



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA FINANZAS**

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2022 - 2026.**

### **Trabajo de integración curricular**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

### **LICENCIADO EN FINANZAS**

### **AUTOR:**

**DIEGO FERNANDO MORA BAYAS**

Riobamba – Ecuador

2022



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA FINANZAS**

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2022 - 2026.**

### **Trabajo de integración curricular**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

### **LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR: DIEGO FERNANDO MORA BAYAS**

**DIRECTOR: ING. JORGE LUIS CHAFLA GRANDA MGS.**

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, **Diego Fernando Mora Bayas**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Diego Fernando Mora Bayas, declaro que el presente trabajo de integración curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de integración curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 05 de abril de 2022



**Diego Fernando Mora Bayas**  
**C.I.: 230036509-1**

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2022 - 2026**, realizado por el señor: **DIEGO FERNANDO MORA BAYAS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-04-05
Ing. Jorge Luis Chafla Granda Mgs. <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-04-05
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-04-05

## **DEDICATORIA**

Con gran orgullo, me permito dedicar el presente trabajo de titulación primeramente a DIOS por bendecirme y darme la oportunidad de culminar con éxito mis estudios y cumplir con el gran sueño de ser un profesional. A mis queridos padres Bella Yolanda Bayas Zamora y Ángel Yovani Mora Macias por brindarme todo su apoyo moral y económico, en las buenas y malas situaciones, durante todo el lapso de mi carrera. A mis hermanos por su apoyo y motivación, en especial a mi hermanita Yomaira Elizabeth Mora Bayas, quien ha sido mi fortaleza y la base primordial de mi esfuerzo, perseverancia y dedicación.

**Diego Mora**

## **AGRADECIMIENTO**

Con mucho amor agradezco a DIOS por concederme salud, vida y protección para finalizar con éxitos mis estudios, y por brindarme inteligencia y sabiduría que me han permitido enfrentar todos los obstáculos durante cada etapa de la carrera y así lograr formarme como un gran profesional.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y su confianza, por educarme con excelentes principios y valores, y guiarme siempre por el camino del bien, por enseñarme con su ejemplo el significado de humildad, esfuerzo y perseverancia, lo que me ha permitido ser una excelente persona dentro de la sociedad, gracias a ellos he tenido la fortaleza para cumplir cada una de las metas que me he planteado.

A mis excelentes amigos y compañeros, quienes me han acompañado y me brindaron su total apoyo moral y académico durante toda mi vida estudiantil.

A todos los docentes, quienes me han compartido todos sus conocimientos, experiencias y consejos. De manera especial al ingeniero Jorge Chafra y el ingeniero Ángel Castelo, por su profesionalismo y colaboración constante, que me han permitido culminar con éxito mi trabajo de titulación.

A la Empresa Pública “ESPOCH EP.”, quienes me han recibido con gran aprecio en sus instalaciones y me ha permitido realizar la presente investigación brindándome toda la información necesaria, además dándome total apertura para aplicar mis conocimientos adquiridos en el proceso de mi formación profesional.

**Diego Mora**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1 MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Marco teórico</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.1 Estrategia</b> .....	<b>7</b>
<i>1.2.1.1 ¿Cómo definir la estrategia?</i> .....	<i>7</i>
<i>1.2.1.2 Dimensiones de la estrategia</i> .....	<i>7</i>
<i>1.2.1.3 Pensamiento estratégico</i> .....	<i>7</i>
<i>1.2.1.4 Pensamiento prospectivo</i> .....	<i>8</i>
<i>1.2.1.5 Herramientas para la estrategia</i> .....	<i>9</i>
<b>1.2.2 Planeación y prospectiva</b> .....	<b>9</b>
<i>1.2.2.1 Planeación</i> .....	<i>9</i>
<i>1.2.2.2 Tipos de planeación</i> .....	<i>10</i>
<i>1.2.2.3 Prospectiva</i> .....	<i>11</i>
<i>1.2.2.4 Enfoques prospectivos</i> .....	<i>11</i>
<b>1.2.3 Plan estratégico</b> .....	<b>12</b>
<i>1.2.3.1 Planeación estratégica</i> .....	<i>12</i>
<i>1.2.3.2 Principios de la planeación estratégica</i> .....	<i>12</i>
<i>1.2.3.3 Etapas del proceso de la planeación estratégica</i> .....	<i>13</i>
<b>1.2.4 Diagnóstico estratégico</b> .....	<b>15</b>
<i>1.2.4.1 Análisis externo macro dimensional</i> .....	<i>16</i>



1.2.4.2	<i>Análisis externo micro dimensional</i> .....	17
1.2.4.3	<i>Matriz de evaluación de factor externo</i> .....	18
1.2.4.4	<i>Análisis interno</i> .....	19
1.2.4.5	<i>Matriz de evaluación de factor interno</i> .....	21
1.2.4.6	<i>Análisis FODA (SWOT) y DOFA</i> .....	22
<b>1.2.5</b>	<b><i>Organización</i></b> .....	<b>24</b>
1.2.5.1	<i>División del trabajo</i> .....	24
1.2.5.2	<i>Estructuras organizacionales</i> .....	25
1.2.5.3	<i>Herramientas de organización</i> .....	25
1.2.5.4	<i>Organización por procesos</i> .....	26
<b>1.2.6</b>	<b><i>Formulación estratégica</i></b> .....	<b>26</b>
1.2.6.1	<i>Misión</i> .....	26
1.2.6.2	<i>Visión</i> .....	27
1.2.6.3	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	28
1.2.6.4	<i>Indicadores claves de desempeño (KPI's)</i> .....	28
1.2.6.5	<i>Ejes estratégicos</i> .....	29
<b>1.2.7</b>	<b><i>Alineación estratégica</i></b> .....	<b>29</b>
1.2.7.1	<i>Niveles organizacionales</i> .....	29
1.2.7.2	<i>Planes, programas y proyectos</i> .....	30
1.2.7.3	<i>Mapa estratégico</i> .....	31
1.2.7.4	<i>Cuadro de mando integral</i> .....	31
1.2.7.5	<i>Toma de decisiones</i> .....	33
<b>1.3</b>	<b><i>Marco conceptual</i></b> .....	<b>34</b>
1.3.1	<b><i>Plan</i></b> .....	<b>34</b>
1.3.2	<b><i>Estrategia</i></b> .....	<b>34</b>
1.3.3	<b><i>Diagnóstico</i></b> .....	<b>34</b>
1.3.4	<b><i>Formulación estratégica</i></b> .....	<b>34</b>
1.3.5	<b><i>Misión</i></b> .....	<b>34</b>
1.3.6	<b><i>Visión</i></b> .....	<b>35</b>

1.3.7	<i>Objetivos</i> .....	35
1.4	<b>Idea a defender</b> .....	35
1.5	<b>Variables</b> .....	35
1.5.1	<i>Variable Independiente</i> .....	35
1.5.2	<i>Variable Dependiente</i> .....	35
<b>CAPÍTULO II</b>		
2	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	36
2.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	36
2.1.1	<i>Cualitativo</i> .....	36
2.1.2	<i>Cuantitativo</i> .....	36
2.2	<b>Nivel de investigación</b> .....	36
2.2.1	<i>Exploratorio</i> .....	36
2.2.2	<i>Descriptivo</i> .....	37
2.3	<b>Diseño de investigación</b> .....	37
2.3.1	<i>No experimental</i> .....	37
2.3.2	<i>Transversal</i> .....	37
2.4	<b>Tipo de estudio</b> .....	38
2.4.1	<i>Investigación documental</i> .....	38
2.4.2	<i>Investigación de campo</i> .....	38
2.5	<b>Población y muestra</b> .....	39
2.5.1	<i>Población</i> .....	39
2.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	39
2.6.1	<i>Métodos de investigación</i> .....	39
2.6.1.1	<i>Inductivo</i> .....	39
2.6.1.2	<i>Analítico</i> .....	40
2.6.2	<b>Técnicas de investigación</b> .....	40
2.6.2.1	<i>Entrevista</i> .....	40
2.6.2.2	<i>Encuesta</i> .....	40
2.6.3	<b>Instrumentos de investigación</b> .....	40

2.6.3.1	<i>Guía de entrevista</i> .....	40
2.6.3.2	<i>Cuestionario de encuesta</i> .....	40
<b>2.7</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	<b>41</b>
2.7.1	<i>Encuesta al Personal Interno de la “ESPOCH EP.”</i> .....	41
2.7.2	<i>Encuesta a Personas Externas de la “ESPOCH EP.”</i> .....	50
2.7.3	<i>Entrevista a la Gerente General de la “ESPOCH EP.”</i> .....	60
2.7.4	<i>Discusión de resultados y verificación de la idea a defender</i> .....	63
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>3</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	<b>64</b>
3.1	<b>Título de la propuesta</b> .....	64
3.2	<b>Objetivo de la propuesta</b> .....	64
3.3	<b>Identificación de la empresa</b> .....	64
3.3.1	<i>Datos generales de la empresa</i> .....	64
3.3.2	<i>Reseña histórica</i> .....	64
3.3.3	<i>Giro de la empresa</i> .....	65
3.3.4	<i>Implicados o Stakeholders</i> .....	66
3.4	<b>Diagnóstico estratégico</b> .....	67
3.4.1	<b>Análisis externo</b> .....	67
3.4.1.1	<i>Análisis externo macro dimensional</i> .....	67
3.4.1.2	<i>Análisis externo micro dimensional</i> .....	69
3.4.1.3	<i>Determinación de los factores estratégicos externos</i> .....	71
3.4.1.4	<i>Matriz de perfil estratégico externo</i> .....	72
3.4.1.5	<i>Matriz de evaluación de factor externo</i> .....	73
3.4.2	<b>Análisis interno</b> .....	<b>74</b>
3.4.2.1	<i>Análisis de factores claves internos</i> .....	74
3.4.2.2	<i>Determinación de los factores estratégicos internos</i> .....	77
3.4.2.3	<i>Matriz de perfil estratégico interno</i> .....	78
3.4.2.4	<i>Matriz de evaluación de factor interno</i> .....	79
3.4.3	<b>Matriz FODA</b> .....	<b>80</b>

<b>3.4.4</b>	<b><i>Diseño del problema y la solución estratégica general</i></b> .....	<b>81</b>
3.4.4.1	<i>Redacción del problema estratégico general: ADFO</i> .....	83
3.4.4.2	<i>Redacción de la solución estratégica general: FOAD</i> .....	83
<b>3.4.5</b>	<b><i>Matriz DAFO</i></b> .....	<b>84</b>
<b>3.5</b>	<b>Direccionamiento estratégico</b> .....	<b>85</b>
3.5.1	<i>Misión propuesta</i> .....	85
3.5.2	<i>Visión propuesta</i> .....	85
3.5.3	<i>Valores propuestos</i> .....	86
3.5.4	<i>Principios empresariales</i> .....	86
3.5.5	<i>Ejes estratégicos</i> .....	87
3.5.6	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	88
3.5.7	<i>Políticas propuestas</i> .....	93
3.5.8	<i>Organigrama estructural propuesto</i> .....	94
3.5.8.1	<i>Mapa de procesos propuesto</i> .....	95
3.5.8.2	<i>Atribuciones y responsabilidades</i> .....	96
<b>3.6</b>	<b>Alineación estratégica</b> .....	<b>109</b>
3.6.1	<i>Mapa estratégico</i> .....	109
3.6.2	<i>Cuadro de mando integral</i> .....	110
3.6.3	<i>Presupuesto del plan estratégico</i> .....	118
3.6.4	<i>Plan Operativo Anual (POA)</i> .....	119
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>122</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>123</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Factores claves de análisis externo macro dimensional .....	17
<b>Tabla 2-1:</b>	Matriz de evaluación de factor externo .....	19
<b>Tabla 3-1:</b>	Factores claves de análisis interno.....	20
<b>Tabla 4-1:</b>	Matriz de evaluación de factor interno .....	21
<b>Tabla 5-1:</b>	Matriz FODA.....	22
<b>Tabla 6-1:</b>	Matriz D.A.F.O. y estrategias de empresa.....	23
<b>Tabla 7-1:</b>	Diseño de la matriz DAFO .....	24
<b>Tabla 8-1:</b>	Cuadro comparativo de los enfoques para la toma de decisiones .....	33
<b>Tabla 1-2:</b>	Población ámbito interno.....	39
<b>Tabla 2-2:</b>	Población ámbito externo .....	39
<b>Tabla 3-2:</b>	Existencia de un plan estratégico.....	41
<b>Tabla 4-2:</b>	Cumplimiento del plan estratégico .....	42
<b>Tabla 5-2:</b>	Existencia del direccionamiento estratégico.....	43
<b>Tabla 6-2:</b>	Existencia de metas para alcanzar el desarrollo institucional.....	44
<b>Tabla 7-2:</b>	Existencia de una estructura organizacional funcional.....	45
<b>Tabla 8-2:</b>	Existencia de manuales e instructivos .....	46
<b>Tabla 9-2:</b>	Trabajo en equipo .....	47
<b>Tabla 10-2:</b>	Control a la gestión administrativa y operativa.....	48
<b>Tabla 11-2:</b>	Necesidad del diseño del plan estratégico con enfoque prospectivo .....	49
<b>Tabla 12-2:</b>	Conocimiento del enfoque de EP de IES.....	50
<b>Tabla 13-2:</b>	Conocimiento de EP de IES .....	51
<b>Tabla 14-2:</b>	Experiencia con EP de IES.....	52
<b>Tabla 15-2:</b>	Aspectos deseados que considera obtener de EP de IES .....	53
<b>Tabla 16-2:</b>	Conocimiento sobre la "ESPOCH EP" .....	54
<b>Tabla 17-2:</b>	Conocimiento sobre los productos y servicios de la "ESPOCH EP" .....	55
<b>Tabla 18-2:</b>	Conocimiento sobre el direccionamiento estratégico de la "ESPOCH EP" .....	56
<b>Tabla 19-2:</b>	Desempeño de la "ESPOCH EP" .....	57
<b>Tabla 20-2:</b>	Expectativas del funcionamiento de la "ESPOCH EP" .....	58
<b>Tabla 21-2:</b>	Presencia en el mercado de la "ESPOCH EP" .....	59
<b>Tabla 1-3:</b>	Datos de la empresa.....	64
<b>Tabla 2-3:</b>	Listado de implicados con la ESPOCH-EP .....	66
<b>Tabla 3-3:</b>	Análisis externo macro dimensional.....	67
<b>Tabla 4-3:</b>	Análisis externo micro dimensional .....	69
<b>Tabla 5-3:</b>	Matriz de prioridades factores externos.....	71

<b>Tabla 6-3:</b>	Perfil estratégico externo .....	72
<b>Tabla 7-3:</b>	Matriz EFE .....	73
<b>Tabla 8-3:</b>	Leyenda de la matriz EFE .....	73
<b>Tabla 9-3:</b>	Análisis de factores claves internos.....	74
<b>Tabla 10-3:</b>	Matriz de prioridades factores internos .....	77
<b>Tabla 11-3:</b>	Perfil estratégico interno.....	78
<b>Tabla 12-3:</b>	Matriz EFI .....	79
<b>Tabla 13-3:</b>	Leyenda de la matriz EFI .....	79
<b>Tabla 14-3:</b>	Análisis FODA .....	80
<b>Tabla 15-3:</b>	Matriz de relación de factores estratégicos.....	82
<b>Tabla 16-3:</b>	Matriz de estrategias DAFO.....	84
<b>Tabla 17-3:</b>	Diseño de la misión .....	85
<b>Tabla 18-3:</b>	Diseño de la visión .....	85
<b>Tabla 19-3:</b>	Ejes estratégicos .....	87
<b>Tabla 20-3:</b>	Objetivos estratégicos.....	88
<b>Tabla 21-3:</b>	Atribuciones del Directorio .....	96
<b>Tabla 22-3:</b>	Atribuciones del Gerente General .....	97
<b>Tabla 23-3:</b>	Atribuciones del Auditor/a Interno.....	98
<b>Tabla 24-3:</b>	Atribuciones del Asesor/a Jurídico.....	98
<b>Tabla 25-3:</b>	Atribuciones del Coordinador/a de Comercialización y de Servicios .....	99
<b>Tabla 26-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Gestión Comercial y Comunicación Empresarial ...	100
<b>Tabla 27-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Capacitaciones y Certificaciones .....	100
<b>Tabla 28-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Servicios de Asesoría y Consultoría .....	101
<b>Tabla 29-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Investigación y Transferencia Tecnológica .....	102
<b>Tabla 30-3:</b>	Atribuciones del Coordinador/a de Planificación.....	102
<b>Tabla 31-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Control de la Gestión Estratégica.....	103
<b>Tabla 32-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Gestión de Programas y Proyectos.....	103
<b>Tabla 33-3:</b>	Atribuciones del Secretario/a General.....	104
<b>Tabla 34-3:</b>	Atribuciones del Coordinador/a Administrativa Financiera.....	105
<b>Tabla 35-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Talento Humano.....	105
<b>Tabla 36-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a Financiero/a .....	106
<b>Tabla 37-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de Contratación Pública.....	107
<b>Tabla 38-3:</b>	Atribuciones del Jefe/a de TIC's .....	108
<b>Tabla 39-3:</b>	Atribuciones del Gerente de Gestión de Filiales y Subsidiarias.....	108
<b>Tabla 40-3:</b>	Mapa estratégico.....	109
<b>Tabla 41-3:</b>	Análisis del mapa estratégico .....	109
<b>Tabla 42-3:</b>	Cuadro de mando integral .....	110

<b>Tabla 43-3:</b> Presupuesto de programas y proyectos.....	118
<b>Tabla 44-3:</b> POA.....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Los enfoques para prevenir el entorno .....	11
<b>Gráfico 2-1:</b>	Etapas del proceso de la planeación estratégica .....	14
<b>Gráfico 3-1:</b>	Análisis previos a la formulación de la estrategia .....	15
<b>Gráfico 4-1:</b>	El entorno de la organización .....	16
<b>Gráfico 5-1:</b>	Modelo del análisis de Porter .....	18
<b>Gráfico 6-1:</b>	La cadena básica de valor.....	21
<b>Gráfico 7-1:</b>	Mapa de la estrategia.....	31
<b>Gráfico 8-1:</b>	El cuadro de mando integral (CMI).....	32
<b>Gráfico 1-2:</b>	Existencia de un plan estratégico .....	41
<b>Gráfico 2-2:</b>	Cumplimiento del plan estratégico.....	42
<b>Gráfico 3-2:</b>	Existencia del direccionamiento estratégico .....	43
<b>Gráfico 4-2:</b>	Existencia de metas para alcanzar el desarrollo institucional.....	44
<b>Gráfico 5-2:</b>	Existencia de una estructura organizacional funcional.....	45
<b>Gráfico 6-2:</b>	Existencia de manuales e instructivos .....	46
<b>Gráfico 7-2:</b>	Trabajo en equipo.....	47
<b>Gráfico 8-2:</b>	Control a la gestión administrativa y operativa .....	48
<b>Gráfico 9-2:</b>	Necesidad del diseño del plan estratégico con enfoque prospectivo .....	49
<b>Gráfico 10-2:</b>	Conocimiento del enfoque de EP de IES .....	50
<b>Gráfico 11-2:</b>	Conocimiento de EP de IES .....	51
<b>Gráfico 12-2:</b>	Experiencia con EP de IES.....	52
<b>Gráfico 13-2:</b>	Aspectos deseados que considera obtener de EP de IES.....	53
<b>Gráfico 14-2:</b>	Conocimiento sobre la "ESPOCH EP" .....	54
<b>Gráfico 15-2:</b>	Conocimiento sobre los productos y servicios de la "ESPOCH EP" .....	55
<b>Gráfico 16-2:</b>	Conocimiento sobre el direccionamiento estratégico de la "ESPOCH EP" .....	56
<b>Gráfico 17-2:</b>	Desempeño de la "ESPOCH EP" .....	57
<b>Gráfico 18-2:</b>	Expectativas del funcionamiento de la "ESPOCH EP" .....	58
<b>Gráfico 19-2:</b>	Presencia en el mercado de la "ESPOCH EP" .....	59
<b>Gráfico 1-3:</b>	Organigrama propuesto .....	94
<b>Gráfico 2-3:</b>	Mapa de procesos propuesto .....	95



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO AL PERSONAL DE “ESPOCH EP.”
- ANEXO B:** CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO A PERSONAS EXTERNAS DE “ESPOCH EP.”
- ANEXO C:** GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO A LA GERENTE GENERAL DE “ESPOCH EP.”
- ANEXO D:** ENTREVISTA CON LA GERENTE GENERAL DE “ESPOCH EP.”
- ANEXO E:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE "ESPOCH EP."
- ANEXO F:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS A PERSONAS EXTERNAS MEDIANTE M. FORMS
- ANEXO G:** REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LA GERENTE GENERAL DE "ESPOCH EP."

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad el diseño de un Plan Estratégico para la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial de la Empresa Pública “ESPOCH EP.” de la ciudad de Riobamba, período 2022 – 2026. Para el desarrollo de este trabajo se empleó un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, para realizar la investigación de campo se recolectó información de la empresa mediante diferentes instrumentos de investigación tales como la encuesta que se aplicó tanto a los colaboradores como a personas externas relacionadas a la empresa y la entrevista a la Gerente, con el cual se determinó los diferentes factores externos a través del análisis de los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal (PESTEL) y de las cinco fuerzas de Porter, y los diferentes factores internos a través del análisis de los factores que integran la cadena de valor, cuyos resultados ayudaron a realizar la Matriz que se compone de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Como resultado de la investigación se determinó que la Empresa presenta una planificación desfasada, afectando de esta forma el crecimiento empresarial y ejecución de una adecuada gestión administrativa. Finalmente, con los resultados obtenidos se procedió a diseñar el plan estratégico estableciendo la misión, visión, valores y principios empresariales, estructura organizacional con las respectivas atribuciones y responsabilidades de cada área; y el Cuadro de Mando Integral compuesto de cuatro ejes, ocho objetivos estratégicos, diecinueve políticas, treinta y cuatro acciones, cuarenta y seis metas e indicadores con sus respectivas fórmulas y responsables, para la fomentación de programas y proyectos, y el respectivo Plan Operativo Anual (POA). Por lo tanto, se recomienda al Directorio de la empresa implementar el plan estratégico propuesto en conjunto con un modelo de gestión empresarial que complemente la correcta ejecución del mismo, que les permita lograr con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas y las diferentes actividades propuestas.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO>, <MATRIZ FODA>, <ESTRUCTURA ORGANIZATIVA>, <FUNCIONES Y PROCESOS>, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL>, <TOMA DE DECISIONES>.

25-04-2022

0773-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The present study was aimed to design of a strategic plan to obtain a management and business growth for a public company called "ESPOCH EP." located in Riobamba city, period 2022 - 2026. For the development of this study, a qualitative and quantitative research approach was used, to carry out the field research, the information was collected from the company through different research instruments such as a survey that was applied both to collaborators and to external people related to the company and an interview with the manager, with which the different external factors were determined through the analysis of political, economic, social, technological, ecological, and legal factors (PESTEL) and Porter's five forces, and the different internal factors through the analysis of the factors that make up the value chain, whose results helped to elaborate a matrix made up of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT). As a result of the investigation, it was determined that the company shows an outdated planning, thus affecting business growth and the execution of adequate administrative management. Finally, with the results obtained, the strategic plan was designed, establishing the mission, vision, values and business principles, organizational structure with the respective powers and responsibilities of each area; and the balanced scorecard composed of four axes, eight strategic objectives, nineteen policies, thirty-four actions, forty-six goals and indicators with their respective formulas and responsible parties, for the promotion of programs and projects, and the respective annual operational plan (POA). Therefore, the board of directors of the company is recommended to implement the proposed strategic plan along with a business management model that complements its correct execution, which allows to achieve the fulfillment of the strategic objectives, goals and the different activities proposed.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <STRATEGIC MANAGEMENT>, <SWOT MATRIX>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <FUNCTIONS AND PROCESSES>, <COMPLETE CONTROL PANEL>, <DECISION MAKING>.



## INTRODUCCIÓN

En los contextos actuales, el diseño e implementación de un plan estratégico para las empresas se ha constituido de vital importancia ya que, además de ser un proceso sistemático de desarrollo de iniciativas estratégicas para el cumplimiento de objetivos y propósitos, representa una de las herramientas fundamentales para la toma de decisiones y la gestión empresarial, tanto del sector privado como del sector público, sobre todo en la gestión pública puesto que la normativa legal vigente en el país establece a la planificación estratégica como base primordial en las empresas públicas, porque a través de aquello se fijan las directrices que permitirán lograr el crecimiento empresarial.

Por ende, se diseña un PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2022 – 2026, con el propósito de aportar a la toma de decisiones, que permita mejorar la rentabilidad y lograr el crecimiento empresarial. En primer lugar, el presente trabajo de investigación muestra el planteamiento, formulación y sistematización del problema, de igual manera se presenta el objetivo general y objetivos específicos junto con la justificación teórica, metodológica y práctica de la investigación, los mismos que sustentan el desarrollo de los tres capítulos que se resumen a continuación:

**Capítulo I:** Se presenta el marco de referencia en donde se identifica los antecedentes de la investigación, se establece el marco teórico mediante la recopilación de información bibliográfica de temáticas como: estrategia, planeación y prospectiva, planeación estratégica, diagnóstico estratégico, organización, formulación y alineación estratégicas. Además, se establece el marco conceptual, la idea a defender y las variables de la investigación.

**Capítulo II:** Se presenta el marco metodológico en donde se establece la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, el cual comprende el enfoque, nivel, diseño de investigación y tipo de estudio, de igual manera se plantea la población y los métodos, técnicas e instrumentos utilizados. Asimismo, se expone el análisis e interpretación de los resultados.

**Capítulo III:** Se presenta el marco propositivo en donde se encuentra el desarrollo de la propuesta del plan estratégico, el cual contiene el diagnóstico estratégico mediante los análisis externo e interno, la propuesta de direccionamiento estratégico y la alineación estratégica por medio del mapa estratégico, cuadro de mando integral y el plan operativo anual.

Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, y recomendaciones que debe tomar en cuenta la Empresa Pública “ESPOCH EP”.

## **Planteamiento del problema**

En el Ecuador, por medio de la Constitución de la República, el Estado tiene la potestad de la planificación del desarrollo del país y la recuperación de su papel protagónico como ente dinamizador de la economía, para ello tiene permitido emplear instrumentos de política que corresponde a la creación de empresas públicas, las cuales se constituyen como personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, económica, administrativa, financiera y de gestión; y estarán direccionadas a la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de recursos públicos, la prestación de servicios públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Con base en el art 28 de la Ley Orgánica de Educación Superior (2018, p. 18) dispone que: “Las instituciones de educación superior podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación, en el otorgamiento de becas y ayudas económicas, en formar doctorados, en programas de posgrado, inversión en infraestructura, promoción, y difusión cultural, entre otros, en los términos establecidos en la normativa pertinente”, además que “los servicios de asesoría técnica, consultoría y otros que constituyan fuentes de ingreso alternativo para las instituciones de educación superior públicas o particulares, podrán llevarse a cabo en la medida en que no se opongan a su carácter institucional «sin fines de lucro»”

Para regular la constitución, organización, y funcionamiento de las empresas públicas se crea la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), que en su artículo 5 otorga a las instituciones de educación superior la potestad de crear empresas públicas, las cuales se regirán a lo establecido en esta Ley para las empresas creadas por los GADs o al régimen societario.

El presente proyecto de investigación tiene como objeto de estudio a la Empresa Pública “ESPOCH EP.”, la cual se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba. La Empresa Pública “ESPOCH EP.” creada mediante resolución 272.CP.2018 y 472.CP.2018, perteneciente a la ESPOCH, es una empresa dedicada a prestar servicios de asistencia técnica, asesoría, consultoría, administración y capacitación dentro del país o en el exterior en temas referentes a innovación, investigación, emprendimiento, tecnología, educación continua y posgrado, mediante planes, programas y proyectos científicos, sociales, económicos, culturales, ambientales, a organizaciones. Atraer inversiones nacionales como internacionales. Brindar servicios a través de laboratorios de investigación especializados y/o certificados. Suscribir convenios y acuerdos con personas naturales o jurídicas. Y participar de manera directa o asociada en licitaciones, concursos y otros procesos de contratación pública y privada.

Con base en el art. 34, numeral 1 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017, p. 15), menciona que los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. Es por ello que entorno a los cambios a las políticas institucionales y el nuevo enfoque de las autoridades, la Empresa Pública “ESPOCH EP.” presenta una planificación desfasada, del cual requiere de un nuevo direccionamiento, por lo tanto, es necesario proponer la reformulación de un nuevo Plan Estratégico que vaya acorde a la realidad de la institución y de las condiciones nacionales que se viven actualmente en el país.

Adicional, la LOEP establece que el Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas. Una problemática que refleja la Empresa Pública “ESPOCH EP.” es no contar con una establecida estructura orgánica, la cual no permite direccionar de una forma adecuada los procesos internos, siendo necesario poner en consideración del Directorio una propuesta de Estructura Organizacional, con las respectivas atribuciones y responsabilidades de cada área, que permitan una eficiente evaluación de la gestión de los administradores de la Empresa Pública “ESPOCH EP.”.

### **Formulación del problema**

¿De qué forma el Plan Estratégico para la Empresa Pública “ESPOCH EP” permitirá la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial al 2026?

### **Sistematización del problema**

- ¿Qué aspectos internos y externos debo conocer para la correcta formulación estratégica dentro de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?
- ¿De qué manera la metodología participativa permitirá la obtención de objetivos y ejes estratégicos?
- ¿Cómo contribuiría un Cuadro de Mando Integral para la consecución de programas y proyectos estratégicos?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa Pública “ESPOCH EP.”, por medio de la formulación estratégica participativa para la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial al 2026.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar un diagnóstico participativo con las partes interesadas internas y externas para la determinación de la situación actual de la empresa pública;
- Estructurar el plan estratégico en base a metodología participativa para la obtención de objetivos y ejes estratégicos;
- Elaborar un Cuadro de Mando Integral entorno al direccionamiento y estrategia empresarial para la fomentación de programas y proyectos estratégicos.

## **JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación teórica**

El desarrollo del trabajo de investigación se lo realiza con la recopilación de información, y se utilizará todo el soporte teórico existente sobre enfoque, conceptualizaciones, teorías y características de la planificación estratégica a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la Empresa Pública “ESPOCH EP.”, de tal forma que permita ampliar los conocimientos en el desarrollo del trabajo investigativo.

### **Justificación metodológica**

En el desarrollo del trabajo investigativo se aplicará las diferentes metodologías estudiadas durante la carrera, además se pondrá en práctica herramientas y técnicas como entrevistas, encuestas y metodologías cuantitativas y cualitativas, que permita la recolección de datos relevantes a fin de identificar la situación actual de la Empresa Pública “ESPOCH EP.”. Así mismo, se aplicará un enfoque participativo que, mediante metodologías estratégicas, permitan recopilar una amplia información para su respectivo análisis e interpretación de datos.

### **Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación se justifica con la reformulación de un plan estratégico para la Empresa Pública “ESPOCH EP.” de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, con el propósito de diseñar una misión, visión, estructura organizacional que facilite la gestión de las funciones administrativas, y en general permita un direccionamiento y crecimiento empresarial, con el fin de lograr niveles de eficiencia y eficacia en todos los procesos que se desarrolla en la institución.



## CAPÍTULO I

### 1 MARCO DE REFERENCIA

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

Para la elaboración de la investigación se incluyó proyectos similares realizados, con la finalidad de analizarlos, y que sirvan de guía y de sustento para su desarrollo:

Para Herrera Gavilanes (2020, p. xviii), en su trabajo de investigación “*Plan estratégico para la Empresa Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda., cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024*” el objetivo principal fue ayudar a la organización a mejorar la dirección de cada proceso, para ello se enfocó en la metodología cualitativa y cuantitativa, empleando el uso de encuestas a los empleado y entrevista al gerente para comprender la situación de la empresa, y desarrollar la matriz DOFA relacionada con problema. Se propuso un plan estratégico, que incluía misión, visión, políticas, valores, organigrama funcional y objetivos estratégicos de largo y mediano plazo. Finalmente, se recomendó que la institución siempre actualice la información estratégica con el fin de prevenir problemas a futuro.

Para Sumba Chacha (2018, p. xii) en su trabajo de investigación “*Planificación estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, período 2017-2021*” para la realización de la investigación se utilizaron diferentes técnicas y herramientas cuyos resultados promovieron el desarrollo del análisis DAFO de la cual se pudo reflejar los problemas que afectan a la organización. Como resultado de la investigación se determinó que la institución no posee de un modelo de planificación estratégica por lo que se propone diseñar una herramienta útil que detalle la misión, visión, objetivos, funciones, organigrama, que faciliten a la gestión administrativa a ser más eficiente.

Para Chamba Zambrano (2019, p. xii) en su trabajo de investigación “*Elaboración de un plan estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, período 2018-2022*” se empleó método cuantitativo-cualitativo, además se desarrolló un diagnóstico del entorno por medio de matrices Pestel, Porter y cadena de valor, lo que ayudó a determinar los factores internos y externos que permitieron la construcción de la matriz DAFO, el cual reflejó problemas dentro de la organización, entre ellas un manejo empresarial de manera empírica sin direccionamiento estratégico, para ello se ha propuesto el diseño del plan estratégico. Finalmente se recomendó a la organización monitoree las actividades de sus colaboradores para lograr cada objetivo, evaluándolos bajo los indicadores propuestos.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Estrategia**

#### *1.2.1.1 ¿Cómo definir la estrategia?*

La estrategia refleja y determina el propósito de la institución en términos a sus objetivos en un largo período, planes de acción y asignación de recursos. Desea alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada una de las operaciones, dando respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades del ámbito empresarial (Ballesteros, 2007, p. 33).

Para Münch Galindo (2008, pp. 37–39) una estrategia es un curso de acción que revela los medios, recursos y esfuerzos que se deben utilizar para lograr los objetivos, de forma correcta y de la mejor manera. Por ello es por lo que define estrategias en una institución. Por ejemplo, para un objetivo de incrementar las ventas se podría plantear una estrategia de mercadotecnia. Por ende, en el plan estratégico deberán incluirse todas las estrategias y finalmente deberán detallarse con el propósito de que se pueda alcanzar el programa correspondiente y calcular el presupuesto.

