / f) donde e = presupuesto ejecutado, f = presupuesto planificado	Mide el uso eficiente de los recursos financieros asignados.
Efectividad (i)	i = promedio (g, h)	Indicador integral que combina eficacia y eficiencia. Mide el desempeño global.

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

2.14 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología de implementación de estrategias - Matriz de Implementación de Estrategias (MIE) de la Administración Estratégica de la empresa que esté analizando. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad sirve para comprender cómo las estrategias formuladas se traducen en acciones concretas, cerrando la brecha entre la formulación y la implementación estratégica, como se explica en la sección 2.8 del Capítulo II. La Matriz de Implementación de Estrategias (MIE) constituye una herramienta esencial que permite operacionalizar las estrategias, asignándoles objetivos, metas, tiempos, presupuestos e indicadores de seguimiento.

El análisis de la metodología MIE permite a los estudiantes comprender cómo la implementación estratégica efectiva requiere una estructura

organizacional clara y la distribución sistemática de responsabilidades. Como demuestran los estudios de Llivisaca-Villazhañay et al. (2025), la implementación exitosa de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) en transformación digital requiere alineamiento entre dimensiones técnicas y organizacionales, donde la MIE juega un papel crítico al establecer responsabilidades claras y medir el progreso.

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre presupuesto y planificación estratégica demuestran que empresas con procesos presupuestarios estructurados y alineados con estrategia alcanzan ROA de 7.50% versus 4.00% sin planificación formal, evidenciando que la implementación disciplinada es esencial para el éxito estratégico.

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo la MIE ayuda a superar la brecha formulación-implementación, permitiendo a las organizaciones traducir estrategias abstractas en acciones concretas. Como se explica en el libro, la MIE centra su enfoque en la estructura organizacional, distribuyendo las estrategias por áreas funcionales (gerencia, producción, marketing, finanzas, talento humano) y estableciendo indicadores claros para medir el progreso.

Actividad Autónoma: *Proponer estrategias en la Matriz de Implementación de Estrategias (MIE) en la estructura organizacional de una empresa propuesta para el análisis de la Administración Estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de la implementación estratégica, tal como se presenta en la sección 2.8 del Capítulo II. Al ejecutar las estrategias en la MIE para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para la implementación estratégica.

La estructura de la MIE se organiza en columnas que permiten el seguimiento integral de cada estrategia (se ha separado las secciones en dos partes para facilitar la comprensión):

Tabla 31.Estructura de la MIE: columnas de planificación

Áreas Funcionales	Código Obj. Est.	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Metas P/E	Tiempo P/E	Presupuesto P/E
GERENCIA	G1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: 80% E: __	P: 6 E: __	P: $2,000 E: __

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Tabla 32.Estructura de la MIE: columnas de evaluación

Áreas Funcionales	Código Obj. Est.	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
GERENCIA	G1-OBJ EST.1	g = b/a	(0.5) + (e/f)	Promedio (g:h)

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

La aplicación de la MIE requiere que los estudiantes:

1) Asignen objetivos estratégicos SMART por área funcional.
2) Vinculen cada objetivo con estrategias específicas derivadas de la MIIEE (Matriz de Interrelación Interna-Externa de Estrategias).
3) Establezcan metas planificadas y ejecutadas para medir el progreso.
4) Determine tiempos planificados y ejecutados para evaluar cumplimiento temporal.
5) Asignen presupuestos planificados y ejecutados para analizar variaciones presupuestarias.
6) Calculen indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad:

- Eficacia (g) = meta ejecutada / meta planificada.
- Eficiencia (h) = (0.5) + (presupuesto ejecutado / presupuesto planificado).
- Efectividad (i) = promedio de eficacia y eficiencia.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre planificación presupuestaria o los de Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional.

Al completar esta actividad, los estudiantes aprenden a crear un sistema integrado que no solo traduce estrategias en acciones, sino que también

proporciona mecanismos para monitorear, evaluar y ajustar el progreso estratégico, tal como se explica en el marco integral del libro.

2.8.3 Implementación por áreas funcionales

La MIE debe desarrollarse para cada área funcional de la organización. Al final se consolidan los resultados en subtotales por área y un total general de la empresa, lo que permite: a) identificar qué áreas tienen mayor nivel de ejecución estratégica; b) detectar áreas con brechas significativas entre lo planificado y lo ejecutado; c) calcular el presupuesto total de la implementación estratégica; y d) medir la efectividad promedio de la organización en su conjunto.

Consejo práctico: Cada área funcional debe tener al menos 2 a 3 objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias. La suma de presupuestos por área constituye el presupuesto estratégico total de la empresa. Al comparar lo planificado vs. lo ejecutado, se obtiene un diagnóstico preciso de la capacidad de implementación organizacional.

Ejercicio 2.1: Diagnóstico de Implementación

Seleccione una iniciativa estratégica actual o reciente en su organización (o una que conozca). Evalúe su implementación según los siete factores críticos de éxito usando la siguiente escala:

- 1 = Muy débil
- 2 = Débil
- 3 = Adecuado
- 4 = Fuerte

- 5 = Muy fuerte

Tabla 33.Instrumento de autoevaluación de los factores de implementación estratégica

Factor	Calificación (1-5)	Evidencia
Compromiso del liderazgo		
Comunicación efectiva		
Alineamiento de recursos		
Sistemas de responsabilidad		
Desarrollo de capacidades		
Gestión del cambio		
Monitoreo y ajuste		

Fuente: Elaboración propia.

Puntaje total: _____ / 35

Interpretación:

- 30-35: Implementación sólida
- 22-29: Implementación adecuada con áreas de mejora
- 14-21: Implementación débil, requiere acción correctiva
- <14: Implementación en riesgo significativo de fracaso

Ejercicio 2.2: Análisis de Alineamiento Presupuestario

Complete la siguiente tabla para una organización:

Tabla 34.Formato para el análisis de alineamiento presupuestario

Objetivo Estratégico	Prioridad Estratégica	Asignación Presupuestaria Actual	Desalineamiento	Acción Correctiva Recomendada

Fuente: Elaboración propia.

Ejercicio 2.3: Plan de Gestión del Cambio

Para una iniciativa estratégica que requiere cambio significativo, desarrolle un plan de gestión del cambio que aborde:

1. Stakeholders afectados y su posición probable (apoyadores, neutrales, opositores).
2. Fuentes anticipadas de resistencia.
3. Estrategias específicas para reducir resistencia.
4. Plan de comunicación (qué comunicar, a quién, cuándo, cómo).
5. Necesidades de capacitación.
6. Victorias tempranas que pueden celebrarse.

2.15 Caso de Estudio: Transformación en Empresa Bananera

Contexto:

Banafrut S.A., empresa bananera exportadora ecuatoriana de tamaño medio, decidió implementar una estrategia de diferenciación basada en sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. La estrategia incluía:

- Obtención de certificación orgánica.
- Mejora de condiciones laborales.
- Implementación de sistema ERP.

- Desarrollo de marca propia para mercados premium.

Desafíos de implementación:

1. Resistencia de algunos gerentes preocupados por incremento de costos.
2. Personal con capacitación limitada en prácticas orgánicas.
3. Sistemas de información fragmentados dificultan seguimiento.
4. Cultura organizacional enfocada en volumen, no calidad.

Preguntas para análisis:

1. Utilizando el modelo de las 7S de McKinsey, identifique qué elementos organizacionales requieren ajuste para implementar esta estrategia.
2. ¿Qué componentes de capital humano (según Serrano-Orellana et al., 2025) necesita desarrollar Banafrut?
3. Diseñe un plan de gestión del cambio de seis meses que aborde las resistencias anticipadas.
4. ¿Cómo debería Banafrut priorizar sus inversiones entre certificación orgánica, mejora de condiciones laborales, ERP y desarrollo de marca?
5. ¿Qué indicadores de desempeño (financieros y no financieros) debería Banafrut monitorear para evaluar el progreso de implementación?

2.16 Glosario del Capítulo

- **Alineamiento estratégico:** Coherencia entre estrategia, estructura, sistemas, cultura y capacidades organizacionales.
- **Brecha de implementación:** Distancia entre resultados esperados de una estrategia y resultados realmente alcanzados.
- **Capital humano específico:** Conocimientos y habilidades específicos a una organización particular, no fácilmente transferibles.
- **Capital humano general:** Conocimientos y habilidades transferibles entre diferentes organizaciones.
- **Clustering:** Técnica estadística que agrupa observaciones en grupos (clusters) con características similares.
- **ERP (Enterprise Resource Planning):** Sistema integrado de software que gestiona procesos empresariales centrales.
- **Gestión del cambio:** Proceso estructurado para transitar individuos, equipos y organizaciones de estado actual a estado futuro deseado.
- **Implementación estratégica:** Proceso de traducir estrategias formuladas en acciones organizacionales concretas.
- **Liderazgo estratégico:** Capacidad de anticipar, envisionar, mantener flexibilidad y empoderar a otros para crear cambio estratégico.
- **PCA (Principal Component Analysis):** Técnica estadística para reducir dimensionalidad extrayendo componentes principales que explican máxima varianza.

- **Presupuesto estratégico:** Asignación de recursos financieros alineada con prioridades y objetivos estratégicos.
- **ROA (Return on Assets):** Indicador financiero que mide rentabilidad dividiendo utilidad neta entre activos totales.

2.17 Ejercicio 2.4: Caso Integrado de Implementación Estratégica

Contexto: BanaSur S.A. es una empresa bananera exportadora ecuatoriana que ha formulado su plan estratégico y necesita implementar sus estrategias. Aplique las herramientas metodológicas del capítulo para completar el proceso.

Paso 1: Visión (metodología de preguntas orientadoras)

Visión: *"Consolidar a BanaSur como líder regional en exportación de banano orgánico certificado hacia mercados premium de Europa y Norteamérica."*

Tabla 35.Verificación de la visión con preguntas orientadoras

Pregunta orientadora	Respuesta en la visión
Identificar el verbo (infinitivo)	**Consolidar**
¿En qué queremos convertirnos?	**Líder regional**
¿En qué mercado nos proyectamos?	**Mercados premium de Europa y Norteamérica**
¿Cuál es el producto o servicio?	**Exportación de banano orgánico certificado**

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2: Misión (metodología de cuatro preguntas)

Misión: *"Somos una empresa agroexportadora dedicada a producir y comercializar banano orgánico de alta calidad, con prácticas sostenibles y responsabilidad social, para satisfacer las exigencias de consumidores conscientes en mercados internacionales, generando valor para nuestros colaboradores, comunidades y accionistas."*

Tabla 36.Verificación de la misión con las cuatro preguntas metodológicas

Pregunta	Respuesta en la misión
¿Quiénes somos?	Somos una empresa agroexportadora
¿Qué hacemos?	Producir y comercializar banano orgánico de alta calidad con prácticas sostenibles
¿Para qué lo hacemos?	Para satisfacer las exigencias de consumidores conscientes, generando valor
¿Para quién lo hacemos?	Colaboradores, comunidades, accionistas y consumidores en mercados internacionales

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3: Objetivo SMART para implementación

Objetivo del área de Producción: "Incrementar la producción de banano orgánico certificado en un 25%, pasando de 800 a 1,000 toneladas mensuales, mediante la reconversión de 50 hectáreas de cultivo convencional a orgánico, con una inversión de $150,000, durante el período enero-diciembre 2025."

Tabla 37.Verificación SMART del objetivo

Criterio SMART	Verificación
S - Específico	Incrementar producción de banano orgánico mediante reconversión de hectáreas.
M - Medible	De 800 a 1,000 toneladas mensuales = incremento del 25%.
A - Alcanzable	50 hectáreas con inversión de $150,000 disponible.
R - Realista	Consistente con la estrategia de diferenciación orgánica y la demanda del mercado.
T - Temporal	Período enero-diciembre 2025 (12 meses).

Fuente: Elaboración propia.

Paso 4: Aplicación en la Matriz de Implementación de Estrategias

A continuación, se muestra cómo este objetivo se registra en la MIE:

Tabla 38.Ejemplo de registro en la MIE. Área de Producción

Área	Código	Objetivo Estratégico	Estrategia	Meta P	Tiempo P	Presupuesto P	Medios Verif.	Observaciones
PRODUCCIÓN	P1-OE.1	Incrementar producción orgánica 25% (SMART)	Desarrollo de producto (F2,O3)	25%	12 meses	$150,000	Informes de producción mensual	Requiere certificación previa

Fuente: Elaboración propia.

Reflexión: Este ejemplo integrado demuestra cómo las herramientas metodológicas (visión con preguntas orientadoras, misión con cuatro preguntas, objetivos SMART, MIIEE y MIE) se articulan como un proceso continuo. El éxito de la implementación estratégica depende de la coherencia entre todas estas herramientas y del compromiso organizacional para ejecutar lo planificado.

CAPÍTULO III

3 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Elementos de apertura

3.1.1 Resumen del Capítulo

El Capítulo III aborda el proceso fundamental mediante el cual las organizaciones monitorean, miden y evalúan su desempeño estratégico. La evaluación estratégica cierra el ciclo de administración estratégica al proporcionar retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias formuladas e implementadas, facilitando el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Este capítulo examina sistemas de medición del desempeño, indicadores financieros y no financieros, herramientas de control estratégico y mecanismos de retroalimentación que permiten a las organizaciones aprender de su experiencia y ajustar sus estrategias. Se presenta evidencia empírica sobre el impacto del control presupuestario, la evaluación de eficiencia organizacional, la valoración de activos intangibles y la importancia del aprendizaje organizacional para la sostenibilidad competitiva.