#### *1.2.1.2 Dimensiones de la estrategia*

Según Rojas López & Medina Marín (2012, p. 33) plantean las siguientes dimensiones de las estrategias:

- Las estrategias deben tener 3 elementos esenciales: metas a alcanzarse, políticas que direccionan las acciones y programas que se deben lograr en un determinado tiempo.
- Las estrategias se establecen por factores claves e impulsos, lo que les sustenta y asigna cohesión, claridad y equilibrio.
- Las estrategias no sólo representan lo impredecible, sino también lo que se desconoce. Las estrategias buscan determinar una base sólida en la cual las instituciones puedan lograr el cumplimiento de sus metas.
- Las estrategias jerárquicas deberán estar relacionadas y sustentables entre sí. (2012, p. 33)

#### *1.2.1.3 Pensamiento estratégico*

Como menciona Chiavenato (2017, p. 13) el pensamiento estratégico representa la parte no analítica de la labor del estratega, ese factor sofisticado y complejo del conocimiento que requiere de imaginación, intuición, discernimiento, fuerza mental, iniciativa e impulso para gestionar. Se refiere de algo intransferible a los demás pero que se puede explicar, pero que

usualmente no se puede exponer con precisión y de manera específica, por motivo de su gran característica de intangibilidad, abstracción, aleatoriedad, y ambigüedad, dentro de un espacio y en un período de tiempo.

Las preguntas por cuestionarse al desarrollar un pensamiento estratégico son:

- ¿Dónde estamos? Pregunta que ayuda a saber las fortalezas y debilidades de la actividad empresarial, así como las amenazas y oportunidades que brinda el entorno. Esto se puede visualizar mediante el análisis del posicionamiento y competencia de la empresa, que permite conocer el desempeño actual, definir la misión, objetivos y metas, acorde a los stakeholders, dando seguimiento y control a las tendencias del entorno.
- ¿Hacia dónde vamos? Pregunta que permite definir la visión al plantear las iniciativas a nivel estratégico, táctico y operacional (Ballesteros, 2007, p. 35).

Por ende, el pensamiento estratégico se lo puede definir, ya sea como la manera en que se aprecia el entorno exterior, esto en ocasiones inciertas y desafiantes, o como la forma de aplicar diversas técnicas para determinar y resolver falencias. Se expone de distintas maneras, en diversas situaciones; y ciertas escalas de pensamiento estratégico resultan más eficientes en distintos entornos y culturas empresariales. En todo caso, el pensamiento estratégico ayuda a identificar oportunidades y fortalezas para lograr una ventaja competitiva, así como amenazas y debilidades que se deben mitigar o eliminar (Chiavenato, 2017, p. 13).

#### *1.2.1.4 Pensamiento prospectivo*

Como expresa Pinto (2019, p. 15) realizar prospectiva requiere hacer que pase lo que más nos conviene, intentando de eludir que suceda lo que no deseáramos que ocurra; y que para aquello implica de creatividad, innovación, inteligencia y no inquietarse por si nos involucramos en cierto tiempo en el entorno de la utopía.

Para Pinto (2019, p. 15) la prospectiva debe ser interpretada como una serie de métodos usadas junto a una lógica trans y multidisciplinaria, que intenta presentar una investigación crítica frente a lo que podría ocurrir y que no va acorde a un futuro determinista y por lo tanto se denominaría indisciplina intelectual. Asimismo, Pinto (2019, p. 15) expresa que la prospectiva permite a los prospectivistas tener la destreza de apreciar cambios, tendencias y factores disruptores; lo que les facilitará suponer sobre posibles futuros y especular acerca de los posibles efectos de estos. Es decir, la prospectiva requiere de grupos responsables y multidisciplinarios en las labores críticas de anticipación y de formulación estratégica.

De acuerdo con Pinto (2019, p. 17), algunas de las características que deberían tener los prospectivistas son las siguientes:

- ✓ Vastos conocimientos sobre Ciencias Sociales y demás culturas;
- ✓ Tener bases sólidas en temáticas de planificación;
- ✓ Imaginación y creatividad;
- ✓ Destrezas para sintetizar, crear, inventar y anticipar;
- ✓ Proactividad, optimismo y curiosidad;
- ✓ Capacidad metafórica;
- ✓ Habilidad para reestructurar ideas.

#### *1.2.1.5 Herramientas para la estrategia*

- Iniciativas estratégicas: formular y definir estrategias direccionadas a un entorno ofensivo, defensivo, reactivo y adaptativo.
- Análisis vectorial del crecimiento: enfocar las iniciativas de productos frente a las alternativas del mercado y el posible crecimiento empresarial y por consiguiente la vinculación de estas es el vector estratégico que direccionan las estrategias a seguir.
- Análisis del portafolio competitivo: Delimita la participación relativa de la empresa en el mercado, la experiencia y la tasa de crecimiento del sector empresarial.
- Revisión estratégica global: Define las estrategias a través de la concreción de 4 entornos de análisis: la ventaja competitiva, el poder financiero, el poder del sector empresarial y el equilibrio ambiental (Sumba Chacha, 2018, pp. 24–25).

### *1.2.2 Planeación y prospectiva*

#### *1.2.2.1 Planeación*

Para González Millán (2020, p. 2) la planeación es una temática, aunque muy visto en el entorno de la academia y empresarial, se ha señalado para algunos autores de la administración como la primera etapa del proceso administrativo, el cual implica en definir anticipadamente los objetivos y la forma de cumplirlos, es decir direccionar correctamente a dónde se desea llegar, ya que las empresas no improvisan, por lo cual se requiere anticiparse a futuras situaciones.

Por otra parte, González Millán (2020, p. 2) señala que la planeación se aprecia como un ciclo que inicia con la formulación de los objetivos, iniciativas estrategias, continuando con el planteamiento de políticas, y finalmente con la alineación de los planes operativos que permitan

alcanzar dichos objetivos y metas. Este último, se refiere a un plan de acciones que se necesita operativizar para lograr cumplir con los objetivos estratégicos y metas de corto plazo.

La planeación para la empresa es de vital importancia ya que ayuda al crecimiento de la motivación del personal interno porque saben hacia dónde se direccionan sus esfuerzos, y así mismo, se disminuye el tiempo empleado y los recursos en todos los niveles de la empresa. La planeación se caracteriza por ser efectiva ya que ayuda a anticiparse a posibles situaciones empresariales que pueda ocurrir, pero tomando siempre en cuenta factores propios como lo de la retrospectiva (González Millán, 2020, p. 3).

#### *1.2.2.2 Tipos de planeación*

Como señala Münch Galindo (2008, p. 12) con el fin de lograr un mejor entendimiento acerca del procedimiento de la planeación, se estudia los tipos de la planeación y su conceptualización. Cabe mencionar que aún no existe una idea única sobre la terminología, a pesar de que la que se expone se acopla más a lo común, ya que presenta una metodología sistemática que ayuda como sustento teórico para definir un plan. En cuanto a la jerarquía en que se aplique, con el entorno de la empresa y con el lapso que corresponda la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Define las directrices generales de la planeación, esto es desarrollado por los directivos para determinar los planes generales en un período de mediano y largo plazo, y abarca toda la empresa. Su objetivo es direccionar la empresa, gestionando los recursos necesarios para cumplir con la misión y la visión.
- **Táctica o funcional.** Refiere a planes más específicos que se realizan en cada una de las áreas de la empresa y que se ubican por debajo de los planes estratégicos. Es responsabilidad de los coordinadores o jefes departamentales el desarrollo de estos, y se enfoca a un área específica de la empresa, suelen ser a mediano y corto plazo.
- **Operativa.** Se desarrollan y se rigen acorde con la planificación táctica suelen ser a corto plazo y se realizan en los niveles de operación. Su principal objetivo refiere en la formulación y asignación de actividades específicas que deben desarrollar los últimos niveles jerárquicos de la empresa (Münch Galindo, 2008, p. 13).

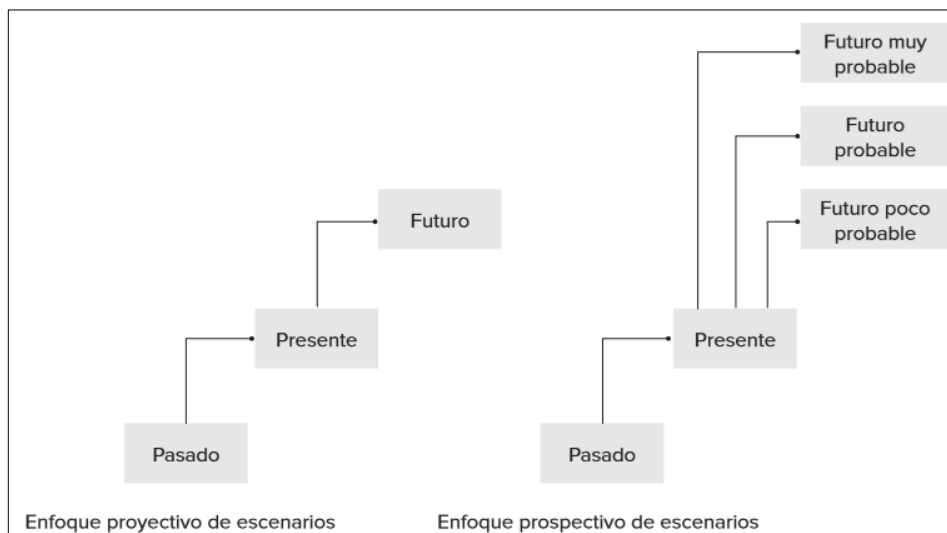
### 1.2.2.3 Prospectiva

De acuerdo con Pinto (2019, p. 21) el propósito de la prospectiva es encaminar el proceso de toma de decisiones, es decir, guiar las acciones presentes. La prospectiva es un procedimiento de análisis y participativo, para estructurar futuros múltiples con el objetivo de alcanzar un porvenir deseado. Esta conceptualización deja en claro que la prospectiva no es el resultado del azar o de la suerte, sino que se construye en base a un proceso metodológico.

Para Baena Paz (2015, p. 281) la prospectiva estratégica o indagación de futuros es el estudio sistemático de ciertos factores del porvenir. Determina el análisis de cómo esos factores podrían dar un giro como fruto de la aplicación de políticas y acciones, y las consecuencias señalan que el porvenir se constituye dos veces: primero en la mente de los prospectivistas y luego en la acción. Los prospectivistas son quienes logran apreciar y construir el futuro.

### 1.2.2.4 Enfoques prospectivos

Como expresa Chiavenato (2017, p. 98) el enfoque prospectivo refiere en apreciar el futuro con una interpretación global y holística, utilizando probabilidades subjetivas, modelos de juicios, opiniones de expertos, así como métodos de análisis estructural, el método Delphi, los efectos cruzados, etcétera. En general ese enfoque refiere sobre un futuro múltiple e incierto con alteraciones cualitativas, sean conocidas o no, cuantificables o no, subjetivas o no. El enfoque prospectivo presenta un porvenir que se comporta conforme lo señale la acción presente.



**Gráfico 1-1:** Los enfoques para prevenir el entorno

**Fuente:** (Chiavenato, 2017, p. 98).

### **1.2.3 Plan estratégico**

#### **1.2.3.1 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un instrumento de diagnóstico, dirección, análisis y toma de decisiones acerca de la situación actual y al camino que debe seguir en el futuro la empresa, para acoplarse a diversas situaciones y demandas que surgen en el entorno, y alcanzar el máximo de eficiencia y calidad en la oferta de sus servicios (Baena Paz, 2015, p. 278).

Para Chiavenato (2017, p. 40) el plan estratégico es un plan de acción, aunque no es suficiente solo con formular las iniciativas para esa acción, sino que se requiere ejecutar mediante programas y proyectos específicos, por ello implica de la participación del personal y de que apliquen sistemas de evaluación. Es decir, se necesita que se tomen en cuenta todas las áreas de toma de decisiones de la empresa, una racionalidad formal y un correcto control sobre las actividades, todo eso interpretado por los altos directivos, el cual reflejará la transparencia que se requiere en las distintas relaciones con los diferentes stakeholders. Es relevante tomar en consideración las consecuencias de las decisiones y sus efectos en cuanto al contexto y la responsabilidad social de la empresa.

Como señala Cabrera (2021, p. 15) la planeación estratégica es un procedimiento de seis pasos a seguir que comprende la planificación, implementación y evaluación de estrategias y son:

- Determinar la misión, los objetivos y las iniciativas estratégicas.
- Diagnóstico mediante un análisis externo.
- Diagnóstico mediante un análisis interno.
- Formulación de iniciativas estratégicas.
- Implementación y ejecución de las iniciativas estratégicas.
- Evaluación y control de los resultados.

#### **1.2.3.2 Principios de la planeación estratégica**

Según González Millán (2020, p. 12) la planeación estratégica cuenta con diversos principios que son base sólida en todo el tema de la planeación, asignándole un sentido a la aplicación del método de credibilidad y confiabilidad. Dentro de los principios determinados para la planeación estratégica se encuentran los presentados por González Millán (2020, p. 12), los cuales se detallan a continuación:

- **Priorización del qué ser sobre el qué hacer:** se determina antes que nada la razón de ser de la empresa, su actividad económica y lo que se desea lograr.
- **Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo:** se refiere a determinar las acciones que encaminan efectivamente al cumplimiento de los objetivos. Es decir que enfoca entonces de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- **Visión sistémica:** la empresa constituye una serie de elementos que poseen una labor definida, que se relacionan entre sí, y se encuentran delimitados hacia la búsqueda de un objetivo común. El sistema se encuentra en un contexto que lo altera o determina, y que es afectado por él. Los elementos pueden iniciarse dentro o fuera de los recursos.
- **Visión de proceso:** se refiere a que los sistemas son entes cambiantes y dinámicos, y tienen que ser identificados con perspectiva temporal, además de saber sus antecedentes para definir causas y consecuencias de su presente y para pronosticar su porvenir.
- **Visión de futuro:** consiste en que el pensamiento estratégico es proactivo y se anticipa para repercutir en el entorno. Es prospectivo ya que imagina siempre en el futuro para poder construirlo o para acoplarse a él.
- **Compromiso con la acción y con los resultados:** los prospectivistas no son simplemente planificadores; son ejecutores y expertos que identifican, analizan, y evalúan; son gestores a quienes les importa más los logros alcanzados.
- **Flexibilidad:** se refiere a las situaciones que se alteran para no perder el enfoque, por lo que la habilidad para la improvisación es una capacidad estratégica.
- **Estabilidad:** se refiere a la búsqueda del equilibrio dinámico que ayude al crecimiento estable, disminuyendo el riesgo, además busca establecer que el sistema y los procesos sean sostenibles. (González Millán, 2020, pp. 12–13)

### *1.2.3.3 Etapas del proceso de la planeación estratégica*

Como lo afirman García Guiliány et al. (2017, p. 6) la excelente estrategia para cualquier empresa es aquella que prospera su destreza de reacción ante situaciones que se alteran con gran rapidez, no sólo en el factor económico sino también en los factores político, social y tecnológico. En concordancia a lo anterior, la gestión estratégica se reafirma en formular, implantar y evaluar las iniciativas y decisiones que facilitan que una empresa cumpla sus objetivos.

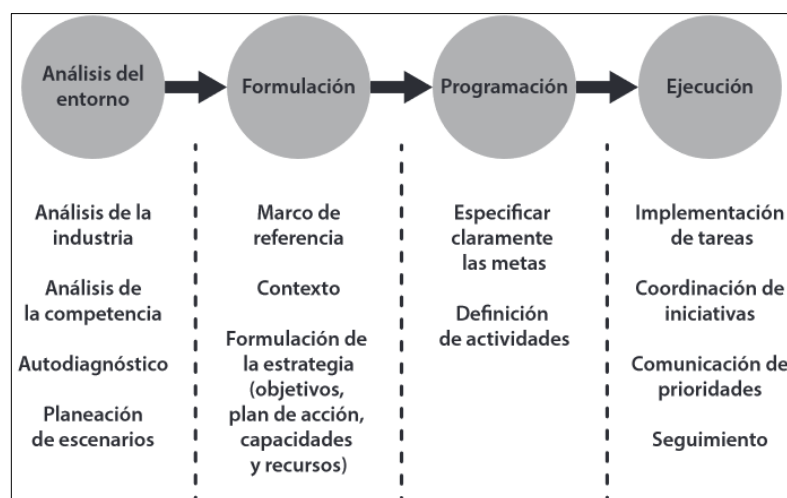
En otro sentido, se puede sustentar que la gestión estratégica se acopla a las técnicas de la administración tradicional, pero dando mayor importancia a la visión empresarial; la participación prospectiva de la empresa; la habilidad de establecer el direccionamiento de la misma; el compromiso de los directivos en todas las etapas de la actividad productiva; la



posición del talento humano como el recurso empresarial más importante; y la determinación precisa de lo que se desea lograr a largo plazo, a través de unas fases establecidas que inician de la formulación estratégica (García Guiliány et al., 2017, p. 6).

De acuerdo con García Guiliány et al. (2017, p. 6) el proceso de planeación estratégica es un instrumento que permite el desarrollo del análisis del entorno y que en función de ello tomar decisiones en relación con los objetivos e iniciativas propuestas. Asimismo, refleja la importancia de una estrategia para la empresa, la cual circula acorde a ella. Las etapas del proceso de la planeación estratégica son las que se detallan a continuación:

- a) **Análisis del entorno:** Se establece un estudio investigativo de los factores del entorno tanto internos como externos, haciendo uso de la matriz FODA.
- b) **Direccionamiento estratégico:** Establece el panorama de la empresa, esta etapa se convierte en un proceso que requiere de constante control y seguimiento, dentro de los procesos del direccionamiento estratégico se determina la filosofía empresarial, la misión, visión y objetivos estratégicos.
- c) **Formulación estratégica:** Se refiere al conjunto de iniciativas estratégicas establecidas por medio de la interrelación de variables de la matriz FODA.
- d) **Ejecución estratégica:** Se elaboran los planes operativos teniendo como referencia los factores externos e internos de la empresa, el perfil de competencias y los responsables de la ejecución de las acciones.
- e) **Control Estratégico:** Se determinan los indicadores de evaluación tomando en cuenta desde la misión, visión, objetivos estratégicos hasta las acciones de los planes operativos.

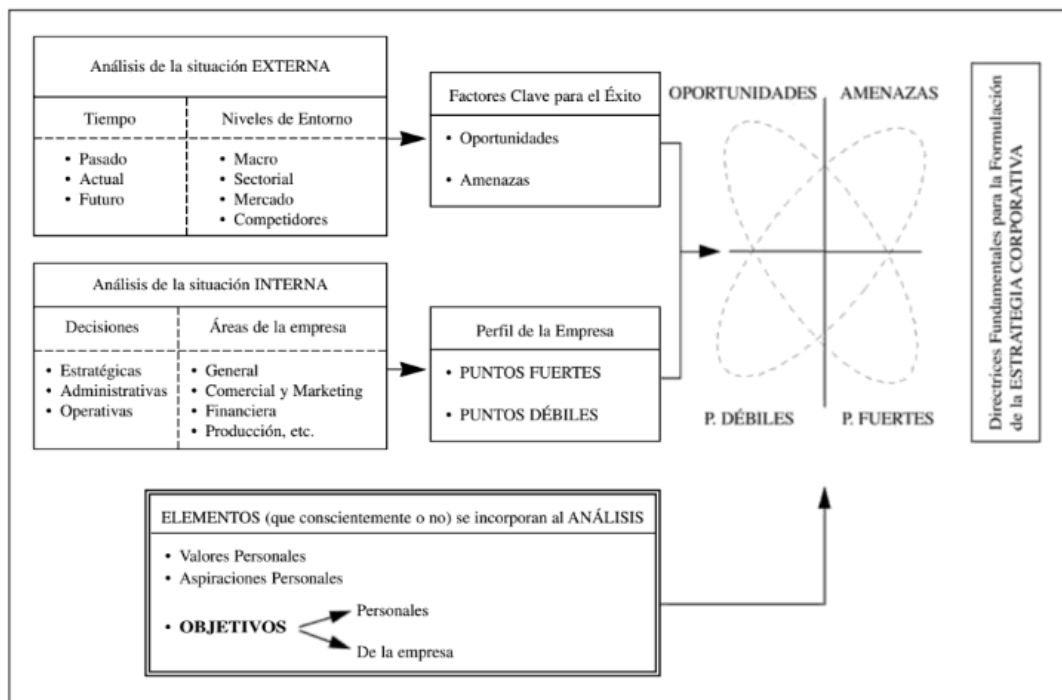


**Gráfico 2-1:** Etapas del proceso de la planeación estratégica

**Fuente:** (Palacios Acero, 2016, p. 8).

### 1.2.4 Diagnóstico estratégico

De acuerdo con Sainz (2017, p. 103) dentro del diagnóstico estratégico corresponde el desarrollo de cuatro primeras fases de todo plan estratégico: el análisis de la situación interna y externa, este último de forma macro y micro dimensional, el diagnóstico de los factores, la determinación del tema del sistema de objetivos y la elección de iniciativas estratégicas.



**Gráfico 3-1:** Análisis previos a la formulación de la estrategia

**Fuente:** (Sainz, 2017, p. 104).

Cómo se puede apreciar en el gráfico las cuatro primeras fases están interrelacionadas por lo que carecería de orientación estudiarlas por separado. Es por ello que no puede haber iniciativas estratégicas sin antes establecer objetivos, ni éstos pueden ser definidos sin tener conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno o de aquellos factores en los que la empresa se presenta más fuerte o más débil (2017, p. 103).

Como menciona Sainz (2017, p. 103) el diseño del plan estratégico se relaciona de cierta manera a un puzzle en la cual tenemos que desarrollar fragmentos que por consiguiente se van a estructurar de cierta forma que se adquiera coherencia. Cada uno de los fragmentos representa una realidad y tiene un fin específico, pero para intentar definir un plan sólido cada fragmento requiere vincularse con otros para que exista sentido y lógica.

Cabe destacar que la primera etapa del proceso de la planeación estratégica requiere de una amplia y rigurosa investigación de información que será el sustento para poder realizar un subsiguiente diagnóstico estratégico. Precisamente la primera etapa deberá abordar dos subetapas: el análisis de la situación externa y el análisis de la situación interna.



**Gráfico 4-1:** El entorno de la organización

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 65).

#### 1.2.4.1 *Análisis externo macro dimensional*

Como afirma Chiavenato (2017, p. 64) el entorno externo macro dimensional se presenta como la situación en la que se halla sumergida la empresa. Debido a que esta se aprecia como un modelo abierto, por ende, todo aquello que ocurra en su entorno externo impactará de alguna manera lo que ocurra en el entorno interno. Precisamente, el entorno externo macro dimensional impacta generalmente en la mayoría de las empresas, siempre de una forma intensa y amplia. Dicho en otras palabras, no habrá alguna empresa que pueda controlar de forma aislada las consecuencias y tendencias del entorno externo macro dimensional, por este motivo a los factores que las determinan se llamen factores incontrolables del mercado.

Para Ballesteros (2007, p. 61) el entorno externo macro dimensional se refiere de un análisis de las situaciones externas en donde se imponen amenazas y oportunidades que son incontrolables y afectan de cierta forma a la empresa. Se procede a realizar un análisis de las situaciones contextuales a través de la valoración del entorno de los distintos factores, lo que implica el análisis mediante la metodología, denominado por el acrónimo, PESTEL (Análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

**Tabla 1-1:** Factores claves de análisis externo macro dimensional

<b>Demográfico</b>	<b>Económico</b>	<b>Político/Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.</li> <li>- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.</li> <li>- Tasa decrecimiento y envejecimiento de la población.</li> <li>- Tasas de matrimonios, natalidad y mortalidad.</li> <li>- Estructura por edades, familias y vivienda.</li> <li>- Nivel de escolaridad.</li> <li>- Composición étnica y religiosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso real de la población.</li> <li>- Tasa de distribución del ingreso.</li> <li>- Tasa de crecimiento del ingreso.</li> <li>- Configuración geográfica (globalización).</li> <li>- Patrón de consumo y gasto.</li> <li>- Nivel de empleo.</li> <li>- Tasas de interés, inflación y cambio.</li> <li>- Mercado de capitales.</li> <li>- Distribución del ingreso.</li> <li>- Balanza de pago.</li> <li>- Nivel de Producto Interno Bruto (PIB).</li> <li>- Reservas cambiarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social.</li> <li>- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.</li> <li>- Política de relaciones internacionales.</li> <li>- Legislación para la protección ambiental.</li> <li>- Políticas de regulación, desregulación y privatización.</li> <li>- Legislación federal, estatal y municipal.</li> <li>- Estructura de poder.</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Recursos naturales (Ecológico)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos.</li> <li>- Creencias y aspiraciones personales.</li> <li>- Relaciones interpersonales y estructura social.</li> <li>- Movilidad entre clases.</li> <li>- Origen urbano o rural y determinantes de estatus.</li> <li>- Situación socioeconómica de cada segmento de la población.</li> <li>- Composición de la fuerza de trabajo.</li> <li>- Estructura de la educación.</li> <li>- Preocupación por la salud y condición física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paso a la tecnología.</li> <li>- Proceso de destrucción creativa.</li> <li>- Aplicación en nuevos campos de la ciencia.</li> <li>- Programas de investigación y desarrollo.</li> <li>- Identificación de las normas aceptadas.</li> <li>- Adquisición, desarrollo y transferencia tecnológica.</li> <li>- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.</li> <li>- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez de materias primas.</li> <li>- Costo de la energía.</li> <li>- Calentamiento global.</li> <li>- Contaminación ambiental.</li> <li>- Amenaza de nuevas enfermedades.</li> <li>- Catástrofes naturales.</li> <li>- Sustentabilidad.</li> </ul>

**Fuente:** (Chiavenato, 2017, p. 74).

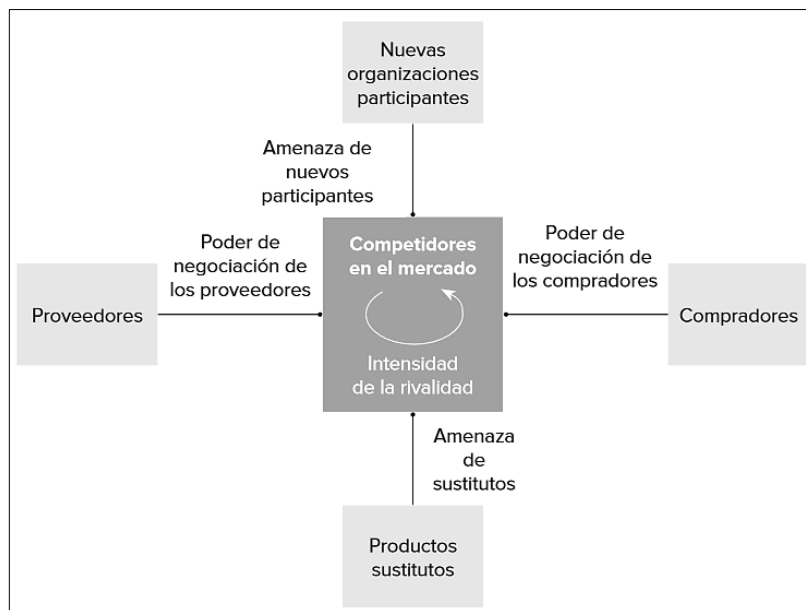
**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

#### 1.2.4.2 Análisis externo micro dimensional

Según Chiavenato (2017, p. 73) conocer y analizar el entorno externo macro dimensional no es lo necesario para un adecuado diagnóstico estratégico externo que facilite direccionar la estrategia empresarial. De igual manera, el diagnóstico estratégico externo debe considerar el entorno de las relaciones empresariales, el más próximo e inmediato, con el cual tenga un impacto e interacción intensa. Es decir, es el segmento del entorno donde la empresa obtiene sus insumos, oferta sus productos y servicios, confronta la amenaza de productos sustitutos y otras empresas competidoras y entidades reguladoras.

### ❖ Modelo del análisis sectorial de Porter.

De acuerdo con Chiavenato (2017, p. 78) el análisis externo micro dimensional se relaciona con el modelo de las 5 fuerzas de la competencia de Porter, las cuales se refieren a la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representa los nuevos participantes, la probabilidad de que aparezcan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores. La metodología de análisis de Porter permite un mayor análisis del entorno, ya que dichos factores reflejan el impacto que la competencia en un sector afecta a todas las empresas de este. Los compradores, los proveedores y los competidores, también denominados los participantes potenciales, compiten entre sí debido al margen que podría generar el sector.



**Gráfico 5-1:** Modelo del análisis de Porter

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 78).

#### 1.2.4.3 Matriz de evaluación de factor externo

De acuerdo con González Millán (2020, p. 66) este instrumento ayuda medir y evaluar a la empresa respecto al entorno, con factores externos poco manejables y que no depende de la actividad empresarial. Es así como surgen entonces las oportunidades y amenazas. Asimismo, según González Millán (2020, p. 66) menciona que dicha matriz ayuda a sintetizar y evaluar información económica, política, jurídica, cultural, ambiental, gubernamental, demográfica, tecnológica, social y competitiva, determinando para cada una de ellas la correspondiente ponderación; de la misma forma la MEFÉ señala una cifra total que caracteriza el entorno que en un determinado momento rodea a la empresa.

**Tabla 2-1:** Matriz de evaluación de factor externo

<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado Total</b>
Oportunidades			
Amenazas			
<b>Total</b>			

**Fuente:** (González Millán, 2020, p. 68).

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

Para mayor entendimiento del procedimiento de construcción de la matriz EFE, se deberá seguir con los siguientes pasos:

- a) Identificar los factores claves críticos de control externo del entorno.
- b) Ponderar cada factor clave crítico de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante).
- c) Clasificar como oportunidad o amenaza los factores de 1 (amenaza mayor) a 4 (oportunidad mayor).
- d) Hallar el clasificado ponderado para cada factor.
- e) Obtener el total ponderado para la empresa, el resultado estará entre el valor 1,0 y 4,0. (González Millán, 2020, p. 67)

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indica que la empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que los resultados menores que 2,5 muestra que la empresa está en un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas. Es recomendable que el número de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varíe de cinco a veinte (Ballesteros, 2007, p. 69).

#### *1.2.4.4 Análisis interno*

Según Ballesteros (2007, p. 57) se refiere de un estudio de los factores internos de la empresa, que permita lograr un control de los principales puntos fuertes y débiles que se hallan dentro de la empresa. Los puntos fuertes lo representan las fortalezas que permiten a la empresa el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mientras que los puntos débiles lo representan las limitaciones y restricciones que impiden o dificultan que se cumpla tales objetivos.

**Tabla 3-1:** Factores claves de análisis interno

<b>Comercial y Marketing</b>	<b>Producción</b>	<b>Organización y Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen de empresa, de los productos y marcas principales.</li> <li>- Calidad y aceptación de los productos.</li> <li>- Políticas de precios y nivel de competitividad.</li> <li>- Eficacia de la comunicación.</li> <li>- Red de ventas y cobertura.</li> <li>- Atención a clientes y posventa.</li> <li>- Cartera de clientes.</li> <li>- Cumplimiento de plazos y nivel de calidad de servicio.</li> <li>- Sistema de información de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de producción y eficiencia.</li> <li>- Antigüedad de capacidad instalada.</li> <li>- Control de calidad.</li> <li>- Suministros de material</li> <li>- Disponibilidad de mano de obra.</li> <li>- Relaciones laborales y clima de trabajo.</li> <li>- Seguridad en el trabajo.</li> <li>- Control de existencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura interna.</li> <li>- Calidad del equipo directivo.</li> <li>- Experiencia, motivación y rotación del personal.</li> <li>- Comunicación interna.</li> <li>- Sistema de información y de gestión.</li> <li>- Capacidad para cumplir planes.</li> <li>- Aptitud para formular propuestas de mejora.</li> <li>- Competencias y compatibilidad.</li> </ul>
<b>Económico - Financiero</b>	<b>Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios.</li> <li>- Cash Flow y liquidez.</li> <li>- Endeudamiento.</li> <li>- Morosos.</li> <li>- Activos.</li> <li>- Fondos Propios.</li> <li>- Estructura de costes y nivel de competitividad.</li> <li>- Rendimiento.</li> <li>- Rentabilidad del capital.</li> <li>- Productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado de nuestra tecnología.</li> <li>- Capacidad de innovación.</li> <li>- Patentes.</li> <li>- Ingeniería.</li> <li>- Éxito de los nuevos productos lanzados.</li> <li>- Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías.</li> <li>- Experiencia versátil.</li> <li>- Aptitud para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos.</li> </ul>	

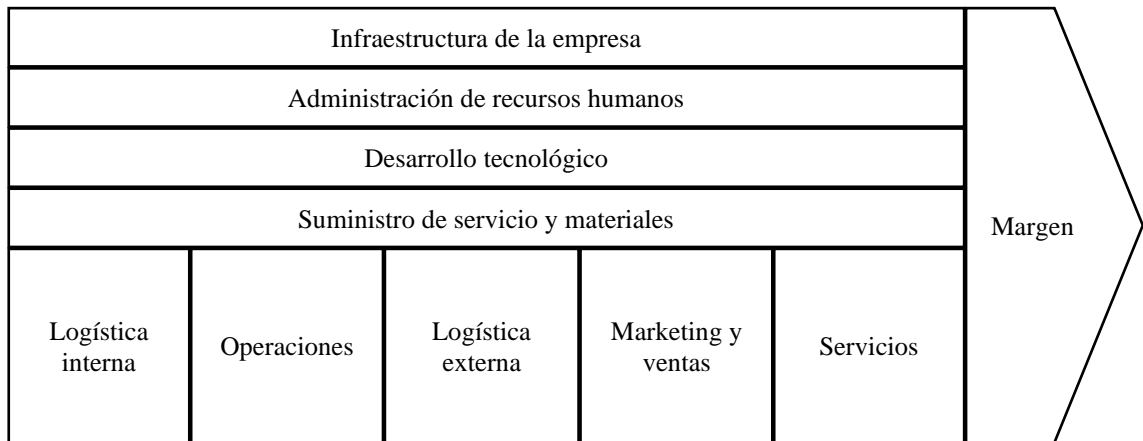
**Fuente:** (Sainz, 2017, pp. 109–110)

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

### ❖ Cadena de Valor

Desde el punto de vista de Chiavenato (2017, p. 124) el valor se constituye por los atributos y características de desempeño que las empresas ofertan mediante productos o servicios por los cuales el cliente está dispuesto a pagar. Existen diversas conceptualizaciones que buscan determinar las nuevas estructuras y procedimientos con los cuales las empresas intentan formarse estratégicamente, de ahí que uno de aquellos conceptos es la cadena de valor.

La cadena de valor contempla una serie de actividades centrales de una empresa, y además posee actividades de apoyo que son aquellas que no son centrales, pero que juegan un rol importante para que las actividades centrales puedan ser desarrolladas (2017, p. 124).



**Gráfico 6-1:** La cadena básica de valor

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 124).

#### 1.2.4.5 Matriz de evaluación de factor interno

De acuerdo con González Millán (2020, p. 56) este instrumento ayuda a medir y evaluar a la empresa frente a los factores internos que le afectan, evaluando fortalezas y debilidades. Sin embargo, suele ser un análisis subjetivo y se puede acoplar de una herramienta de recolección de información, como por ejemplo de una encuesta sin identificación del encuestado, a todo el personal interno de la empresa. Según González Millán (2020, p. 57) la auditoría de la situación interna se elabora mediante la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), la cual permite sintetizar y plantear fortalezas y debilidades de una empresa, los factores claves de gerencia, finanzas, producción, mercadeo, desarrollo e investigación. Esta matriz se constituye por medio de los siguientes pasos:

**Tabla 4-1:** Matriz de evaluación de factor interno

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado Total
Fuerzas			
Debilidades			
<b>Total</b>			

Fuente: (González Millán, 2020, p. 58).

Realizado por: Mora Diego, 2022.

Para mejor entendimiento del procedimiento de construcción de la matriz EFI, se deberá seguir con los siguientes pasos:

- a) Identificar los factores claves críticos de control interno del entorno.
- b) Ponderar cada factor clave crítico de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante).



- c) Clasificar como fortaleza o debilidad los factores de 1 (debilidad mayor) a 4 (fortaleza mayor).
- d) Hallar el clasificado ponderado para cada factor.
- e) Obtener el total ponderado para la empresa, el resultado estará entre el valor 1,0 y 4,0. (González Millán, 2020, p. 57)

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 representa una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores que 2,5 indica una empresa con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre 5 y 20 factores, sin embargo, el número de factores no tiene impacto frente al rango de los resultados totales ponderados (Ballesteros, 2007, p. 67).

#### 1.2.4.6 Análisis FODA (SWOT) y DOFA

##### ❖ FODA

Como afirma Münch Galindo (2008, p. 24) por medio del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, también denominado análisis FODA, es correcto lograr uno de los objetivos más representativos del proceso de la planeación estratégica el cual corresponde en convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

**Tabla 5-1:** Matriz FODA

<p><b>FORTALEZAS</b> Puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de sus objetivos.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b> Puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden al logro de los objetivos.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b> Factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.</p>	<p><b>AMENAZAS</b> Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos</p>

**Fuente:** (Münch Galindo, 2008, p. 24).

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

##### ❖ Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DAFO

El diagnóstico situacional tanto externo como interno de la empresa facilita en la estructuración de la conocida matriz D.A.F.O., que pone en consideración las prioridades, impactos y carencias del sistema y permite proponer iniciativas estratégicas con el entorno de tipo:

**Tabla 6-1:** Matriz D.A.F.O. y estrategias de empresa

<b>Situación Interna</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Situación Externa</b>		
<b>Oportunidades</b>	Estrategia Ofensiva	Estrategia Adaptiva
<b>Amenazas</b>	Estrategia Reactiva	Estrategia Defensiva

**Fuente:** (Ballesteros, 2007, p. 65).

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

- Estrategia defensiva, al utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategia adaptativa, para superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
- Estrategia reactiva, al utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Estrategia ofensiva, reducir debilidades y evitar amenazas (Ballesteros, 2007, p. 65).

De acuerdo con González Millán (2020, p. 77) para la formulación de iniciativas estratégicas es necesario establecer relaciones con los criterios siguientes:

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento resultan de emplear las mejores posibilidades y las ventajas propias que da el entorno, para definir una postura que permita la ampliación del sistema o su fortalecimiento para el cumplimiento de los propósitos.
- Estrategias DO comprende estrategias de supervivencia que aparecen del aprovechamiento de oportunidades del entorno para evitar los puntos débiles de la empresa, estas estrategias se establecen cuando la empresa se encuentra en la posibilidad de aprovechar de forma favorable situaciones positivas que se le presenten.
- Estrategias FA, al igual que el anterior, son también de supervivencia y comprende a las estrategias que intentan evadir o mitigar las amenazas del entorno, al mismo tiempo aprovechar de forma correcta las fortalezas del sistema.
- Las estrategias DA se establecen de la relación de las debilidades que tendrán que ser disminuidas por medio de la posibilidad de mitigar las amenazas del entorno, este tipo de estrategias surgen cuando el posicionamiento de la empresa no es la más correcta frente a la competencia y ayudan a determinar una postura defensiva claramente definida en el mercado (2020, pp. 77–78).

**Tabla 7-1:** Diseño de la matriz DAFO

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		Hacer la lista de las fortalezas
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Listar oportunidades	F2, O2, O1, On =	D2, O2, O3 =
	Mejor utilización de las fortalezas para beneficiarse de las oportunidades	Aprovechar las oportunidades tratar de eliminar las debilidades de la organización
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Listar amenazas	F2, A1, A6 =	D2, A3, An =
	Uso de fortalezas para intentar minimizar las amenazas	Reducir debilidades a fin de tratar de neutralizar amenazas

**Fuente:** (González Millán, 2020, p. 78).

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

### **1.2.5 Organización**

De acuerdo con Münch (2018, p. 61) la organización se basa en la determinación y construcción de las estructuras, sistemas y procesos que tienden a la optimización y simplificación de las actividades. El objetivo de esta característica, además de la simplificación de las actividades, optimizar y coordinar recursos y funcionalidades. Es decir, alcanzar que el desarrollo de las actividades de la institución sea sencillo y que los procedimientos fluyan de forma eficiente, así como también la satisfacción y atención de los clientes.

En esta etapa de la administración se establecen las estructuras organizacionales, las áreas funcionales y los procesos para alcanzar a cumplir con los objetivos de la institución. Además, esta etapa permite obtener múltiples ventajas como disminuir costos, aumentar la productividad, eliminar la duplicidad, definir la estructura empresarial y simplificar actividades (2018, p. 61).

#### **1.2.5.1 División del trabajo**

Como indica Münch (2018, p. 61) la división del trabajo se basa en definir las funciones con el objetivo de desarrollar las actividades de manera eficiente, precisa y especializada para simplificar las labores y procesos. Para dividir las labores es necesario desarrollar una secuencia de etapas como describir los procesos o funciones principales que se desempeñan en la empresa, seguido establecer líneas de interrelación, y por último definir los micro procesos de las áreas o departamentos de la institución:

- **Jerarquización:** consiste en establecer una estructura organizacional definiendo centros de comunicación y autoridad que se interrelacionen. Los niveles de jerarquía tienen que ser los indispensables, definiendo de forma clara la clase de autoridad ya sea funcional, lineal o staff de cada nivel.
- **Departamentalización:** consiste en una división orgánica que ayuda a la institución a gestionar eficientemente sus diferentes labores, para ello es necesario establecer procesos, enlistar funciones, clasificarlas en relación con su jerarquía, definir acciones a cada uno de los departamentos agrupados y especificar las líneas de interrelación y comunicación.
- **Descripción de actividades:** una vez definido la jerarquía y departamentalización, es importante especificar de manera clara las actividades que desarrollarán en cada una de las unidades de trabajo, tratando de determinar todos los factores necesarios, mediante técnicas de análisis de puestos, para cumplir de mejor forma una labor (2018, p. 62).

#### *1.2.5.2 Estructuras organizacionales*

Como señala Münch (2018, p. 62) dependiendo de los requerimientos de cada organización, se puede usar distintos tipos de modelos estructurales, las más conocidas son:

- **Funcional:** refiere en juntar las actividades análogas de acuerdo con su funcionalidad principal para alcanzar la especialización y eficiencia del personal, por lo general es la estructura organizacional más usual;
- **Por productos:** esta estructura es preferible para organizaciones que se especializan en la elaboración de distintas líneas de productos, es decir, que en él se define el departamento con base en un producto o grupo de productos;
- **Por clientes:** refiere a definir áreas para servir a los diferentes usuarios o clientes, generalmente se utiliza en empresas comerciales; y,
- **Por procesos:** esta estructura es necesaria cuando se crean áreas enfocadas a seguir un proceso continuo de fabricación de un producto, en lo general se definen en las industrias.

#### *1.2.5.3 Herramientas de organización*

Para Münch (2018, p. 68) las herramientas organizacionales que se establecen en los procesos de la empresa se deben aplicar conforme a los requerimientos de cada tipo de organización, por lo general, las principales herramientas de organización son las siguientes:

- **Organigramas:** consiste en la representación gráfica de las distintas áreas funcionales, delimitando las jerarquías y responsabilidades. Por medio de aquello es factible entender cómo se encuentra estructura la empresa, y las áreas funcionales que la integran. Los organigramas se pueden representar de cuatro formas las cuales son: Vertical, Horizontal, Circular y Mixto, esta última que fusiona tanto el vertical como el horizontal;
- **Manuales:** consiste en definir, de forma sistemática, la información acerca de la empresa, sus principales ventajas están en lograr observar y respetar la estructura formal y los procesos, promover la eficiencia del personal y mejorar los procesos operacionales; y,
- **Cuadro de distribución del trabajo:** mediante esta herramienta se determinan las atribuciones y responsabilidades que se realizan en un área con el objetivo de mejorar la distribución de cargas laborales (Münch, 2018, p. 74).

#### 1.2.5.4 Organización por procesos

Según Chiavenato (2017, p. 118) los procesos son los medios que ayudan a lograr cumplir objetivos y alcanzar resultados, es decir, un proceso es la agrupación de una serie de actividades que hace uso de recursos para convertir materiales e insumos en productos finales. La primera fase para conocer cuáles son aquellos recursos e identificar las competencias que se requieren para cumplir con el excelente de desempeño de la empresa, es construir un mapa de procesos.

Las empresas una vez hayan establecido procesos integrados, con las correspondientes metas de mejora y con indicadores, se apoyarán fuertemente en un modelo de administración que les permitirá su éxito en el cumplimiento de sus objetivos, la disminución de los costos, con el consecuente incremento de su rentabilidad y productividad.

### 1.2.6 Formulación estratégica

#### 1.2.6.1 Misión

La misión es el motivo de ser de la empresa, la formulación es una de las fases de mayor importancia en el proceso de planeación estratégica, para Münch Galindo (2008, p. 33) la estructuración de la misión debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué y por qué existe la empresa?
- ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ¿A quién sirve la empresa?
- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cuál es su valor agregado?

- ¿Cuáles son o deberían ser los productos fundamentales?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

Para intentar definir y construir la misión empresarial es recomendable responder lo siguiente:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestro valor agregado?

Las condiciones que tienen que juntar toda misión son las siguientes:

- **Amplia.** Tendrá que estar correctamente definida es decir lo suficientemente clara para una fácil comprensión y cumplimiento.
- **Motivadora.** Se caracterizará por ser inspiradora y alcanzable.
- **Permanente.** Deberá enfocarse al objetivo de la empresa durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente.** Ser consistente con lo que se desea y se hace (Münch Galindo, 2008, p. 33).

#### 1.2.6.2 *Visión*

La visión se refiere al enunciado acerca de la posición deseada en el futuro para la empresa. La visión determina el camino de la empresa, postula retos, sirve como puntos de consenso, incentiva a la creatividad y la coordinación de esfuerzos, es por ello que la visión deberá estar enfocada en las siguientes características: redacción breve, fácil de comprender y de recordar e inspiradora (Münch Galindo, 2008, p. 34).

Para Münch Galindo (2008, p. 34) la formulación de una visión deberá de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se identifica como clave para el futuro?
- ¿Qué aportación única se debe realizar en el futuro?
- ¿Cómo se conforma la competencia de la empresa?
- ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?
- ¿En qué actividades económicas deberíamos estar?
- ¿En qué actividades económicas no deberíamos estar?
- ¿Quiénes son o quiénes deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones principales y futuras del mercado?
- ¿Qué es probable que cambie en nuestra empresa dentro de 3 o 5 años? (Münch Galindo, 2008, p. 34).

### 1.2.6.3 *Objetivos estratégicos*

Para Chiavenato (2017, p. 260) los objetivos estratégicos son logros que deben ser cumplidos. Pueden definirse metas a corto plazo u objetivos a mediano y largo plazo. Las personas, equipos, unidades organizacionales y la empresa en general deben tener claro sus objetivos estratégicos y lograr el cumplimiento de estos ya sea en varias dimensiones de tiempo, como semanas, meses, trimestres, semestres, años. La relevancia de los objetivos estratégicos puede ser examinada en los siguientes criterios:

- Los objetivos estratégicos determinan dirección, rumbo o finalidad.
- Promueven el trabajo en equipo y suprimen las tendencias egocéntricas de equipos existentes en la empresa.
- Sirven de base y sustento para controlar el progreso ya efectuado.
- Perfeccionan la posibilidad de prevenir el futuro. La empresa debe direccionar su destino en vez de sujetarse a las falencias del azar.
- Como los recursos son pocos, los objetivos estratégicos permiten orientar y prevenir su distribución razonablemente (Chiavenato, 2017, p. 260).

### 1.2.6.4 *Indicadores claves de desempeño (KPI's)*

Según Ballesteros (2007, p. 118) un indicador es la relación existente entre las variables cualitativas o cuantitativas, que permiten visualizar las condiciones y tendencias de cambio iniciadas en el objeto de estudio, por medio de objetivos estratégicos y metas establecidas con anterioridad. Es decir, un indicador tiene como fin examinar el desempeño del objeto de estudio a través de lineamientos fijados y en relación con las metas establecidas, asimismo tiene como propósito examinar la tendencia en un lapso durante una fase de evaluación.

Los criterios para plantear un excelente indicador clave de desempeño son los siguientes:

- Medible: El indicador tiene que cumplir la característica descrita de ser cuantificable.
- Entendible: El indicador debe ser fácilmente comprendido por quienes los aplican.
- Controlable: El indicador deber ser controlable dentro de la empresa.

Los indicadores son factores que permiten evaluar el cumplimiento y logro de la misión, visión, objetivos estratégicos y metas (Ballesteros, 2007, pp. 118–119).

Para examinar si se está disminuyendo la brecha entre el diagnóstico situacional y la visión empresarial, y si está resultando la gestión del cambio, se requiere de indicadores estratégicos

que controlen el avance de los factores, y dichos indicadores deben estar reflejados en mapas estratégicos, los cuales son los que le brindan contexto y explicación (Baena Paz, 2015, p. 160).

Como señala Baena Paz (2015, pp. 45–46) en el enfoque de implementar y evaluar se puede desarrollar una serie de indicadores que orienten de manera más exacta sobre los resultados de la planeación estratégica. Para constituir indicadores claves de desempeño es necesario dar respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿Se desarrollaron cambios?, ¿En qué sentido: positivo o negativo?, ¿En qué medida: óptimo, aceptable o deficiente? Los indicadores claves de desempeño se centran en tres criterios que son: Eficacia, Eficiencia y Calidad.

#### *1.2.6.5 Ejes estratégicos*

Como indica Baena Paz (2015, p. 157) luego de haber planteado el marco formal, se procede a elaborar la misión, la visión, y los ejes estratégicos que surgen de la misión; y determinar objetivos estratégicos por cada eje estratégico, por consiguiente, se analiza las funciones y procesos que se tendrán que llevar a cabo en cada uno de los ejes.

De la misma manera, se determina el valor que se va a originar en cada proceso y los indicadores claves de desempeño por cada eje, dichos indicadores pueden ser orientados a la eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, productividad, dirección o control. Además, se continuará a desarrollar la programación y el presupuesto por cada uno de los ejes, logrando de esa forma transformar la visión de futuro en la planeación estratégica (2015, p. 158).

#### *1.2.7 Alineación estratégica*

##### *1.2.7.1 Niveles organizacionales*

Como menciona Ballesteros (2007, p. 119) los niveles organizacionales se refieren al conjunto de acciones y decisiones que orientan al cumplimiento de los objetivos establecidos. Los niveles de organización se desenvuelven dentro de la empresa en 3 distintos niveles:

- **Nivel Estratégico.** Se desarrolla por los altos directivos, y posee como característica principal que la aplicación de las acciones y las decisiones es por lo general, corporativa y de largo plazo. Corresponde con la delimitación macro de la actividad económica, la cual incluye la relación de la empresa con el entorno.



- **Nivel Táctico.** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. La responsabilidad de las acciones y decisiones comprende a las unidades tácticas de la empresa y por lo general son de mediano plazo. Corresponde a las operaciones iniciales de las decisiones del nivel estratégico. Se establecen actividades de organización y coordinación.
- **Nivel Operacional.** Se desarrolla con base en la gestión táctica. La responsabilidad de las acciones y las decisiones involucra a equipos naturales de trabajo y el personal operativo, por lo general son de corto plazo. Se establecen actividades de ejecución y control (Ballesteros, 2007, pp. 119–120).

#### 1.2.7.2 *Planes, programas y proyectos*

##### ❖ **Programas**

Para Chiavenato (2017, p. 260) la estrategia empresarial tiene que alinearse por medio de programas, los cuales representan planes operacionales relacionados con el tiempo, y que pueden también llamarse programaciones. Es decir, se refiere a planes que correlacionan 2 factores las cuales son las acciones que van a ser ejecutadas y el período de tiempo.

La metodología de establecer programas puede variar desde lo básico, en donde solo se requiere usar una sencilla agenda para programar las acciones; hasta lo más complejo donde se necesita de métodos avanzados en procesamiento de información para el análisis de variables que actúan de formas distintas (Chiavenato, 2017, p. 260).

##### ❖ **Proyectos**

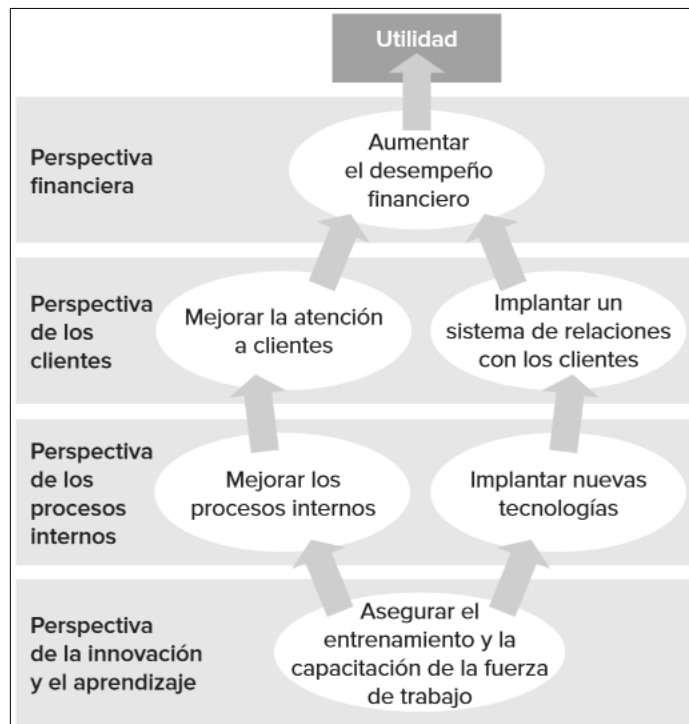
Según Chiavenato (2017, p. 260) los proyectos se implementan en todos los niveles de la empresa es decir se pueden involucrar a un único responsable o a equipos de trabajos. El período del proyecto puede ser desde corto plazo a largo plazo. El proyecto puede destinarse a una única área de la empresa, o también puede involucrarse con alianzas o emprendimientos conjuntos.

Además, los proyectos corresponden a un período temporal, determinado por fechas establecidas de inicio y finalización. Un proyecto eficiente es aquel que culmina solo cuando se han cumplido con las metas y satisfacen las expectativas de stakeholders (Chiavenato, 2017, p. 260).

### 1.2.7.3 Mapa estratégico

Desde el punto de vista de Chiavenato (2017, p. 278) para alcanzar el éxito, la estrategia de la empresa tiene que ser descrita y comunicada de manera significativa, a través de un mapa estratégico que permita visualizar una estructura lógica de como los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles o financieros.

Elaborar el mapa estratégico implica en separar la estrategia en sus perspectivas básicas. Para cada una de las perspectivas básicas, ya sea financiera, procesos internos, cliente e innovación; se escogen las metas y los indicadores claves de desempeño correspondientes, que ayuden a examinar si se están cumpliendo con dichas metas. Para que el desempeño de la empresa sea más que la agrupación de las partes, las estrategias individuales deben de estar integradas e interrelacionadas (Chiavenato, 2017, pp. 278–279).



**Gráfico 7-1:** Mapa de la estrategia

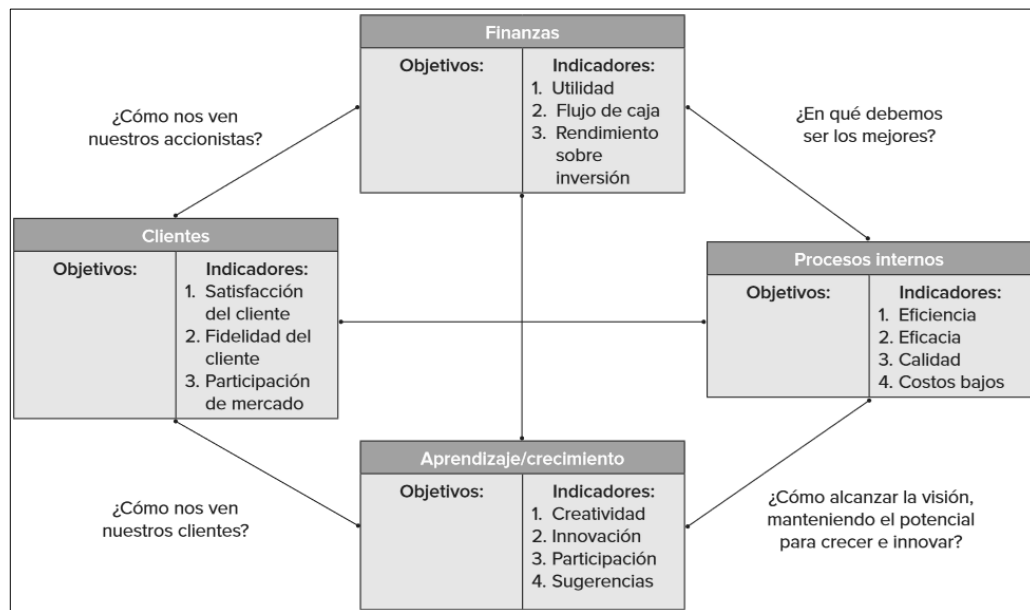
**Fuente:** (Chiavenato, 2017, p. 277).

### 1.2.7.4 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) o también denominado Balanced scorecard (BSC) es un instrumento de administración que alinea diferentes indicadores, de manera equilibrada para fomentar sinergia. Desde el origen, el CMI era solo contemplado como un sistema de

evaluación del desempeño empresarial; pero con el pasar de los tiempos, el CMI se convirtió en una metodología confiable para la estrategia de la empresa (Chiavenato, 2017, p. 276).

De acuerdo con Chiavenato (2017, p. 277) el cuadro de mando integral es un instrumento que permite alinear e implementar la estrategia por medio del equilibrio de la empresa y está caracterizado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos a conocer:



**Gráfico 8-1:** El cuadro de mando integral (CMI)

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 277).

- a) **Perspectiva financiera:** es la forma en que los inversionistas, accionistas y propietarios visualizan la empresa. Los indicadores claves de desempeño deben examinar si la implementación de la estrategia mejora los resultados de la empresa.
- b) **Perspectiva del cliente:** es la forma en que los clientes observan a la empresa de cómo puede atenderle eficientemente. Los indicadores claves de desempeño deben examinar si los servicios prestados a los clientes cumplen con la misión empresarial.
- c) **Perspectiva de los procesos internos:** determina cuales son los procesos en los que la empresa debe ser eficiente. Los indicadores claves de desempeño deben examinar si los procesos van generando valor y cumplen con la operatividad.
- d) **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** determina la capacidad que posee la empresa para una mejora continua y se prevé para el futuro. Los indicadores claves de desempeño deben examinar el desarrollo y aprendizaje de la empresa que permita garantizar crecimiento.(Chiavenato, 2017, pp. 277–278)

### 1.2.7.5 Toma de decisiones

Desde el punto de vista de Chiavenato (2017, p. 133) la decisión se convierte en una elección siempre que hallan alternativas u opciones. La gran parte de las decisiones en situaciones complejas requieren tomar en cuenta de forma simultánea diversos factores relacionados entre sí, lo que establece una gran incertidumbre y riesgos sobre los efectos de los resultados. La mayoría de aquellas decisiones impactan en los intereses de los stakeholders. Pero ¿cómo se toma de decisiones tan complejas? la experticia profesional, la anticipación y el análisis juicioso son requisitos para una muy buena toma de decisiones.

- **Toma de decisiones basada en procedimientos.** Sería una muy buena opción cuando se hace frente a problemas que se originan de forma sistemática, reiterada y constante. Además, ayuda a cualquier individuo a adquirir del mejor conocimiento, sin tener que pasar por el mismo problema de quienes ya los hicieron en el pasado.
- **Toma de decisiones basada en experiencias.** Cuando se confronta a diferentes problemas complejos y no hay un proceso de aplicación, lo más adecuado sería confiar en la experticia propia para identificar las semejanzas del problema actual con otros ocurridos en el pasado.
- **Toma de decisiones basada en el análisis.** Cuando se confronta a un inmenso volumen de datos acerca de problemas complejos, desconocidos y que no tienen una secuencia definida, se necesita analizar el problema, y las posibles alternativas de acción. (Chiavenato, 2017, pp. 133–136)

**Tabla 8-1:** Cuadro comparativo de los enfoques para la toma de decisiones

Enfoque	Aplicación	Criterio	Premisas	Ventajas	Desventajas
<b>Basado en procedimientos</b>	Problemas conocidos y estandarizados	Instrucciones programadas	Entrenamiento	Previsibilidad Uniformidad Accesibilidad	Improcedente para problemas no estandarizados
<b>Basado en la experiencia</b>	Problemas conocidos no sistematizados	Experiencia intuición	Sensibilidad	Rapidez y seguridad en la toma de decisiones	Confianza exagerada
<b>Basado en el análisis</b>	Problemas desconocidos y sin patrón	Proceso analítico	Actitud investigadora	Solución estructurada, en la que participan diversos factores	No necesita de información clave Riego de soluciones poco prácticas

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 137).

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### **1.3 Marco conceptual**

#### ***1.3.1 Plan***

El plan es el diseño o esquema de lo que se deberá realizarse en el futuro. El plan se origina del resultado del proceso de planeación estratégica que por su período establecido para su elaboración puede ser de corto plazo, mediano plazo y largo plazo (Münch Galindo, 2008, p. 12).

#### ***1.3.2 Estrategia***

La estrategia es un poderoso y amplio curso de acción que la empresa selecciona, a partir de la premisa de que una acción futura diferente, en relación con su situación actual, le generará utilidades y ventajas competitivas. Es decir, la estrategia es una selección difícil que involucra a toda la empresa y que intenta escoger entre diversas alternativas existentes, la que más convenga, tomando en consideración el entorno interno y externo, que facilite a la mejor toma de decisiones con base a esa elección (Chiavenato, 2017, p. 4).

#### ***1.3.3 Diagnóstico***

El diagnóstico es el análisis del entorno externo e interno de la empresa que abarca los sistemas de información del mercado, la observación de los indicadores de tendencias, el análisis de la evolución del sector, la evolución de las fuerzas competitivas, el análisis de los elementos primordiales de la auditoría de los recursos; y la asociación entre las fuentes de la cadena de valor y la creación de las competencias centrales (Chiavenato, 2017, p. 45).

#### ***1.3.4 Formulación estratégica***

La formulación estratégica es un proceso creativo y emprendedor de cambio organizacional que reside en la determinación de los objetivos estratégicos y la construcción de las iniciativas estratégicas, de modo que, considerando el conocimiento con respecto al diagnóstico del entorno, permitan producir ventaja competitiva sostenible para la empresa (Chiavenato, 2017, p. 129).

#### ***1.3.5 Misión***

La misión es la declaración del propósito y alcance de la empresa, se refiere al rol que desempeña en la sociedad donde se encuentra y expone su razón de existencia, para ello debe responder a la pregunta “¿Cuál es la actividad económica de la empresa?”. La misión de la

empresa debe estar orientada a la satisfacción de algún requerimiento del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio (Chiavenato, 2017, p. 49).

### ***1.3.6 Visión***

La visión se define como una ilustración de cómo se observará la empresa en el futuro. La visión se comprende como el sueño que la empresa anhela. La visión tiene que ser congruente con la secuencia de la actuación presente de la empresa y debe ser generalmente creíble. La visión cumplirá con características como: descripción concisa, adherencia a los hechos reales, y equilibrio de todos los stakeholders (Chiavenato, 2017, p. 53).

### ***1.3.7 Objetivos***

Los objetivos son los logros que deberán ser cumplidos durante un período de tiempo determinado. En toda empresa existen diferentes objetivos ordenados conforme con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que impactan en la dirección o la viabilidad de la empresa se denomina objetivos estratégicos (Chiavenato, 2017, p. 38).

## **1.4 Idea a defender**

Diseño de un Plan Estratégico, que permita incrementar la rentabilidad y crecimiento empresarial de la Empresa Pública “ESPOCH EP” de la ciudad de Riobamba, período 2022-2026.

## **1.5 Variables**

### ***1.5.1 Variable Independiente***

Plan Estratégico para la Empresa Pública “ESPOCH EP.”

### ***1.5.2 Variable Dependiente***

Incrementar su rentabilidad y crecimiento empresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación**

##### **2.1.1 Cualitativo**

El enfoque cualitativo emplea la recolección y análisis de información para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas inquietudes en el proceso de interpretación. Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos con el fin de obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 7).

Se empleó el enfoque cualitativo ya que se recolectó información sobre las perspectivas de cada integrante de la institución y conocer los problemas internos y externos que existen en la empresa, para ello se empleó instrumentos y técnicas como las encuestas y entrevista. Además, para la construcción de la propuesta, se desarrolla diversos análisis de aspectos cualitativos.

##### **2.1.2 Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo emplea la recolección de información para comprobar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos. Los datos generados poseerán estándares confiabilidad, ya que las conclusiones contribuirán a generar conocimiento (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 4).

Se aplicó el enfoque cuantitativo para desarrollar cálculos matemáticos en cuanto a tabulaciones de las respuestas obtenidas por la aplicación de las encuestas a los integrantes de la institución, así como también en las matrices de evaluación EFE y EFI, permitiendo realizar comparaciones significativas y confiables.

#### **2.2 Nivel de investigación**

##### **2.2.1 Exploratorio**

El estudio exploratorio se emplea cuando se tiene por finalidad evaluar una temática o situaciones que no son muy estudiadas, del cual se obtienen inmensa cantidad de inquietudes o

no se han revisado antes. Es decir, se realiza cuando el objetivo trata sobre examinar o conocer situaciones poco estudiadas o novedosas (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 155).

Se empleó el método exploratorio al momento de asistir al lugar donde se encuentran las instalaciones de la Empresa Pública “ESPOCH EP.” para conocer y comprender diversos aspectos como la gestión, los procesos internos, el direccionamiento, alineación estratégica y demás situaciones en la que se encontraba la institución.

### **2.2.2 Descriptivo**

El estudio descriptivo tiene por concepto indagar la incidencia de los niveles o modalidades de una o más variables en una población. El proceso se refiere en situar en una o distintas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, comunidades, situaciones, etc. y desarrollar su descripción (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 155).

Se empleó el método descriptivo de forma que permitió recolectar información y agruparlo para después describir los diferentes factores y aspectos de la institución, y proceder en base a la misma diseñar estrategias de mejora, logrando describir de manera detallada el plan estratégico.

## **2.3 Diseño de investigación**

### **2.3.1 No experimental**

El tipo de estudio no experimental se emplea en observaciones que se dan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se visualizan los fenómenos en su ambiente natural para ser analizados. Son estudios en los que no se altera de forma intencional las variables independientes para visualizar su impacto sobre otras (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 152).

La investigación conllevó un estudio no experimental debido a que se formuló de manera sistemática y previsor, objetivos y alternativas de acción a través de una correcta planificación y postular posibles soluciones a los diferentes problemas encontrados dentro de la institución.

### **2.3.2 Transversal**

Los diseños de investigación transversal o transeccional recopilan información en un único momento, en un período único de tiempo. Tiene por finalidad describir variables y realizar un



análisis del impacto e interrelación en un momento dado. Es semejante a capturar una imagen de algo que ocurre en cierto momento (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 154).

Debido a la finalidad del diseño transversal, en este caso específico, se describió la situación actual de la Empresa Pública “ESPOCH EP.” del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, desarrollando eventualmente comparación y estableciendo estrategias de mediano y largo plazo con el respectivo POA, durante la duración del proyecto de investigación.

## **2.4 Tipo de estudio**

### ***2.4.1 Investigación documental***

La investigación documental es una de las técnicas básicas de investigación que se emplea para la recopilación de información de nuestro estudio. La investigación documental puede ser desarrollada de manera independiente o como parte del estudio de campo. En ambos casos, se recopila información para conocer las contribuciones del pasado (Baena Paz, 2017, p. 69).

Se empleó la investigación documental de forma que permitió recopilar información bibliográfica correspondiente a libros, revistas y publicaciones, así como también en fuentes, sitios webs, entre otros, con el fin de analizar diferentes enfoques y conceptualizaciones que ayuden a sustentar el marco teórico referencial.

### ***2.4.2 Investigación de campo***

La investigación de campo tiene por finalidad recopilar y registrar secuencialmente la información relativa a la temática escogida como objeto de investigación. Por tanto, equivale a instrumentos que ayudan a controlar los fenómenos. Las principales técnicas que se aplican para esta investigación son la observación y la interrogación (Baena Paz, 2017, p. 70).

Se empleó la investigación de campo de forma que permitió obtener información clara acerca de los problemas existentes, para ello se realizó visitas a la Empresa Pública “ESPOCH EP.” para la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, con el objetivo de elaborar el plan estratégico de manera correcta y eficiente.