3.1.2 Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar este capítulo, los lectores serán capaces de:

1. **Comprender** el propósito, naturaleza y tipos de control estratégico en organizaciones contemporáneas.
2. **Aplicar** sistemas de medición del desempeño como el Balanced Scorecard para traducir estrategia en indicadores accionables.

3. **Evaluar** el desempeño organizacional mediante indicadores financieros (ROA, control de gastos) y no financieros (eficiencia, sostenibilidad).
4. **Analizar** activos intangibles y su impacto en la valoración organizacional utilizando modelos como Ohlson.

Bustamante-Ubilla et al. (2025) analizaron las expectativas de calidad en servicios médicos en la provincia del Guayas mediante Servqual, demostrando cómo la medición de intangibles como la calidad percibida constituye un activo estratégico fundamental. Baquerizo-Neira et al. (2024) complementan esta perspectiva al evaluar la formación profesional en relaciones públicas como capital intangible organizacional.

1. **Diseñar** sistemas de auditoría y revisión estratégica que identifiquen brechas entre desempeño esperado y real.
2. **Desarrollar** mecanismos de aprendizaje organizacional que conviertan evaluación en mejora continua.

Vergara-Romero et al. (2025) estudiaron la gestión empresarial de destinos sostenibles y su efecto en el emprendimiento ecoturístico, evidenciando que el aprendizaje organizacional continuo es esencial para la adaptación estratégica. Verdugo et al. (2025) aplicaron un modelo de sostenibilidad en el Geoparque Volcán Tungurahua, demostrando la importancia de la retroalimentación estratégica.

3. **Reconocer** la evaluación estratégica como proceso continuo que alimenta nuevos ciclos de formulación e implementación.

3.1.3 Preguntas de Enfoque

Antes de comenzar el estudio de este capítulo, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo pueden las organizaciones saber si sus estrategias están funcionando?
2. ¿Qué diferencia existe entre medir resultados financieros y evaluar desempeño estratégico?
3. ¿Por qué es insuficiente evaluar solo indicadores financieros?

Pinto et al. (2025) estudiaron el rol de las finanzas solidarias en el desarrollo local sostenible en Ecuador, evidenciando que los indicadores financieros tradicionales resultan insuficientes para evaluar el impacto estratégico en organizaciones de economía social y solidaria.

1. ¿Cómo pueden valorizarse recursos intangibles como el conocimiento, las marcas o la innovación?
2. ¿Qué papel juega la evaluación en el aprendizaje y mejora organizacional?
3. ¿Cómo pueden las organizaciones ajustar sus estrategias sin perder coherencia?

3.2 Caso de Apertura: El Impacto del Control Presupuestario en el Desempeño

"El presupuesto constituye un instrumento de gobernanza financiera, crítico para la eficiencia, sostenibilidad y competitividad del sector empresarial."

Caminos Manjarrez et al. (2025)

La investigación de Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre presupuesto y planificación estratégica en empresas ecuatorianas proporciona evidencia contundente sobre el valor del control estratégico disciplinado. Su estudio evaluó 20 empresas nacionales, diferenciándolas según aplicaran o no procesos presupuestarios estructurados y sistemas de control formal.

Los resultados revelan diferencias dramáticas en desempeño. Empresas con sistemas de control presupuestario formal alcanzaron un ROA promedio de 7.50%, comparado con apenas 4.00% en empresas sin control formal, una diferencia de 87.5%. Pero el impacto trasciende la rentabilidad financiera:

Empresas con control presupuestario demostraron:

- Control de gastos superior: Capacidad de identificar, rastrear y corregir desviaciones presupuestarias
- Mayor resiliencia: Capacidad de adaptación efectiva ante crisis y contextos adversos
- Planificación más efectiva: Integración de presupuesto con objetivos estratégicos de largo plazo
- Gestión financiera estructurada: Procesos formales que trascienden intuición individual

Empresas sin control formal mostraron:

- Debilidades estructurales en gestión financiera

- Rentabilidad inferior y mayor vulnerabilidad
- Baja capacidad de respuesta ante cambios del entorno
- Gestión ad hoc basada en reacción más que anticipación

Este caso ilustra un principio fundamental de la evaluación estratégica: lo que no se mide, no se gestiona efectivamente. El control estratégico disciplinado no es burocracia innecesaria, sino mecanismo esencial para asegurar que las estrategias se ejecuten y generen los resultados esperados.

3.3 Competencias a Desarrollar

Competencias de Medición:

- Diseño de indicadores de desempeño estratégico
- Interpretación de métricas financieras y no financieras
- Análisis de variaciones entre desempeño esperado y real

Competencias de Evaluación:

- Evaluación crítica de efectividad estratégica
- Identificación de causas de desviaciones de desempeño
- Valoración de activos tangibles e intangibles

Competencias de Control:

- Diseño e implementación de sistemas de control estratégico
- Análisis de tendencias y patrones de desempeño
- Establecimiento de estándares y benchmarks apropiados

Competencias de Aprendizaje:

- Extracción de lecciones de éxitos y fracasos
- Traducción de evaluación en mejora continua
- Facilitación del aprendizaje organizacional

3.4 Fundamentos de la evaluación estratégica

La evaluación estratégica es relevante en sectores dinámicos. Chengot et al. (2024) evaluaron los impactos del desarrollo agrícola y el cambio climático en el nexo agua-energía en Santa Elena, Ecuador, demostrando que la evaluación continua del entorno es esencial para ajustar las estrategias organizacionales.

3.4.1 Propósito y naturaleza del control estratégico

La evaluación estratégica constituye la tercera fase fundamental del proceso de administración estratégica, completando el ciclo que comienza con formulación y continúa con implementación. Su propósito central es asegurar que las estrategias organizacionales estén logrando los objetivos deseados y, cuando no sea así, proporcionar información para realizar ajustes correctivos.

Términos clave:

- **Evaluación estratégica:** Proceso de monitoreo y medición del desempeño estratégico.
- **Control estratégico:** Sistemas formales para comparar desempeño real con estándares establecidos.

- **Retroalimentación:** Información sobre resultados que informa decisiones futuras.
- **Aprendizaje organizacional:** Proceso de crear, retener y transferir conocimiento dentro de la organización.

Funciones de la evaluación estratégica:

1. **Función de monitoreo:** Rastrear el progreso hacia objetivos estratégicos mediante indicadores clave de desempeño.
2. **Función de diagnóstico:** Identificar desviaciones entre desempeño esperado y real, y diagnosticar sus causas raíz.
3. **Función de corrección:** Proporcionar información para realizar ajustes en estrategias, planes o implementación.
4. **Función de aprendizaje:** Generar conocimiento organizacional sobre qué funciona, qué no funciona y por qué.
5. **Función de accountability:** Establecer responsabilidad por resultados estratégicos en individuos y unidades organizacionales.
6. **Función de motivación:** Reforzar comportamientos deseados mediante reconocimiento de logros y corrección de deficiencias.

Punto destacado: La evaluación estratégica efectiva es forward-looking (orientada al futuro) más que backward-looking (orientada al pasado). Su propósito no es culpar por fracasos pasados, sino aprender y mejorar el desempeño futuro.

Características de sistemas de evaluación efectivos:

1. **Alineados con estrategia:** Miden lo que realmente importa.

2. **Balanceados:** Incluyen indicadores financieros y no financieros.
3. **Oportunos:** Proporcionan información cuando todavía puede influir decisiones.
4. **Comprensibles:** Métricas claras que todos los stakeholders entienden.
5. **Accionables:** Generan insights que pueden traducirse en acciones concretas.
6. **Económicos:** Los beneficios de medir exceden los costos de medición.

Pregunta de reflexión: *¿Qué porcentaje del tiempo directivo en su organización se dedica a evaluación y reflexión sobre efectividad estratégica versus ejecución de actividades operativas? ¿Es ese balance apropiado?*

3.1.2 Tipos de control estratégico

Los sistemas de control estratégico pueden clasificarse según varios criterios:

Por temporalidad:

1. Control preventivo (feedforward):

- Ocurre antes de la acción.
- Enfoque: Prevenir problemas antes de que ocurran.
- Ejemplo: Análisis de riesgos antes de lanzar nuevo producto.

2. Control concurrente:

- Ocurre durante la acción.
- Enfoque: Detectar y corregir problemas en tiempo real.
- Ejemplo: Monitoreo continuo de calidad en producción.

3. Control correctivo (feedback):

- Ocurre después de la acción.
- Enfoque: Aprender de resultados y ajustar acciones futuras.
- Ejemplo: Revisión trimestral de desempeño financiero.

Por nivel organizacional:

1. Control estratégico corporativo:

- Enfocado en desempeño global de la organización.
- Métricas: ROA, crecimiento, valor de mercado.

2. Control estratégico de unidad de negocio:

- Enfocado en desempeño de divisiones o unidades.
- Métricas: Participación de mercado, rentabilidad por línea de producto.

3. Control operacional:

- Enfocado en eficiencia de operaciones específicas.
- Métricas: Costos unitarios, tasas de defectos, tiempos de ciclo.

Por naturaleza:

1. Control de insumos (input):

- Monitorea recursos asignados a actividades estratégicas.
- Ejemplo: Presupuesto asignado a I+D.

2. Control de procesos:

- Monitorea cómo se realizan actividades.
- Ejemplo: Adherencia a procedimientos de calidad.

3. Control de resultados (output):

- Monitorea resultados logrados.
- Ejemplo: Ventas, utilidades, satisfacción del cliente.

Consejo práctico: Sistemas de control efectivos combinan los tres tipos de control. Control preventivo minimiza problemas, control concurrente permite corrección rápida y control correctivo genera aprendizaje.

3.4.2 El ciclo de evaluación estratégica

García-Labrador y Ochoa (2020) analizaron las ontologías del territorio en la Amazonía ecuatoriana, evidenciando que la evaluación estratégica debe incorporar múltiples perspectivas culturales y legales para ser efectiva en contextos multiculturales.

La evaluación estratégica opera como un ciclo continuo, no un evento puntual:

Paso 1: Establecer estándares de desempeño

- Definir qué constituye éxito.
- Traducir objetivos estratégicos en métricas específicas.

- Establecer metas cuantitativas y plazos.

Paso 2: Medir desempeño real

- Recopilar datos sobre resultados actuales.
- Utilizar sistemas de información para rastrear indicadores.
- Asegurar calidad y oportunidad de datos.

Paso 3: Comparar desempeño real con estándares

- Calcular variaciones (favorables o desfavorables).
- Identificar áreas de sobre-desempeño y sub-desempeño.
- Determinar significancia de desviaciones.

Paso 4: Analizar causas de desviaciones

- Investigar factores que explican diferencias.
- Distinguir entre causas controlables e incontrolables.
- Evaluar si desviaciones reflejan problemas de estrategia o implementación.

Paso 5: Tomar acciones correctivas

- Ajustar implementación si estrategia es sólida.
- Modificar estrategia si supuestos eran incorrectos.
- Refinar estándares si estos eran inapropiados.

Paso 6: Aprender y mejorar

- Documentar lecciones aprendidas.

- Actualizar conocimiento organizacional.
- Incorporar insights en próximo ciclo de planificación.

Punto destacado: La evaluación estratégica es iterativa y continua. Cada ciclo de evaluación informa y mejora el siguiente, creando capacidad organizacional de aprendizaje y adaptación.

3.4.3 Marco para la evaluación de estrategias y la Matriz MEE

Uno de los problemas frecuentes en los fracasos de los planes estratégicos es la falta o incompleta evaluación. Evaluar las estrategias es esencial porque las organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos en los que los factores externos e internos clave suelen experimentar cambios rápidos y drásticos. El éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana (David, 2013).

Revisión de las bases de las estrategias

La primera acción de la evaluación estratégica es revisar las bases sobre las cuales se formularon las estrategias. A menudo los objetivos y estrategias establecidos no se cumplen, y al analizar las causas se detectan problemas tanto internos como externos. Internamente, podríamos determinar que las estrategias no fueron adecuadas o que no se ejecutaron de manera efectiva. Externamente, los cambios tecnológicos, gubernamentales o las acciones de competidores pueden obstaculizar la consecución de metas (David, 2013).

Para la revisión sistemática de las bases estratégicas, se recomienda utilizar las siguientes preguntas orientadoras:

Tabla 39.Preguntas para la revisión de las bases estratégicas

Análisis Interno	Análisis Externo
¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?	¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
¿Han surgido otras fortalezas internas? ¿Cuáles son?	¿Han surgido otras oportunidades externas? ¿Cuáles son?
¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?	¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
¿Tenemos otras debilidades internas? ¿Cuáles son?	¿Han surgido otras amenazas externas? ¿Cuáles son?

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.).

La segunda acción es medir el desempeño organizativo, comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto es necesario cuantificar los objetivos y metas. Es más prioritario predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque la prevista puede contrarrestarse (David, 2013).

La tercera acción es llevar a cabo las medidas correctivas: ejecutar cambios para conseguir las metas. Esto puede implicar variar la estructura de la organización, sustituir o contratar empleados, establecer nuevas metas y objetivos, o emitir títulos para conseguir más capital. Para establecer esta revisión de forma sistemática, se utiliza la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE).

Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE)

La Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) es la herramienta que permite evaluar el desempeño de la implementación estratégica, comparando lo planificado con lo ejecutado en cada área funcional de la organización. La MEE utiliza los mismos datos de la Matriz de Implementación de Estrategias (MIE), pero ahora incorpora los valores ejecutados para calcular los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad (David, 2013).

Tabla 40.Estructura de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE)

Áreas Func.	**Código**	**Obj. Estrat.**	**Estrategias**	**Meta P**	**Meta E**	**Tiempo P**	**Tiempo E**	**Presup. P**	**Presup. E**	**Eficacia**	**Eficiencia**	**Efectividad**
				a	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g=b/a*100**	**h=g*c/d**	**i=h*e/f**
GERENCIA	G1-OBJEST.1	[Obj SMART]	[Estrategia]	100%	100%	6	6	2,000	3,000	100%	100%	67%
	G2-OBJES	[Obj SMART]	[Estrategia]	100%	25%	12	12	1,000	2,000	25%	25%	13%

	T. 2											
SUBT OTA L						**US D $**		**3,0 00**	**5,0 00**	**PR OM .**	**63 %**	**40 %**
PRO DUC CIÓN	P1 - O BJ ES T. 1	[O bj SM AR T]	[Est rate gia]	1 0 0 %	2 5 %	12	12	1,0 00	2,0 00	25 %	25 %	13%
TOT AL EMP RESA						**US D $**	**T O TA L**			**PR OM .**		

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.). P = Planificado; E = Ejecutado.

Fórmulas de los indicadores de la MEE

Tabla 41.Indicadores de evaluación estratégica

Indicador	Fórmula	Interpretación
Eficacia (g)	g = (b / a) × 100, donde a = meta planificada, b = meta ejecutada	Mide el grado de cumplimiento de la meta. Valor ideal: 100%.
Eficiencia (h)	h = g × (c / d), donde c = tiempo planificado, d = tiempo ejecutado	Mide el uso eficiente del tiempo. Si se cumplió antes de lo previsto, h > g.

Efectividad (i)	i = h × (e / f), donde e = presupuesto planificado, f = presupuesto ejecutado	Mide el desempeño global integrando metas, tiempo y presupuesto. Si se gastó más de lo previsto, i < h.

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Interpretación de resultados: La MEE permite detectar brechas entre lo planificado y lo ejecutado tanto a nivel de cada objetivo como a nivel de área funcional y de la empresa en su conjunto. Cuando los indicadores de eficacia, eficiencia o efectividad son bajos, se deben activar medidas correctivas. Los subtotales por área y el total general de la empresa permiten un diagnóstico comparativo que identifica qué áreas requieren atención prioritaria.

3.5 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología de evaluación de estrategias - Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) de la Administración Estratégica de la empresa. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad sirve para comprender el cierre del ciclo de administración estratégica, como se explica en la sección 3.1.4 del Capítulo III. La Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) representa la herramienta esencial que permite a las organizaciones medir el éxito de su implementación estratégica al comparar los resultados reales con los planificados.

El análisis de la MEE permite a los estudiantes comprender cómo las organizaciones pueden identificar sistemáticamente las brechas entre lo planificado y lo ejecutado en cada área funcional. Como demuestran Caminos Manjarrez et al. (2025), las empresas con sistemas de control estratégico disciplinado logran ROA 87.5% superior (7.50% versus 4.00%), lo que evidencia la importancia de una evaluación rigurosa.

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional y Tigua-Moreira et al. (2025) sobre bienestar psicosocial demuestran cómo la evaluación sistemática permite identificar factores críticos de éxito y oportunidades de mejora.

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo la MEE permite detectar brechas en la implementación y tomar decisiones informadas para ajustes correctivos. Como se explica en el libro, la evaluación estratégica efectiva no es solo un ejercicio de medición, sino un proceso que genera aprendizaje organizacional y alimenta nuevos ciclos de formulación e implementación.

Actividad Autónoma: *Evaluar las estrategias en la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) en la estructura organizacional de la empresa propuesta para análisis de la Administración Estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de la evaluación estratégica, tal como se presenta en la sección 3.1.4 del Capítulo III. Al

evaluar las estrategias en la MEE para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para la evaluación estratégica.

La estructura de la MEE se organiza en columnas que permiten el seguimiento integral de cada estrategia:

Tabla 42.Formato de aplicación de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE)

Áreas Funcionales	**Código**	**Objetivos Estratégicos**	**Estrategias**	**Meta P (a)**	**Meta E (b)**	**Tiempo P (c)**	**Tiempo E (d)**	**Presup. P (e)**	**Presup. E (f)**	**Eficacia (g)**	**Eficiencia (h)**	**Efectividad (i)**
GERENCIA	G1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	100 %	100 %	6 meses	6 meses	$2,00	$3,00	100 %	100%	67%
	G2-OBJ EST.2	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	100 %	25 %	12 meses	12 meses	$1,00	$2,00	25%	25%	13%
SUBTOTAL						**USD $**		**$3,00**	**$5,00**	**PROM.**	**63%**	**40%**
PRODUCCIÓN	P1-OBJ EST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	100 %	25 %	12 meses	12 meses	$1,00	$2,00	25%	25%	13%
TOTAL EMPRESA						**USD $**	**TOTAL**			**PROM.**		

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Fórmulas de cálculo de indicadores:

Tabla 43.Fórmulas de cálculo de los indicadores de la MEE

Indicador	Fórmula	Interpretación
Eficacia (g)	g = (b ÷ a) × 100	Mide el grado de cumplimiento de la meta. Valor ideal: 100%. Ejemplo: (100% ÷ 100%) × 100 = 100%
Eficiencia (h)	h = g × (c ÷ d)	Mide el uso eficiente del tiempo. Si se cumplió antes de lo previsto (d < c), h > g. Ejemplo: 100% × (6 ÷ 6) = 100%
Efectividad (i)	i = h × (e ÷ f)	Mide el desempeño global integrando metas, tiempo y recursos. Si se gastó más de lo previsto (f > e), i < h. Ejemplo: 100% × ($2,000 ÷ $3,000) = 67%

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Los estudiantes deben calcular los indicadores clave:

- Eficacia (g) = (Meta ejecutada / Meta planificada) × 100
- Eficiencia (h) = g × (Tiempo planificado / Tiempo ejecutado)
- Efectividad (i) = h × (Presupuesto planificado / Presupuesto ejecutado)

La aplicación de la MEE permite detectar brechas entre lo planificado y lo ejecutado, identificando áreas que requieren atención prioritaria. Como demuestran los estudios de Caminos Manjarrez et al. (2025), empresas con sistemas de control presupuestario formal logran ROA superior al 7.50% versus 4.00% en empresas sin control formal.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, asegurando que las evaluaciones no sean meramente teóricas, sino que se basen en evidencia científica.

Al completar esta actividad, los estudiantes aprenden a crear un sistema integrado que no solo mide el desempeño, sino que también proporciona mecanismos para monitorear, evaluar y ajustar el progreso estratégico, tal como se explica en el marco integral del libro.

3.2 Sistemas de medición del desempeño

3.2.1 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), desarrollado por Kaplan y Norton, representa uno de los sistemas de medición de desempeño más influyentes. Su innovación fundamental fue ampliar el enfoque tradicional en métricas financieras para incluir perspectivas adicionales que impulsan el desempeño financiero futuro.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:

En el ámbito de la gestión turística, Quevedo et al. (2024) evaluaron las percepciones de stakeholders sobre organizaciones de gestión de destinos en Chimborazo, Ecuador, cuya metodología de evaluación multiperspectiva es coherente con el enfoque del Balanced Scorecard.

1. Perspectiva Financiera

- **Pregunta clave:** ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas?
- **Enfoque:** Resultados financieros que interesan a stakeholders financieros.
- **Ejemplos de indicadores:**

    - Retorno sobre activos (ROA).
    - Crecimiento de ingresos.
    - Flujo de caja operativo.
    - Margen de utilidad.

2. Perspectiva del Cliente

- **Pregunta clave:** ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?
- **Enfoque:** Propuesta de valor para clientes y satisfacción.
    - **Ejemplos de indicadores:**
        - Satisfacción del cliente.
        - Retención de clientes.
        - Participación de mercado.
        - Adquisición de nuevos clientes.

3. Perspectiva de Procesos Internos

- **Pregunta clave:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes?
- **Enfoque:** Procesos críticos que crean valor para clientes.
- **Ejemplos de indicadores:**

- Tiempo de ciclo de procesos.
- Tasa de defectos/calidad.
- Innovación de productos.
- Eficiencia operativa.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Pregunta clave:** ¿Cómo debemos aprender y mejorar?
- **Enfoque:** Capacidades organizacionales para el futuro.
- **Ejemplos de indicadores:**

    - Satisfacción de empleados.
    - Horas de capacitación por empleado.
    - Innovación de procesos.
    - Sistemas de información.

Tabla 44.Ejemplo de Balanced Scorecard para una empresa acuícola

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2027	Responsable
Financiera	Incrementar rentabilidad	ROA	8.5%	CFO
Cliente	Crecer ingresos	Crecimiento ventas	15% anual	Gerente Comercial
	Mejorar satisfacción	Índice satisfacción	85%	Gerente Calidad
	Retener clientes clave	Tasa retención	95%	Gerente Comercial
Procesos	Mejorar calidad producto	Tasa defectos	<2%	Gerente Producción

Aprendizaje	Innovar prácticas cultivo	Nuevas prácticas/año	3	Gerente I+D
	Desarrollar competencias	Horas capacitación	40h/empleado	Gerente RRHH
	Gestionar conocimiento	Índice GC	75%	Gerente I+D

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1996).

Relaciones causa-efecto:

Una característica crucial del Balanced Scorecard es que las cuatro perspectivas están vinculadas causalmente:

Aprendizaje y Crecimiento → Procesos Internos → Clientes → Financiera

Ejemplo de cadena causal:

1. **Aprendizaje:** Mayor capacitación en gestión del conocimiento (Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026).
2. **Procesos:** Mejores prácticas de cultivo e innovación.
3. **Clientes:** Mayor calidad y consistencia del producto.
4. **Financiera:** Precios premium y mayor rentabilidad.

Consejo práctico: Al diseñar su Balanced Scorecard, no trate las cuatro perspectivas como independientes. Trace las relaciones causa-efecto: ¿cómo mejoras en aprendizaje mejorarán procesos? ¿Cómo mejores procesos mejorarán satisfacción del cliente? ¿Cómo clientes más satisfechos mejorarán resultados financieros?

Matriz del Balanced Scorecard: Estructura operativa

La Matriz de Balanced Scorecard permite visualizar en una sola figura todo el panorama de la estrategia. Se organizan las perspectivas, objetivos, indicadores y metas en un cuadro que facilita el monitoreo del desempeño global de la organización (Kaplan y Norton, 1996).

Tabla 45.Estructura de la Matriz de Balanced Scorecard

Perspectiva	**Objetivo Estratégico**	**Indicador**	**Unidad Medida**	**Objetivo**	**Frecuencia**	**Óptimo**	**Tolerable**	**Deficiente**	**Responsable**
FINANCIERA	Garantizar sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20 %	15%	10%	Gerente Financiero
CLIENTE	Incrementar satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	Porcentaje	75%	Anual	75 %	70%	65%	Gerente Marketing
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	Mensual	5%	8%	10%	Gerente Marketing

	atención								
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Facilitar gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%	Gerente General

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1996) y Romero Hidalgo (s.f.).

Metas efectivas vs. metas inefectivas

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración. Una meta es un fin preestablecido que requerirá la concentración de esfuerzos y recursos para alcanzarlo. Las metas deben estar redactadas con claridad y precisión, ser susceptibles de medirse, tener una fecha específica de terminación, y ser factibles.

Tabla 46.Comparación entre metas poco efectivas y metas efectivas

Metas poco efectivas	Metas efectivas
"Mejorar las ventas"	"Para el 31 de diciembre de 2025, haber logrado un incremento en las ventas del 15% en relación con el año anterior"
"Servir mejor al cliente"	"Para el 31 de diciembre de 2025, haber incrementado en 5 puntos el porcentaje de satisfacción del cliente registrado en la última encuesta"
"Mejorar la calidad"	"Lograr en un lapso de tres meses que se reduzcan los errores de producción en un 5%"

"Reducir la rotación de personal a cero"	"Mantener durante el año 2025 una tasa de rotación de personal menor del 15%"

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Indicadores de gestión: Los indicadores son parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos. Se convierten en los signos vitales de la organización. Una buena definición de indicadores incrementa las probabilidades de éxito en la ejecución de la estrategia. Los indicadores miden tres dimensiones: eficacia (habilidad para obtener resultados deseados), eficiencia (optimización de recursos utilizados) y efectividad (relación entre resultados logrados y presupuestos) (Kaplan, 2015).

3.5.1 Indicadores financieros estratégicos

Pinto et al. (2025) demostraron que, en organizaciones de economía solidaria en Ecuador, los indicadores financieros tradicionales resultan insuficientes para capturar el impacto social, requiriendo marcos de evaluación más integrales que combinen dimensiones financieras y no financieras.

Aunque el Balanced Scorecard enfatiza múltiples perspectivas, los indicadores financieros siguen siendo fundamentales para evaluar si la estrategia está creando valor económico.

Indicadores financieros clave:

1. Retorno sobre Activos (ROA)

$$ROA = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales} \times 100$$

El ROA mide cuán eficientemente la organización utiliza sus activos para generar utilidades. La investigación de Caminos Manjarrez et al. (2025) demostró que empresas con control presupuestario formal alcanzaron ROA de 7.50% versus 4.00% en empresas sin control formal.

Interpretación:

- ROA alto indica uso eficiente de activos
- ROA creciente sugiere mejora en eficiencia
- ROA debe compararse con competidores y estándares de industria

2. Retorno sobre Capital (ROE)

$$ROE = \frac{Utilidad\ eta}{Patrimonio} \times 100$$

El ROE mide rentabilidad desde la perspectiva de accionistas.

3. Margen de Utilidad

$$Margen = \frac{Utilidad\ eta}{Ventas} \times 100$$

Indica qué porcentaje de cada dólar de ventas se convierte en utilidad.