## 2.5 Población y muestra

### 2.5.1 Población

Para el presente trabajo de investigación se tomaron como referencia dos poblaciones: el personal de la Empresa Pública “ESPOCH EP.” (ámbito interno), y socios estratégicos-comerciales de la Empresa Pública “ESPOCH EP.” (ámbito externo):

**Tabla 1-2:** Población ámbito interno

ÁMBITO INTERNO	No.
Gerencia General	01
Departamento administrativo-financiero	03
Departamento de gestión de proyectos	03

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

**Tabla 2-2:** Población ámbito externo

ÁMBITO EXTERNO	No.
Socios estratégicos-comerciales	15

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

La Empresa Pública “ESPOCH EP.” al contar con una población pequeña, no es necesario calcular una Muestra, por lo cual se aplicó una entrevista a la Gerente General, una encuesta al personal interno, y una encuesta a personas externas de la “ESPOCH EP.”.

## 2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1 Métodos de investigación

#### 2.6.1.1 Inductivo

El método inductivo consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género, es decir la inducción es una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general (Baena Paz, 2017, p. 34).

Se empleó el método inductivo de forma que con este tipo de razonamiento se logró llegar a las conclusiones generales, con base a la información adquirida tanto del ámbito interno como el ámbito externo de la empresa, particularmente de la aplicación de las técnicas e instrumentos.

### *2.6.1.2 Analítico*

El método analítico refiere en dividir cada una de las dificultades que se va a tratar, para resolverlas mejor. Es decir, el análisis tiene por objetivo la disolución y descomposición en partes, pues se comienza del todo para separar sus partes o elementos (Baena Paz, 2017, p. 35).

Se empleó este método para el análisis de información principalmente de datos con base a las encuestas y la entrevista aplicada, además se procedió a analizar los diferentes factores y problemas expuestos, y proponer el direccionamiento e iniciativas estratégicas correspondientes.

## **2.6.2 Técnicas de investigación**

### *2.6.2.1 Entrevista*

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información. Durante la entrevista, mediante las preguntas y respuestas se alcanza una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 403).

### *2.6.2.2 Encuesta*

La encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando. La encuesta consiste en recolectar datos referentes a las condiciones y características de una muestra de la población investigada (Baena Paz, 2017, p. 82).

## **2.6.3 Instrumentos de investigación**

### *2.6.3.1 Guía de entrevista*

La guía de entrevista se empleó a la gerente general donde se aplicó un cuestionario estructurado de once preguntas que permitió adquirir información sobre los aspectos y factores principales de la empresa (ANEXO C).

### *2.6.3.2 Cuestionario de encuesta*

Se aplicó dos cuestionarios, uno 9 preguntas la personal interno y otro de 10 preguntas a personas externas de la empresa, lo que permitió recolectar datos sobre aspectos característicos de la institución, y establecer la correcta formulación de estrategias (ANEXO A y B).

## 2.7 Análisis e interpretación de resultados

### 2.7.1 Encuesta al Personal Interno de la “ESPOCH EP.”

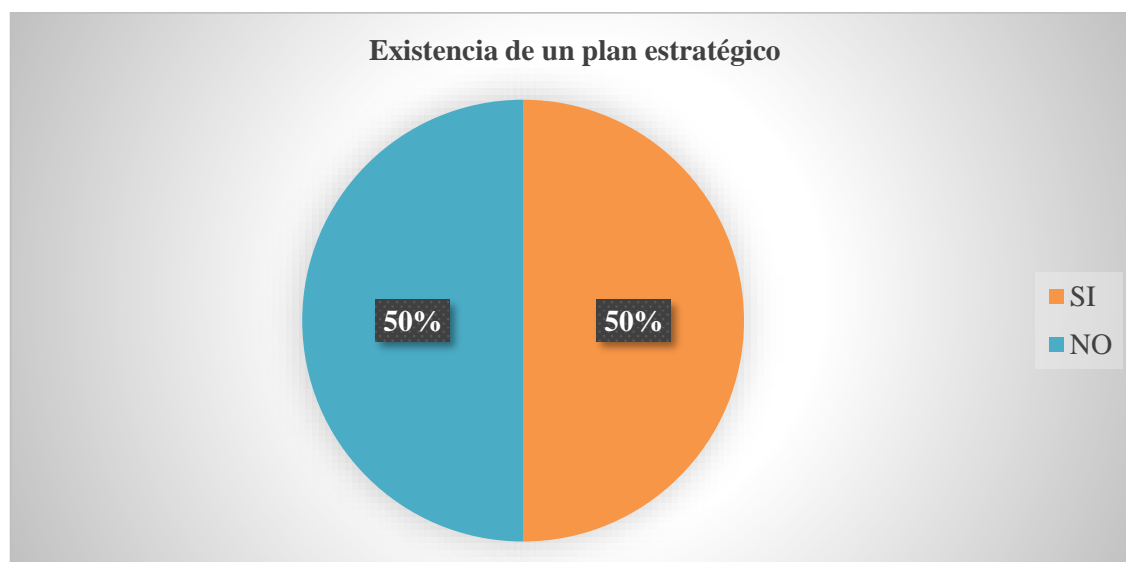
**Pregunta 1: ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma?**

**Tabla 3-2:** Existencia de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 1-2:** Existencia de un plan estratégico

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

#### **Análisis:**

Del personal interno encuestado, un 50% afirman que, si cuentan con un plan estratégico que este acorde a la realidad de actual de la misma, puesto que aprecian que en el corto tiempo de su desempeño en el área operativa se ha reflejado estabilidad institucional, mientras que el otro 50% manifiesta que no, ya que durante su permanencia en la “ESPOCH EP”, el mismo no ha permitido un crecimiento empresarial.

**Pregunta 2: ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” cumple con la planificación estratégica establecida?**

**Tabla 4-2:** Cumplimiento del plan estratégico

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 2-2:** Cumplimiento del plan estratégico

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Con base a las encuestas, el 50% del personal interno considera que la Empresa Pública “ESPOCH EP” si cumple con la planificación estratégica que se estableció tiempo después de su creación, mientras que el otro 50% del personal interno manifiesta que no se cumple, debido a que el nuevo enfoque de las autoridades y la realidad actual del entorno no se acopla a la plan estratégico que se tiene establecido, dicho en otras palabras, se mencionó que la institución no cumple ya que cuenta con una planificación desfasada.

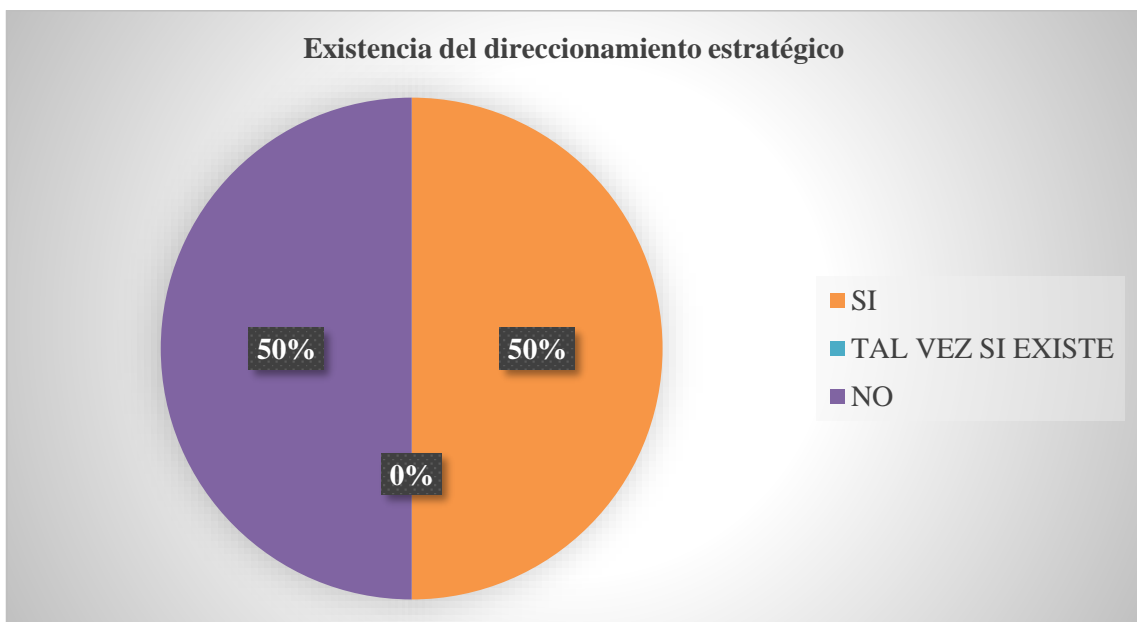
**Pregunta 3: ¿Conoce usted la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 5-2:** Existencia del direccionamiento estratégico

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI CONOZCO	3	50%
TAL VEZ SI EXISTE	0	0%
NO CONOZCO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 3-2:** Existencia del direccionamiento estratégico

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

De los resultados obtenidos, el 50% de los empleados afirman conocer la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, puesto a que corresponden al personal interno que inició con las actividades de la institución, mientras que el otro 50% manifiesta no conocer de la existencia del direccionamiento estratégico debido a que desde su incorporación a la empresa no han tenido una socialización adecuada y constante.

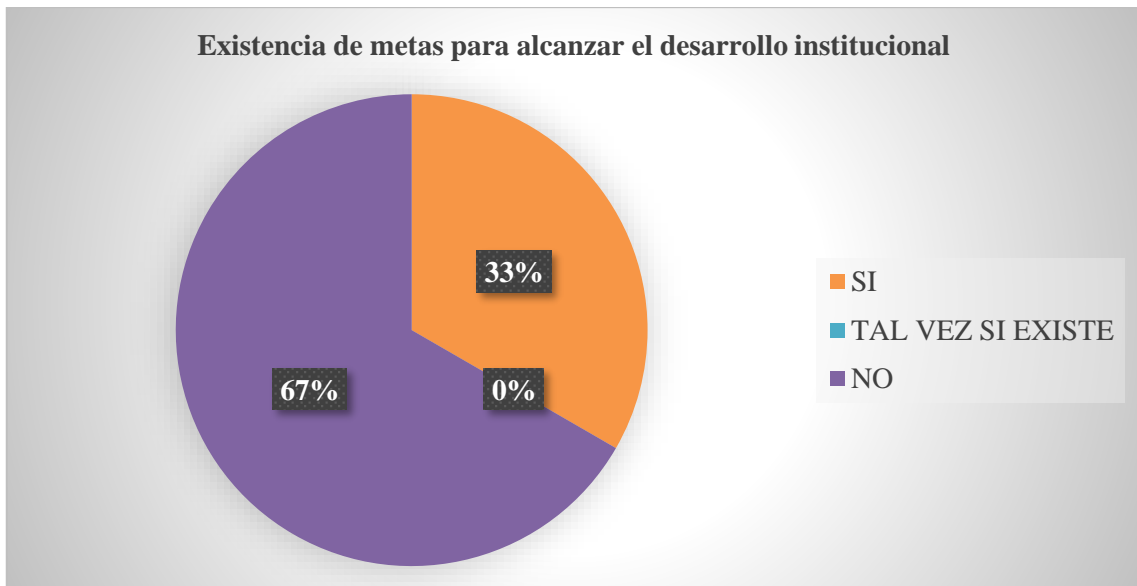
**Pregunta 4: ¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo Institucional?**

**Tabla 6-2:** Existencia de metas para alcanzar el desarrollo institucional

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI CONOZCO	2	33%
TAL VEZ SI EXISTE	0	0%
NO CONOZCO	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 4-2:** Existencia de metas para alcanzar el desarrollo institucional

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Conforme a la investigación de campo, el 33% de los empleados de la institución consideran que, si se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo institucional, mientras que el 67% del personal interno considera que no se ha establecido metas, puesto que los objetivos institucionales no se acoplan a la alineación estratégica a la que se desea alcanzar.

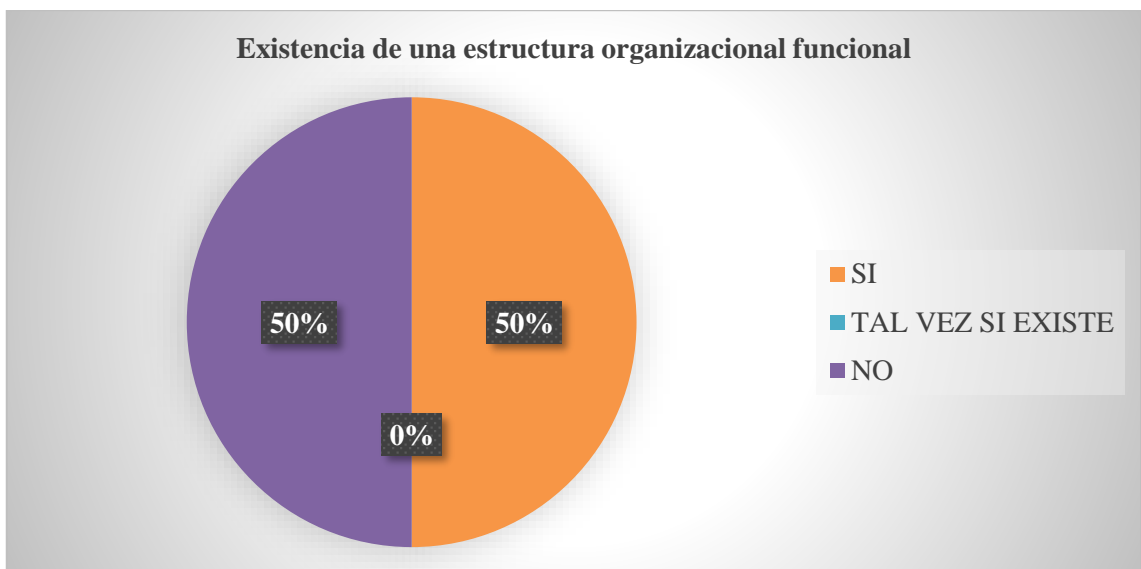
**Pregunta 5: ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” posee una estructura organizacional funcional?**

**Tabla 7-2:** Existencia de una estructura organizacional funcional

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI CONOZCO	3	50%
TAL VEZ SI EXISTE	0	0%
NO CONOZCO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 5-2:** Existencia de una estructura organizacional funcional

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Como se puede apreciar en los resultados, el 50% de los empleados manifiesta que la institución si posee una estructura organizacional funcional, mientras que el otro 50% del personal interno afirma que la empresa pública no posee y señala que ese factor interno representa una de las principales debilidades de la institución debido a que, al no existir una estructura organizacional funcional, no le permite tener un correcto direccionamiento y crecimiento empresarial.



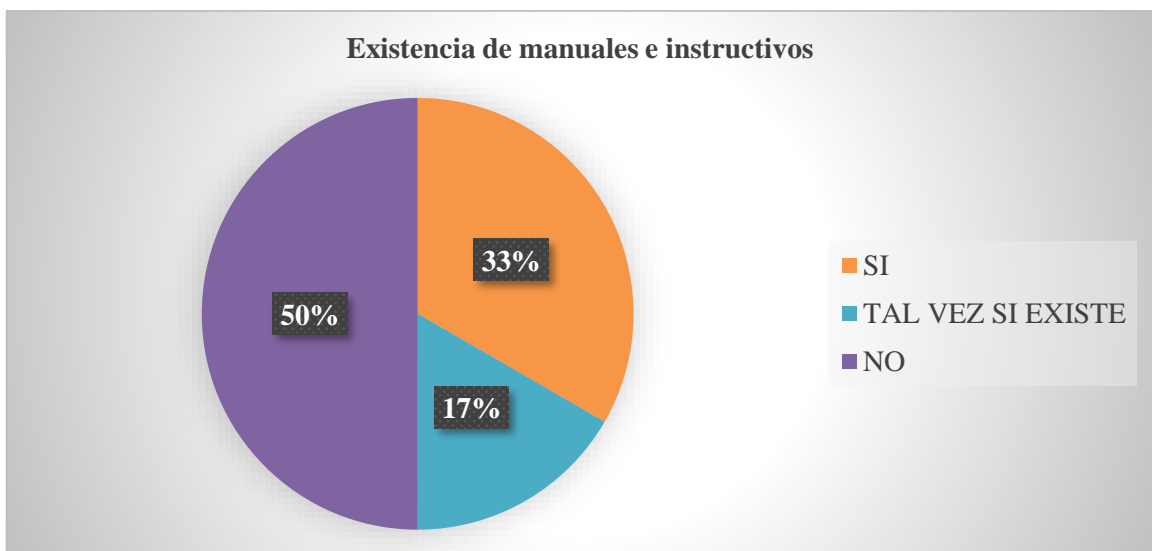
**Pregunta 6: ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?**

**Tabla 8-2:** Existencia de manuales e instructivos

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI CONOZCO	2	33%
TAL VEZ SI EXISTE	1	17%
NO CONOZCO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 6-2:** Existencia de manuales e instructivos

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos, el 33% del personal encuestado afirma que, si se mantiene manuales e instructivos de los procesos a seguir para el cumplimiento de las actividades, mientras que el 17% del personal menciona que tal vez si existe, pero no les han sido socializados, y el 50% manifiesta que no existe manuales e instructivos, por lo que proceden a la experiencia profesional para el cumplimiento de las actividades.

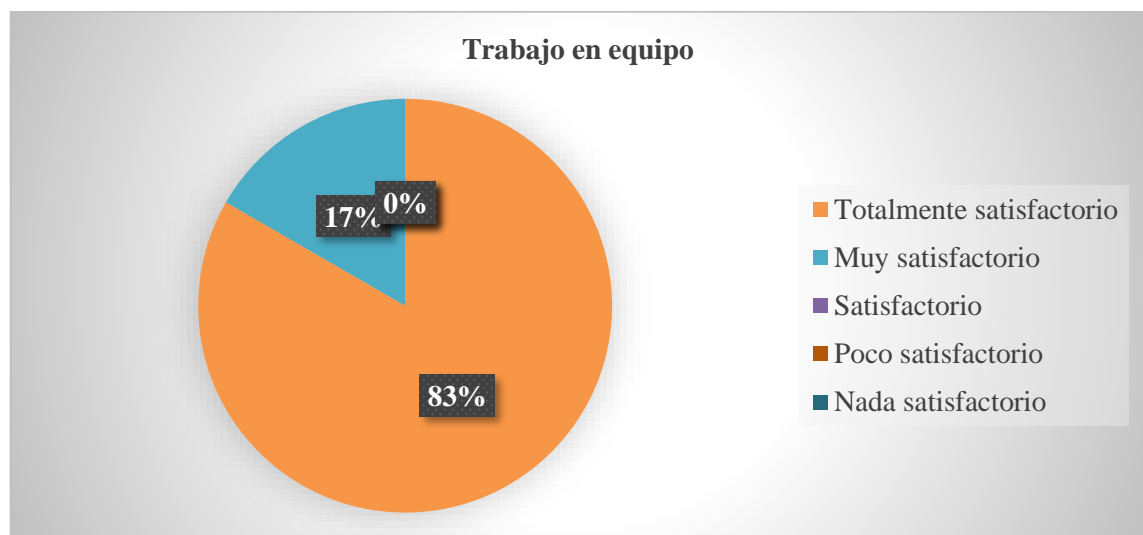
**Pregunta 7: ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 9-2:** Trabajo en equipo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
Totalmente satisfactorio	5	83%
Muy satisfactorio	1	17%
Satisfactorio	0	0%
Poco satisfactorio	0	0%
Nada satisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 7-2:** Trabajo en equipo

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Con base a las encuestas aplicadas, se determinó que el 83% del personal interno califica como totalmente satisfactorio al trabajo de equipo y el 17% considera muy satisfactorio, lo que hace referencia a que este factor interno se considere como una de las principales fortalezas dentro de la institución ya que permite que haya eficiencia en las diferentes actividades.

**Pregunta 8: ¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 10-2:** Control a la gestión administrativa y operativa

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
Siempre	4	67%
Casi siempre	2	33%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 8-2:** Control a la gestión administrativa y operativa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Conforme a las encuestas aplicadas, el 67% del personal encuestado señala que siempre se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa, y el 33% del personal considera que casi siempre se lo realiza, esto se debe a que los proyectos que se efectúan son a corto plazo y de gran relevancia, por lo que requiere de un control constante a las actividades desarrolladas por todo el personal interno.

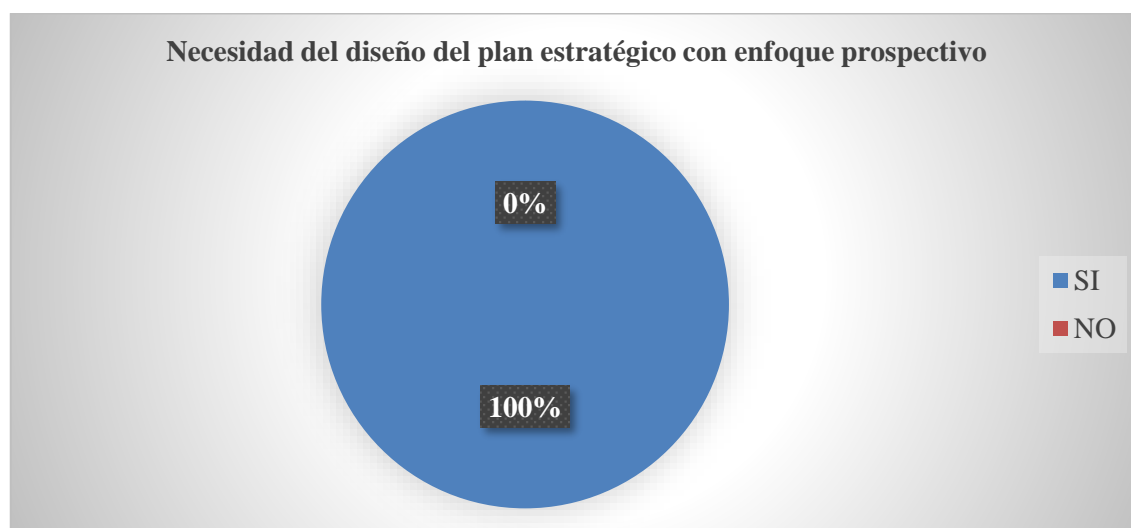
**Pregunta 9: ¿Considera usted que el diseño del plan estratégico con enfoque prospectivo permitirá un mejor direccionamiento y crecimiento de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 11-2:** Necesidad del diseño del plan estratégico con enfoque prospectivo

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 9-2:** Necesidad del diseño del plan estratégico con enfoque prospectivo

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Como se puede apreciar en los resultados, el 100% del personal encuestado considera correcto y necesario el diseño del plan estratégico con enfoque prospectivo puesto que la metodología permitirá establecer una adecuada misión y visión a futuro, construir una estructura organizacional sólida y funcional que ayude a mejorar los procesos internos, y fijar objetivos estratégicos que direccionen al crecimiento empresarial.

### 2.7.2 Encuesta a Personas Externas de la “ESPOCH EP.”

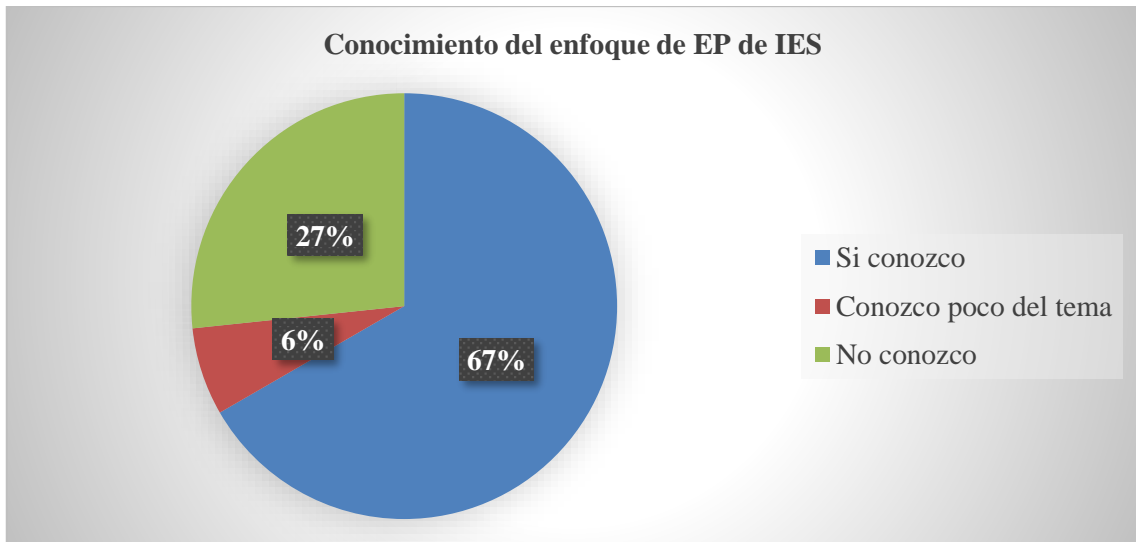
**Pregunta 1: ¿Conoce usted sobre el enfoque de las Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

**Tabla 12-2:** Conocimiento del enfoque de EP de IES

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
Si conozco	10	67%
Conozco poco del tema	1	7%
No conozco	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 10-2:** Conocimiento del enfoque de EP de IES

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

#### **Análisis:**

Conforme a los resultados obtenidos, el 67% de los encuestados afirman si conocer el enfoque de las Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior, puesto que en cierta ocasión debieron tener alguna experiencia con estas instituciones, mientras que un 6% señala conocer algo del tema, y un 27% manifiesta no tener conocimiento de aquello debido a que jamás se han relacionado con EP de IES.

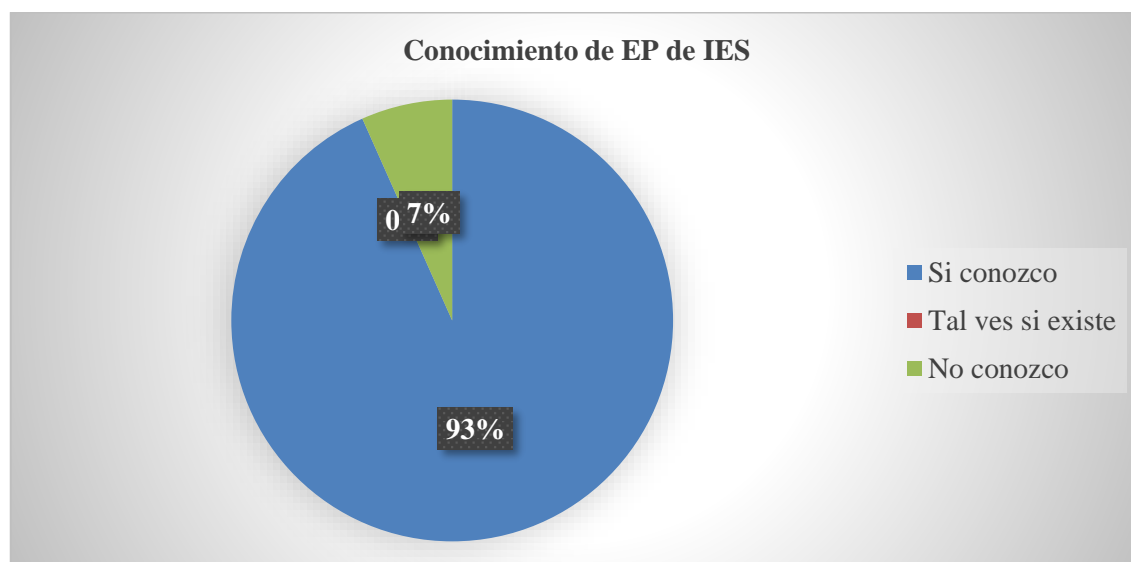
**Pregunta 2: ¿Conoce usted alguna Empresa Pública de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

**Tabla 13-2:** Conocimiento de EP de IES

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
Si conozco	14	93%
Tal vez si existe	0	0%
No conozco	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 11-2:** Conocimiento de EP de IES

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

El 93% de los encuestados afirman si conocer de EP de IES, nombrando así algunas de estas como: UTA-EP, INNOVATIVA-EP, ESPOCH-EP, UCE-EP, UNACH-EP, UEMPRENDE-EP, CONDUESPOCH-EP, GASOLINERA-EP, mientras que el 7% manifiesta no tener conocimiento de la existencia de alguna de dichas instituciones.

**Pregunta 3: ¿Ha tenido usted alguna experiencia trabajando con Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

**Tabla 14-2:** Experiencia con EP de IES

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	12	80%
NO	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 12-2:** Experiencia con EP de IES

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Con base a las encuestas, el 80% de personas encuestadas manifiestan que, si han tenido alguna experiencia trabajando con empresas públicas de IES, siendo estas las siguientes: como coordinador provincial de proyectos, como proveedores, asesoría jurídica, alianza estratégica, profesionales bajo servicios ocasionales. Mientras que el 20% indica no haber tenido alguna experiencia puesto que no conocen del enfoque de las EP de IES.

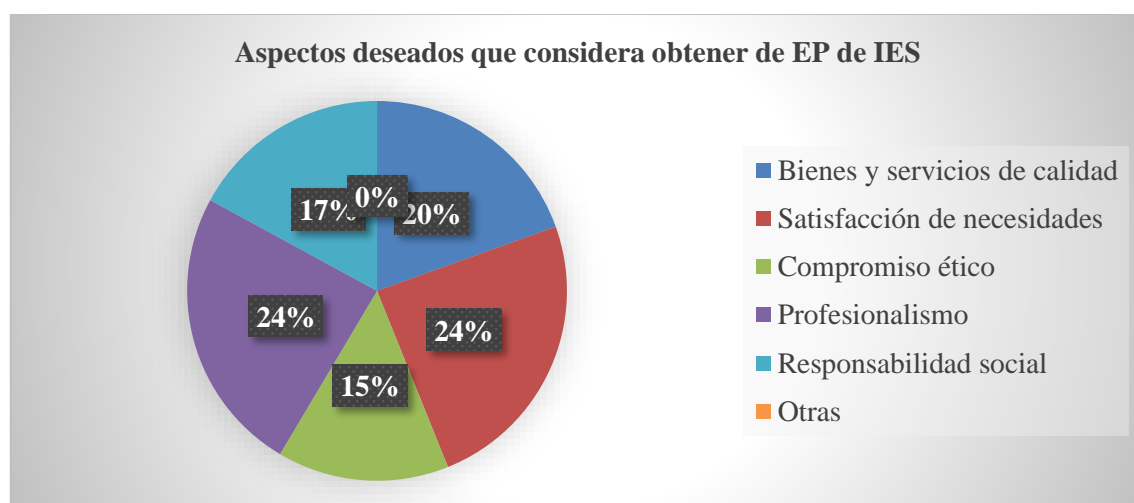
**Pregunta 4: ¿Cuáles son los aspectos deseados que considera usted obtener de una Empresa Pública de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

**Tabla 15-2:** Aspectos deseados que considera obtener de EP de IES

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
Bienes y servicios de calidad	8	20%
Satisfacción de necesidades	10	24%
Compromiso ético	6	15%
Profesionalismo	10	24%
Responsabilidad social	7	17%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 13-2:** Aspectos deseados que considera obtener de EP de IES

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Cabe mencionar que esta pregunta es de opción múltiple con respuestas múltiples, por lo que del total de encuestados refleja que los aspectos más deseados son obtener satisfacción de necesidades y profesionalismo representado por un 24%, seguido de un 20% por bienes y servicios de calidad, y finalmente los aspectos menos deseados son responsabilidad social y compromiso ético con un 17% y 15% respectivamente, estos dos últimos puesto que se considera que deben incluirse necesariamente en la filosofía organizacional.



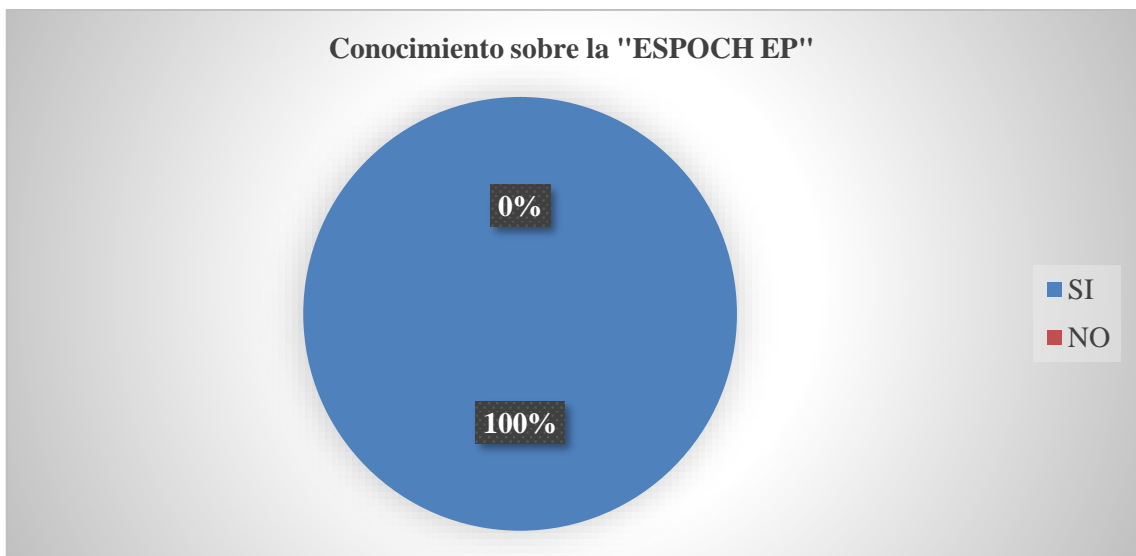
**Pregunta 5: ¿Conoce usted acerca de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 16-2:** Conocimiento sobre la "ESPOCH EP"

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 14-2:** Conocimiento sobre la "ESPOCH EP"

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Con base a los resultados obtenidos, la totalidad de los encuestados manifiestan que, si conocen sobre la Empresa Pública “ESPOCH EP”, teniendo en cuenta que la encuesta se ha aplicado a personas externas que en alguna ocasión tuvieron relación con la institución como: coordinador de proyectos, proveedores, asesoría jurídica, alianza estratégica, profesionales bajo servicios ocasionales.