4. Crecimiento de Ingresos

$$Crecimiento = \frac{Ingresos_{\text{año actual}} - Ingresos_{\text{año anterior}}}{Ingresos_{\text{año anterior}}} \times 100$$

Mide expansión del negocio.

5. Flujo de Caja Operativo

Efectivo generado por operaciones, crítico para sostenibilidad.

Limitaciones de indicadores financieros:

1. **Orientación al pasado:** Reportan resultados históricos, no futuros.
2. **Enfoque corto plazo:** Pueden incentivar decisiones que sacrifican valor futuro.
3. **Ignoran intangibles:** No capturan valor de conocimiento, marcas, innovación.
4. **Susceptibles a manipulación:** Contabilidad puede distorsionar realidad económica.

Por estas limitaciones, el Balanced Scorecard complementa métricas financieras con indicadores no financieros.

3.5.2 Indicadores no financieros

Bustamante-Ubilla et al. (2025) aplicaron el modelo Servqual para analizar expectativas de calidad en servicios médicos del Guayas, demostrando que los indicadores no financieros como la satisfacción del

usuario son esenciales para evaluar el desempeño estratégico en el sector servicios.

Los indicadores no financieros miden aspectos del desempeño que no se reflejan en estados financieros pero que determinan el éxito estratégico a largo plazo.

Categorías de indicadores no financieros:

1. Indicadores de clientes:

- Satisfacción del cliente (encuestas).
- Net Promoter Score (NPS).
- Tasa de retención de clientes.
- Valor de vida del cliente (Customer Lifetime Value).
- Participación de mercado.

2. Indicadores de procesos:

- Tiempo de ciclo de procesos.
- Tasa de defectos.
- Productividad (output/input).
- Utilización de capacidad.
- Cumplimiento de plazos de entrega.

3. Indicadores de innovación:

- Porcentaje de ventas de productos nuevos.
- Número de patentes registradas.
- Inversión en I+D como % de ventas.

- Tiempo de desarrollo de nuevos productos.

4. Indicadores de capital humano:

- Satisfacción de empleados.
- Retención de talento.
- Horas de capacitación por empleado.
- Productividad laboral.

Evidencia sobre capital humano:

El estudio de Serrano-Orellana et al. (2025) ilustra la importancia de indicadores de capital humano. Su investigación identificó que **capacitación específica**, **soporte gerencial** y **antigüedad** (proxy de experiencia acumulada) son determinantes clave de eficiencia organizacional en el sector bananero.

Las empresas con perfil de **alto despliegue** de capital humano demostraron:

- Mayor capacitación sistemática.
- Soporte gerencial estructurado.
- Menor rotación (mayor antigüedad promedio).
- Coordinación inter-área superior.
- Eficiencia organizacional significativamente mayor.

5. Indicadores de sostenibilidad:

La investigación de Tigua-Moreira et al. (2025) sobre sistemas de cultivo de camarón destaca la importancia de indicadores de sostenibilidad ambiental y laboral:

- Satisfacción laboral ($\alpha = 0.766$)
- Compromiso organizacional ($\alpha = 0.824$)
- Condiciones de trabajo ($\alpha = 0.798$)
- Productividad ($\alpha = 0.861$)

Su modelo demostró que el bienestar psicosocial contribuye a prácticas laborales sostenibles en sistemas acuáticos que enfrentan estrés ambiental.

Pregunta de reflexión: *¿Qué indicadores no financieros son más críticos para el éxito estratégico de su organización? ¿Los está midiendo sistemáticamente?*

3.6 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: Lectura, revisión y análisis de la metodología del Mapa Estratégico y Balanced Scorecard - Matriz de Balanced Scorecard (BSC) de la empresa propuesta para el análisis de la Administración Estratégica. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.

Esta actividad es fundamental para comprender el sistema integral de medición del desempeño estratégico, como se presenta en la sección 3.2.1 del Capítulo III. El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, representa uno de los sistemas de medición de

desempeño más influyentes en la administración estratégica contemporánea, al ampliar el enfoque tradicional en métricas financieras para incluir perspectivas adicionales que impulsan el desempeño financiero futuro.

El análisis del BSC permite a los estudiantes comprender cómo las organizaciones pueden traducir su estrategia en objetivos e indicadores accionables en cuatro perspectivas críticas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Como demuestran los estudios de Bustamante-Ubilla et al. (2025) sobre expectativas de calidad en servicios médicos del Guayas, Ecuador, los indicadores no financieros son esenciales para evaluar el desempeño estratégico en sectores donde el valor no se refleja inmediatamente en resultados financieros.

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Quevedo et al. (2024) sobre percepciones de stakeholders en organizaciones de gestión de destinos en Chimborazo, Ecuador, ilustran cómo la metodología de evaluación multiperspectiva del Balanced Scorecard es coherente con las necesidades de evaluación en contextos organizacionales diversos.

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo el BSC supera las limitaciones de los indicadores financieros tradicionales, que solo reportan resultados históricos y pueden incentivar decisiones que sacrifican valor futuro. Como se explica en el libro, el BSC permite identificar las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas,

creando un sistema integrado que refleja cómo mejoras en aprendizaje y crecimiento pueden mejorar procesos internos, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente y finalmente los resultados financieros.

Actividad Autónoma: Elaborar el Mapa Estratégico y la Matriz de Balanced Scorecard con sus respectivas perspectivas (BSC) en la estructura organizacional de la empresa propuesta para análisis de la Administración Estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.

Esta actividad fortalece la comprensión práctica del Balanced Scorecard, tal como se presenta en la sección 3.2.1 del Capítulo III. Al elaborar el BSC para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para la evaluación estratégica.

La Matriz de Balanced Scorecard se organiza en las cuatro perspectivas fundamentales:

Tabla 47.Formato de aplicación de la Matriz de Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2027	Responsable
Financiera				
Cliente				
Procesos				
Aprendizaje				

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1996) y Romero Hidalgo (s.f.).

Para elaborar un BSC efectivo, los estudiantes deben incluir:

1) Relaciones causa-efecto:

- Aprendizaje y Crecimiento → Procesos Internos → Clientes → Financiera.

- Ejemplo: Mayor capacitación en gestión del conocimiento (Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026) → Mejores prácticas de cultivo e innovación → Mayor calidad y consistencia del producto → Precios premium y mayor rentabilidad.

2) Metas efectivas (en contraste con metas poco efectivas):

- "Para el 31 de diciembre de 2025, haber logrado un incremento en las ventas del 15% en relación con el año anterior" (efectiva).
- "Mejorar las ventas" (poco efectiva).

3) Indicadores clave:

- Financieros: ROA, ROE, margen de utilidad, crecimiento de ingresos.
- Clientes: Satisfacción del cliente, NPS, tasa de retención.
- Procesos internos: Tiempo de ciclo, tasa de defectos, productividad.
- Aprendizaje y crecimiento: Satisfacción de empleados, horas de capacitación, innovación de procesos.

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica

de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, como lo demuestran los hallazgos de Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional y Tigua-Moreira et al. (2025) sobre bienestar psicosocial, asegurando que las evaluaciones no sean meramente teóricas, sino que se basen en evidencia científica.

Al completar esta actividad, los estudiantes aprenden a crear un sistema integrado que no solo mide el desempeño, sino que también proporciona mecanismos para monitorear, evaluar y ajustar el progreso estratégico, tal como se explica en el marco integral del libro.

3.7 Presupuesto y control financiero estratégico

3.7.1 Presupuesto como herramienta de control

Herrera-Franco et al. (2022) utilizaron análisis de viabilidad presupuestaria en la producción de etanol de caña de azúcar en Ecuador, demostrando cómo el control presupuestario estratégico orienta las decisiones de inversión en proyectos de diversificación energética.

Como se discutió en el Capítulo II, el presupuesto es instrumento esencial de implementación estratégica. En el contexto de evaluación, el presupuesto también funciona como **herramienta crítica de control**.

Funciones de control del presupuesto:

1. **Establecer estándares:** El presupuesto define expectativas claras de ingresos, gastos e inversiones.

2. **Facilitar comparación:** Permite comparar desempeño real con desempeño planificado.
3. **Identificar desviaciones:** Hace visibles variaciones que requieren atención gerencial.
4. **Asignar responsabilidad:** Vincula resultados financieros a gerentes o unidades específicas.
5. **Motivar desempeño:** Presupuestos desafiantes motivan esfuerzo superior.

Evidencia del impacto del control presupuestario:

La investigación de Caminos Manjarrez et al. (2025) proporciona evidencia cuantitativa del valor del control presupuestario. Empresas con procesos presupuestarios formales no solo lograron **ROA 87.5% superior**, sino también demostraron:

- **Mayor control de gastos:** Capacidad de rastrear, analizar y corregir desviaciones
- **Mejor adaptación:** Flexibilidad para ajustar presupuestos ante cambios del entorno
- **Planificación participativa:** Involucramiento de múltiples niveles en proceso presupuestario
- **Resiliencia superior:** Mayor capacidad de respuesta ante crisis

El estudio concluye que el presupuesto trasciende su función operativa para constituir **instrumento de gobernanza financiera** crítico para eficiencia, sostenibilidad y competitividad empresarial.

3.3.2 Análisis de variaciones presupuestarias

El **análisis de variaciones** compara presupuesto con resultados reales para identificar desviaciones significativas que requieren atención.

Tipos de variaciones:

1. Variación de ingresos:

$$Variación = Ingresos\,reales - Ingresos\,presupuestados$$

- **Variación favorable (positiva):** Ingresos reales > presupuestados
- **Variación desfavorable (negativa):** Ingresos reales < presupuestados

2. Variación de gastos:

$$Variación = Gastos\,presupuestados - Gastos\,reales$$

- **Variación favorable (positiva):** Gastos reales < presupuestados
- **Variación desfavorable (negativa):** Gastos reales > presupuestados

3. Variación de utilidad:

$$Variación = Utilidad\,real - Utilidad\,presupuestada$$

Tabla 48.Ejemplo de análisis de variaciones presupuestarias

Concepto	Presupuesto	Real	Variación	% Variación	Favorable/Desfavorable
Ingresos	$500,000	$475,000	-$25,000	-5.0%	Desfavorable
Costos Directos	$300,000	$290,000	$10,000	3.3%	Favorable
Gastos Operativos	$120,000	$135,000	-$15,000	-12.5%	Desfavorable
Utilidad Operativa	$80,000	$50,000	-$30,000	-37.5%	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: La utilidad operativa es 37.5% inferior al presupuesto. Los ingresos están 5% por debajo (posible problema de ventas), pero los gastos operativos están 12.5% por encima (posible problema de control de costos). Aunque costos directos fueron favorables, no compensaron deficiencias en ingresos y control de gastos operativos.

Proceso de análisis de variaciones:

1. **Calcular variaciones** entre presupuesto y realidad
2. **Identificar variaciones significativas** (por monto o porcentaje)
3. **Investigar causas** de desviaciones importantes
4. **Clasificar causas:** ¿Controlables vs. incontrolables? ¿Estratégicas vs. operativas?
5. **Tomar acciones correctivas** para variaciones controlables

6. **Revisar supuestos** si variaciones reflejan cambios fundamentales del entorno

Consejo práctico: No todas las variaciones requieren igual atención. Aplique el principio de "gestión por excepción": enfoque energía en variaciones significativas (por ejemplo, >10% o >$X) que sean controlables. Variaciones menores o incontrolables pueden monitorearse sin acción inmediata.

3.7.2 Control del retorno sobre activos (ROA)

Amador-Jiménez y Serrano (2017) desarrollaron un modelo de asignación óptima basado en servicio para intervenciones en infraestructura vial, cuya lógica de maximización del retorno sobre inversión es transferible a la evaluación estratégica empresarial.

Herrera-Franco et al. (2022) analizaron la producción de etanol de caña de azúcar para el desarrollo energético en Ecuador, utilizando indicadores de retorno sobre inversión que demuestran la viabilidad estratégica de la diversificación energética.

El ROA es útil como indicador de control estratégico porque integra dos dimensiones fundamentales del desempeño:

1. **Rentabilidad** (utilidad neta).
2. **Eficiencia en uso de activos** (activos totales).

Descomposición del ROA:

$$ROA = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales} = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos\ totales}$$

$$ROA\ =\ Margen\ de\ utilidad\ \times Rotación\ de\ activos$$

Esta descomposición revela que existen dos vías para mejorar ROA:

1. **Aumentar margen de utilidad** (aumentar utilidad por cada dólar de venta).
2. **Aumentar rotación de activos** (generar más ventas con los mismos activos).

Ejemplo de análisis:

Empresa A: ROA = 10% (Margen 5% × Rotación 2.0)

Empresa B: ROA = 10% (Margen 20% × Rotación 0.5)

Ambas tienen mismo ROA pero con modelos de negocio muy diferentes:

- **Empresa A:** Alto volumen, bajo margen (modelo de eficiencia/costos).
- **Empresa B:** Bajo volumen, alto margen (modelo de diferenciación/premium).

Evidencia empírica:

Caminos Manjarrez et al. (2025) documentaron que empresas con control presupuestario formal alcanzaron ROA de 7.50% versus 4.00%

sin control. Esta diferencia sugiere que el control disciplinado mejora tanto rentabilidad como eficiencia en uso de activos.

3.8 Actividades de Refuerzo

Actividad Investigativa: *Lectura, revisión y análisis de la metodología de la matriz de implementación MIE y evaluación de estrategias MEE, Matriz de Balanced Scorecard BSC de la empresa propuesta para el análisis de la Administración Estratégica. Biblioteca Virtual – Libros – Artículos Científicos.*

Esta actividad es fundamental para comprender los mecanismos que cierran el ciclo de administración estratégica, como se presenta en las secciones 2.8 y 3.1.4 del Capítulo II y III. La Matriz de Implementación de Estrategias (MIE) permite operacionalizar las estrategias formuladas, mientras que la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) evalúa el desempeño comparando lo planificado con lo ejecutado, y el Balanced Scorecard (BSC) integra múltiples perspectivas para medir el progreso estratégico.

El análisis de estas metodologías permite comprender cómo las organizaciones pueden transformar estrategias abstractas en acciones concretas y evaluar sistemáticamente su efectividad. Como destacan Caminos Manjarrez et al. (2025) en su estudio sobre presupuesto y planificación estratégica, las empresas con sistemas de control presupuestario formal alcanzaron ROA de 7.50% versus 4.00% en empresas sin control formal, demostrando que la implementación disciplinada es esencial para el éxito estratégico.

La revisión de artículos científicos es especialmente relevante dado que el libro enfatiza la importancia de fundamentar las estrategias en evidencia empírica contemporánea (2013-2026). Los estudios de Serrano-Orellana et al. (2025) sobre perfiles de eficiencia organizacional y Tigua-Moreira et al. (2025) sobre bienestar psicosocial demuestran cómo la aplicación de estas matrices permite identificar brechas en la implementación y evaluar el impacto de factores no financieros en el desempeño organizacional.

Esta actividad fomenta el pensamiento crítico al analizar cómo las organizaciones pueden crear un sistema integrado que no solo traduce estrategias en acciones, sino que también proporciona mecanismos para monitorear, evaluar y ajustar el progreso estratégico, tal como se explica en el marco integral del libro.

Actividad Autónoma: *Evaluar la matriz de implementación MIE y evaluación de estrategias MEE, Matriz de Balanced Scorecard BSC de la Planificación Estratégica de la empresa propuesta (metodología) para análisis de la Administración Estratégica. Citas bibliográficas en estilo APA.*

Esta actividad fortalece la comprensión práctica de los sistemas de implementación y evaluación estratégica, tal como se presenta en las secciones 2.8 y 3.2.1 del Capítulo II y III. Al elaborar estas matrices para una empresa real, los estudiantes aplican los principios teóricos a un contexto organizacional concreto, desarrollando habilidades críticas para la implementación y evaluación estratégica.

La actividad requiere la elaboración de tres matrices interrelacionadas:

1. Matriz de Implementación de Estrategias (MIE)

Tabla 49.Formato de aplicación de la Matriz de Implementación de Estrategias (MIE)

Áreas Funcionales	**Código Obj. Est.**	**Objetivos Estratégicos**	**Estrategias**	**Metas P/E**	**Tiempo P/E**	**Presupuesto P/E**	**Eficacia**	**Eficiencia**	**Efectividad**
Gerencia	G1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __	g = b/a	(0.5) +(e/f)	promedio (g:h)
	G2-OBJEST.2	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			
Producción	P1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			
Marketing	M1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			

Finanzas	F1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			
Talento Humano	TH1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]	P: __ E: __	P: __ E: __	P: __ E: __			

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

2. Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE)

Tabla 50.Formato de aplicación de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE)

Áreas Funcionales	**Código**	**Objetivos Estratégicos**	**Estrategias**	**Meta P (a)**	**Meta E (b)**	**Tiempo P (c)**	**Tiempo E (d)**	**Presup. P (e)**	**Presup. E (f)**	**Eficacia (g)**	**Eficiencia (h)**	**Efectividad (i)**
GERENCIA	G1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]									
PRODUCCIÓN	P1-OBJEST.1	[Objetivo SMART]	[Tipo estrategia]									

Fuente: Adaptado de David (2013) y Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

3. Balanced Scorecard (BSC)

El formato del Balanced Scorecard es el que se presenta en la Tabla 3.9.

Indicadores de la MEE:

- Eficacia (g) = (b/a) × 100 (meta ejecutada / meta planificada)
- Eficiencia (h) = g × (c/d) (tiempo planificado / tiempo ejecutado)
- Efectividad (i) = h × (e/f) (presupuesto planificado / presupuesto ejecutado)

Relaciones causa-efecto del BSC: Aprendizaje y Crecimiento → Procesos Internos → Clientes → Financiera

La aplicación del estilo APA para las citas bibliográficas fomenta el rigor académico y reconoce la contribución de investigaciones científicas al campo, tal como lo hace el libro al citar evidencia empírica de estudios ecuatorianos y latinoamericanos. Este ejercicio refuerza la importancia de fundamentar las estrategias en investigaciones validadas, asegurando que las evaluaciones no sean meramente teóricas, sino que se basen en evidencia científica.

Al completar esta actividad, los estudiantes aprenden a crear un sistema integrado que no solo mide el desempeño, sino que también proporciona mecanismos para monitorear, evaluar y ajustar el progreso estratégico, tal como se explica en el marco integral del libro.

3.9 Evaluación del desempeño organizacional

3.9.1 Eficiencia y eficacia organizacional

La evaluación del desempeño organizacional debe distinguir entre eficiencia y eficacia:

Eficiencia:

- **Definición:** Relación entre outputs (resultados) e inputs (recursos utilizados)
- **Pregunta:** ¿Estamos haciendo las cosas bien?
- **Enfoque:** Minimizar recursos para lograr un output dado, o maximizar output con recursos dados
- **Fórmula:** $Eficiencia = \frac{Output}{Input}$

Eficacia:

- **Definición:** Grado en que se logran objetivos establecidos
- **Pregunta:** ¿Estamos haciendo las cosas correctas?
- **Enfoque:** Lograr objetivos estratégicamente relevantes

Punto destacado: Una organización puede ser eficiente pero no eficaz (hacer bien cosas equivocadas) o eficaz pero no eficiente (lograr objetivos, pero con desperdicio de recursos). La excelencia requiere ambas.

3.4.2 Perfiles de eficiencia

El estudio de Serrano-Orellana et al. (2025) proporciona evidencia sobre cómo configuraciones específicas de prácticas de gestión de capital humano generan diferentes perfiles de eficiencia organizacional.

Metodología:

La investigación empleó:

1. **Análisis de Componentes Principales (PCA)** para identificar componentes latentes
2. **Algoritmos de clustering (K-means y Ward)** para segmentar empresas

Componentes principales identificados:

La PCA reveló tres componentes que explican >54% de varianza total:

Componente 1: Capital humano específico y soporte laboral

- Capacitación específica a la organización
- Antigüedad y experiencia acumulada
- Soporte gerencial activo

Componente 2: Capital humano general y coordinación inter-área

- Educación formal
- Competencias transferibles
- Coordinación entre departamentos

Componente 3: Competencias aplicadas y desempeño actual

- Aplicación efectiva de habilidades
- Productividad medida
- Desempeño en tareas

Perfiles identificados:

Tabla 51.Perfiles de eficiencia organizacional

Dimensión	**Perfil Alto Despliegue**	**Perfil Bajo Despliegue**
Capacitación específica	Alta y sistemática	Baja y esporádica
Soporte gerencial	Estructurado y activo	Limitado o reactivo
Antigüedad empleados	Mayor (experiencia acumulada)	Menor (alta rotación)
Coordinación inter-área	Fluida y efectiva	Fragmentada
Procesos estructurados	Formalizados y documentados	Ad hoc e informales
Productividad	Superior a promedio industria	Estándar o inferior
Eficiencia organizacional	**Alta**	**Baja**
Competitividad	Sostenible	Vulnerable

Fuente: Adaptado de Serrano-Orellana et al. (2025).

Implicaciones para evaluación:

Este hallazgo sugiere que la evaluación de eficiencia organizacional debe ir más allá de métricas financieras para examinar:

1. **Prácticas de gestión de capital humano**
2. **Inversión en desarrollo de capacidades específicas**
3. **Calidad del soporte gerencial**
4. **Retención de talento y acumulación de experiencia**

5. **Efectividad de coordinación inter-funcional**

Consejo práctico: Evalúe periódicamente el perfil de gestión de capital humano de su organización. ¿Se asemeja más al perfil de alto o bajo despliegue? Identifique brechas específicas y desarrolle planes de acción para moverse hacia el perfil de alto despliegue.

3.10 Evaluación de activos intangibles

3.10.1 Valoración de capital intelectual

Claver-Cortés et al. (2018) investigaron las prácticas de gestión del capital intelectual en organizaciones ecuatorianas, identificando brechas significativas entre la teoría y la práctica que requieren sistemas de valoración más sofisticados. Baquerizo-Neira et al. (2024) complementan esta perspectiva al evaluar la formación profesional en relaciones públicas como activo intangible organizacional.

Los activos intangibles (conocimiento, marcas, patentes, relaciones con clientes, capital humano) representan la mayor fuente de valor en organizaciones contemporáneas, pero su valoración presenta desafíos únicos.

Componentes del capital intelectual:

1. Capital humano: Conocimiento, habilidades, experiencia de empleados.
2. Capital estructural: Procesos, sistemas, bases de datos, propiedad intelectual.

3. Capital relacional: Relaciones con clientes, proveedores, partners.

Desafíos de valoración:

- No aparecen en balances contables tradicionales.
- Difíciles de medir objetivamente.
- Valor depende del contexto y uso específico.
- No se deprecian linealmente como activos físicos.

3.5.2 Modelo de Ohlson

El modelo de Ohlson proporciona un marco para incorporar información no contable (incluyendo intangibles) en la valoración de empresas.

Formulado por Ohlson (1995), el modelo parte de la relación de superávit limpio (clean surplus), según la cual toda variación del patrimonio contable, descontados los dividendos, queda registrada en el resultado del periodo. Sobre esa base, expresa el valor de mercado del patrimonio como el valor en libros más el valor presente de los resultados residuales futuros esperados:

$$V(t) = BV(t) + \Sigma\, E[RI(t+\tau)] / (1 + r)^{\tau}, \quad \text{con } RI(t) = NI(t) - r \cdot BV(t-1)$$

donde V(t) es el valor de mercado del patrimonio en el momento t; BV(t), el valor en libros del patrimonio; RI(t), el resultado residual del periodo, esto es, la utilidad neta NI(t) menos el costo del capital propio aplicado al patrimonio inicial; y r, la tasa de descuento o costo del capital propio.

La lectura estratégica del modelo es directa. Si una organización genera utilidades por encima del costo de su capital, el mercado le reconoce un valor superior al que registran sus estados financieros, y esa diferencia se atribuye a recursos que la contabilidad tradicional no captura: marca, capital humano, innovación y relaciones con clientes. Por esa razón el modelo se emplea para estimar la relevancia de los activos intangibles, que es precisamente lo que hace el estudio reseñado a continuación. En su aplicación empírica, el modelo suele estimarse mediante una regresión del precio de la acción sobre el valor en libros por acción y la utilidad por acción, incorporando variables que aproximan los intangibles.

El estudio de Navas-Alcivar et al. (2026) aplicó el modelo de Ohlson para analizar la relevancia de activos intangibles en el mercado de valores ecuatoriano.

Metodología del estudio:

- Muestra: Empresas listadas en bolsa ecuatoriana (2020-2023)
- Técnicas: Análisis horizontal, indicadores financieros, regresión
- Objetivo: Cuantificar efecto de intangibles en valuaciones bursátiles

Hallazgos principales:

1. Activos intangibles (marcas, innovación, capital humano) impactan significativamente la percepción del mercado y valoración empresarial.

2. El impacto varía por sector: Intangibles son más relevantes en sectores de servicios y tecnología que en sectores tradicionales.
3. Ratio Ventas/Gastos de Personal mostró correlación positiva con precios de acciones ($R^2 = 0.021$).

Casos de estudio analizados:

El estudio examinó tres empresas ecuatorianas:

- Corporación Favorita.
- Cervecería Nacional.
- Banco Pichincha.

Todas demostraron que estrategias enfocadas en intangibles (marca, innovación, capital humano) fortalecen competitividad, aunque la significancia estadística fue limitada por tamaño muestral pequeño.

Hallazgo clave: Aunque cuantificar intangibles sigue siendo desafiante en mercados emergentes como Ecuador, la gestión eficiente de recursos intangibles mejora la toma de decisiones estratégicas y sostenibilidad empresarial en entornos dinámicos.

3.10.2 Impacto de intangibles en valor de mercado

Tabla 52.Intangibles y su impacto en el valor organizacional

Tipo de Intangible	**Métrica Proxy**	**Impacto en Valor**	**Evidencia**
Gestión del conocimiento	Índice de prácticas GC	Alto	Zaragoza-Sáez & González-Illescas (2026): r=0.423 con innovación

Capital humano específico	Antigüedad, capacitación	Alto	Serrano-Orellana et al. (2025): componente principal de eficiencia
Marcas e innovación	Ventas/Gastos Personal	Medio	Navas-Alcivar et al. (2026): R^2=0.021 con precio de acción
Satisfacción laboral	Encuestas de clima	Alto	Tigua-Moreira et al. (2025): α=0.766, impacto en productividad
Compromiso organizacional	Índice de compromiso	Alto	Tigua-Moreira et al. (2025): α=0.824, impacto en sostenibilidad

Fuente: Adaptado de Navas-Alcivar et al. (2026).

Implicaciones para evaluación:

1) Incluir métricas de intangibles en sistemas de evaluación estratégica.
2) Monitorear inversiones en desarrollo de intangibles.
3) Evaluar retorno sobre inversiones en conocimiento, marca, talento.
4) Reconocer que valor de intangibles puede no reflejarse inmediatamente en resultados financieros.