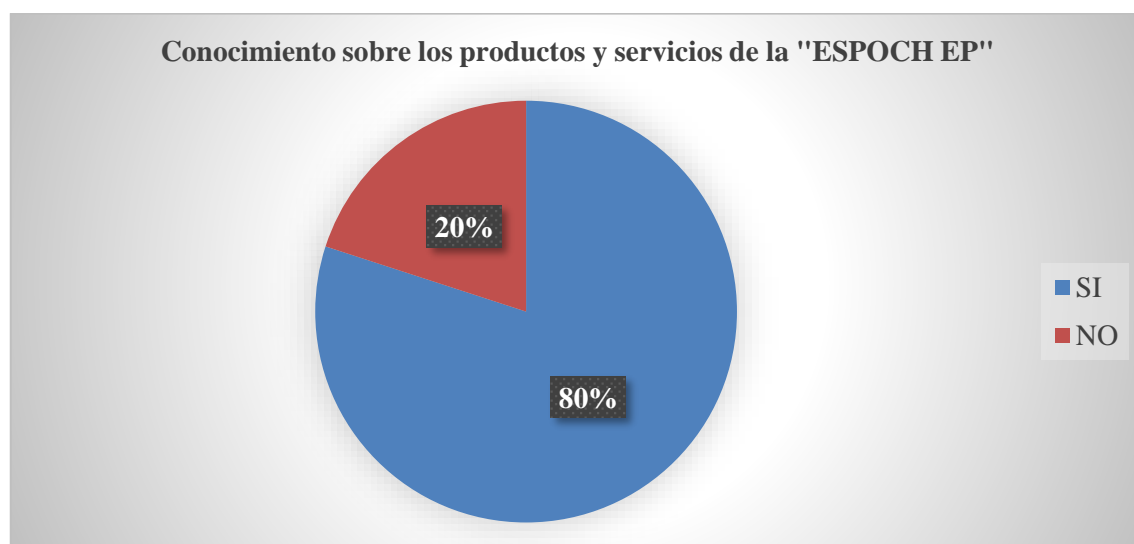
**Pregunta 6: ¿Conoce usted de los productos y servicios que brinda la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 17-2:** Conocimiento sobre los productos y servicios de la "ESPOCH EP"

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	12	80%
NO	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 15-2:** Conocimiento sobre los productos y servicios de la "ESPOCH EP"

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

De los resultados obtenidos, el 80% de encuestados manifiestan que si conocen de los productos y servicios que brinda la Empresa Pública “ESPOCH EP” dado que en cierta ocasión fueron partícipes o beneficiarios de algún proyecto, mientras que el 20% menciona no tener conocimiento sobre los productos y servicios, debido a que no han recibido una adecuada socialización de estos.

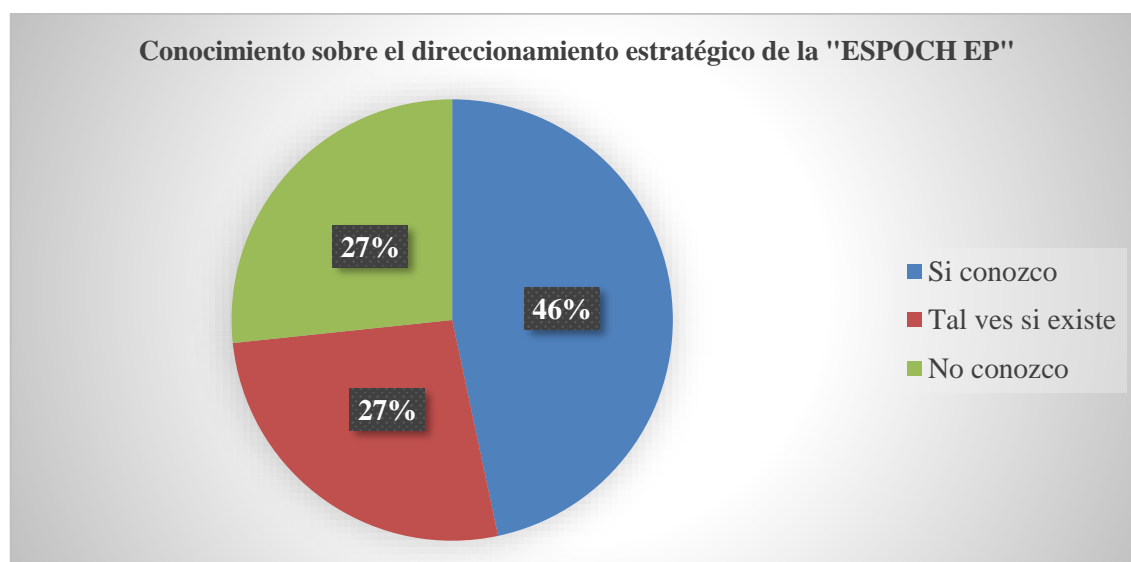
**Pregunta 7: ¿Sabe usted si la Empresa Pública “ESPOCH EP” posee un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, organigrama estructural, entre otros)?**

**Tabla 18-2:** Conocimiento sobre el direccionamiento estratégico de la "ESPOCH EP"

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
Si conozco	7	47%
Tal vez si existe	4	27%
No conozco	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 16-2:** Conocimiento sobre el direccionamiento estratégico de la "ESPOCH EP"

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### Análisis:

De acuerdo con las encuestas aplicadas, el 46% de personas encuestadas manifiestan si tener conocimiento sobre el direccionamiento estratégico de la “ESPOCH EP”, mientras que el 27% considera que tal vez si existe, y el 27% manifiesta que no conoce, puesto que no existe una socialización adecuada y constante del direccionamiento estratégico.

### Pregunta 8: ¿Cómo considera el desempeño de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?

Tabla 19-2: Desempeño de la "ESPOCH EP"

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
Totalmente satisfactorio	6	40%
Muy satisfactorio	4	27%
Satisfactorio	5	33%
Poco satisfactorio	0	0%
Nada satisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

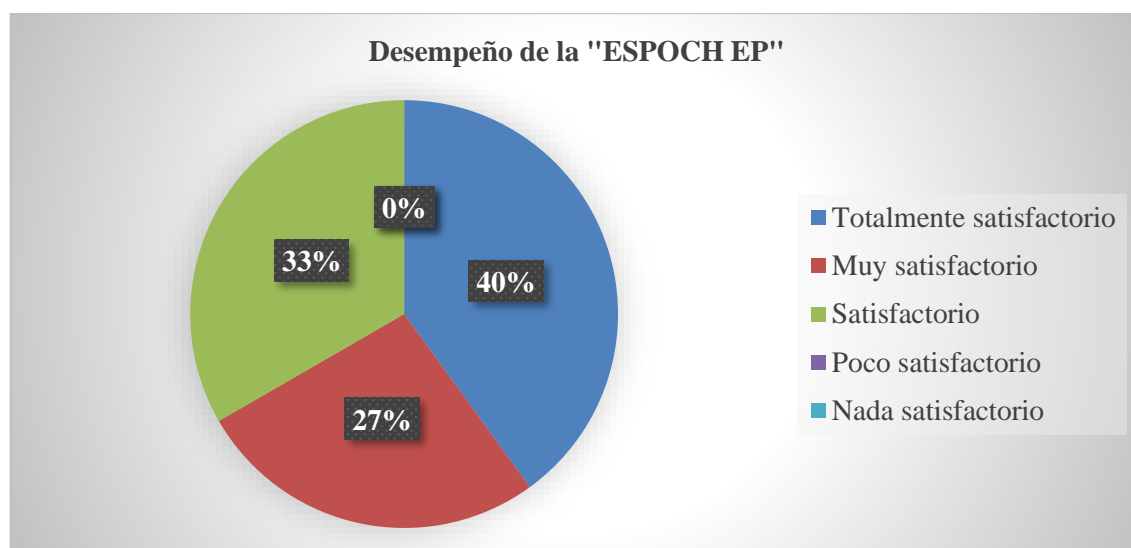


Gráfico 17-2: Desempeño de la "ESPOCH EP"

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

#### Análisis:

Con base a las encuestas, se determina que el 40% de los encuestados consideran una calificación de totalmente satisfactorio al desempeño de la Empresa Pública “ESPOCH EP”, mientras que el 27% considera muy satisfactorio, y el 33% otorga una calificación de satisfactorio, debido a que la institución al no tener una estructura organizacional bien establecida, sus procesos internos no son tan eficientes por lo que su desempeño no se considera totalmente excelente.

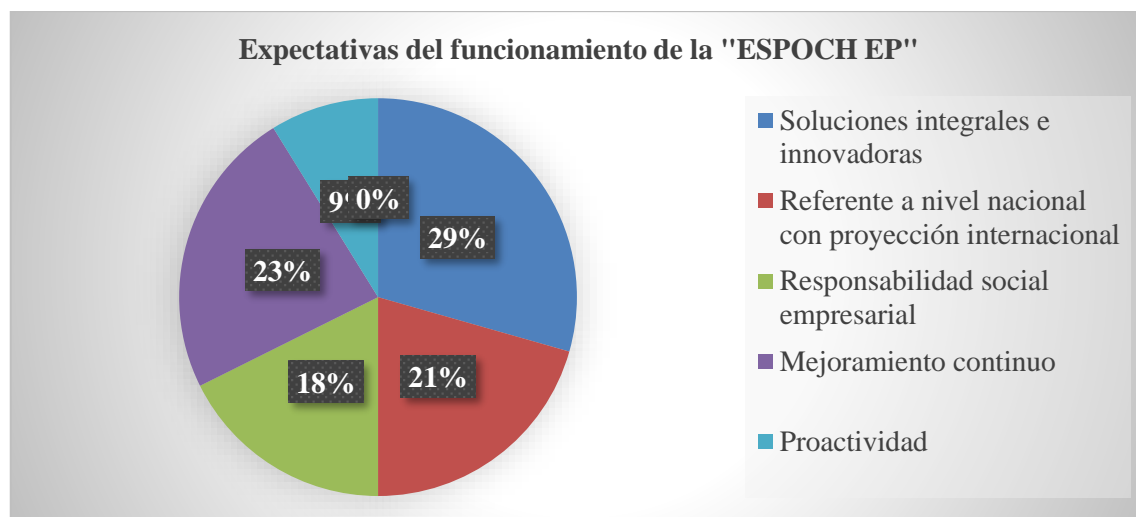
**Pregunta 9: ¿Qué expectativas tiene usted del funcionamiento de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 20-2:** Expectativas del funcionamiento de la "ESPOCH EP"

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
Soluciones integrales e innovadoras	10	29%
Referente a nivel nacional con proyección internacional	7	21%
Responsabilidad social empresarial	6	18%
Mejoramiento continuo	8	24%
Proactividad	3	9%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 18-2:** Expectativas del funcionamiento de la "ESPOCH EP"

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Cabe mencionar que esta pregunta es de opción múltiple con respuestas múltiples, por lo que del total de encuestados refleja que tienen mayores expectativas, con un 29%, que la institución brinde soluciones integrales e innovadoras, seguido de un 23% en mejoramiento continuo y con un 21% que sea referente a nivel nacional con proyección internacional, puesto que estos tres enfoques son parte del direccionamiento estratégico de las EP de IES en general.

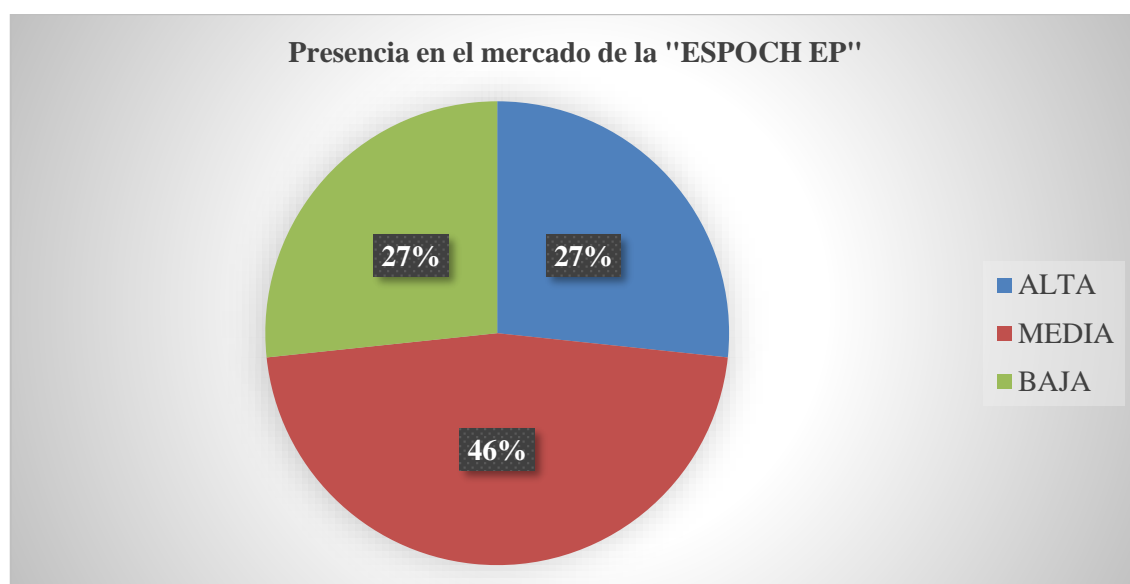
**Pregunta 10: ¿Cómo considera usted la presencia en el mercado de la imagen corporativa de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

**Tabla 21-2:** Presencia en el mercado de la "ESPOCH EP"

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
ALTA	4	27%
MEDIA	7	47%
BAJA	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Gráfico 19-2:** Presencia en el mercado de la "ESPOCH EP"

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:**

Los resultados obtenidos determinan que, el 27% de encuestados consideran que la presencia en el mercado de la imagen corporativa de la “ESPOCH EP” es alta, mientras que el 46% afirman que la presencia es media, y el 27% considera que es baja, debido a que la institución a pesar de que es conocida localmente no tiene alta presencia a nivel nacional dado que a falta de recursos económicos no se ha podido difundir en medios públicos, ni diseñar un sitio web oficial.

### **2.7.3 Entrevista a la Gerente General de la “ESPOCH EP.”**

#### **1. ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” cómo ha priorizado su futuro entorno al desarrollo estratégico?**

Nosotros nos basamos en un plan estratégico que tenemos desarrollado que se denomina “Planificación estratégica 2019-2023” en el cual netamente se enfocan los lineamientos están también determinados los objetivos y el direccionamiento de nuestra empresa siempre manejados y tratando de cumplir y enfocarnos en nuestro giro de negocio que atender todas las tipo de alternativas como objeto social ya sea de personas públicas de personas privadas también de necesidades institucionales de necesidades comerciales, es decir nosotros nos estamos enfocando en manejar nuestra empresa como una empresa en donde genera ingresos porque también la particularidad es que nosotros somos autónomas, somos netamente generamos nuestros recursos, somos autosustentables y tenemos autonomía administrativa.

#### **2. ¿Qué tanto las directrices estratégicas que poseen permiten a la Empresa Pública “ESPOCH EP” tener un campo de acción más amplio?**

En realidad ha sido bastante limitado puesto que la planificación estratégica está plasmado una cosa en papeles pero cuando nosotros tratamos de desarrollar nuestras actividades en el día a día, en las negociaciones diarias, se van como que alejando del punto principal por ello pensamos que necesitamos hacer una actualización siempre enfocados en cuál es nuestro giro del negocio para poder nosotros obtener también los resultados, sino muchas veces nos quedamos limitados porque no tenemos ese apoyo ya sea en documentos o institucional o del personal para podernos desarrollar, es decir un poco nos ha limitado el plan estratégico de podernos abrir porque está planteado de una manera y en la realidad, en la práctica, se necesita de otra manera plantear.

#### **3. Dentro de las expectativas generadas por la aplicación de un Plan Estratégico, ¿cuáles son las ventajas que usted considera que podría obtener?**

Las ventajas serían muy importantes porque esa es la base para nosotros podemos determinar y plantearnos objetivos, como usted sabe es la dirección de la empresa a la que maneja la planificación estratégica es decir define en realidad cómo debemos hacerlo para que debemos hacerlo en qué tiempo debemos hacerlo es decir sería nuestro camino nuestra Biblia como dicen para poder nosotros fijarnos una meta y poder cumplir con cada uno de nuestros objetivos.

#### **4. ¿Cuáles son los principales problemas internos y externos que impiden un mejor direccionamiento y crecimiento de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

El problema principal es la falta de una estructura a nosotros ser independientes o sea tener una autonomía administrativa y económica ha sido una limitación la falta de ingresos como experiencia le podemos conversar de por parte de la empresa pública que hemos trabajado en diferentes aspectos para poder obtener el desarrollo de proyectos pero nos hemos encontrado limitados porque no contamos con el personal suficiente entonces la falta de estructura es también lo que proporciona una falta de ejes para que puedan desarrollar una falta de departamentos en los cuales puedan seguir impulsando y poder alcanzar todos nuestros objetivos es decir la estructura organizacional ha sido uno de los principales problemas que hemos encontrado para nosotros poder alcanzar nuestros objetivos.

#### **5. La Empresa Pública “ESPOCH EP” en su funcionamiento, dado su actual gestión, ¿cuáles son las estrategias que se han aplicado para obtener éxito empresarial?**

Bueno nosotros la estrategia principal es la innovación, la contratación de personal que tenga estas características de ser innovadores de que siempre ante todo busquen un apoyo continuo y sobre todo a sabiendas de que toda nuestra actividad está enfocada a la parte de generación de trabajo que ellos mismos puedan determinar es decir tiene que ser un ganar-ganar si es que aquí un profesional se integra es para dar todo su conocimiento, actuar de una manera muy eficiente para poder conseguir un negocio, un proyecto, una consultoría porque de ahí se genera sus ingresos es decir tendría que ser un apoyo muy grande porque nosotros no tenemos como le había dicho una estructura entonces cada uno hace su camino y busca su permanencia aquí en la institución.

#### **6. ¿Cómo es el clima laboral de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

En realidad el clima laboral con el que nos manejamos es muy eficiente, todos colaboramos con todas las actividades que debemos realizar, vuelvo y repito la falta de una estructura es la que nos ha impulsado a apoyar el hombre y hacer todo lo que debemos hacer sin delimitar nuestro accionar sino que buscar siempre apoyarnos en un objetivo y para eso sí debemos intervenir todos dentro de un mismo proceso, lo hacemos y todo apuntando a nosotros tener un objetivo, a cumplir por ejemplo si se trata de una consultoría y presentar un informe todos apoyaremos para presentar el informe en el día que tenemos que hacer y con los resultados que nos han solicitado.



**7. ¿La estructura organizacional establecida actualmente es funcional y responde efectivamente a las necesidades entorno a las actividades de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

No, nosotros contamos ahorita con una estructura que está muy alejada en relación a nuestra necesidad porque por ejemplo no tenemos la parte principal como empresa que es la gestión comercial al contrario nos han determinado lo que es gestión de servicios, gestión de planificación y gestión del desarrollo empresarial pero la parte principal en la cual nosotros manejamos y generamos nuestros ingresos no está identificada que sería la parte de comercialización. De todos modos, hemos tratado de acoplar a la forma en la cual nosotros al momento tenemos autorizado para que se busque participación y poder también permanecer pues en el sentido de enfocarnos en nuestra gestión.

**8. ¿La visión, misión, valores y objetivos estratégicos establecidos están acorde a los requerimientos del entorno o las actividades actuales que desarrolla la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

En realidad, el tema de la misión y visión si están delimitados, alineados y prácticamente permiten cumplir con todo lo que es el tema de nuestra presencia y de nuestro desarrollo como empresa, de buscar nuestro propio sustento para poder también intervenir dentro del accionar, la misión en realidad nos ampara a que nosotros sigamos trabajando y creo que lo estamos aplicando y se asemeja a nuestra realidad. Como visión el tema de darnos a conocer de forma internacional también es una base muy fundamental porque por la realidad de nuestro país por la limitación de los recursos somos atractivos para los entes internacionales, entonces es referente en el que nosotros queremos, darnos a conocer para que vengan esas empresas que no tienen tal vez una delimitación de cómo iniciar a trabajar aquí que nos consideren a nosotros.

**9. ¿Qué tipo de indicadores se considera para evaluar la gestión de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

Bueno nosotros en realidad la experiencia que estamos manejando, los indicadores son prácticamente de gestión por resultados es decir a cada uno se está determinando una actividad para desarrollar y tienen que dar todo su contingente con la finalidad de obtener el producto que se denomina, es decir todo está basado por resultados, la necesidad está determinada y tienen que aplicar cada uno de sus conocimientos hasta obtener el resultado y está prácticamente es nuestro giro de negocio presentar los productos de acuerdo a nuestros requerimientos.

**10. ¿Cree usted necesario la aplicación de la metodología prospectiva para el diseño del Plan Estratégico de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

Si, nosotros creemos que en nuestra realidad el plan estratégico se aleja mucho de nuestra realidad entonces con el tema de la prospectiva nos ayudará muchísimo a esa integración, a nosotros poder delimitarnos, a podemos observar de aquí más adelante como queremos estar, con que componentes debemos contar es decir sería un apoyo muy importante y fundamental que en el tema de la prospectiva también se identifique con la planificación estratégica y en este caso más con nosotros que estamos prácticamente somos una empresa joven que necesitamos todavía mucho apoyo, mucha gestión que lo hemos estado dando pero siempre hay algo más que alcanzar y por ello si es que en el tema de la prospectiva también lo podemos considerar para nosotros sería muy importante.

**11. ¿Qué servicios considera usted deberían implementarse y en que le gustaría que mejore la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

El servicio que creo que es el muy fundamental que se debería implementar es la capacitación porque nosotros nacemos de una institución de educación superior y por ello también encajados con las necesidades de nuestro entorno, la capacitación es una herramienta de gestión medible en el cual hay mucha necesidad y mucho mercado en el cual nos podríamos implementar, este sería una línea de negocio que para nosotros nos sería muy atractiva.

**2.7.4 *Discusión de resultados y verificación de la idea a defender***

Mediante la aplicación de la entrevista realizada a la gerente general y las respectivas encuestas tanto al personal interno como a las personas externas de la Empresa Pública “ESPOCH EP” se pudo evidenciar los siguientes resultados: la empresa presenta una planificación desfasada, no cuenta con una estructura organizacional y direccionamiento estratégico correctamente establecido, de igual manera no tiene claramente definida la misión, visión, objetivos estratégicos y metas, por esta razón la mayoría del personal interno desconocen de la filosofía empresarial. Por otra parte, la presencia en el mercado de la empresa no es muy alta debido a que su oferta de servicios es baja y su estructura comunicacional es deficiente, lo que le impide aprovechar oportunidades como por ejemplo que el sector público y privado demandan de requerimiento que las Empresa Públicas de Instituciones de Educación Superior pueden satisfacer.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO PROPOSITIVO

#### 3.1 Título de la propuesta

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2022 - 2026.

#### 3.2 Objetivo de la propuesta

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa Pública “ESPOCH EP.”, por medio de la formulación estratégica participativa para la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial al 2026.

#### 3.3 Identificación de la empresa

##### 3.3.1 Datos generales de la empresa

Tabla 1-3: Datos de la empresa

<b>Provincia:</b>	Chimborazo
<b>Cantón:</b>	Riobamba
<b>No. Ruc:</b>	0660841910001
<b>Razón social:</b>	Empresa Pública ESPOCH
<b>Representante legal:</b>	Miriam Leonila Ulloa Ulloa
<b>Contador:</b>	Cesar Ledesma
<b>Dirección:</b>	Panamericana sur Km 1 1/2 (vía a Guayaquil)
<b>Email:</b>	espocheperencia@yahoo.com

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

##### 3.3.2 Reseña histórica

La Empresa Pública “ESPOCH EP” fue constituida mediante Resolución No. 272.CP.2018 del Consejo Politécnico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en sesión ordinaria efectuada el 22 de mayo de 2018. De la misma manera, mediante Resolución No. 472.CP.2018, Consejo Politécnico de la ESPOCH en sesión ordinaria realizada el 21 de septiembre del 2018, resolvió modificar la resolución No. 272.CP.2018, en el artículo 7 y al mismo tiempo derogar la disposición transitoria IV, cambios que constan en la Resolución 472.CP.2018. La institución

refiere el Código institucional 338 0000 Empresa Pública ESPOCH proporcionado por el Ministerio de Economía y Finanzas. Además, se identifica con el Registro Único de Contribuyentes y el Registro Único de Proveedores.

La Empresa Pública “ESPOCH EP” se constituye como persona jurídica de derecho público, con personalidad jurídica, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, económica, administrativa, financiera y de gestión; con el objeto principal de ofertar alternativas de solución, innovadoras e integrales, a requerimientos y problemas de personas naturales y jurídicas, a nivel nacional e internacional, mediante la formulación, administración y ejecución de proyectos, prestación de servicios especializados, comercialización, promoción de la investigación y transferencia tecnológica, y demás productos derivados, con la experticia y compromiso ético de profesionales multidisciplinarios.

### **3.3.3 Giro de la empresa**

La Empresa Pública “ESPOCH EP”, con base al Estatuto de creación aprobado el 19 de julio del 2018, en su artículo 4 establece que, para el cumplimiento de su objeto, le corresponde:

- Prestar servicios de asistencia técnica, asesoría, consultoría, administración y capacitación dentro del país o en el exterior en temas referentes a innovación, investigación, emprendimiento, tecnología, educación continua y posgrado, mediante planes, programas y proyectos científicos, sociales, económicos, culturales, ambientales, a organizaciones;
- Atraer inversiones nacionales como internacionales, para la implementación y sustentabilidad de los programas y proyectos;
- Brindar servicios a través de laboratorios de investigación especializados y/o certificados;
- Aportar al conocimiento y la innovación productiva y social;
- Promocionar y prestar servicios y productos resultantes de la investigación científica, técnica y tecnológica lograda en la ESPOCH;
- Suscribir convenios y acuerdos con personas naturales o jurídicas, nacionales o internacionales, o participar con estos en el cumplimiento de planes y programas de investigación y otros;
- Desarrollar e implementar incubadoras de emprendimiento de base tecnológica y centros de transferencia de tecnología; y,
- Participar de manera directa o asociada en licitaciones, concursos y otros procesos de contratación pública y privada.

### 3.3.4 *Implicados o Stakeholders*

A continuación se describen las personas u organizaciones implicadas y los posibles criterios o indicadores con los que cierta forma están relacionados con el cumplimiento de la misión de la Empresa Pública “ESPOCH EP”

**Tabla 2-3:** Listado de implicados con la ESPOCH-EP

<b>IMPLICADOS</b>	<b>CRITERIOS O INDICADORES</b>
Estado ecuatoriano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al cumplimiento del Plan Nacional</li> <li>• Apoyo a los programas y proyectos del sector público</li> <li>• Adherencia a las leyes, normas y responsabilidades</li> <li>• Posicionamiento de las E.P.</li> </ul>
Comunidad ESPOCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al reconocimiento y posicionamiento nacional</li> <li>• Administrar y gestionar productos y servicios politécnicos</li> <li>• Aportar recursos (excedentes) necesarios a la ESPOCH</li> </ul>
Aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de mutuo beneficio</li> <li>• Contribuir a la sostenibilidad de las alianzas</li> <li>• Garantizar los servicios y productos ofertados en conjunto</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios de calidad</li> <li>• Productos y servicios a tiempo y precio justo</li> <li>• Satisfacer los requerimientos y necesidades</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones armónicas y compromiso</li> <li>• Responsabilidad en los procesos de contratación y pago</li> <li>• Adecuadas políticas de transparencia</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad y crecimiento profesional</li> <li>• Reconocimiento laboral</li> <li>• Garantizar sus derechos en el contexto de la normativa de E.P.</li> </ul>
Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior (E.P. de IES.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias e información</li> <li>• Trabajar en conjunto</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras E.P. de IES.</li> </ul>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo a la población local</li> <li>• Conocimiento, ciencia y tecnología al servicio de la sociedad</li> <li>• Contribuir al logro de las equidades económicas-sociales</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

### 3.4 Diagnóstico estratégico

Después de haber desarrollado la aplicación de la entrevista realizada a la gerente general y las encuestas, tanto al personal interno como a las personas externas de la Empresa Pública “ESPOCH EP”, y realizado las respectivas tabulaciones con sus correspondientes análisis, se procede a estructurar un diagnóstico estratégico mediante el análisis externo e interno de la situación de la empresa:

#### 3.4.1 Análisis externo

Para el desarrollo del análisis externo de la Empresa Pública “ESPOCH EP” se procede a analizar los factores del macroentorno y microentorno, los cuales permiten determinar los factores claves e identificar las oportunidades y amenazas de la empresa:

##### 3.4.1.1 Análisis externo macro dimensional

Se procede a realizar un análisis de las situaciones contextuales a través de la valoración del macroentorno, lo que implica el análisis de los distintos factores mediante la metodología PESTEL: Análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

**Tabla 3-3:** Análisis externo macro dimensional

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO</b>			
<b>Factores y sus dimensiones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>FACTOR POLÍTICO</b>			
<b>FP1.</b> Nuevo enfoque del gobierno actual y políticas públicas	Nuevas políticas públicas con el cambio de gobierno	Adaptabilidad a las nuevas políticas del actual gobierno	Estado ecuatoriano Aliados estratégicos
<b>FP2.</b> Políticas salariales	Incremento del SBU de \$400 a \$425	Incentivo para los colaboradores	Colaboradores Comunidad ESPOCH
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>			
<b>FE1.</b> Inflación	Inflación anual de -0,91% en nov-2020 a 1,84% en nov-2021	Disminución en la adquisición de los productos y servicios	Clientes Proveedores Aliados estratégicos
<b>FE2.</b> Riesgo país	Riesgo país a enero del 2022 es de 869	Confianza de los mercados internacionales	Comunidad ESPOCH Aliados estratégicos

FACTOR SOCIAL			
<b>FS1.</b> Empleo y desempleo	Según el INEC, el empleo creció al 33,7% y el desempleo decreció al 4,4% en nov-2021	Estabilidad y garantía de derechos laborales. Nuevas modalidades de contratación de personal	Comunidad ESPOCH Colaboradores
<b>FS2.</b> Situación socioeconómica	La pobreza por ingresos a nivel nacional llegó a 32,2% en jun-2021	Disminución en la demanda de los productos y servicios	Estado ecuatoriano Clientes
FACTOR TECNOLÓGICO			
<b>FT1.</b> Desarrollo tecnológico	Constante evolución de las TIC a nivel internacional	Adquisición, desarrollo y transferencia tecnológica	Colaboradores Proveedores Aliados estratégicos
<b>FT2.</b> Innovación	Presencia de nuevos sistemas y equipos tecnológicos	Eficiencia en procesos internos con nuevos sistemas y equipos	Colaboradores Clientes
FACTOR ECOLÓGICO (MEDIOAMBIENTAL)			
<b>FM1.</b> Amenaza de nuevas enfermedades	Presencia de nueva variante de COVID denominada Ómicron	Estancamiento de futuros proyectos por confinamiento	Estado ecuatoriano Comunidad ESPOCH Colaboradores Sociedad
<b>FM2.</b> Cuidado medioambiental	Lucha constante en contra de la contaminación por parte de Organismos	Generación de proyectos vinculados a la protección del medioambiente	Estado ecuatoriano Comunidad ESPOCH Aliados estratégicos Sociedad
FACTOR LEGAL			
<b>FL1.</b> Facultades que permite la Ley de Empresas Públicas	Faculta la creación de unidades de negocios como parte de la estrategia comercial	Expansión e incremento de la participación en el mercado	Comunidad ESPOCH Colaboradores Aliados estratégicos
<b>FL2.</b> Reformas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	Reformas a la LOSNCP que integran o reestructuran procedimientos de contratación pública	Adaptabilidad a los procedimientos de contratación directa para la ejecución rápida de los proyectos	Colaboradores Proveedores Clientes Comunidad ESPOCH

Fuente: Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### 3.4.1.2 Análisis externo micro dimensional

Se procede a realizar un análisis de las situaciones contextuales a través de la valoración del microentorno, lo que implica el análisis de los distintos factores mediante el modelo de las 5 fuerzas de la competencia de Michael Porter, las cuales se refieren a la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representa los nuevos participantes, la probabilidad de que aparezcan productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y comparadores.

**Tabla 4-3:** Análisis externo micro dimensional

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO</b>			
<b>Factores y sus dimensiones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>			
<b>CA1.</b> Empresas Públicas de IES con gran experiencia y precios competitivos	Existen E.P. de IES fuertemente establecidas y con gran participación en el mercado	Disminución en la demanda de servicio y productos que oferta la ESPOCH-EP	Competidores actuales Clientes
<b>CA2.</b> Crecimiento de la oferta de las E.P. de IES	Las E.P. de IES amplían sus catálogos de servicios y productos para ofertar nichos de mercado insatisfechos	Mayor competitividad para la ESPOCH-EP	Competidores actuales Clientes
<b>CA3.</b> Alianzas estratégicas con E.P. de IES	Las alianzas de cooperación y apoyo con las E.P. de IES permite brindar una oferta complementaria y competitiva a nivel internacional	Intercambio e incremento de experiencias permitiendo mayor presencia en el mercado a la E.P.	Aliados estratégicos Competidores actuales Clientes
<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>			
<b>NC1.</b> Presencia de nuevas E.P. de IES que oferten servicios y productos similares	Las IES constituyen sus Empresas Públicas con el fin de crear fuentes complementarias de ingresos	Incremento en la competitividad de servicios y productos. Disminución de los ingresos de la E.P.	Competidores actuales Nuevos competidores



PRODUCTOS SUSTITUTIVOS			
<b>PS1.</b> Innovación en los servicios y productos ofertados por las empresas privadas	En el mercado existen empresas privadas que ofertan similares servicios y productos, pero con diferentes metodologías y valor agregado	Incremento en la competitividad de servicios y productos. Disminución de los ingresos de la E.P.	Competidores actuales Nuevos competidores Clientes
COMPRADORES O CLIENTES			
<b>C1.</b> Preferencia por los servicios y productos politécnicos	La confiabilidad, el prestigio y experticia de la ESPOCH son una ventaja competitiva en el mercado	Genera mayor confiabilidad y atracción por los servicios y productos ofertados por la E.P.	Clientes Comunidad ESPOCH Aliados estratégicos
<b>C2.</b> Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos	Se generan paradigmas sobre el mal manejo de recursos económicos en el sector público por temas de corrupción	Se genera desconfianza en la cooperación de proyectos con la E.P.	Estado Comunidad ESPOCH Clientes
<b>C3.</b> El sector privado y público demanda de requerimientos que la E.P. puede satisfacer	El sector privado y público demanda constantemente requerimientos de servicios especializados, administración y ejecución de proyectos, contratación pública	La E.P. tiene la capacidad de brindar soluciones integrales e innovadoras conforme los requerimientos de los clientes	Comunidad ESPOCH Clientes Proveedores
PROVEEDORES			
<b>P1.</b> Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales	Los acuerdos comerciales por parte de los proveedores se han venido cumpliendo de forma responsable, transparente y puntual.	Generar alianzas estratégicas que permitan un trabajo en conjunto en el desarrollo y ejecución futuros proyectos.	Proveedores

Fuente: Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### 3.4.1.3 Determinación de los factores estratégicos externos

Para el desarrollo de la matriz de prioridades, es importante primero preguntarse: ¿Cuál es la probabilidad de que el factor siga ocurriendo en el futuro, y de seguir ocurriendo, cuán probable es que tenga un impacto positivo o negativo para la empresa? Esto permite seleccionar los factores estratégicos externos con mayor prioridad para la Empresa Pública “ESPOCH EP”.