Ejercicio corto : Identificación de Intangibles

Para su organización, identifique:

1. Tres activos intangibles más valiosos: _____, _____, _____

2. Cómo se miden (si es que se miden): _____
3. Cómo podrían medirse mejor: _____
4. Inversiones recientes en desarrollar estos intangibles: _____

3.11 Auditoría y revisión estratégica

3.11.1 Auditoría estratégica integral

La auditoría estratégica es una evaluación sistemática y comprehensiva de la efectividad de la estrategia organizacional y su implementación.

Componentes de auditoría estratégica:

1. Auditoría de formulación:

- ¿Fue el análisis FODA riguroso y preciso?
- ¿Los objetivos estratégicos son apropiados?
- ¿Las estrategias seleccionadas son coherentes con la situación?

2. Auditoría de implementación:

- ¿Se asignaron recursos adecuados a prioridades estratégicas?
- ¿La estructura organizacional apoya la estrategia?
- ¿Los sistemas de gestión están alineados?

3. Auditoría de resultados:

- ¿Se están logrando objetivos estratégicos?
- ¿El desempeño es superior a competidores?
- ¿Se está creando valor sostenible?

4. Auditoría de supuestos:

- ¿Los supuestos sobre el entorno siguen siendo válidos?
- ¿Han ocurrido cambios inesperados?
- ¿Requiere la estrategia ajustes fundamentales?

3.6.2 Evaluación de alineación estratégica

López Suscal y Aguirre Ullauri (2023) desarrollaron protocolos técnicos de preservación patrimonial basados en análisis de riesgo y vulnerabilidad en Quingeo, Ecuador, demostrando cómo la auditoría estratégica requiere alineación entre múltiples criterios de evaluación. Lusiani et al. (2013) propusieron un sistema de monitoreo basado en valores para la conservación del patrimonio, cuya lógica de alineación estratégica es aplicable a organizaciones empresariales.

Rivera-Mateos y Montesdeoca (2024) estudiaron la percepción de sostenibilidad turística en destinos de sol y playa en Manabí, Ecuador, evidenciando la necesidad de alinear las estrategias organizacionales con las expectativas de las comunidades residentes.

Una dimensión crítica de la auditoría es evaluar alineación entre diferentes elementos organizacionales.

Matriz de evaluación de alineación:

Tabla 53.Matriz de evaluación de alineación estratégica

Elemento	Alineado con Estrategia	Parcialmente Alineado	Desalineado	Acción Requerida
Estructura organizacional	☐	☐	☐	
Sistemas de incentivos	☐	☐	☐	
Asignación presupuestaria	☐	☐	☐	
Cultura organizacional	☐	☐	☐	
Competencias de personal	☐	☐	☐	
Sistemas de información	☐	☐	☐	
Procesos clave	☐	☐	☐	

Fuente: Elaboración propia.

Consejo práctico: Realice auditorías estratégicas formales al menos cada año, preferiblemente facilitadas por consultores externos o equipos internos independientes para asegurar objetividad.

3.12 Aprendizaje organizacional y mejora continua

3.12.1 Retroalimentación estratégica

Vergara-Romero et al. (2025) evidenciaron que la gestión empresarial de destinos sostenibles requiere retroalimentación continua entre actores para mitigar el sobreturismo, aplicando principios de aprendizaje

organizacional. Verdugo et al. (2025) aplicaron un modelo de sostenibilidad en el Geoparque Volcán Tungurahua que integra ciclos de retroalimentación estratégica.

La evaluación estratégica solo genera valor cuando se traduce en aprendizaje y acción. La retroalimentación efectiva cierra el ciclo de administración estratégica.

Tipos de retroalimentación:

1. Retroalimentación de ciclo simple (single-loop):

- Detecta y corrige desviaciones sin cuestionar estrategia.
- Ejemplo: Ventas por debajo de meta → incrementar esfuerzo de ventas.

2. Retroalimentación de ciclo doble (double-loop):

- Cuestiona supuestos fundamentales y objetivos.
- Ejemplo: Ventas por debajo de meta → ¿es el mercado objetivo apropiado?

3. Retroalimentación de ciclo triple (deutero-learning):

- Aprende sobre el proceso de aprendizaje mismo.
- Ejemplo: ¿Cómo podemos mejorar nuestra capacidad de detectar y responder a cambios?

Punto destacado: Organizaciones que dominan retroalimentación de ciclo doble y triple desarrollan capacidad de aprendizaje organizacional superior, permitiéndoles adaptarse más rápido a cambios del entorno.

3.7.2 Ajustes y correcciones estratégicas

La evaluación revela necesidad de ajustes. Estos pueden ser:

Ajustes incrementales:

- Modificaciones menores en implementación.
- Reasignación marginal de recursos.
- Refinamiento de tácticas.

Ajustes sustanciales:

- Modificación significativa de estrategias.
- Cambio de objetivos estratégicos.
- Reestructuración organizacional.

Cambio estratégico fundamental:

- Redefinición de misión/visión.
- Reposicionamiento competitivo radical.
- Transformación del modelo de negocio.

Criterios para decidir magnitud de ajuste:

1. **Magnitud de desviación:** ¿Cuán lejos está el desempeño real del esperado?

2. **Causas de desviación:** ¿Problemas de implementación o de estrategia?
3. **Validez de supuestos:** ¿Siguen siendo correctos los supuestos fundamentales?
4. **Cambios del entorno:** ¿Ha cambiado el contexto?

3.12.2 Sostenibilidad del desempeño estratégico

Quichimbo et al. (2025) determinaron tipologías de agroecosistemas suburbanos andinos en el sur de Ecuador, demostrando que la sostenibilidad del desempeño estratégico requiere adaptación a las condiciones territoriales locales. Paucar et al. (2024) investigaron la gestión de residuos de la industria del cuero para diseño arquitectónico, ejemplificando cómo la economía circular contribuye a la sostenibilidad estratégica.

La meta final de la evaluación estratégica es asegurar **sostenibilidad** del desempeño superior a largo plazo.

Indicadores de sostenibilidad estratégica:

1. **Desempeño consistente:** Resultados superiores sostenidos en múltiples períodos
2. **Ventajas competitivas duraderas:** Recursos y capacidades difíciles de imitar
3. **Capacidad de renovación:** Habilidad de regenerar ventajas conforme evolucionan mercados
4. **Resiliencia:** Capacidad de mantener desempeño ante adversidad
5. **Adaptabilidad:** Rapidez de respuesta ante cambios del entorno

Evidencia de sostenibilidad:

Los estudios presentados en este libro ilustran diferentes aspectos de sostenibilidad:

- **Caminos Manjarrez et al. (2025):** Control presupuestario formal genera resiliencia y capacidad de respuesta a crisis
- **Serrano-Orellana et al. (2025):** Inversión en capital humano específico crea ventajas difíciles de imitar
- **Zaragoza-Sáez & González-Illescas (2026):** Gestión del conocimiento genera capacidad de innovación continua
- **Tigua-Moreira et al. (2025):** Bienestar psicosocial sustenta productividad y sostenibilidad laboral

Pregunta final de reflexión: *¿Su organización está construyendo ventajas competitivas sostenibles, o está optimizando desempeño de corto plazo a expensas de viabilidad futura?*

3.13 Elementos de cierre

3.13.1 Resumen del Capítulo

El Capítulo III examinó sistemas y procesos para evaluar efectividad estratégica. Los puntos clave incluyen:

Fundamentos:

- La evaluación estratégica cierra el ciclo de administración estratégica

- Funciones incluyen monitoreo, diagnóstico, corrección, aprendizaje y accountability
- Tipos de control: preventivo, concurrente y correctivo

Sistemas de medición:

- El Balanced Scorecard integra perspectiva financiera, cliente, procesos y aprendizaje
- Indicadores financieros (ROA, ROE, márgenes) siguen siendo fundamentales
- Indicadores no financieros capturan impulsores de desempeño futuro

Control presupuestario:

- Presupuesto formal es instrumento de gobernanza financiera crítico
- Empresas con control presupuestario logran ROA 87.5% superior
- Análisis de variaciones identifica desviaciones que requieren atención

Desempeño organizacional:

- Eficiencia (hacer bien) y eficacia (hacer lo correcto) son complementarias
- Perfiles de eficiencia revelan configuraciones de prácticas que generan desempeño superior

- Capital humano específico y soporte gerencial determinan eficiencia

Activos intangibles:

- Intangibles (conocimiento, marcas, capital humano) impactan valor organizacional
- Modelo de Ohlson permite incorporar intangibles en valoración
- Gestión eficiente de intangibles mejora sostenibilidad

Auditoría estratégica:

- Evaluación sistemática de formulación, implementación y resultados
- Alineación entre estrategia, estructura, sistemas y cultura es crítica

Aprendizaje organizacional:

- Retroalimentación de ciclo doble cuestiona supuestos fundamentales
- Ajustes pueden ser incrementales, sustanciales o transformacionales
- Sostenibilidad requiere renovación continua de ventajas competitivas

Preguntas de Revisión

1. ¿Cuáles son las seis funciones principales de la evaluación estratégica?

2. Explique las diferencias entre control preventivo, concurrente y correctivo. Proporcione un ejemplo de cada uno.
3. ¿Cuáles son las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y qué pregunta clave aborda cada una?
4. Describa cómo se descompone el ROA y qué implica esta descomposición para estrategias de mejora.
5. ¿Qué evidencia proporcionó Caminos Manjarrez et al. (2025) sobre el impacto del control presupuestario en el desempeño?
6. Explique la diferencia entre eficiencia y eficacia organizacional.
7. ¿Cuáles son los tres componentes principales que Serrano-Orellana et al. (2025) identificaron como determinantes de eficiencia organizacional?
8. ¿Qué desafíos presenta la valoración de activos intangibles?
9. Diferencie entre retroalimentación de ciclo simple, doble y triple.
10. ¿Qué criterios determinan si una organización requiere ajustes incrementales versus cambio estratégico fundamental?

3.8 Estructura de la planificación estratégica

La planificación estratégica se materializa en un documento formal que integra todas las herramientas metodológicas estudiadas en los tres capítulos de este libro. A continuación, se presenta la estructura completa de un plan estratégico empresarial, la cual organiza el proceso en tres grandes fases (Romero Hidalgo, s.f.):

Maestro et al. (2024) evaluaron 60 años de gestión de áreas protegidas en Galápagos, proporcionando lecciones sobre la importancia de contar

con planes estratégicos formales y actualizados para la gestión efectiva a largo plazo.

Tabla 54.Estructura de un plan estratégico empresarial

N°	Componente	Descripción / Metodología
	ELEMENTOS PRELIMINARES	
1	**Portada (carátula)**	Datos institucionales, nombre de la empresa, período de planificación.
2	**Índice de contenidos**	Tabla de contenidos con sección y página.
3	**Nombre de la empresa (logo-marca)**	Identidad visual corporativa.
4	**Antecedentes de la empresa**	Origen, evolución histórica, contexto.
5	**Resumen Ejecutivo**	Síntesis de la planificación en todas sus etapas y fases.
	A. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	
6	**Visión de la empresa**	Metodología de preguntas orientadoras (Cap. I).
7	**Misión de la empresa**	Metodología de cuatro preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué? ¿Para quién? (Cap. I).
8	**Estructura Organizacional**	Breve descripción de las áreas funcionales.
9	**Objetivos Estratégicos**	De la empresa y áreas funcionales - Metodología SMART (Cap. II).
10	**Análisis Estratégico Externo**	Metodología Matriz MPOA (Cap. I).
11	**Análisis Estratégico Interno**	Metodología Matriz MPCI (Cap. I).

12	**Interrelación Interna-Externa de Estrategias**	Metodología Matriz MIIEE / FODA cruzado (Cap. II).
	B. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	
13	**Matriz de Implementación (MIE)**	Operacionalización de estrategias por áreas funcionales (Cap. II).
14	**Análisis de la Matriz MIE**	Interpretación de indicadores planificados.
15	**Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE)**	Evaluación con datos ejecutados e indicadores (Cap. III).
16	**Análisis de la Matriz MEE**	Interpretación de eficacia, eficiencia y efectividad.
17	**Mapa Estratégico y Balanced Scorecard**	Metodología BSC con cuatro perspectivas (Cap. III).
18	**Análisis de la Matriz BSC**	Interpretación de indicadores por perspectiva.
	C. ANEXOS	Documentos de soporte, evidencias, actas, resoluciones.

Fuente: Adaptado de Romero Hidalgo (s.f.), material de cátedra UTMACH.

Nota metodológica: Esta estructura integra las tres fases del proceso estratégico: formulación (Capítulo I), implementación (Capítulo II) y evaluación (Capítulo III). Cada componente utiliza la metodología específica desarrollada en el capítulo correspondiente. El plan estratégico así construido permite a la empresa tener un documento integral que guíe su gestión durante el período planificado.

Ejercicio 3.1: Diseño de Balanced Scorecard

Para una organización que conozca (puede ser su empleador, una empresa familiar o un negocio hipotético), diseñe un Balanced Scorecard completo:

Tabla 55.Formato para el diseño de un Balanced Scorecard (ejercicio 3.1)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Responsable
Financiera				
Cliente				
Procesos				
Aprendizaje				

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1996).

Trace las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas.

Ejercicio 3.2: Análisis de Variaciones

Dada la siguiente información presupuestaria vs. real:

Tabla 56.Información presupuestaria para el análisis de variaciones (ejercicio 3.2)

Concepto	Presupuesto	Real
Ingresos	$800,000	$750,000
Costos Variables	$480,000	$465,000
Gastos Fijos	$200,000	$220,000

Fuente: Elaboración propia.

Calcule:

1) Variaciones para cada concepto.
2) Variación de utilidad operativa.

3) Porcentaje de variación.
4) Identifique áreas de preocupación.
5) Proponga posibles causas y acciones correctivas.

Ejercicio 3.3: Evaluación de Intangibles

Complete el siguiente análisis para su organización:

1. **Identifique tres activos intangibles clave:**

---

2. **Para cada intangible, proponga:**
    - Métrica para medirlo
    - Meta específica
    - Iniciativas para desarrollarlo
3. **Estime el impacto** de estos intangibles en el valor organizacional (bajo/medio/alto) y justifique.

Ejercicio 3.4: Perfil de Eficiencia

Basándose en los hallazgos de Serrano-Orellana et al. (2025), evalúe el perfil de gestión de capital humano de su organización:

Tabla 57.Formato de evaluación del perfil de eficiencia (ejercicio 3.4)

Dimensión	**Alto Despliegue (5)**	**...**	**Bajo Despliegue (1)**	**Puntaje**
Capacitación específica	Sistemática y continua	...	Esporádica o ausente	____
Soporte gerencial	Activo y estructurado	...	Limitado o reactivo	____
Retención talento (antigüedad)	Alta	...	Baja (alta rotación)	____
Coordinación inter-área	Fluida y efectiva	...	Fragmentada	____
Procesos estructurados	Formalizados	...	Ad hoc e informales	____

Fuente: Adaptado de Serrano-Orellana et al. (2025).

Puntaje total: _____ / 25

Interpretación:

- 20-25: Perfil de alto despliegue
- 13-19: Perfil mixto con oportunidades de mejora
- 5-12: Perfil de bajo despliegue, requiere acción urgente

Desarrolle plan de acción para cerrar brechas identificadas.

3.14 Ejercicio: Caso Integrado de Evaluación Estratégica

Contexto: Retomando el caso de BanaSur S.A. (Capítulo II), la empresa ha completado su primer año de implementación estratégica. Ahora debe evaluar los resultados obtenidos utilizando la MEE y el BSC.

Parte A: Evaluación con la MEE

El área de Producción tenía como objetivo incrementar la producción orgánica en 25% (de 800 a 1,000 toneladas mensuales), con un presupuesto planificado de $150,000 en 12 meses. Al cierre del período, logró un incremento del 20% (960 toneladas), en 14 meses, con un presupuesto ejecutado de $180,000.

Calcule: a) Eficacia: g = (20%/25%) × 100 = 80%. b) Eficiencia: h = 80% × (12/14) = 68.6%. c) Efectividad: i = 68.6% × (150,000/180,000) = 57.1%.

Interprete los resultados y proponga medidas correctivas.

Parte B: Evaluación con el BSC

Diseñe una Matriz de Balanced Scorecard para BanaSur S.A. con al menos un objetivo estratégico, indicador y meta para cada una de las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Establezca los niveles óptimo, tolerable y deficiente para cada indicador, e identifique al responsable de su seguimiento.

3.15 Caso de Estudio Integrador: Sostenibilidad Estratégica en Camaroneras

Contexto:

AcuaMar S.A., empresa camaronera ecuatoriana, implementó hace tres años una estrategia de diferenciación basada en sostenibilidad ambiental y gestión del conocimiento. La estrategia incluyó:

- Inversión en prácticas de acuicultura sostenible.
- Sistema formal de gestión del conocimiento.
- Mejora de condiciones laborales y bienestar psicosocial.
- Certificaciones ambientales internacionales.
- Implementación de sistema ERP para mejor control.

Resultados tras tres años:

Indicadores financieros:

- ROA: Incrementó de 5% a 8.5%
- Crecimiento de ingresos: 12% anual promedio.
- Margen de utilidad: Incrementó de 8% a 12%

Indicadores de clientes:

- Acceso a mercados premium en Europa.
- Precios 15% superiores a promedio industria.
- Tasa de retención de clientes: 92%

Indicadores de procesos:

- Tasa de supervivencia de camarón: +18%
- Reducción de enfermedades: 60%
- Eficiencia en uso de alimento: +22%

Indicadores de aprendizaje:

- Implementación de 5 nuevas prácticas de cultivo innovadoras
- Capacitación: 45 horas/empleado/año

- Satisfacción laboral: 78/100
- Índice de gestión del conocimiento: 72/100

Desafíos identificados:

1. **Costos operativos 20% superiores** a competidores convencionales.
2. **Dificultad para escalar** prácticas sostenibles.
3. **Dependencia de mercados premium** que son más pequeños.
4. **Competencia emergente** de otros productores adoptando sostenibilidad.

Preguntas para análisis:

1. **Evaluación de desempeño:** Utilizando el marco del Balanced Scorecard, evalúe el desempeño de AcuaMar en las cuatro perspectivas. ¿La estrategia está funcionando?
2. **Análisis de sostenibilidad:** ¿Es sostenible la ventaja competitiva de AcuaMar? Evalúe según los cinco indicadores de sostenibilidad estratégica (desempeño consistente, ventajas duraderas, capacidad de renovación, resiliencia, adaptabilidad).
3. **Valoración de intangibles:** ¿Cómo contribuyen los activos intangibles de AcuaMar (gestión del conocimiento, capital humano, marca de sostenibilidad) a su valoración? Aplique conceptos del modelo de Ohlson.
4. **Identificación de brechas:** Compare el perfil de AcuaMar con los hallazgos de:
    - Serrano-Orellana et al. (2025) sobre capital humano

- Zaragoza-Sáez & González-Illescas (2026) sobre gestión del conocimiento
- Tigua-Moreira et al. (2025) sobre bienestar psicosocial

5. **Recomendaciones estratégicas:** ¿Qué ajustes estratégicos recomendaría? ¿Debería AcuaMar mantener el curso, realizar ajustes incrementales o considerar cambio estratégico más fundamental?
6. **Sistema de evaluación:** Diseñe un sistema integral de evaluación estratégica para AcuaMar que incluya:
   - Indicadores específicos en las cuatro perspectivas BSC
   - Frecuencia de medición
   - Responsables
   - Procesos de retroalimentación y ajuste

3.16 Glosario del Capítulo

- **Análisis de variaciones:** Comparación sistemática entre desempeño presupuestado y real para identificar desviaciones significativas.
- **Auditoría estratégica:** Evaluación comprehensiva de la efectividad de la estrategia organizacional y su implementación.
- **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral):** Sistema de medición de desempeño que traduce estrategia en objetivos e indicadores en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.
- **Capital intelectual:** Suma de capital humano, capital estructural y capital relacional que genera valor organizacional.

- **Control estratégico:** Sistemas formales para comparar desempeño real con estándares establecidos.
- **Eficacia:** Grado en que se logran objetivos establecidos (hacer las cosas correctas).
- **Eficiencia:** Relación entre outputs (resultados) e inputs (recursos utilizados) (hacer las cosas de forma apropiada o pertinente).
- **Modelo de Ohlson:** Marco de valoración que incorpora información contable y no contable para estimar valor empresarial.
- **Retroalimentación de ciclo doble:** Aprendizaje que cuestiona supuestos fundamentales y objetivos, no solo corrige desviaciones.
- **ROA (Return on Assets):** Indicador financiero que mide rentabilidad dividiendo utilidad neta entre activos totales.
- **Sostenibilidad estratégica:** Capacidad de mantener desempeño superior a largo plazo mediante renovación continua de ventajas competitivas.

3.17 Reflexión Final del Capítulo

La evaluación estratégica cierra el ciclo de administración estratégica, pero simultáneamente lo reinicia. Los insights generados por evaluación rigurosa informan el próximo ciclo de formulación e implementación, creando un proceso continuo de aprendizaje y mejora.

Organizaciones que dominan la evaluación estratégica no solo miden desempeño, aprenden de él. Convierten datos en información,

información en conocimiento y conocimiento en acción mejorada. Desarrollan capacidad de adaptación dinámica que les permite prosperar en entornos cambiantes.

Como han demostrado los estudios presentados en este libro, la excelencia en evaluación estratégica requiere:

- **Disciplina** de control presupuestario formal (Caminos Manjarrez et al., 2025).
- **Inversión** en capital humano y gestión del conocimiento (Serrano-Orellana et al., 2025; Zaragoza-Sáez & González-Illescas, 2026).
- **Atención** a dimensiones humanas y psicosociales (Tigua-Moreira et al., 2025).
- **Valoración** de activos intangibles (Navas-Alcivar et al., 2026).
- **Capacidad** de aprender y ajustar de forma dinámica.

La evaluación estratégica no es el final del viaje estratégico, sino es el comienzo del próximo ciclo de mejora continua hacia la excelencia organizacional sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Amador-Jiménez, L., & Serrano, L. (2017). Pavement management: A service-based optimal allocation of roads' interventions. International Journal of Sustainable Development and Planning, 12(6), 1096–1106. https://doi.org/10.2495/SDP-V12-N6-1096-1106

Andrade, A., Becerra, F., & González, R. F. (2022). Studios competitive profile of Otavalo family textile business in Ecuador. *Universidad y Sociedad, 14*(5), 161-177. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85140762058

Anzules-Falcones, W., Díaz-Márquez, A. M., Padilla, L., Hernán-Hidalgo, D., & Sánchez-Grisales, D. (2021). Foresight for small and medium enterprises in the context of the circular economy. Foresight and STI Governance, 15(1), 86–96. https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.1.86.96

Baquerizo-Neira, G., Redondo, A. C., Hernández, R. F., Álvarez-Nobell, A., & Cisternas-Osorio, R. (2024). Public relations professional training interface. Comparative study. Cuadernos.Info, (58), 1–22. https://doi.org/10.7764/cdi.58.69401

Bustamante-Ubilla, M. A., Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, O., Lapo, M. D. C., & Carvache-Franco, W. (2025). Analysis of expectations for the quality of medical care in the province of Guayas (Ecuador), through Servqual. Journal of Open Innovation, 11(4). https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100661

Caminos Manjarrez, W. G., León-Gualán, D. A., Ávalos, D. A., & Bravo Avalos, M. B. (2025). Budget and strategic planning in Ecuadorian companies. *Revista Venezolana de Gerencia, 30*(14), 1260-1273. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.24

Cantos, V. F. F., Rodríguez, P. X. L., Izurieta, J. E. A., Santillán, C. A. J., Ruiz-Verdú, A., Verrelst, J., Goethals, P. L. M., & Delegido, J. (2025). Spatiotemporal analysis of water quality conditions in high-Andean lakes. Water, 17(21). https://doi.org/10.3390/w17213145

Castrejón, M., & Charles, A. (2013). Improving fisheries co-management through ecosystem-based spatial management: The Galapagos Marine Reserve. Marine Policy, 38, 235–245. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2012.05.040

Chengot, R., Zylberman, R., Momblanch, A., Viteri-Salazar, O. V., Hess, T., Knox, J. W., & Rey, D. (2024). Evaluating the impacts of agricultural development and climate change on the water-energy nexus in Santa Elena (Ecuador). Environmental Science and Policy, 152. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.103656

Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & González-Illescas, M. (2018). Intellectual capital management: An approach to organizational practices in Ecuador. Intangible Capital, 14(2), 270–285. https://doi.org/10.3926/ic.1158

Correa-Quezada, L., Carrión-Correa, V., López, C., Segura, D., & Carrión-Paladines, V. (2025). Towards integrated fire

management: Strengthening forest fire legislation and policies in the Andean Community of Nations. Fire, 8(7). https://doi.org/10.3390/fire8070266

Cuero Espinoza, E. I., Adeyi, Q., Ahmad, M. J., Hwang, H.-S., & Choi, K.-S. (2025). Sustainability synergies between water governance and agrotourism development in the semi-arid climate: A case study of Esmeraldas Province, Ecuador. Water, 17(15). https://doi.org/10.3390/w17152215

Cueva Estrada, J. M. C., Sumba-Nacipucha, N. A. S., Pallo-Chiguano, M., & Torres-Toukoumidis, A. (2025). The use of X and its relationship with the metrics of scientific journals in Ecuador, Peru, Bolivia and Paraguay. Información, Cultura y Sociedad, (52), 161–174. https://doi.org/10.34096/ics.i52.14297

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14.ª ed.). Pearson Educación.

Díaz-Cueva, J. G., Sánchez-Rodríguez, A., Iozzeli-Valarezo, M. M., & Fernández-Ochoa, Y. (2024). Coopetition in business relationships: Validation and improvement of the coopetitive paradox model. Environment and Social Psychology, 9(10). https://doi.org/10.59429/esp.v9i10.2986

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.

Espinoza-Rivera, F. R., Huertas-Vilca, K. S., Obando-Peralta, E. C., & Cordova-Buiza, F. (2023). Corporate social responsibility in Latin American corporations. Problems and Perspectives in

Management, 21(2), 642–652. https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.58

Galarza-Villamar, J. A., Leeuwis, C., & Cecchi, F. (2024). Rice farmers and floods in Ecuador: The strategic role of social capital in disaster risk reduction. International Journal of Disaster Risk Reduction, 104. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2024.104332

García-Labrador, J. G., & Ochoa, J. (2020). Two ontologies of territory and a legal claim in the Ecuadorian upper Amazon. Journal of Political Ecology, 27(1), 496–516. https://doi.org/10.2458/V27I1.23099

Garcia, M. V., Fernández-Peña, F., & Gordón-Gallegos, C. (Eds.). (2022). *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 433). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH.