**Tabla 5-3:** Matriz de prioridades factores externos

<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	ALTA	FP1-FE1-FE2-FT1-C1-C2-C3	FM1-FL2-CA1-CA2	
	MEDIA	FS2-FT2-FM2-FL1-CA3-P1	FP2-FS1-NC1-PS1	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Probabilidad de Impacto</b>				

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

#### Listado de los Factores estratégicos externos:

- Nuevo enfoque del gobierno actual y políticas públicas
- Inflación
- Riesgo país
- Situación socioeconómica
- Desarrollo tecnológico
- Innovación
- Amenaza de nuevas enfermedades
- Cuidado medioambiental
- Facultades que permite la Ley de Empresas Públicas
- Reformas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Empresas Públicas de IES con gran experiencia y precios competitivos
- Crecimiento de la oferta de las E.P. de IES
- Alianzas estratégicas con E.P. de IES
- Preferencia por los servicios y productos politécnicos
- Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos
- El sector privado y público demanda de requerimientos que la E.P. puede satisfacer
- Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales

3.4.1.4 Matriz de perfil estratégico externo

**Tabla 6-3:** Perfil estratégico externo

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	Gran amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran oportunidad
Nuevo enfoque del gobierno actual y políticas públicas				X	
Inflación		X			
Riesgo país				X	
Situación socioeconómica		X			
Desarrollo tecnológico					X
Innovación					X
Amenaza de nuevas enfermedades		X			
Cuidado medioambiental				X	
Facultades que permite la Ley de Empresas Públicas				X	
Reformas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública			X		
Empresas Públicas de IES con gran experiencia y precios competitivos		X			
Crecimiento de la oferta de las E.P. de IES		X			
Alianzas estratégicas con E.P. de IES					X
Preferencia por los servicios y productos politécnicos					X
Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos	X				
El sector privado y público demanda de requerimientos que la E.P. puede satisfacer				X	
Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales					X

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### 3.4.1.5 Matriz de evaluación de factor externo

Para el desarrollo de la Matriz EFE se realizó un proceso colaborativo de participación, por lo que se seleccionó un equipo de 5 expertos de la Empresa Pública “ESPOCH EP” y se procedió a la asignación de los pesos y calificaciones, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 7-3:** Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Peso del Impacto		Calificación	Resultado Ponderado Total
	Import. Ponder.	Peso Específico		
<b>OPORTUNIDADES</b>				<b>2,27</b>
<b>O1.</b> Nuevo enfoque del gobierno actual y políticas públicas	20	0,06	3	0,17
<b>O2.</b> Riesgo país	20	0,06	3	0,17
<b>O3.</b> Desarrollo tecnológico	25	0,07	4	0,28
<b>O4.</b> Innovación	25	0,07	4	0,28
<b>O5.</b> Cuidado medioambiental	20	0,06	3	0,17
<b>O6.</b> Facultades que permite la Ley de Empresas Públicas	15	0,04	3	0,13
<b>O7.</b> Reformas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	20	0,06	3	0,17
<b>O8.</b> Alianzas estratégicas con E.P. de IES	20	0,06	4	0,23
<b>O9.</b> Preferencia por los servicios y productos politécnicos	25	0,07	4	0,28
<b>O10.</b> El sector privado y público demanda de requerimientos que la E.P. puede satisfacer	20	0,06	3	0,17
<b>O11.</b> Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales	20	0,06	4	0,23
<b>AMENAZAS</b>				<b>0,63</b>
<b>A1.</b> Inflación	20	0,06	2	0,11
<b>A2.</b> Situación socioeconómica	15	0,04	2	0,08
<b>A3.</b> Amenaza de nuevas enfermedades	20	0,06	2	0,11
<b>A4.</b> Empresas Públicas de IES con gran experiencia y precios competitivos	25	0,07	2	0,14
<b>A5.</b> Crecimiento de la oferta de las E.P. de IES	20	0,06	2	0,11
<b>A6.</b> Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos	25	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>1,00</b>	<b>–</b>	<b>2,90</b>

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 8-3:** Leyenda de la matriz EFE

LEYENDA		
Importancia Ponderada	Peso Específico	Calificación
Alto: 5	No importante: 0,00 Muy importante: 1,00	Amenaza mayor: 1
Sobre lo normal: 4		Amenaza menor: 2
Normal: 3		Oportunidad menor: 3
Bajo lo normal: 2		Oportunidad mayor: 4
Pobre: 1		

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:** El resultado ponderado total de la matriz de evaluación externa (EFE) de la Empresa Pública “ESPOCH EP” es de 2,90, lo que indica que la empresa se encuentra con un resultado normal sobre el promedio, además se aprecia un resultado total de oportunidades de 2,27 y un resultado total de amenazas de 0,63, lo que indica que la empresa dispone de abundantes oportunidades, por lo que es importante aprovechar al máximo dichas oportunidades estableciendo estrategias que direccionen al posicionamiento y crecimiento empresarial.

### 3.4.2 Análisis interno

Para el desarrollo del análisis interno se procede a analizar los entornos internos de la Empresa Pública “ESPOCH EP”, los cuales permiten determinar los factores claves e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa:

#### 3.4.2.1 Análisis de factores claves internos

Se procede a realizar un análisis de las situaciones del entorno interno de la empresa, mediante el apoyo de la matriz de la Cadena de Valor, analizando los distintos factores y actividades centrales y no centrales que integran la matriz mencionada, como lo son: la infraestructura de la empresa, la estructura organizacional, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, la gestión operativa, financiera y de marketing-ventas.

**Tabla 9-3:** Análisis de factores claves internos

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS</b>			
<b>Factores y sus dimensiones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>FACTOR INFRAESTRUCTURA</b>			
<b>FI1.</b> No contar con infraestructura propia	La E.P. no cuenta con edificio, muebles y equipos de oficina propios	Limita a la E.P. en sus procesos y operatividad	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>FI2.</b> Apoyo de infraestructura por parte de la ESPOCH	Conforme al convenio, la ESPOCH le brinda apoyo con espacios físicos a la E.P.	Ayuda a la operatividad de la E.P. y le permite ahorrar por costos de infraestructura	ESPOCH-EP Colaboradores ESPOCH

FACTOR ORGANIZACIONAL			
<b>FO1.</b> Deficiente Estructura organizacional	La estructura organizacional, en una empresa, es la base primordial para un eficiente direccionamiento	Limita a la E.P. a cumplir con sus objetivos y ejes empresariales	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>FO2.</b> No contar con un manual de gestión organizacional por procesos	El manual de gestión por procesos es una pieza fundamental que direcciona los procedimientos internos de manera correcta	Confusión en los procedimientos a seguir. Limita al control y evaluación de la gestión	ESPOCH-EP Colaboradores
FACTOR RECURSOS HUMANOS			
<b>RH1.</b> Personal profesional, capacitado, experticia y compromiso	La E.P. cuenta con personal con formación de tercer y cuarto nivel, técnicamente capacitado	Permite a la Empresa Pública tener mayor rendimiento y eficiencia en sus actividades	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>RH2.</b> Excelente clima laboral	Un buen clima laboral en la empresa permite eficiencia en el trabajo del personal	Eficiencia en las actividades de la E.P. por excelentes relaciones interpersonales	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>RH3.</b> Equipo multidisciplinario	Un equipo de profesionales de diferentes disciplinas fortalece la resolución de problemas y toma de decisiones	Permite a la Empresa Pública tener mayor rendimiento y eficiencia en sus actividades	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>RH4.</b> Limitado personal para el desarrollo de actividades	No contar con el personal necesario limita el desarrollo de todas las actividades de la empresa	Incremento en la carga de trabajo del personal.	ESPOCH-EP Colaboradores
FACTOR DESARROLLO TECNOLÓGICO			
<b>DT1.</b> Posee de equipos tecnológicos óptimos y necesarios	El equipamiento tecnológico de las E.P. debe ir a la par del avance tecnológico	Le permite a la Empresa Pública desarrollar sus actividades con normalidad	ESPOCH-EP Colaboradores

FACTOR OPERATIVO			
<b>O1.</b> No contar con la gestión comercial	La gestión comercial es una pieza clave en la estructura organizacional ya que permite crear alianzas comerciales con el sector público y privado	Limita a la E.P. expandir su oferta de servicios y tener baja presencia en el mercado	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>O2.</b> Amplio catálogo de servicios y productos universitario	Las facultades de la ESPOCH ponen a disposición servicios y productos para desarrollar autogestión	Su aprovechamiento para crear nuevas líneas de negocios y generar ingresos	ESPOCH-EP Colaboradores ESPOCH
FACTOR FINANCIERO			
<b>FF1.</b> Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria.	La Ley faculta a las E.P. de autonomía financiera, económica, presupuestaria	La E.P. tiene la capacidad de generar y administrar ingresos y recurso propios	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>FF2.</b> Asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación en proyectos	El porcentaje de rentabilidad que recibe la E.P. varía del 3% al 15% por la participación en proyectos	Limitado capital de trabajo para reinvertir en el desarrollo de nuevos proyectos	ESPOCH-EP Colaboradores
FACTOR MARKETING			
<b>FM1.</b> Deficiente estructura comunicacional	La E.P. cuenta con un sitio web básico y no vinculado al sitio web de la ESPOCH. No aprovecha las redes sociales	Se desconoce de las actividades, direccionamiento y oferta de la E.P.	ESPOCH-EP Colaboradores
<b>FM2.</b> La presencia en el mercado de la imagen corporativa no es muy alta	La mayoría de las actividades que desempeña son a nivel local y regional	Limita a la E.P. la participación a nivel nacional e internacional. Menos competitiva en el mercado	ESPOCH-EP Colaboradores

Fuente: Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### 3.4.2.2 Determinación de los factores estratégicos internos

Para el desarrollo de la matriz de prioridades, es importante primero preguntarse: ¿Cuál es la probabilidad de que el factor siga ocurriendo en el futuro, y de seguir ocurriendo, cuán probable es que tenga un impacto positivo o negativo para la empresa? Esto permite seleccionar los factores estratégicos internos con mayor prioridad para la Empresa Pública “ESPOCH EP”.

**Tabla 10-3:** Matriz de prioridades factores internos

<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	ALTA	FI1-RH1-DT1-O2	RH2-RH3-FF1-FF2	
	MEDIA	FI2-RH4-O1-FM1-FM2	FO2	
	BAJA	FO1		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		<b>Probabilidad de Impacto</b>		

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

#### Listado de los Factores estratégicos internos:

- No contar con infraestructura propia
- Apoyo de infraestructura por parte de la ESPOCH
- Personal profesional, capacitado, experticia y compromiso
- Excelente clima laboral
- Equipo multidisciplinario
- Limitado personal para el desarrollo de actividades
- Posee de equipos tecnológicos óptimos y necesarios
- No contar con la gestión comercial
- Amplio catálogo de servicios y productos universitario
- Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria
- Asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación en proyectos
- Deficiente estructura comunicacional
- La presencia en el mercado de la imagen corporativa no es muy alta



3.4.2.3 Matriz de perfil estratégico interno

**Tabla 11-3:** Perfil estratégico interno

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Debilidad		Normal	Fortaleza	
	Gran debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran fortaleza
No contar con infraestructura propia	X				
Apoyo de infraestructura por parte de la ESPOCH					X
Personal profesional, capacitado, experticia y compromiso					X
Excelente clima laboral				X	
Equipo multidisciplinario				X	
Limitado personal para el desarrollo de actividades		X			
Posee de equipos tecnológicos óptimos y necesarios			X		
No contar con la gestión comercial		X			
Amplio catálogo de servicios y productos universitario				X	
Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria.			X		
Asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación en proyectos		X			
Deficiente estructura comunicacional		X			
La presencia en el mercado de la imagen corporativa no es muy alta		X			

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### 3.4.2.4 Matriz de evaluación de factor interno

Para el desarrollo de la Matriz EFI se realizó un proceso colaborativo de participación, por lo que se seleccionó un equipo de 5 expertos de la Empresa Pública “ESPOCH EP” y se procedió a la asignación de los pesos y calificaciones, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 12-3:** Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Peso del Impacto		Calificación	Resultado Ponderado Total
	Import. Ponder.	Peso Específico		
<b>FORTALEZAS</b>				<b>1,84</b>
<b>F1.</b> Apoyo de infraestructura por parte de la ESPOCH	25	0,10	4	0,39
<b>F2.</b> Personal profesional, capacitado, experticia, compromiso	25	0,10	4	0,39
<b>F3.</b> Excelente clima laboral	20	0,08	3	0,24
<b>F4.</b> Equipo multidisciplinario	20	0,08	3	0,24
<b>F5.</b> Posee de equipos tecnológicos óptimos y necesarios	15	0,06	3	0,18
<b>F6.</b> Amplio catálogo de servicios y productos universitario	20	0,08	3	0,24
<b>F7.</b> Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria	15	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>				<b>0,82</b>
<b>D1.</b> No contar con infraestructura propia	20	0,08	1	0,08
<b>D2.</b> Limitado personal para el desarrollo de actividades	20	0,08	2	0,16
<b>D3.</b> No contar con la gestión comercial	20	0,08	2	0,16
<b>D4.</b> Asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación en proyectos	15	0,06	2	0,12
<b>D5.</b> Deficiente estructura comunicacional	20	0,08	2	0,16
<b>D6.</b> La presencia en el mercado de la imagen corporativa no es muy alta	20	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>1,00</b>	–	<b>2,66</b>

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 13-3:** Leyenda de la matriz EFI

LEYENDA		
Importancia Ponderada	Peso Específico	Calificación
Alto: 5		Debilidad mayor: 1
Sobre lo normal: 4	No importante: 0,00	Debilidad menor: 2
Normal: 3	Muy importante: 1,00	Fortaleza menor: 3
Bajo lo normal: 2		Fortaleza mayor: 4
Pobre: 1		

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Análisis:** El resultado ponderado total de la matriz de evaluación interna (EFI) de la Empresa Pública “ESPOCH EP” es de 2,66, lo que indica que la empresa se encuentra con un resultado normal sobre el promedio, además se aprecia un resultado total de fortalezas de 1,84 y un resultado total de debilidades de 0,82 lo que indica una empresa con una fuerte posición interna, por ello es importante establecer estrategias que fortalezcan la dirección y gestión empresarial.

### 3.4.3 Matriz FODA

**Tabla 14-3:** Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Apoyo de infraestructura por parte de la ESPOCH</p> <p><b>F2.</b> Personal profesional, capacitado, experticia y compromiso</p> <p><b>F3.</b> Excelente clima laboral</p> <p><b>F4.</b> Equipo multidisciplinario</p> <p><b>F5.</b> Posee de equipos tecnológicos óptimos y necesarios</p> <p><b>F6.</b> Amplio catálogo de servicios y productos universitario</p> <p><b>F7.</b> Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria</p>	<p><b>D1.</b> No contar con infraestructura propia</p> <p><b>D2.</b> Limitado personal para el desarrollo de actividades</p> <p><b>D3.</b> No contar con la gestión comercial</p> <p><b>D4.</b> Asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación en proyectos</p> <p><b>D5.</b> Deficiente estructura comunicacional</p> <p><b>D6.</b> La presencia en el mercado de la imagen corporativa no es muy alta</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Nuevo enfoque del gobierno actual y políticas públicas</p> <p><b>O2.</b> Riesgo país</p> <p><b>O3.</b> Desarrollo tecnológico</p> <p><b>O4.</b> Innovación</p> <p><b>O5.</b> Cuidado medioambiental</p> <p><b>O6.</b> Facultades que permite la Ley de Empresas Públicas</p> <p><b>O7.</b> Reformas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública</p> <p><b>O8.</b> Alianzas estratégicas con E.P. de IES</p> <p><b>O9.</b> Preferencia por los servicios y productos politécnicos</p> <p><b>O10.</b> El sector privado y público demanda de requerimientos que la E.P. puede satisfacer</p> <p><b>O11.</b> Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales</p>	<p><b>A1.</b> Inflación</p> <p><b>A2.</b> Situación socioeconómica</p> <p><b>A3.</b> Amenaza de nuevas enfermedades</p> <p><b>A4.</b> Empresas Públicas de IES con gran experiencia y precios competitivos</p> <p><b>A5.</b> Crecimiento de la oferta de las E.P. de IES</p> <p><b>A6.</b> Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos</p>

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

#### **3.4.4 Diseño del problema y la solución estratégica general**

La Matriz de relación de factores estratégicos que se presenta a continuación permite diseñar el problema y la solución estratégica generales, mediante la interrelación que existe entre los diferentes factores estratégicos externos e internos que se determinaron en la matriz FODA, puesto que ya se encuentran clasificados por: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para conocer si existe una interacción directa o indirecta entre cada uno de los factores estratégicos se debe otorgar una calificación según el grado de intensidad de la relación existente, empleando la siguiente escala: Alta = 5; Media = 3; Baja = 1; Nula = 0.

Para medir la intensidad de las relaciones que existe entre los factores estratégicos de la matriz FODA, se requiere seguir las siguientes preguntas e interpretaciones:

- **Relación existente entre la fortaleza y la oportunidad.**

**Pregunta:** ¿En qué grado aquella fortaleza podría posibilitar más el aprovechamiento de aquella oportunidad?

**Interpretación:** Cuanta más posibilidad, mayor calificación

- **Relación existente entre la debilidad y la oportunidad.**

**Pregunta:** ¿En qué medida aquella debilidad podría impedir más el aprovechamiento de aquella oportunidad?

**Interpretación:** Cuanta más impedimento, mayor calificación

- **Relación existente entre la fortaleza y la amenaza.**

**Pregunta:** ¿En qué medida aquella fortaleza podría proteger más a la empresa de la afectación de aquella amenaza?

**Interpretación:** Cuanta más protección, mayor calificación

- **Relación existente entre la debilidad y la amenaza.**

**Pregunta:** ¿En qué grado aquella debilidad podría agravar más a la empresa de la afectación de aquella amenaza?

**Interpretación:** Cuanta más agravamiento, mayor calificación

**Tabla 15-3:** Matriz de relación de factores estratégicos

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS (F)							DEBILIDADES (D)						SUMA	PROMEDIO
		F1. Apoyo de infraestructura por parte de la ESPOCH	F2. Personal profesional, capacitado, experticia y compromiso	F3. Excelente clima laboral	F4. Equipo multidisciplinario	F5. Posee de equipos tecnológicos óptimos y necesarios	F6. Amplio catálogo de servicios y productos universitario	F7. Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria	D1. No contar con infraestructura propia	D2. Limitado personal para el desarrollo de actividades	D3. No contar con la gestión comercial	D4. Asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación en proyectos	D5. Deficiente estructura comunicacional	D6. La presencia en el mercado de la imagen corporativa no es muy alta		
OPORTUNIDADES	O1. Nuevo enfoque del gobierno actual y políticas públicas	3	1	1	1	3	3	3	5	1	3	5	3	3	35	2,69
	O2. Riesgo país	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	5	3	3	33	2,54
	O3. Desarrollo tecnológico	5	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3	5	3	43	3,31
	O4. Innovación	3	5	5	5	5	3	1	3	3	5	3	3	3	47	3,62
	O5. Cuidado medioambiental	3	3	3	5	1	3	1	3	1	1	3	3	3	33	2,54
	O6. Facultades que permite la Ley de Empresas Públicas	3	3	1	3	1	5	1	3	3	3	3	3	3	35	2,69
	O7. Reformas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	3	3	1	3	3	1	5	1	3	3	3	3	3	35	2,69
	O8. Alianzas estratégicas con E.P. de IES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	39	3,00
	O9. Preferencia por los servicios y productos politécnicos	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	43	3,31
	O10. El sector privado y público demanda de requerimientos que la E.P. puede satisfacer	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	45	3,46
	O11. Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales	3	3	3	3	1	3	3	1	3	5	1	3	3	35	2,69
AMENAZAS	A1. Inflación	3	1	1	1	1	1	5	5	3	5	3	3	33	2,54	
	A2. Situación socioeconómica	3	3	3	5	1	1	3	3	3	3	3	1	31	2,38	
	A3. Amenaza de nuevas enfermedades	1	5	5	3	3	1	1	1	3	1	1	1	27	2,08	
	A4. Empresas Públicas de IES con gran experiencia y precios competitivos	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	35	2,69	
	A5. Crecimiento de la oferta de las E.P. de IES	3	3	1	3	3	5	3	3	3	3	3	3	39	3,00	
	A6. Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	39	3,00	
<b>SUMA</b>		<b>51</b>	<b>51</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>627</b>	<b>48,2</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,41</b>	<b>3,00</b>	<b>2,53</b>	<b>3,00</b>	<b>2,18</b>	<b>2,88</b>	<b>2,76</b>	<b>3,12</b>	<b>3,12</b>	<b>3,00</b>	<b>2,88</b>	<b>36,9</b>	<b>2,84</b>

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

#### *3.4.4.1 Redacción del problema estratégico general: ADFO*

Si se mantiene las amenazas como son el crecimiento de la oferta de las Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior y la desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos, considerando las debilidades de la Empresa Pública “ESPOCH EP” como no contar con un sistema de gestión organizacional, en especial la gestión comercial, percibir una asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación de proyectos y tener una deficiente estructura comunicacional lo que le impide posicionarse en el mercado, a pesar de disponer de fortalezas como el apoyo de infraestructura y amplio catálogo de servicios y productos por parte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, además de contar con personal profesional y capacitado con gran experticia y compromiso laboral, equipo multidisciplinario, no se lograrán aprovechar las oportunidades como el desarrollo tecnológico y la innovación, alianzas estratégicas con E.P. de IES, preferencia por los servicios y productos politécnicos, y el sector privado y público demanda de requerimientos que la ESPOCH EP puede satisfacer.

#### *3.4.4.2 Redacción de la solución estratégica general: FOAD*

Es necesario que la Empresa Pública “ESPOCH EP” aproveche las fortalezas tales como el apoyo de infraestructura y amplio catálogo de servicios y productos por parte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, además de contar con personal profesional y capacitado con gran experticia y compromiso laboral, equipo multidisciplinario, para maximizar la utilización de oportunidades como el desarrollo tecnológico y la innovación, alianzas estratégicas con E.P. de IES, preferencia por los servicios y productos politécnicos, y el sector privado y público demanda de requerimientos que la ESPOCH EP puede satisfacer, reduciendo el impacto de amenazas como el crecimiento de la oferta de las Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior y la desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos, posibilitando la minimización de las debilidades como no contar con un sistema de gestión organizacional, en especial la gestión comercial, percibir una asignación de bajo porcentaje de rentabilidad por participación de proyectos y tener una deficiente estructura comunicacional.

### 3.4.5 Matriz DAFO

**Tabla 16-3:** Matriz de estrategias DAFO

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>F1.</b> Apoyo de infraestructura por parte de la ESPOCH <b>F2.</b> Personal profesional, capacitado, experticia y compromiso <b>F3.</b> Excelente clima laboral <b>F4.</b> Equipo multidisciplinario <b>F5.</b> Posee de equipos tecnológicos óptimos y necesarios <b>F6.</b> Amplio catálogo de servicios y productos universitario <b>F7.</b> Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1.</b> Nuevo enfoque del gobierno actual y políticas públicas <b>O2.</b> Riesgo país <b>O3.</b> Desarrollo tecnológico <b>O4.</b> Innovación <b>O5.</b> Cuidado medioambiental <b>O6.</b> Facultades que permite la Ley de Empresas Públicas <b>O7.</b> Reformas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública <b>O8.</b> Alianzas estratégicas con E.P. de IES <b>O9.</b> Preferencia por los servicios y productos politécnicos <b>O10.</b> El sector privado y público demanda de requerimientos que la E.P. puede satisfacer <b>O11.</b> Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales	<b>F4, O4.</b> Generar innovación y fortalecimiento en la oferta de productos y servicios existentes. <b>F6, O6, O9.</b> Definir nuevas líneas de negocios para fortalecer la autogestión de la ESPOCH. <b>F4, O5.</b> Desarrollar proyectos de desarrollo sostenible. <b>F5, O3, O4.</b> Estar a la vanguardia en innovación tecnológica. <b>F7, O7.</b> Incrementar la participación local y nacional en procesos de contratación pública. <b>F1, O3.</b> Implementar proyectos de investigación y transferencia tecnológica. <b>F2, F3, O4.</b> Fortalecer las capacidades, competencias y habilidades del personal y su ambiente laboral.	<b>D5, O3.</b> Fortalecer el sistema de gestión comunicacional empresarial. <b>D3, O10, O11.</b> Generar convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones comerciales con empresas nacionales e internacionales. <b>D4, O1, O2.</b> Incrementar la participación en proyectos nacionales e internacionales. <b>D6, O8.</b> Alianzas con E.P. de IES que permita intercambio de experiencias y trabajo conjunto en proyectos de organismos internacionales. <b>D4, O10.</b> Privilegiar proyectos en los cuales se asegure rendimientos suficientes para cubrir costos y gastos. <b>D3, O4.</b> Implementar un sistema de gestión organizacional por procesos y comercial.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1.</b> Inflación <b>A2.</b> Situación socioeconómica <b>A3.</b> Amenaza de nuevas enfermedades <b>A4.</b> Empresas Públicas de IES con gran experiencia y precios competitivos <b>A5.</b> Crecimiento de la oferta de las E.P. de IES <b>A6.</b> Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos	<b>F6, A5.</b> Ofertar servicios especializados en temas de capacitación y consultoría. <b>F2, F3, A3.</b> Fortalecer y aprovechar el teletrabajo en tiempos de confinamiento. <b>F4, A2.</b> Vinculación con proyectos de desarrollo sostenible.	<b>D1, A1.</b> Aprovechar el apoyo de infraestructura y recursos por parte de la ESPOCH. <b>D5, A6.</b> Transparentar todos los procesos en la página web institucional. <b>D2, D4, A1.</b> Optimizar el uso de los recursos de la empresa pública.

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

### 3.5 Direccionamiento estratégico

#### 3.5.1 Misión propuesta

ESPOCH EP es una empresa pública que brinda alternativas innovadoras e integrales de solución para satisfacer los requerimientos de personas naturales y jurídicas, a nivel nacional e internacional, mediante la formulación, administración y ejecución de proyectos, prestación de servicios especializados, comercialización, promoción de la investigación y transferencia tecnológica, y demás productos derivados, con la experticia y compromiso ético de profesionales multidisciplinarios, dentro de un marco de valores y principios.

**Tabla 17-3:** Diseño de la misión

<b>¿Qué hace?</b>	Brindar alternativas innovadoras e integrales de solución
<b>¿Para qué lo hace?</b>	Satisfacer los requerimientos de personas naturales y jurídicas, a nivel nacional e internacional
<b>¿Con qué lo hace?</b>	Experticia y compromiso ético de profesionales multidisciplinarios
<b>¿Cómo lo hace?</b>	Formulación, administración y ejecución de proyectos, prestación de servicios especializados, comercialización, promoción de la investigación y transferencia tecnológica, y demás productos derivados
<b>¿Con cuáles criterios se rige?</b>	Dentro de un marco de valores y principios

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

#### 3.5.2 Visión propuesta

Al 2026, ser la Empresa Pública referente a nivel nacional con proyección internacional por brindar soluciones innovadoras, integrales y de calidad a los diversos requerimientos de nuestros clientes y aliados estratégicos, enmarcados en el mejoramiento continuo e innovación tecnológica, que contribuyan, de manera sostenible, al desarrollo productivo del país.

**Tabla 18-3:** Diseño de la visión

<b>¿Cómo ser dentro de 5 años?</b>	Referente a nivel nacional con proyección internacional
<b>¿Qué logros recordar?</b>	Por brindar soluciones innovadoras, integrales y de calidad
<b>¿Qué innovaciones podría hacer?</b>	Mejoramiento continuo e innovación tecnológica
<b>¿Qué expectativas podría satisfacer?</b>	Contribuir, de manera sostenible, al desarrollo productivo del país

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.



### 3.5.3 *Valores propuestos*

- ✓ **Excelencia:** Contamos con el personal y los recursos idóneos y capaces de cumplir los requerimientos de nuestros usuarios y clientes, brindándoles soluciones innovadoras, integrales y de calidad;
- ✓ **Proactividad:** Orientamos nuestra labor, de manera anticipada, hacia el apoyo para lograr cumplir con los objetivos estratégicos institucionales;
- ✓ **Empatía:** Aseguramos un ambiente agradable de trabajo, enmarcado en el respeto hacia el personal comprometido en mejorar la productividad de la empresa pública;
- ✓ **Sostenibilidad:** Encaminados a corto y largo plazo a ser una empresa pública sostenible, generando valor económico, medioambiental y social;
- ✓ **Progreso:** Enfocados siempre en el mejoramiento continuo, preparación profesional permanente al personal e innovación tecnológica;
- ✓ **Organización:** Comprometidos por el trabajo organizado y en armonía, sujetos a sistemas de gestión organizacional, que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos;
- ✓ **Confianza:** Trabajamos de manera transparente sujetos a la Constitución y la Ley en todos los procesos, cumpliendo siempre de los compromisos asumidos; y,
- ✓ **Honestidad:** Aseguramos transparencia en todas las actividades operacionales, demostrando altos estándares de ética empresarial, proporcionando información completa y veraz sobre nuestro accionar.

### 3.5.4 *Principios empresariales*

- ❖ Propiciar la accesibilidad, obligatoriedad, regularidad, seguridad, generalidad, precios equitativos, continuidad y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
- ❖ Practicar los valores éticos y empresariales que respeten los derechos de los demás y reflejen transparencia, en un entorno de solidaridad y de confianza;
- ❖ Buscar constantemente la calidad mediante la eficacia y eficiencia en los procesos empresariales cumpliendo con las expectativas de los clientes;
- ❖ Fortalecer el trabajo en equipo que contribuya a la sostenibilidad empresarial y el logro de los objetivos;
- ❖ Buscar permanentemente la innovación y el mejoramiento continuo en procesos, productos y servicios integrales que permitan el fortalecimiento empresarial
- ❖ Cooperar de manera sostenible al desarrollo humano y buen vivir de la sociedad;
- ❖ Fomentar el desarrollo sostenible respetando los derechos del medioambiente.