García, E. M. C. (2021). Management decisions through the neuro management in the universities of zone 3 of Ecuador. Journal of Advanced Pharmacy Education and Research, 11(3), 88–94. https://doi.org/10.51847/PhndjOgcbf

García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R., & Guzmán-Vilar, L. (2024). Understanding the obstacles to successful strategic management implementation in Ecuadorian SMEs. Problems and Perspectives in Management, 22(3), 616–627. https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.47

Granda Tandazo, C. V., Paladines-Galarza, F. Y., & Velasquez-Benavides, A. V. (2016). Digital strategic communication in Ecuador's public organisations. Revista Latina de Comunicación Social, 71, 211–231. https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092en

Greiving, S., Schödl, L., Gaudry, K.-H., Miralles, I. K. Q., Larraín, B. P., Fleischhauer, M., Guerra, M. M. J., & Tobar, J. (2021). Multi-risk assessment and management in Chile and Ecuador. Sustainability, 13(3), 1–23. https://doi.org/10.3390/su13031366

Herrera-Franco, G., Mora-Frank, C., Arteaga, G., López, A., & Carrión-Mero, P. (2022). Analysis of sugarcane ethanol production for energy development: Case study Ecuador. International Journal of Energy Production and Management, 7(4), 293–309. https://doi.org/10.2495/EQ-V7-N4-293-309

Icaza-Álvarez, D., Borge-Diez, D., Pulla, S. P., & Siguencia, M. (2026). Novel smart grids applications for energy management in heritage cities: Case study for city of Cuenca, Ecuador. Sustainable Futures, 11. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101596

Jaramillo-Moreno, B. C., Sánchez-Cueva, I. P., Tinizaray-Tituana, D. G., Narváez, J. C., Cabanilla, E. A., Muñoz Torrecillas, M. J. M., & Cruz Rambaud, S. C. (2020). Diagnosis of administrative and financial processes in community-based tourism enterprises in Ecuador. Sustainability, 12(17). https://doi.org/10.3390/su12177123

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

López Suscal, P. M., & Aguirre Ullauri, M. (2023). Technical protocols of heritage preservation from risk and vulnerability analysis. Arqueología de la Arquitectura, (20). https://doi.org/10.3989/arq.arqt.2023.006

Llivisaca-Villazhañay, J., Flores-Sigüenza, P., Guamán, R., Urdiales, C., & Gento, Á. M. (2025). Key drivers of ERP implementation in digital transformation: Evidence from Austro-Ecuadorian. *Administrative Sciences, 15*(6), Article 196. https://doi.org/10.3390/admsci15060196

Luque-Ayala, A., Edwards, G. A. S., & Lalande, C. (2013). The local governance of climate change in Esmeraldas, Ecuador. Local Environment, 18(6), 738–751. https://doi.org/10.1080/13549839.2012.716414

Lusiani, M., Cristina Heras, V., Wijffels, A., Cardoso, F., Vandesande, A., Quintero, M., van Orshoven, J., Steenberghen, T., & Van Balen, K. (2013). A value-based monitoring system to support heritage conservation planning. Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development, 3(2), 130–147. https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2012-0051

Luzuriaga-Amador, M., Novillo-Luzuriaga, N., Guevara-Viejo, F., & Valenzuela-Cobos, J. D. (2025). Evaluation of the performance of information competencies in the fertilization and trade

strategies of small banana producers in Ecuador. Sustainability, 17(3). https://doi.org/10.3390/su17030868

Maestro, M., Pérez-Cayeiro, M. L., Reyes, H., & Chica-Ruiz, J. A. (2024). Analysis of the management of protected areas in Galapagos: 60 years after its declaration as a national park. Sustainability, 16(15). https://doi.org/10.3390/su16156532

Merchán-Sanmartín, B., Álava-Zúñiga, B., Vallejo-Palomeque, F., Suárez-Zamora, S., Aguilar-Aguilar, M., & Morante-Carballo, F. (2025). Integrated wastewater management for environmental protection and sustainable ecotourism in an Andean paramo community. Challenges in Sustainability, 13(3), 334–353. https://doi.org/10.56578/cis130302

Mestanza-Ramón, C., & Jiménez-Caballero, J. L. (2021). Nature tourism on the Colombian-Ecuadorian Amazonian border. Sustainability, 13(8). https://doi.org/10.3390/su13084432

Modelo de vivienda participativa para comunidades Kichwa amazónicas. (2026). Bitacora Urbano Territorial, 35(3), 231–245. https://doi.org/10.15446/bitacora.v35n3.120125

Morales Corozo, J. P. (2022). Operational capacity of solid waste management in Gonzalo Pizarro canton, Ecuador. *Sapienza, 3*(1), 518-527. https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.240

Moreno-Miranda, C., & Dries, L. (2024). The role of coordination mechanisms and transaction costs promoting sustainability performance in agri-food supply chains: Evidence from Ecuador. Agribusiness. https://doi.org/10.1002/agr.22003

Navas-Alcivar, S.-J., Beltrán-Mesías, C., Carranza Guerrero, M.-N., & Villalva-Dalgo, V.-D. (2026). Econometric modeling of intangible assets using an adaptive Ohlson model. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 1512, pp. 493-515). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97015-3_28

Nobell, A. A., Yaguache, J. J., & Fanny Paladines, G. (2016). Public relations in Ecuador: Exploratory and descriptive research about career development. In H. Adeli, L. P. Reis, A. M. Correia, & M. M. Teixeira (Eds.), *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 445, pp. 761-770). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31307-8_77

Ohlson, J. A. (1995). Earnings, book values, and dividends in equity valuation. Contemporary Accounting Research, 11(2), 661-687. https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1995.tb00461.x

Orozco-Toro, J. A., Vega, M., Retamal-Ferrada, L., Ávila, C., & Durán, A. M. (2023). Communicating for the common good. The strategic approach of communications for sustainability in Ecuador, Colombia, and Chile. Palabra Clave, 26(4). https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.4.1

Paucar, M. A., Santamaría Aguirre, J. L., Amancha, P., & Pilamunga Poveda, M. (2024). Leather industry waste management for architectural design. Sustainability, 16(4). https://doi.org/10.3390/su16041467

Pinto, P. D., Ortuño-Pérez, S., Garcés, D. M., & Centeno, V. A. (2025). The role of solidarity finance in sustainable local development in Ecuador. Economies, 13(8). https://doi.org/10.3390/economies13080227

Polonio, L., Moreno-Alcívar, L. M., Herrera-Franco, G., Garcés Vargas, J. G., & Panchez, L. P. (2024). A strategic plan for the treatment of organic waste through composting by rural householders in Santa Elena, Ecuador. Journal of Sustainability Research, 6(4). https://doi.org/10.20900/jsr20240078

Porreca, R., & Janoschka, M. (2024). Pathways of co-production: Negotiations and contextual insights into Quito's peripheral urbanisation. Habitat International, 146. https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2024.103043

Quevedo, L., Herrera-Chávez, R., Aldáz, S., Godoy, S., & Merino, K. (2024). Stakeholders' perceptions about a destination management organization (DMO): A case study in Chimborazo, Ecuador. Journal of Educational and Social Research, 14(1), 234–242. https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0020

Quichimbo, P., Guanuche, S., Jiménez, L., Banegas, S., Cedillo, H., & Vanegas, R. (2025). Determination of typologies of Andean suburban agroecosystems in southern Ecuador. Sustainability, 17(21). https://doi.org/10.3390/su17219760

Reinhardt, D. H., Dos Santos-Serejo, J. A., & Da, J. (2013). Panorama of the banana industry in Latin America and the Caribbean

Islands, with a special focus on Brazil. *Acta Horticulturae, 986*, 27-38. https://doi.org/10.17660/actahortic.2013.986.1

Rivera-Mateos, M. R., & Montesdeoca, I. M. (2024). Resident communities and perception of tourism sustainability in sun and beach destinations: An empirical analysis in Manabí (Ecuador). Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(4). https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-162

Salazar, E. P. B., & Duque-Rengel, V. K. (2023). Communication management in military institutes: Strategies and channels for recruiting applicants in Ecuador. Revista de Ciencias Sociales, 29(3), 295–314. https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40714

Santos, F., Di Lucchio, L., & Barrera, M. M. (2025). Strengthening the adoption of Copernicus services in Latin America: Capacity building experiences in Ecuador and Bolivia. Sustainability, 17(4). https://doi.org/10.3390/su17041594

Serrano-Orellana, B., Lalangui-Ramírez, J. I., Gutiérrez Jaramillo, N. D., Rodríguez-Jaramillo, L., & Lara-Guamán, J. (2025). Identification of organizational efficiency profiles based on human capital management: A study using principal component analysis and clustering algorithms. *Sustainability, 17*(24), Article 11037. https://doi.org/10.3390/su172411037

Sumba-Bustamante, R. Y., Cantos-Figueroa, M. L., Santistevan-Villacreses, K. L., et al. (2024). Strategic model for strengthening SMEs: An empirical study based on Porter's five

forces. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8(10). https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.6435

Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., García-Vidal, G., Fernández-Ochoa, Y., Martínez-Vivar, R., & Alvarez-Subía, F. I. (2025). Human behavioral drivers of sustainable supply chains: The role of green talent management in Ecuadorian MSMEs. Sustainability, 17(19). https://doi.org/10.3390/su17198810

Tigua-Moreira, S. J., Padilla-Samaniego, M. V., & Villavicencio-Yanos, C. M. (2025). Determinants of labor performance and environmental sustainability in coastal shrimp farming systems: A case study from Ecuador. *Egyptian Journal of Aquatic Biology and Fisheries, 29*(4), 5099-5119. https://doi.org/10.21608/EJABF.2025.446920

Tinitana, F., Rios, M., Romero-Benavides, J. C., De La Cruz, M., & Pardo-de-Santayana, M. (2016). Medicinal plants sold at traditional markets in southern Ecuador. Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine, 12(1). https://doi.org/10.1186/s13002-016-0100-4

Tubón, G. A. P., & Salazar, H. O. V. (2024). Bibliometric analysis of the water-energy-food nexus in the context of the SDGs: A global perspective to the Ecuadorian local. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(8). https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-076

Ugalde-Vásquez, A. F., & Naranjo-Gil, D. (2020). Management accounting systems, top management teams, and sustainable knowledge acquisition. Sustainability, 12(5). https://doi.org/10.3390/su12052132

Velázquez, M. D. R. H., Macías, M. L. C., Cobos, L. S. Q., & Quiroz-Figueroa, M. S. Q. (2024). Evaluation of competencies in nursing students: A cross-sectional study. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(8). https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-167

Verdugo, C., Piray, M., Salas, E., Montúfar, S., Guilcapi, E., Zurita, S., Frey, C., & Toulkeridis, T. (2025). A sustainability model of geoparks applied to the Tungurahua Volcano Geopark. Geojournal of Tourism and Geosites, 61(3), 1719–1729. https://doi.org/10.30892/gtg.61330-1540

Vergara-Romero, A., Durán-Román, J. L., Jimber-Del-Río, J. A., & Collado-González, J. C. (2025). Business management of sustainable destinations and its effect on ecotourism entrepreneurship. Humanities and Social Sciences Communications, 12(1). https://doi.org/10.1057/s41599-025-05149-4

Walter, M., & Urkidi, L. (2017). Community mining consultations in Latin America (2002–2012): The contested emergence of a hybrid institution for participation. Geoforum, 84, 265–279. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.09.007

Wasik, Z., & Angraini, Y. (2024). Strategic management analysis using SWOT to increase business sustainability in Indonesia

MSMEs. *Cogent Social Sciences, 10*(1), Article 2328409. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2328409

Zaragoza-Sáez, P., & González-Illescas, M. (2026). Knowledge management influence on the innovation capability of firms in the aquaculture industry. *Aquaculture, 612*, Article 743213. https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2025.743213

Administración estratégica: un enfoque práctico, se publicó en el mes de noviembre de 2026.

ISBN: 978-9907-802-81-8

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

BIOGRAFÍA DEL AUTOR

Óscar Mauricio Romero Hidalgo:
PhD en Ciencias Administrativas, Profesor Titular de la Universidad Doctor (PhD) en Ciencias Administrativas, Profesor Titular de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Coordinador del Grupo de Investigación "Emprende, Ciencia y Acción", desde el cual impulsa proyectos de investigación aplicada en las áreas de administración estratégica, emprendimiento y gestión organizacional. Se desempeña como Director y Codirector de Proyectos de Investigación, con una trayectoria destacada en la producción de publicaciones científicas que contribuyen al avance del conocimiento en ciencias administrativas en el contexto latinoamericano. Su experiencia académica e investigativa le ha permitido vincular la teoría estratégica con la práctica empresarial, generando aportes significativos para la competitividad y el desarrollo de las organizaciones ecuatorianas.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE PRÁCTICO

Estimado lector, la administración estratégica constituye un pilar esencial para la competitividad y la supervivencia organizacional en entornos contemporáneos marcados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entornos VUCA). Ante dinámicas de mercado aceleradas, las instituciones requieren sistemas rigurosos de formulación, ejecución y evaluación estratégica orientados a asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Esta obra surge como una guía integral para estudiantes, investigadores y directivos, articulando la teoría de la gestión estratégica con evidencia empírica extraída de publicaciones indexadas de alto impacto. Frente a enfoques concebidos predominantemente en Norteamérica o Europa, el texto prioriza la contextualización y aplicabilidad de los modelos en el escenario latinoamericano y ecuatoriano, conservando estándares de rigor científico de validez universal.

Asimismo, examina el impacto determinante de la gestión en sectores productivos clave como la acuicultura, la agroindustria, el ámbito textil y las pequeñas y medianas empresas. En este contexto, el libro aborda desafíos contemporáneos transversales: la transformación digital, la gestión del conocimiento, el capital humano y las exigencias de responsabilidad ambiental y social. Mediante el análisis de casos reales de implementación, la publicación fortalece las competencias analíticas y operativas de los tomadores de decisiones, promoviendo la creación de valor sostenible y el desarrollo económico regional.

GRUPO BLR

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

ISBN: 978-9907-802-81-8

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
1969