### 3.5.5 Ejes estratégicos

**Tabla 19-3:** Ejes estratégicos

<b>EJES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>Gestión financiera</b>	Generar rendimientos financieros que permitan la reinversión y capitalización empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Privilegiar proyectos en los cuales se asegure rendimientos suficientes para cubrir costos y gastos.</li> <li>● Optimizar el uso de los recursos de la empresa pública.</li> </ul>
	Fidelizar a clientes y aliados estratégicos desarrollando relaciones comerciales positivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generar convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones comerciales con empresas nacionales e internacionales.</li> </ul>
<b>Posicionamiento de mercado</b>	Posicionar la imagen corporativa como referente en ofertar soluciones innovadoras y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generar innovación y fortalecimiento en la oferta de productos y servicios existentes.</li> </ul>
	Fortalecer los niveles de eficiencia y calidad de los sistemas de gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar un sistema de gestión organizacional por procesos y comercial.</li> </ul>
<b>Fortalecimiento de procesos de la gestión empresarial</b>	Generar nuevas líneas de negocios innovadoras, integrales, sostenibles y de calidad, en coordinación con la ESPOCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofertar servicios especializados en temas de capacitación y consultoría.</li> <li>● Implementar proyectos de investigación y transferencia tecnológica.</li> <li>● Definir nuevas líneas de negocios para fortalecer la autogestión de la ESPOCH.</li> <li>● Aprovechar el apoyo de infraestructura y recursos por parte de la ESPOCH.</li> <li>● Desarrollar proyectos de desarrollo sostenible.</li> <li>● Vinculación con proyectos de desarrollo sostenible.</li> </ul>
	Incrementar la participación de mercado a nivel local, nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incrementar la participación local y nacional en procesos de contratación pública.</li> <li>● Incrementar la participación en proyectos nacionales e internacionales.</li> <li>● Alianzas con E.P. de IES que permita intercambio de experiencias y trabajo conjunto en proyectos de organismos internacionales.</li> </ul>
	Fortalecer la innovación tecnológica y el sistema de gestión comunicacional empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estar a la vanguardia en innovación tecnológica.</li> <li>● Fortalecer el sistema de gestión comunicacional empresarial.</li> <li>● Transparentar todos los procesos en la página web institucional.</li> </ul>
<b>Fortalecimiento de la innovación y desarrollo empresarial</b>	Fortalecer los niveles de eficiencia, desempeño y bienestar del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer las capacidades, competencias y habilidades del personal y su ambiente laboral.</li> <li>● Fortalecer y aprovechar el teletrabajo en tiempos de confinamiento.</li> </ul>

Fuente: Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

### 3.5.6 Objetivos estratégicos

**Tabla 20-3:** Objetivos estratégicos

Objetivos	S Específicos	M Medible	A Asignable	R Recursos	T Tiempo		
					C/P	M/P	L/P
Generar rendimientos financieros que permitan la reinversión y capitalización empresarial	Gestionar proyectos que generen altos porcentajes de rentabilidad para la ESPOCH-EP	Al menos 15% de rendimiento de los proyectos a ejecutarse	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		3 proyectos con altos porcentajes de rentabilidad en ejecución al año	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Optimizar el uso de los recursos de la ESPOCH-EP	100% de recursos optimizados	Coordinación Administrativa Financiera	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
Fidelizar a clientes y aliados estratégicos desarrollando relaciones comerciales positivas	Generar acuerdos comerciales con clientes actuales	2 convenios comerciales con clientes actuales al año	Coordinación de Comercialización y de Servicios	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Generar convenios marco con instituciones nacionales	2 convenios marco con instituciones nacionales al año	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Generar alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales	2 alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales al año	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
Posicionar la imagen corporativa como referente en ofertar soluciones innovadoras y de calidad	Innovar los servicios ofertados por ESPOCH-EP	100% de servicios innovados	Coordinación de Comercialización y de Servicios	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Implementar estrategias comerciales que fortalezcan la oferta de la ESPOCH-EP	100% de implementación de estrategias comerciales	Coordinación de Comercialización y de Servicios	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	

	Utilizar instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente	2 instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente hasta el 2026	Coordinación de Comercialización y de Servicios	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
Fortalecer los niveles de eficiencia y calidad de los sistemas de gestión empresarial	Diseñar e implementar un sistema de gestión organizacional por procesos	100% del diseño del sistema de gestión organizacional por procesos	Coordinación de Planificación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		100% de implementación del sistema de gestión organizacional por procesos	Coordinación de Planificación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Diseñar e implementar un sistema de gestión comercial	100% del diseño del sistema de gestión comercial	Coordinación de Comercialización y de Servicios	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		100% de implementación del sistema de gestión comercial	Unidad de Gestión Comercial y Comunicación Empresarial	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
Generar nuevas líneas de negocios innovadoras, integrales, sostenibles y de calidad, en coordinación con la ESPOCH	Gestionar y ejecutar el proceso de Calificación OC – OEC de la SETEC	100% de cumplimiento del proceso de Calificación	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Ofertar servicios especializados en temas de capacitación	100% del diseño del portafolio de programas de capacitación	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		5 programas de capacitación ejecutados	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Ofertar servicios especializados en temas de consultoría	100% del diseño del portafolio de programas de consultoría	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		3 programas de consultoría en ejecución al año	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	

	Ofertar servicios especializados en temas de asesoría	100% del diseño del portafolio de servicios de asesoría	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		3 programas de servicios de asesoría en ejecución al año	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Gestionar proyectos de investigación	4 proyectos de investigación ejecutados hasta el 2026	Unidad de Investigación y Transferencia Tecnológica	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Gestionar proyectos de transferencia tecnológica	4 proyectos de transferencia tecnológica ejecutados hasta el 2026	Unidad de Investigación y Transferencia Tecnológica	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Crear proyectos multidisciplinarios con la participación de las facultades y sedes	9 proyectos multidisciplinarios con la participación de las facultades y sedes	Unidad de Gestión Comercial y Comunicación Empresarial	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Repotenciar las estaciones experimentales con sus unidades de producción	4 estaciones experimentales repotenciadas hasta el 2026	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Gestionar de manera eficiente los recursos e infraestructura brindada por la ESPOCH	100% de eficiencia en utilización de recursos	Gerencia General	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
		100% de eficiencia en utilización de infraestructura	Gerencia General	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Gestionar proyectos que fomenten la sostenibilidad	3 proyectos de desarrollo sostenible hasta el 2026	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Participar en proyectos que fomenten la sostenibilidad	3 vinculaciones con proyectos de desarrollo sostenible hasta el 2026	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X

Incrementar la participación de mercado a nivel local, nacional e internacional	Multiplicar la participación local y nacional en procesos de contratación pública	10% de incremento en participación local en procesos de contratación pública	Coordinación de Comercialización y de Servicios	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
		5% incremento participación nacional en procesos de contratación pública	Coordinación de Comercialización y de Servicios	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Multiplicar la participación en proyectos a nivel nacional y con organismos internacionales	10% de incremento de participación en proyectos a nivel nacional	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
		5% de incremento de participación en proyectos con organismos internacionales	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Establecer alianzas estratégicas de cooperación con EP de IES en proyectos de organismos internacionales	1 alianza estratégica con EP de IES ejecutada hasta el 2026	Gerencia General	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
Fortalecer la innovación tecnológica y el sistema de gestión comunicacional empresarial	Diseñar e implementar un plan de equipamiento tecnológico para la ESPOCH-EP	100% del diseño del plan de equipamiento tecnológico	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		100% de implementación del plan de equipamiento tecnológico	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Diseñar e implementar un plan comunicacional y difusión publicitaria	100% del diseño del plan comunicacional y difusión publicitaria	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		100% de implementación del plan comunicacional y difusión publicitaria	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Mejorar y actualizar permanentemente la página web institucional	100% de mejora de la página web institucional	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	

	Participar activamente en plataformas digitales sociales	4 plataformas digitales sociales activas	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Publicar todos los procesos gestionados por la ESPOCH-EP en la página web institucional	100% de transparencia de los procesos en la página web institucional	Gerencia General	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
Fortalecer los niveles de eficiencia, desempeño y bienestar del talento humano	Diseñar y ejecutar un plan de capacitaciones para el personal de la ESPOCH-EP	100% del diseño del plan de capacitaciones	Unidad de Talento Humano	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
		100% de ejecución del plan de capacitación	Unidad de Talento Humano	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Implementar un sistema de evaluación por desempeño al personal	100% de implementación del sistema de evaluación por desempeño al personal	Unidad de Talento Humano	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Mejoramiento de los espacios físicos donde funciona la ESPOCH-EP	100% de mejoramiento de los espacios físicos	Coordinación Administrativa Financiera	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	
	Diseñar un proyecto para la construcción del edificio propio	100% del diseño del proyecto para la construcción del edificio propio	Coordinación de Planificación	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales			X
	Implementar programas de capacitación sobre el uso de softwares y herramientas informáticas	100% de implementación de programas de capacitación	Coordinación Administrativa Financiera	Recurso tecnológico, humano, financiero y materiales		X	

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

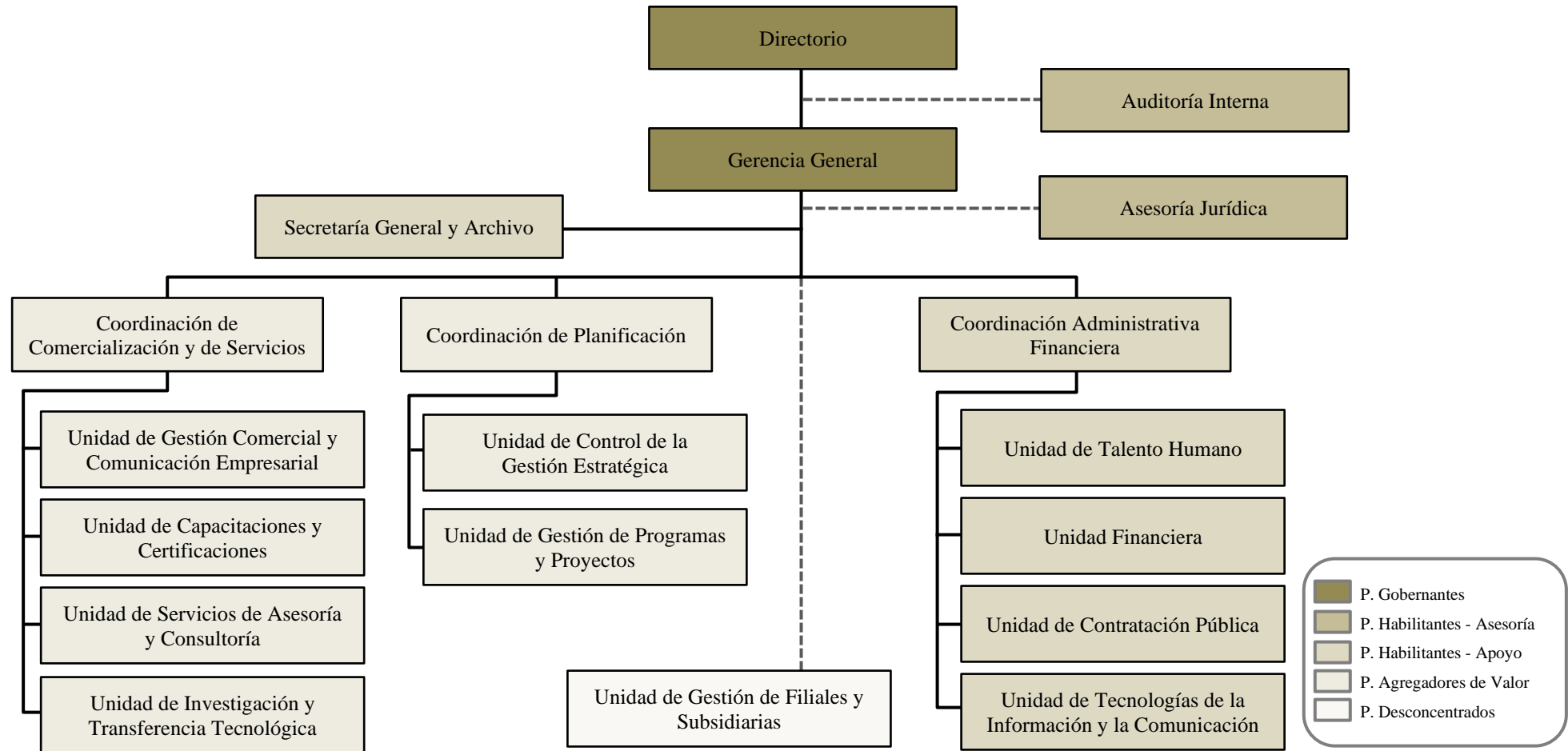
**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

### 3.5.7 *Políticas propuestas*

- Privilegiar proyectos en los cuales se asegure rendimientos suficientes para cubrir costos y gastos.
- Optimizar el uso de los recursos de la empresa.
- Generar convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones comerciales con empresas nacionales e internacionales.
- Generar innovación y fortalecimiento en la oferta de productos y servicios existentes.
- Implementar un sistema de gestión organizacional por procesos y comercial.
- Ofertar servicios especializados en temas de capacitación y consultoría.
- Implementar proyectos de investigación y transferencia tecnológica.
- Definir nuevas líneas de negocios para fortalecer la autogestión de la ESPOCH.
- Aprovechar el apoyo de infraestructura y recursos por parte de la ESPOCH.
- Desarrollar proyectos de desarrollo sostenible.
- Vinculación con proyectos de desarrollo sostenible.
- Incrementar la participación local y nacional en procesos de contratación pública.
- Incrementar la participación en proyectos nacionales e internacionales.
- Establecer alianzas con E.P. de IES que permita intercambio de experiencias y trabajo conjunto en proyectos de organismos internacionales.
- Estar a la vanguardia en innovación tecnológica.
- Fortalecer el sistema de gestión comunicacional empresarial.
- Transparentar todos los procesos en la página web institucional.
- Fortalecer las capacidades, competencias y habilidades del personal y su ambiente laboral.
- Fortalecer y aprovechar el teletrabajo en tiempos de confinamiento.



3.5.8 Organigrama estructural propuesto

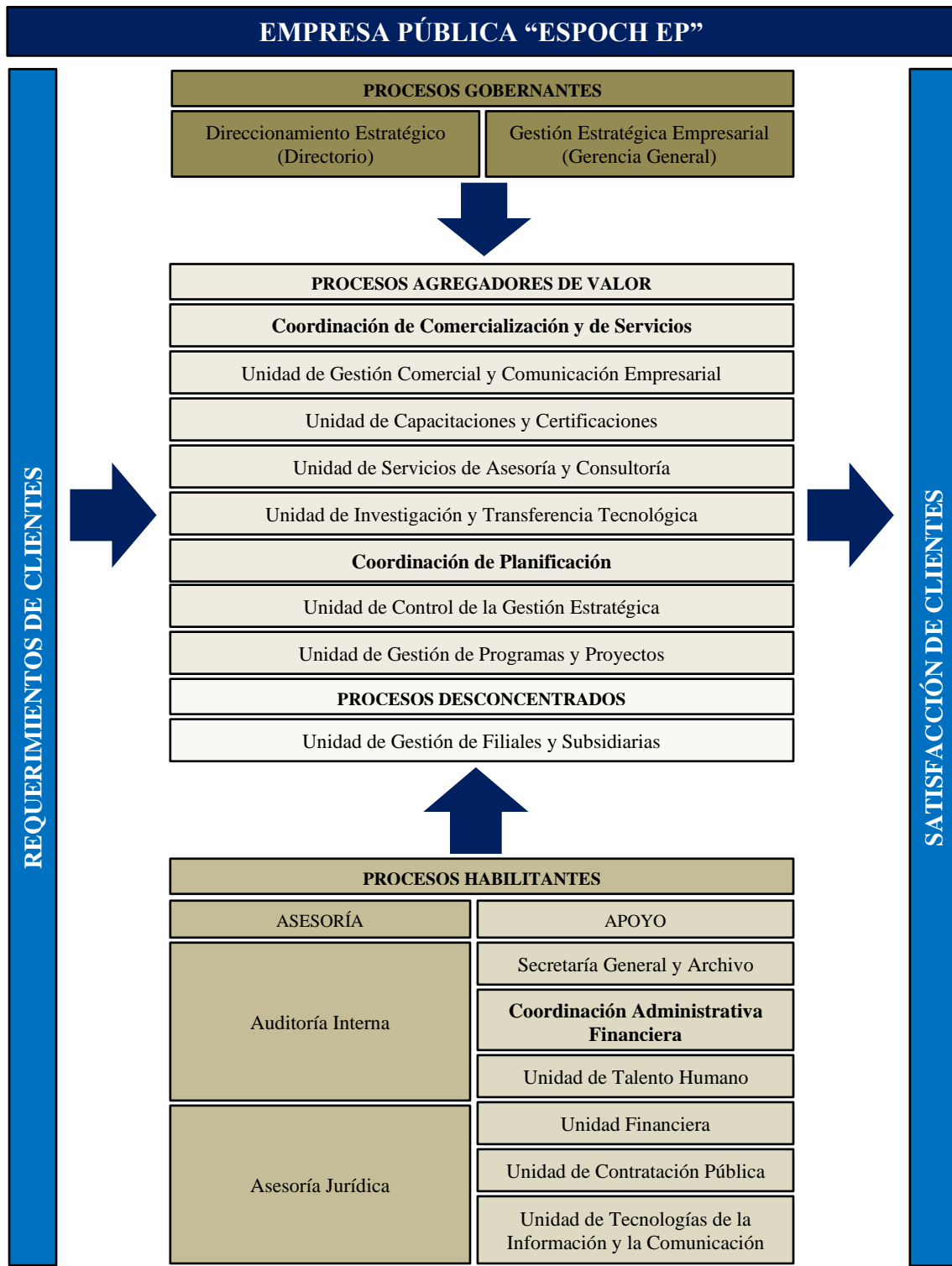


**Gráfico 1-3:** Organigrama propuesto

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

3.5.8.1 Mapa de procesos propuesto



**Gráfico 2-3:** Mapa de procesos propuesto

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

### 3.5.8.2 Atribuciones y responsabilidades

**Tabla 21-3:** Atribuciones del Directorio

<b>Responsable:</b>	DIRECTORIO
<b>Denominación del Puesto:</b>	Directorio
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Gobernantes
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales, o locales formulados por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;</li> <li>• Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;</li> <li>• Aprobar la desinversión de la empresa pública en sus filiales o subsidiarias;</li> <li>• Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional, y responsabilidad social corporativa;</li> <li>• Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución;</li> <li>• Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;</li> <li>• Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;</li> <li>• Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;</li> <li>• Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será definido en el Reglamento General de la Ley de Empresas Públicas con sujeción a las disposiciones de la Ley y la normativa interna de cada empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa;</li> <li>• Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el directorio;</li> <li>• Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año;</li> <li>• Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa pública;</li> <li>• Nombrar a la o al Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;</li> <li>• Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;</li> <li>• Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública; y,</li> <li>• Las demás que le asigne la Ley Orgánica de Empresa Públicas, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa.</li> </ul>	

**Fuente:** Estatutos Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

**Tabla 22-3:** Atribuciones del Gerente General

<b>Responsable:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>Denominación del Puesto:</b>	Gerente General
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Gobernantes
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa;</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;</li> <li>• Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;</li> <li>• Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;</li> <li>• Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;</li> <li>• Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;</li> <li>• Aprobar el Plan Anual de Contrataciones en los plazos y formas previstos en la ley;</li> <li>• Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas;</li> <li>• Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;</li> <li>• Designar el Gerente Subrogante;</li> <li>• Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;</li> <li>• Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;</li> <li>• Nombrar, contratar y sustituir el talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable;</li> <li>• Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;</li> <li>• Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;</li> <li>• Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;</li> <li>• Actuar como secretario del Directorio; y,</li> <li>• Las demás que le asigne la Ley Orgánica de Empresa Públicas, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa.</li> </ul>	

**Fuente:** Estatutos Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

**Tabla 23-3:** Atribuciones del Auditor/a Interno

<b>Responsable:</b>	AUDITORÍA INTERNA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Auditor/a Interno
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Asesoría
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la eficiencia del sistema de control interno y los procesos administrativos, financieros, operativos y estratégicos;</li> <li>• Evaluar la gestión de los riesgos y el desempeño efectivo de la Empresa Pública;</li> <li>• Asesorar en materia de control, a las autoridades y colaboradores de la empresa, para fomentar la mejora de procesos y operaciones;</li> <li>• Establecer las acciones preventivas y correctivas, de acuerdo con lo dispuesto en la normativa vigente para el sector público;</li> <li>• Elaborar el cronograma y los planes de auditoría interna;</li> <li>• Elaborar los informes con indicios de responsabilidad por auditorías internas;</li> <li>• Emitir órdenes y notificaciones de exámenes especiales;</li> <li>• Elaborar informes con indicios de responsabilidad y comunicaciones de predeterminación de responsabilidad por exámenes especiales;</li> <li>• Elaborar informes sobre la ejecución de actividades complementarias y pronunciamientos inherentes al control interno;</li> <li>• Implementar planes de acción para mejorar el desempeño de la Empresa Pública;</li> <li>• Elaborar informes de seguimiento y cierre de no conformidades;</li> <li>• Presentar al Directorio el informe trimestral y anual de actividades; y,</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, Reglamentos Generales y la reglamentación interna de la empresa.</li> </ul>	

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 24-3:** Atribuciones del Asesor/a Jurídico

<b>Responsable:</b>	ASESORÍA JURÍDICA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Asesor/a Jurídico
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Asesoría
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a las diferentes áreas de la empresa en temas administrativo, legal y judicial;</li> <li>• Ejercer el patrocinio judicial y extrajudicial institucional;</li> <li>• Realizar la actualización, reforma, y armonización de la reglamentación interna de la empresa pública, estableciendo un sistema de seguimiento;</li> <li>• Gestionar acciones legales en procesos de actos administrativos en los que interviene la empresa pública;</li> <li>• Analizar y proponer proyectos, resoluciones, normativa interna, instructivos, entre otros instrumentos jurídicos de gestión;</li> <li>• Revisar y aprobar proyectos de acuerdos, convenios de cooperación, alianzas estratégicas, contratos, entre otros;</li> <li>• Asesorar a la Unidad de Talento Humano en procesos de sumarios administrativos y en procesos investigativos internos;</li> </ul>	

- Asesorar en el trámite de los procesos de contratación pública;
- Preparar y presentar los informes jurídicos sobre la gestión legal que regula la empresa pública;
- Proporcionar seguridad jurídica a la gestión empresarial pública de la institución;
- Desarrollar y dirigir un trabajo planificado y coordinado;
- Asegurar que las acciones de la empresa pública se encuentren enmarcadas en la normativa y ordenamiento jurídico vigente;
- Presentar a la o el Gerente General el informe de actividades; y,
- Las demás establecidas en las Leyes, Reglamentos Generales, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 25-3:** Atribuciones del Coordinador/a de Comercialización y de Servicios

<b>Responsable:</b>	COORDINACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN Y DE SERVICIOS
<b>Denominación del Puesto:</b>	Coordinador/a de Comercialización y de Servicios
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar, promocionar y controlar de forma oportuna y eficiente, los bienes y servicios requeridos en el desarrollo de las actividades propias de las Unidades;</li> <li>• Participar en la elaboración del plan operativo anual de la empresa pública en conjunto con la Gerencia General y Coordinación de Planificación;</li> <li>• Coordinar los procesos de requerimiento de bienes y servicios para la ejecución de la gestión comercial, comunicación empresarial y servicios especializados;</li> <li>• Coordinar la implementación de un sistema de gestión comercial y con las unidades de servicios especializados, los reglamentos para los procesos logísticos;</li> <li>• Coordinar convenios y/o alianzas con clientes y proveedores de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar actividades con otras Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Administrar, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades propias de las Unidades;</li> <li>• Socializar de manera efectiva la misión, visión, objetivos, políticas de la empresa pública;</li> <li>• Administrar y actualizar la base de datos de clientes y aliados estratégicos;</li> <li>• Diseñar las estrategias de ventas relacionadas con el portafolio de productos y servicios;</li> <li>• Coordinar y fortalecer actividades de autogestión con las diferentes Facultades y Unidades de la ESPOCH;</li> <li>• Coordinar la aplicación de encuestas de satisfacción del cliente en base a cronogramas;</li> <li>• Socializar con las diferentes Unidades los procesos que garanticen la recepción de reclamos por los clientes internos y externos;</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las metas de cada una de las Unidades a su cargo;</li> <li>• Presentar a la o el Gerente General el informe de actividades; y,</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 26-3:** Atribuciones del Jefe/a de Gestión Comercial y Comunicación Empresarial

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE GESTIÓN COMERCIAL Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Gestión Comercial y Comunicación Empresarial
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar estudios e investigaciones de mercado que permitan identificar oportunidades de negocios, a nivel nacional e internacional, y ampliar la oferta de productos y servicios;</li> <li>• Proponer estrategias y mecanismos que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa pública;</li> <li>• Elaborar, socializar y ejecutar el Plan de Mercadeo y el Plan de Ventas;</li> <li>• Diseñar y ejecutar las estrategias de ventas relacionadas con el portafolio de productos y servicios;</li> <li>• Establecer los instrumentos requeridos para la difusión y la promoción de los diferentes productos y servicios;</li> <li>• Identificar los requerimientos de clientes potenciales;</li> <li>• Gestionar convenios y/o alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales;</li> <li>• Socializar con los clientes los canales de comunicación que forman parte de la empresa pública;</li> <li>• Establecer los medios necesarios más adecuados para la comunicación interna y externa;</li> <li>• Elaborar boletines u otros elementos de comunicación empresarial que permita el posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional e internacional de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar con la Unidad de TIC's la actualización y fortalecimiento de la página web institucional;</li> <li>• Proponer los productos a ser difundidos de la imagen corporativa de la empresa pública;</li> <li>• Presentar a la Coordinación de Comercialización y de Servicios el informe de actividades;</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

Fuente: Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 27-3:** Atribuciones del Jefe/a de Capacitaciones y Certificaciones

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE CAPACITACIONES Y CERTIFICACIONES
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Capacitaciones y Certificaciones
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar requerimientos de capacitación a nivel local, regional y nacional;</li> <li>• Preparar la proforma Presupuestaria Anual y el Plan Anual de Contrataciones para la gestión de la capacitación;</li> <li>• Consolidar el Plan Anual de Capacitación acorde a lo proyectado a nuevas oportunidades en el mercado y administrar la base de datos de los Instructores certificados;</li> <li>• Establecer estrategias para el mejoramiento continuo de las capacitaciones brindadas;</li> <li>• Fomentar capacitaciones en educación continua y en competencias laborales;</li> <li>• Elaborar y ejecutar programas y proyectos de servicios de capacitación;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el seguimiento al cumplimiento de la planificación de las capacitaciones;</li> <li>• Gestionar convenios y/o alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales;</li> <li>• Proponer modalidades de capacitaciones en conjunto con la Coordinación de Comercialización y de Servicios y la Coordinación de Planificación;</li> <li>• Establecer nuevos programas de capacitación acorde con la demanda de la sociedad;</li> <li>• Elaborar instructivos para el diseño de nuevos programas de capacitación y el levantamiento de contenidos y desarrollo de material didáctico;</li> <li>• Gestionar la contratación y provisión del material a utilizarse;</li> <li>• Asegurar la disponibilidad de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para la ejecución de servicios de capacitación;</li> <li>• Coordinar con la Coordinación de Comercialización y de Servicios sobre los espacios físicos y equipamiento específico para asegurar su disponibilidad y buenas condiciones a los participantes;</li> <li>• Brindar el soporte requerido por los instructores para la ejecución de los servicios de capacitación;</li> <li>• Coordinar la elaboración, impresión y distribución de certificados de asistencia y aprobación para todos los programas de capacitación;</li> <li>• Presentar a la Coordinación de Comercialización y de Servicios el informe de actividades;</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>
--

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 28-3:** Atribuciones del Jefe/a de Servicios de Asesoría y Consultoría

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Servicios de Asesoría y Consultoría
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, evaluar y proponer oportunidades de mejora a dilemas que existen en el sector público y privado;</li> <li>• Proponer y generar programas de acción y cambio específicos en los procesos de las empresas;</li> <li>• Gestionar asesorías y consultorías en todos los ámbitos de acción;</li> <li>• Elaborar propuestas de asesorías y consultorías en conjunto con la Coordinación de Comercialización y de Servicios articulando la academia con el sector público y privado;</li> <li>• Coordinar actividades con otras Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Controlar y evaluar el desarrollo de las actividades propias de la Unidad;</li> <li>• Gestionar convenios y/o alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales;</li> <li>• Preparar los informes que le sean solicitados y presentados a organismos externos;</li> <li>• Presentar a la Coordinación de Comercialización y de Servicios el informe de actividades;</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.



**Tabla 29-3:** Atribuciones del Jefe/a de Investigación y Transferencia Tecnológica

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Investigación y Transferencia Tecnológica
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y gestionar la promoción de las investigaciones realizadas por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH;</li> <li>• Promover la transferencia tecnológica de proyectos desarrollados por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH;</li> <li>• Elaborar la proforma presupuestaria para la promoción de la investigación y transferencia tecnológica;</li> <li>• Determinar requerimientos de financiamiento de proyectos de investigación y transferencia tecnológica;</li> <li>• Coordinar e integrar planes de gestión y plan de mercadeo de proyectos de transferencia tecnológica e innovación y emprendimiento;</li> <li>• Gestionar convenios y/o alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales;</li> <li>• Establecer estrategias para aprovechar oportunidades de asistencia técnica y cooperación internacional en temas de investigación y transferencia tecnológica;</li> <li>• Coordinar agendas sobre eventos nacionales e internacionales en temas de la investigación y transferencia tecnológica a la colectividad;</li> <li>• Asesorar en procesos de transferencia y desarrollo de tecnologías que tengan impacto en los sectores productivos y la colectividad;</li> <li>• Coordinar estrategias que permitan patentar proyectos de transferencia tecnológica;</li> <li>• Presentar a la Coordinación de Comercialización y de Servicios el informe de actividades;</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

**Tabla 30-3:** Atribuciones del Coordinador/a de Planificación

<b>Responsable:</b>	COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN
<b>Denominación del Puesto:</b>	Coordinador/a de Planificación
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la elaboración de la planificación estratégica y la planificación operativa;</li> <li>• Realizar el control y seguimiento de la planificación institucional y de los programas y proyectos en ejecución;</li> <li>• Coordinar la implementación de un sistema de gestión organizacional por procesos en la Empresa Pública “ESPOCH EP.”;</li> <li>• Proponer estrategias y metodologías de difusión de las actividades de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar actividades con otras Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Asegurar la coherencia de la planificación en las Unidades y los distintos niveles de gestión de la empresa pública;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades propias de las Unidades;</li> <li>• Coordinar con Auditoría Interna el seguimiento y evaluación del sistema de gestión de la calidad a través de auditorías internas;</li> <li>• Gestionar las acciones correctivas y preventivas que permitan el mejoramiento continuo y el desarrollo organizacional;</li> <li>• Socializar de manera efectiva la misión, visión, objetivos, políticas de la empresa pública;</li> <li>• Establecer técnicas, metodologías, estándares e indicadores que fortalezca la calidad de la gestión de la empresa pública;</li> <li>• Brindar asesoría a la distintas Unidades de la empresa pública para el desarrollo de los procesos de planificación de la gestión institucional;</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las metas de cada una de las Unidades a su cargo;</li> <li>• Presentar a la o el Gerente General el informe de actividades; y,</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>
--

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 31-3:** Atribuciones del Jefe/a de Control de la Gestión Estratégica

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Control de la Gestión Estratégica
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planes de seguimiento al cumplimiento de la planificación estratégica y los planes operativos;</li> <li>• Realizar el control de la calidad del cumplimiento de los requerimientos establecidos por las partes interesadas;</li> <li>• Coordinar actividades con otras Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Verificar que los procesos operativos se realicen cumplimiento la normativa aplicable establecidos por la empresa pública;</li> <li>• Presentar el informe de actividades del plan de seguimiento y control;</li> <li>• Presentar a la Coordinación de Planificación el informe de actividades; y,</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 32-3:** Atribuciones del Jefe/a de Gestión de Programas y Proyectos

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Gestión de Programas y Proyectos
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y ejecutar proyectos especializados que permitan la vinculación con la colectividad;</li> <li>• Elaborar la proforma Presupuestaria Anual y el Plan Anual de Contrataciones para la</li> </ul>	

<p>gestión de proyectos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el desarrollo de un banco de proyectos ejecutados, en coordinación con el proceso de la Coordinación de Comercialización y de Servicios;</li> <li>• Establecer los planes, perfiles y cronogramas para la ejecución de proyectos, acorde con los requerimientos establecidos;</li> <li>• Establecer los presupuestos necesarios para la gestión de proyectos;</li> <li>• Participar en la gestión de proyectos articulados con los programas de Desarrollo Local, Provincial, Regional y Nacional;</li> <li>• Establecer los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto;</li> <li>• Efectuar los instrumentos técnicos y administrativos para la gestión de proyectos;</li> <li>• Preparar informe de las actividades ejecutadas en cada proyecto;</li> <li>• Presentar informe de Liquidación de Proyectos e informe de Cierre del Proyecto, emitiendo las observaciones que correspondan;</li> <li>• Coordinar el cierre de proyectos ejecutados;</li> <li>• Presentar a la Coordinación de Planificación el informe de actividades; y,</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>
---

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 33-3:** Atribuciones del Secretario/a General

<b>Responsable:</b>	SECRETARÍA GENERAL Y ARCHIVO
<b>Denominación del Puesto:</b>	Secretario/a General
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Apoyo
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al día la agenda de la Gerencia General, con involucrados internos y externos necesarios para la gestión;</li> <li>• Mantener un sistema de archivo físico y/o digital clasificado de acuerdo con el organigrama vigente en la empresa pública;</li> <li>• Atender a los usuarios internos y externos que requieran información o documentos en su área de competencia;</li> <li>• Receptar, clasificar, revisar, direccionar y despachar la documentación interna y externa;</li> <li>• Realizar convocatorias y actas para las distintas reuniones interinstitucionales y de manera particular con aquellas relacionadas a la contratación pública;</li> <li>• Publicar en la página web institucional y en los diferentes sistemas electrónicos como es el caso del SERCOP y ECUAPAS la documentación relevante de los procesos de contratación pública; y,</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 34-3:** Atribuciones del Coordinador/a Administrativa Financiera

<b>Responsable:</b>	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Coordinador/a Administrativa Financiera
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Apoyo
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y controlar los procesos administrativos, financieros, contratación pública y de talento humano, conforme a la Ley y demás normativa que regula la actividad de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar y supervisar los procesos administrativos relacionados con la dotación de recursos materiales, el apoyo logístico, control y manejo de bienes muebles e inmuebles, gestión de adquisiciones y compras públicas;</li> <li>• Coordinar y evaluar la gestión financiera a través del manejo contable, de presupuesto y tesorería;</li> <li>• Coordinar con Secretaría General el custodio del archivo y documentación institucional;</li> <li>• Establecer normas y procedimientos para la administración de la documentación interna y externa de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar con la Unidad de TIC's la ejecución de las actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos;</li> <li>• Controlar el manejo adecuado de los lugares de almacenamiento de bienes;</li> <li>• Organizar y actualizar los inventarios de bienes de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar actividades con otras Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Socializar de manera efectiva la misión, visión, objetivos, políticas de la empresa pública;</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las metas de cada una de las Unidades a su cargo;</li> <li>• Presentar a la o el Gerente General el informe de actividades; y,</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

**Tabla 35-3:** Atribuciones del Jefe/a de Talento Humano

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE TALENTO HUMANO
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Talento Humano
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Apoyo
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y normativa legal para el desarrollo integral del talento humano;</li> <li>• Establecer y controlar la aplicación de normas para la capacitación y especialización del talento humano de la empresa pública;</li> <li>• Presar asistencia técnica y asesoramiento a los niveles directivos de la empresa pública en temas relacionados con el desarrollo organizacional y administración del talento humano;</li> <li>• Coordinar y difundir el sistema de gestión organizacional por procesos, manuales, instructivos, y demás normas que sean necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa pública;</li> <li>• Realizar seguimiento de la aplicación de las políticas y normativa de talento humano en las unidades desconcentradas;</li> </ul>	

- Implementar programas de capacitación de desarrollo profesional y bienestar laboral;
- Coordinar y aplicar la administración del régimen disciplinario de personal en la empresa pública;
- Velar por la salud ocupacional y seguridad del talento humano de la empresa pública;
- Gestionar y velar por el cumplimiento de los procesos en aspectos relacionados con las remuneraciones del talento humano de la empresa pública;
- Organizar y ejecutar políticas y procesos de evaluación de desempeño de la actuación del talento humano de la empresa pública;
- Presentar a la Coordinación Administrativa Financiera el informe de actividades;
- Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 36-3:** Atribuciones del Jefe/a Financiero/a

<b>Responsable:</b>	UNIDAD FINANCIERA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a Financiero/a
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Apoyo
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos financieros asignados a la empresa pública y aquellos que se generan por autogestión;</li> <li>• Preparar y emitir información financiera confiable y oportuna para a toma de decisiones;</li> <li>• Administrar el sistema de pago de nómina del talento humano de la empresa pública;</li> <li>• Administrar el presupuesto de la empresa pública conforme a los programas y proyectos;</li> <li>• Prestar asesoramiento y asistencia técnica para la toma de decisiones en aspectos de administración financiera;</li> <li>• Consolidar y presentar la proforma presupuestaria empresarial para el año fiscal;</li> <li>• Realizar el pago oportuno de las obligaciones económicas de la empresa pública;</li> <li>• Contabilizar y facturar a los clientes por los proyectos y servicios entregados;</li> <li>• Contabilizar las transacciones realizadas por la empresa pública;</li> <li>• Preparar y presentar los estados financieros y sus respectivos análisis financieros a requerimiento de la Gerencia General;</li> <li>• Mantener actualizados los Flujos de Caja y el Estado de Flujo de Efectivo en coordinación con las otras unidades de la empresa pública;</li> <li>• Legalizar las liquidaciones tributarias por pago del Impuesto a la renta y por pago del IVA al Servicios de Rentas Internas;</li> <li>• Establecer y coordinar planes de financiamiento de activos a corto y largo plazo;</li> <li>• Realizar seguimiento y evaluar la gestión financiera de la empresa pública;</li> <li>• Presentar a la Coordinación Administrativa Financiera el informe de actividades;</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

**Tabla 37-3:** Atribuciones del Jefe/a de Contratación Pública

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de Contratación Pública
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Apoyo
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación, adquisiciones, así como también la administración óptima de la clave asignada para los registros en el Portal de Compras Públicas, conforme a las disposiciones de la LOSNCP y su Reglamento, y además dar estricto cumplimiento de las disposiciones internas;</li> <li>• Manejar la ejecución del PAC de la institución de acuerdo con la normativa vigente;</li> <li>• Solicitar en el mercado y portal de compras públicas ofertas de bienes, materiales en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo con los procedimientos de cotización y demás normas legales establecidas;</li> <li>• Verificar que la entrega de bienes y materiales por parte de los proveedores se realice en los plazos previstos y conforme la calidad requerida;</li> <li>• Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes áreas;</li> <li>• Publicar el plan Anual de Contratación PAC y sus reformas en el portal de contratación pública una vez que estén aprobadas por la máxima autoridad;</li> <li>• Revisar los documentos precontractuales, en coordinación con las diferentes unidades y hacer las respectivas observaciones que correspondan para que todos los procesos establecidos en la LOSNCP y su Reglamento se cumplan bajo sus disposiciones;</li> <li>• Elaborar los pliegos y presupuestos referenciales de las contrataciones que realice la ESPOCH EP;</li> <li>• Elaborar las ofertas para la ejecución de las manifestaciones de interés presentadas a la ESPOCH EP;</li> <li>• Mantener una base de datos actualizada de los procesos de contratación. Publica y ejecuta procesos de contratación pública desde la fase inicial hasta la finalización en el sistema informático público;</li> <li>• Elaborar documentación habilitante, participa en la realización de estudios, especializaciones técnicas, términos de referencia previo a la contratación de los recursos y/o servicios requeridos y actúa en todas las fases contractuales de contratación pública;</li> <li>• Coordinar programas de capacitación y actualización de todas las novedades y reformas que se produzcan en la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública;</li> <li>• Elaborar pliegos, actas (de respuestas, convalidación de errores, calificación de ofertas, negociaciones) e informes técnicos sobre los procedimientos de contratación y demás documentos precontractuales;</li> <li>• Coordinar actividades con otras Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Presentar a la Coordinación Administrativa Financiera el informe de actividades;</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

**Tabla 38-3:** Atribuciones del Jefe/a de TIC's

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
<b>Denominación del Puesto:</b>	Jefe/a de TIC's
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Habilitantes – Apoyo
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y gestionar los procesos que permitan fortalecer la infraestructura tecnológica;</li> <li>• Preparar el plan de Tecnologías de la Información y la Comunicación que permita administrar y dirigir todos los recursos tecnológicos;</li> <li>• Definir políticas y procesos que regulen las actividades relacionadas con las TIC's;</li> <li>• Coordinar el programa de capacitación tecnológica para todo el talento humano;</li> <li>• Elaborar la planificación de renovación y adquisición de equipos y sistemas informáticos;</li> <li>• Establecer el plan de mantenimiento correctivo y preventivo de la infraestructura tecnológica de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar políticas y normativas de los servicios de internet, intranet, correo electrónico, sitio web de la empresa pública;</li> <li>• Socializar el instructivo de buenas prácticas de seguridad informática y uso de contraseñas a las distintas Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Prestar asesoramiento y asistencia técnica en la implementación de nuevas TIC's para innovar procesos de la empresa pública;</li> <li>• Realizar seguimiento y control a los procesos de gestión de TIC's de la empresa pública;</li> <li>• Coordinar actividades con otras Unidades de la empresa pública;</li> <li>• Presentar a la Coordinación Administrativa Financiera el informe de actividades;</li> <li>• Las demás establecidas en las Leyes, la reglamentación interna, las relacionadas con su ámbito de gestión y las que requiera la máxima autoridad.</li> </ul>	

**Fuente:** Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

**Tabla 39-3:** Atribuciones del Gerente de Gestión de Filiales y Subsidiarias

<b>Responsable:</b>	UNIDAD DE GESTIÓN DE FILIALES Y SUBSIDIARIAS
<b>Denominación del Puesto:</b>	Gerente de Gestión de Filiales y Subsidiarias
<b>Tipo de Proceso:</b>	Procesos Desconcentrados
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las resoluciones emitidas por la o el Gerente General;</li> <li>• Ejecutar la planificación de conformidad con las políticas e instrucciones emitidas por la o el Gerente General de la empresa;</li> <li>• Administrar la filial o subsidiaria, velar por su eficiencia empresarial e informar al Gerente General de su gestión;</li> <li>• Suscribir los convenios y contratos de conformidad con los montos de atribución aprobados por el Directorio; y,</li> <li>• Las demás que le asigne la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento General y el Gerente General de la Empresa.</li> </ul>	

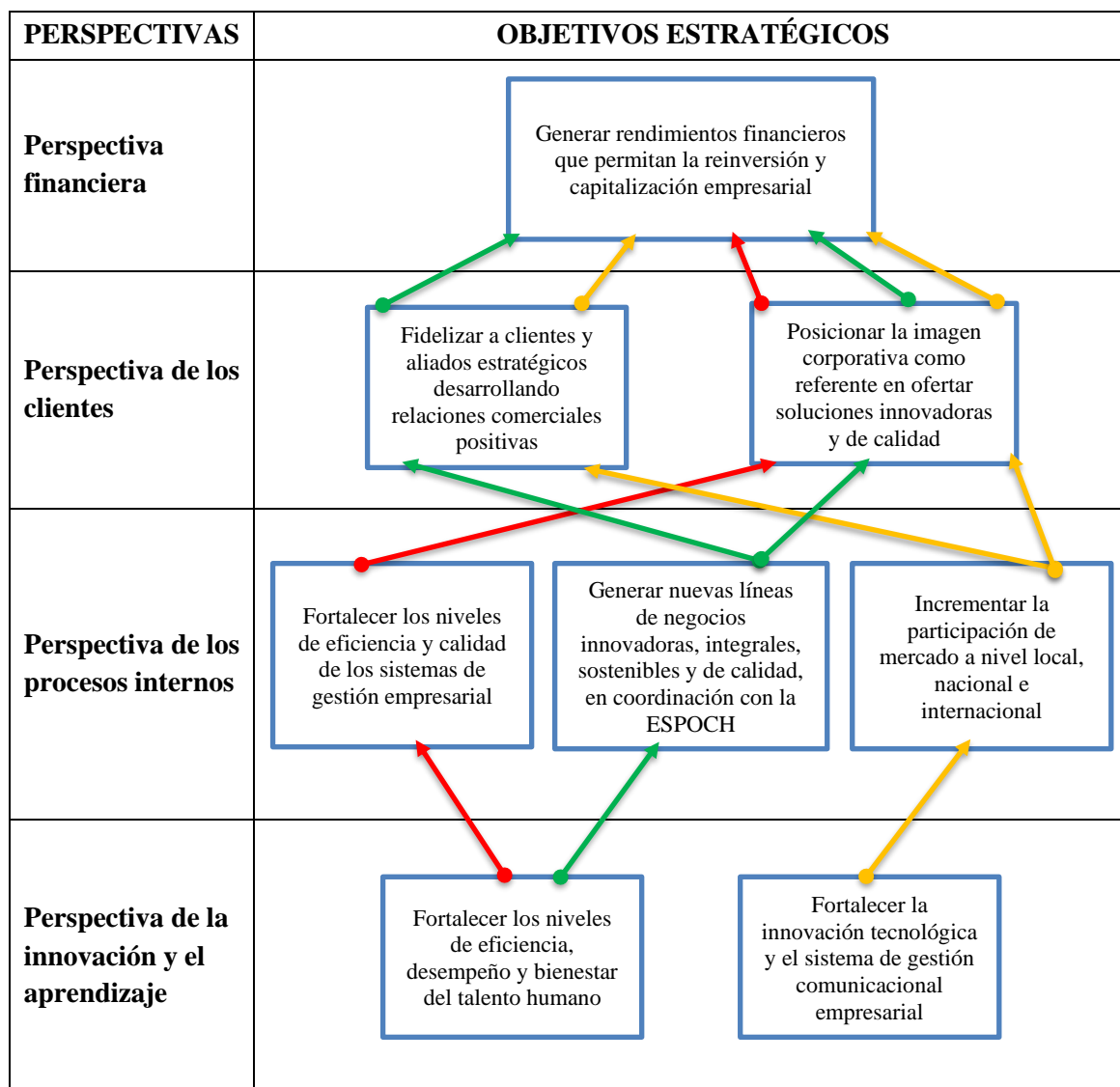
**Fuente:** Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

### 3.6 Alineación estratégica

#### 3.6.1 Mapa estratégico

Tabla 40-3: Mapa estratégico



Fuente: Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

Tabla 41-3: Análisis del mapa estratégico

Simbología	Enfoques	Alcance
	Gestión	Lograr la misión, visión y metas propuestas cumpliendo con la alineación de los objetivos estratégicos bajo los enfoques de gestión, innovación y de operatividad que permitan el mejoramiento continuo, posicionamiento de mercado, incremento de la rentabilidad y el crecimiento empresarial
	Innovación	
	Operatividad	

Realizado por: Mora Diego, 2022.



### 3.6.2 Cuadro de mando integral

**Tabla 42-3:** Cuadro de mando integral

EJES	OEI	POLÍTICAS	ACCIONES	METAS	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLES
Gestión financiera	OEI 1. Generar rendimientos financieros que permitan la reinversión y capitalización empresarial	Privilegiar proyectos en los cuales se asegure rendimientos suficientes para cubrir costos y gastos.	Gestionar proyectos que generen altos porcentajes de rentabilidad para la ESPOCH-EP	Al menos 15% de rendimiento de los proyectos a ejecutarse	Rentabilidad de proyectos	Utilidad del proyecto / Presupuesto total del proyecto	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
				3 proyectos con altos porcentajes de rentabilidad en ejecución al año	Operatividad de proyectos	Número de proyectos en ejecución / Número de proyectos planificados	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
		Optimizar el uso de los recursos de la empresa pública.	Optimizar el uso de los recursos de la ESPOCH-EP	100% de recursos optimizados	Aprovechamiento de recursos	(Recursos totales de la ESPOCH-EP optimizados / Recursos totales de la ESPOCH-EP) *100	Coordinación Administrativa Financiera
Posicionamiento de mercado	OEI 2. Fidelizar a clientes y aliados estratégicos desarrollando relaciones comerciales positivas	Generar convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones comerciales con empresas nacionales e internacionales.	Generar acuerdos comerciales con clientes actuales	2 convenios comerciales con clientes actuales al año	Nivel de cumplimiento de convenios comerciales con clientes actuales	Número de convenios comerciales con clientes actuales establecidos / Número de convenios comerciales con clientes actuales planificados	Coordinación de Comercialización y de Servicios
			Generar convenios marco con instituciones nacionales	2 convenios marco con instituciones nacionales al año	Nivel de cumplimiento de convenios marco con instituciones nacionales	Número de convenios marco con instituciones nacionales establecidas / Número de convenios marco con instituciones nacionales planificados	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
			Generar alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales	2 alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales al año	Nivel de cumplimiento de alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales	Número de alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales establecidas / Número de alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales planificados	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos

	<b>OEI 3.</b> Posicionar la imagen corporativa como referente en ofertar soluciones innovadoras y de calidad	Generar innovación y fortalecimiento en la oferta de productos y servicios existentes.	Innovar los servicios ofertados por ESPOCH-EP	100% de servicios innovados	Porcentaje de cumplimiento de innovación	(Número de servicios innovados ofertados por ESPOCH-EP / Número de servicios totales ofertados por ESPOCH-EP) *100	Coordinación de Comercialización y de Servicios
			Implementar estrategias comerciales que fortalezcan la oferta de la ESPOCH-EP	100% de implementación de estrategias comerciales	Porcentaje de cumplimiento de implementación de estrategias comerciales	(Número de estrategias comerciales implementadas / Número de estrategias comerciales planificadas) *100	Coordinación de Comercialización y de Servicios
			Utilizar instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente	2 instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente hasta el 2026	Aplicabilidad de instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente	Número de instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente aplicados / Número de instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente planificados	Coordinación de Comercialización y de Servicios
Fortalecimiento de procesos de la gestión empresarial	<b>OEI 4.</b> Fortalecer los niveles de eficiencia y calidad de los sistemas de gestión empresarial	Implementar un sistema de gestión organizacional por procesos y comercial.	Diseñar e implementar un sistema de gestión organizacional por procesos	100% del diseño del sistema de gestión organizacional por procesos	Nivel de cumplimiento	Si / No	Coordinación de Planificación
				100% de implementación del sistema de gestión organizacional por procesos	Porcentaje de cumplimiento de implementación del sistema de gestión organizacional por procesos	(Sistema de gestión organizacional por procesos implementado / Sistema de gestión organizacional por procesos planificado) *100	Coordinación de Planificación
			Diseñar e implementar un sistema de gestión comercial	100% del diseño del sistema de gestión comercial	Nivel de cumplimiento	Si / No	Coordinación de Comercialización y de Servicios

				100% de implementación del sistema de gestión comercial	Porcentaje de cumplimiento de implementación del sistema de gestión organizacional por procesos	(Sistema de gestión organizacional comercial implementado / Sistema de gestión comercial planificado) *100	Coordinación de Comercialización y de Servicios
<b>OEI 5.</b> Generar nuevas líneas de negocios innovadoras, integrales, sostenibles y de calidad, en coordinación con la ESPOCH	Ofertar servicios especializados en temas de capacitación y consultoría.	Gestionar y ejecutar el proceso de Calificación OC – OEC de la SETEC	100% de cumplimiento del proceso de Calificación	Nivel de cumplimiento	Si / No	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	
		Ofertar servicios especializados en temas de capacitación	100% del diseño del portafolio de programas de capacitación	Nivel de cumplimiento	Si / No	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	
			5 programas de capacitación ejecutados	Nivel de cumplimiento de programas de capacitación	Número de programas de capacitación ejecutadas / Número de programas de capacitación planificadas	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	
		Ofertar servicios especializados en temas de consultoría	100% del diseño del portafolio de programas de consultoría	Nivel de cumplimiento	Si / No	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	
			3 programas de consultoría ejecutados	Nivel de cumplimiento de programas de consultoría	Número de programas de consultoría ejecutadas / Número de programas de consultoría planificadas	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	
		Ofertar servicios especializados en temas de asesoría	100% del diseño del portafolio de servicios de asesoría	Nivel de cumplimiento	Si / No	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	
			3 programas de servicios de asesoría ejecutados	Nivel de cumplimiento de programas de asesoría	Número de programas de asesoría ejecutadas / Número de programas de asesoría planificadas	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	

		Implementar proyectos de investigación y transferencia tecnológica.	Gestionar proyectos de investigación	4 proyectos de investigación ejecutados hasta el 2026	Nivel de cumplimiento de proyectos de investigación	Número de proyectos de investigación ejecutados / Número de proyectos de investigación planificados	Unidad de Investigación y Transferencia Tecnológica
			Gestionar proyectos de transferencia tecnológica	4 proyectos de transferencia tecnológica ejecutados hasta el 2026	Nivel de cumplimiento de proyectos de transferencia tecnológica	Número de proyectos de transferencia tecnológica ejecutados / Número de proyectos de transferencia tecnológica planificados	Unidad de Investigación y Transferencia Tecnológica
		Definir nuevas líneas de negocios para fortalecer la autogestión de la ESPOCH.	Crear proyectos multidisciplinarios con la participación de las facultades y sedes	9 proyectos multidisciplinarios con la participación de las facultades y sedes	Nivel de articulación con las facultades y sedes	Número de proyectos multidisciplinarios ejecutados / Número de proyectos multidisciplinarios planificados	Unidad de Gestión Comercial y Comunicación Empresarial
			Repotenciar las estaciones experimentales con sus unidades de producción	4 estaciones experimentales repotenciadas hasta el 2026	Nivel de repotenciación de las estaciones experimentales	Número de estaciones experimentales repotenciadas / Número de estaciones experimentales que dispone la ESPOCH	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
		Aprovechar el apoyo de infraestructura y recursos por parte de la ESPOCH.	Gestionar de manera eficiente los recursos e infraestructura brindada por la ESPOCH	100% de eficiencia en utilización de recursos brindados por la ESPOCH	Aprovechamiento de los recursos brindados por la ESPOCH	(Recursos totales brindados por la ESPOCH optimizados / Recursos totales brindados por la ESPOCH) *100	Gerencia General
				100% de eficiencia en utilización de infraestructura brindada por la ESPOCH	Aprovechamiento de la infraestructura brindada por la ESPOCH	(Infraestructura totales brindados por la ESPOCH optimizados / Infraestructura totales brindados por la ESPOCH) *100	Gerencia General

		Desarrollar proyectos de desarrollo sostenible.	Gestionar proyectos que fomenten la sostenibilidad	3 proyectos de desarrollo sostenible hasta el 2026	Nivel de gestión de proyectos de desarrollo sostenible	Número de proyectos de desarrollo sostenible gestionados / Número de proyectos de desarrollo sostenible planificados	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
		Vinculación con proyectos de desarrollo sostenible.	Participar en proyectos que fomenten la sostenibilidad	3 vinculaciones con proyectos de desarrollo sostenible hasta el 2026	Nivel de vinculación con proyectos de desarrollo sostenible	Número de proyectos de desarrollo sostenible vinculados / Número de proyectos de desarrollo sostenible planificados para vinculación	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
	<b>OEI 6.</b> Incrementar la participación de mercado a nivel local, nacional e internacional	Incrementar la participación local y nacional en procesos de contratación pública.	Multiplicar la participación local y nacional en procesos de contratación pública	10% de incremento en participación local en procesos de contratación pública	Porcentaje de incremento de participación local en procesos de contratación pública	(Número de participaciones locales en procesos de contratación pública ejecutadas / Número de participaciones locales en procesos de contratación pública planificadas) *100	Coordinación de Comercialización y de Servicios – Unidad de Contratación Pública
				5% de incremento en participación nacional en procesos de contratación pública	Porcentaje de incremento de participación nacional en procesos de contratación pública	(Número de participaciones nacionales en procesos de contratación pública ejecutadas / Número de participaciones nacionales en procesos de contratación pública planificadas) *100	Coordinación de Comercialización y de Servicios - Unidad de Contratación Pública

		Incrementar la participación en proyectos nacionales e internacionales.	Multiplicar la participación en proyectos a nivel nacional y con organismos internacionales	10% de incremento de participación en proyectos a nivel nacional	Porcentaje de incremento de participación en proyectos a nivel nacional	(Número de participaciones en proyectos nacionales ejecutadas / Número de participaciones en proyectos nacionales planificadas) *100	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
				5% de incremento de participación en proyectos con organismos internacionales	Porcentaje de incremento de participación en proyectos con organismos internacionales	(Número de participaciones en proyectos con organismos internacionales ejecutadas / Número de participaciones en proyectos con organismos internacionales planificadas) *100	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos
		Alianzas con E.P. de IES que permita intercambio de experiencias y trabajo conjunto en proyectos de organismos internacionales.	Establecer alianzas estratégicas de cooperación con EP de IES en proyectos de organismos internacionales	1 alianza estratégica con EP de IES ejecutada hasta el 2026	Nivel de cumplimiento	Si / No	Gerencia General
Fortalecimiento de la innovación y desarrollo empresarial	<b>OEI 7.</b> Fortalecer la innovación tecnológica y el sistema de gestión comunicacional empresarial	Estar a la vanguardia en innovación tecnológica.	Diseñar e implementar un plan de equipamiento tecnológico para la ESPOCH-EP	100% del diseño del plan de equipamiento tecnológico	Nivel de cumplimiento	Si / No	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación
				100% de implementación del plan de equipamiento tecnológico	Porcentaje de implementación del plan de equipamiento tecnológico	(Equipamiento tecnológico totales implementados / Equipamiento tecnológico planificados) *100	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación

		Fortalecer el sistema de gestión comunicacional empresarial.	Diseñar e implementar un plan comunicacional y difusión publicitaria	100% del diseño del plan comunicacional y difusión publicitaria	Nivel de cumplimiento	Si / No	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación
				100% de implementación del plan comunicacional y difusión publicitaria	Porcentaje de implementación del plan comunicacional y difusión publicitaria	(Plan comunicacional y difusión publicitaria implementado / Plan comunicacional y difusión publicitaria planificado) *100	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación
			Mejorar y actualizar permanentemente el sitio web institucional	100% de mejora del sitio web institucional	Nivel de cumplimiento de mejora y actualización del sitio web institucional	Si / No	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación
			Participar activamente en plataformas digitales sociales	4 plataformas digitales sociales activas hasta el 2026	Nivel de cumplimiento de plataformas digitales sociales activas	Número de plataformas digitales sociales activas / Número de plataformas digitales sociales planificadas	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación
		Transparentar todos los procesos en la página web institucional.	Publicar todos los procesos gestionados por la ESPOCH-EP en la página web institucional	100% de transparencia de los procesos en la página web institucional	Porcentaje de transparencia de los procesos	(Total de procesos publicados en la página web institucional / Total de procesos gestionados por la ESPOCH-EP) *100	Gerencia General

	<b>OEI 8.</b> Fortalecer los niveles de eficiencia, desempeño y bienestar del talento humano	Fortalecer las capacidades, competencias y habilidades del personal y su ambiente laboral.	Diseñar y ejecutar un plan de capacitaciones para el personal de la ESPOCH-EP	100% del diseño del plan de capacitaciones	Nivel de cumplimiento	Si / No	Unidad de Talento Humano
				100% de ejecución del plan de capacitación	Nivel de ejecución de capacitaciones	(Número de capacitaciones ejecutadas / Numero de capacitaciones planificadas) *100	Unidad de Talento Humano
			Implementar un sistema de evaluación por desempeño al personal	100% de implementación del sistema de evaluación por desempeño al personal	Porcentaje de cumplimiento de implementación del sistema de evaluación por desempeño al personal	(Sistema de evaluación por desempeño al personal implementado / Sistema de evaluación por desempeño al personal planificado) *100	Unidad de Talento Humano
			Mejoramiento de los espacios físicos donde funciona la ESPOCH-EP	100% de mejoramiento de los espacios físicos	Nivel de mejoramiento de espacios físicos	Número de espacios físicos mejorados / Numero de espacios físicos totales de la ESPOCH-EP	Coordinación Administrativa Financiera
			Diseñar un proyecto para la construcción del edificio propio hasta el 2026	100% del diseño del proyecto para la construcción del edificio propio	Nivel de cumplimiento	Si / No	Coordinación de Planificación
			Fortalecer y aprovechar el teletrabajo en tiempos de confinamiento.	Implementar programas de capacitación sobre el uso de software y herramientas informáticas	100% de implementación de programas de capacitación	Nivel de Capacitación	Número de funcionarios capacitados / Total de funcionarios de la ESPOCH-EP

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.



### 3.6.3 Presupuesto del plan estratégico

**Tabla 43-3:** Presupuesto de programas y proyectos

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>MONTO</b>
<b>OEI 1.</b> Generar rendimientos financieros que permitan la reinversión y capitalización empresarial	Gestión financiera	Modelo de Gestión Financiera para la ESPOCH-EP	\$ 312.000
<b>OEI 2.</b> Fidelizar a clientes y aliados estratégicos desarrollando relaciones comerciales positivas	Fidelización de clientes y aliados estratégicos	Suscribir acuerdos comerciales, convenios y/o alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales	\$ 160.000
<b>OEI 3.</b> Posicionar la imagen corporativa como referente en ofertar soluciones innovadoras y de calidad	Fortalecimiento de la imagen corporativa	Fortalecimiento e innovación de la oferta de la ESPOCH-EP	\$ 300.000
		Implementación de instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente	\$ 5.000
<b>OEI 4.</b> Fortalecer los niveles de eficiencia y calidad de los sistemas de gestión empresarial	Gestión administrativa	Diseño e implementación de un sistema de gestión organizacional por procesos	\$ 5.000
		Diseño e implementación de un sistema de gestión comercial	\$ 10.000
<b>OEI 5.</b> Generar nuevas líneas de negocios innovadoras, integrales, sostenibles y de calidad, en coordinación con la ESPOCH	Gestión comercial	Incremento de la oferta de servicios de la ESPOCH-EP	\$ 150.000
	Fortalecimiento de la autogestión de la ESPOCH	Diseño e implementación del catálogo de servicios y productos que está en capacidad de brindar la ESPOCH a la colectividad	\$ 5.000
<b>OEI 6.</b> Incrementar la participación de mercado a nivel local, nacional e internacional	Gestión de proyectos	Crecimiento de la participación en proyectos a nivel local, nacional e internacional	\$ 300.000
<b>OEI 7.</b> Fortalecer la innovación tecnológica y el sistema de gestión comunicacional empresarial	Innovación tecnológica	Diseño e implementación de un plan de equipamiento tecnológico	\$ 20.000
	Gestión comunicacional	Fortalecimiento del sistema de gestión comunicación empresarial	\$ 20.000
<b>OEI 8.</b> Fortalecer los niveles de eficiencia, desempeño y bienestar del talento humano	Gestión de talento humano	Diseño y ejecución de un plan de capacitaciones para el personal de la ESPOCH-EP	\$ 5.000
	Crecimiento empresarial	Diseño de un proyecto para la construcción del edificio propio de la ESPOCH-EP	\$ 20.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1'312.000</b>

Fuente: Empresa Pública "ESPOCH EP.", 2021.

Realizado por: Mora Diego, 2022.

3.6.4 Plan Operativo Anual (POA)

EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.”  
Período Enero a Diciembre de 2022

Tabla 44-3: POA

OEI	Programa	Proyectos	Actividades	Metas	Indicador	Programación Cuatrimestral (%)			Financiamiento	Responsables	Obs.
						I	II	III			
OEI 2.	Fidelización de clientes y aliados estratégicos	Suscribir acuerdos comerciales, convenios y/o alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales	Generar acuerdos comerciales con clientes actuales	2 convenios comerciales con clientes actuales	Nivel de cumplimiento de convenios comerciales con clientes actuales	30%	30%	40%	\$10.667	Coordinación de Comercialización y de Servicios	-
			Generar convenios marco con instituciones nacionales	2 convenios marco con instituciones nacionales	Nivel de cumplimiento de convenios marco con instituciones nacionales	30%	30%	40%	\$10.667	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	-
			Generar alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales	2 alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales	Nivel de cumplimiento de alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales	30%	30%	40%	\$10.667	Unidad de Gestión de Programas y Proyectos	-
OEI 3.	Fortalecimiento de la imagen corporativa	Fortalecimiento e innovación de la oferta de la ESPOCH-EP	Innovar los servicios ofertados por ESPOCH-EP	100% de servicios innovados	Porcentaje de cumplimiento de innovación	30%	30%	40%	\$60.000	Coordinación de Comercialización y de Servicios	-
			Utilizar instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente	2 instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente	Aplicabilidad de instrumentos de evaluación de satisfacción al cliente	-	-	100	\$1.000	Coordinación de Comercialización y de Servicios	-

OEI 5.	Gestión comercial	Incremento de la oferta de servicios de la ESPOCH-EP	Gestionar y ejecutar el proceso de Calificación OC – OEC de la SETEC	100% de cumplimiento del proceso de Calificación	Nivel de cumplimiento	60%	20%	20%	\$4.286	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	-		
			Ofertar servicios especializados en temas de capacitación	100% del diseño del portafolio de programas de capacitación	Nivel de cumplimiento	80%	20%	-	\$2.857	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	-		
				5 programas de capacitación ejecutados	Nivel de cumplimiento de programas de capacitación	-	-	100	\$5.714	Unidad de Capacitaciones y Certificaciones	-		
			Ofertar servicios especializados en temas de consultoría	100% del diseño del portafolio de programas de consultoría	Nivel de cumplimiento	80%	20%	-	\$2.857	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	-		
				3 programas de consultoría ejecutados	Nivel de cumplimiento de programas de consultoría	30%	30%	40%	\$5.714	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	-		
			Ofertar servicios especializados en temas de asesoría	100% del diseño del portafolio de servicios de asesoría	Nivel de cumplimiento	80%	20%	-	\$2.857	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	-		
				3 programas de servicios de asesoría ejecutados	Nivel de cumplimiento de programas de asesoría	30%	30%	40%	\$5.714	Unidad de Servicios de Asesoría y Consultoría	-		
			Fortalecimiento de la autogestión de la ESPOCH	Diseño e implementación del catálogo de servicios y productos que está en capacidad de brindar la ESPOCH a la colectividad	Crear proyectos multidisciplinarios con la participación de las facultades y sedes	9 proyectos multidisciplinarios con la participación de las facultades y sedes	Nivel de articulación con las facultades y sedes	30%	30%	40%	\$1.000	Unidad de Gestión Comercial y Comunicación Empresarial	-

OEI 7.	Gestión comunicacional	Fortalecimiento del sistema de gestión comunicacional empresarial	Diseñar e implementar un plan comunicacional y difusión publicitaria	100% del diseño del plan comunicacional y difusión publicitaria	Nivel de cumplimiento	70%	30%	-	\$889	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	-
				100% de implementación del plan comunicacional y difusión publicitaria	Porcentaje de implementación del plan comunicacional y difusión publicitaria	-	-	100	\$1.778	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	-
			Mejorar y actualizar permanentemente el sitio web institucional	100% de mejora del sitio web institucional	Nivel de cumplimiento de mejora y actualización del sitio web institucional	30%	30%	40%	\$1.333	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	-
			Participar activamente en plataformas digitales sociales	4 plataformas digitales sociales activas	Nivel de cumplimiento de plataformas digitales sociales activas	30%	30%	40%	\$0,00	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación	-

**Fuente:** Empresa Pública “ESPOCH EP.”, 2021.

**Realizado por:** Mora Diego, 2022.

## CONCLUSIONES

- Mediante la construcción de una base teórica y la recopilación de información bibliográfica provenientes de libros, revistas y artículos, de varios autores, sobre temas enfocados a la planificación estratégica, se obtuvo soporte teórico que permite sustentar el desarrollo del tema de investigación y tomar como guía en el proceso de elaboración de la propuesta del plan estratégico para la Empresa Pública “ESPOCH EP”.
- Mediante el desarrollo de un diagnóstico situacional a la Empresa Pública “ESPOCH EP”, con la participación con las partes interesadas, internas y externas, por medio de la aplicación de las encuestas y la entrevista, se determinaron los diferentes factores externos a través del análisis de los factores PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) y de las cinco fuerzas de Porter, y los diferentes factores internos a través del análisis de los factores que integran la cadena de valor, lo cual ayudó al desarrollo de la Matriz que se compone de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), lo que permitió plantear una serie de iniciativas estratégicas que mejoren el direccionamiento y crecimiento empresarial.
- En base a la información adquirida del diagnóstico situacional, se estructuró el plan estratégico, en conjunto con la participación de todo el personal de la Empresa Pública “ESPOCH EP”, permitiendo establecer la misión, visión, valores y principios empresariales, políticas, ejes y objetivos estratégicos, mapa de procesos, estructura organizacional con las respectivas atribuciones y responsabilidades de cada área, que garanticen el mejoramiento de la gestión y direccionamiento empresarial.
- Finalmente, entorno a la formulación del direccionamiento y estrategia empresarial, se desarrolló la alineación estratégica mediante un Mapa estratégico que permita visualizar el proceso de creación de valor, lograr el cumplimiento de la visión y sintetizar el Cuadro de Mando Integral compuesto de cuatro ejes estratégicos, ocho objetivos estratégicos, diecinueve políticas, treinta y cuatro acciones, cuarenta y seis metas e indicadores con sus respectivas fórmulas y responsables, para la fomentación de programas y proyectos estratégicos, y el respectivo Plan Operativo Anual (POA), que permita incrementar la rentabilidad y crecimiento empresarial de la Empresa Pública “ESPOCH EP”.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable que para el desarrollo de futuras investigaciones y propuestas se establezca una base teórica, acorde a los requerimientos de la misma, que sirva de sustento y guía en la implementación de nuevas iniciativas estratégicas que permitan crecimiento empresarial de la Empresa Pública “ESPOCH EP”.
- Es importante para la Empresa Pública “ESPOCH EP” actualice su información y formulación estratégica entono a las condiciones del diagnóstico situacional del momento, mediante análisis externo e interno, que permitan aprovechar nuevas oportunidades y fortalezas, de igual manera mitigar debilidades y amenazas para la empresa, con el fin de implementar iniciativas estratégicas confiables y acorde a la realidad del presente.
- Se recomienda a la Empresa Pública “ESPOCH EP” adecuar los presupuestos del plan estratégico establecido acorde a la operatividad y los rubros que se vayan a contemplar; e implementarlo en conjunto con un modelo de gestión empresarial que complemente la correcta ejecución del mismo, y permita lograr con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas y las diferentes actividades propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baena Paz, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina* (1a ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México-Metadata. Recuperado de: [https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE\\_interactivo1.pdf](https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf)
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: [www.editorialpatria.com.mx](http://www.editorialpatria.com.mx)[www.sali.org.mx](http://www.sali.org.mx)
- Ballesteros, B. (2007). *Planeación Estratégica: guía didáctica y módulo*. Medellín: Fundación Universitaria Luís Amigó. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/read/14121028/planeacion-estrategica-fundacion-universitaria-luis-amigo>
- Cabrera, C. (2021). *Planificación estratégica* (Universidad Siglo 21). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20882>
- Chamba Zambrano, A. R. (2019). *Elaboración de un plan estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, período 2018-2022* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11275>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- García Guiliány, J. E., Duran, S. E., Cardeno Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16. Recuperado de: <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1764>
- González Millán, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/ieu/titulos/129291>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Herrera Gavilanes, M. A. (2020). *Plan estratégico para la Empresa Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14328>

*LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR, LOES.* (2018). Ecuador: Consejo de Educación Superior CES. Retrieved from <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>

*LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP.* (2017). Ecuador: Ministerio de Telecomunicaciones. Recuperado de: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>

Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito* (2a ed.). México: Editorial Trillas. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46181592/Planeacion\\_estrategica\\_\\_El\\_rumbo\\_hacia\\_el\\_exito-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639357181&Signature=Dk4qGJeGNidpQ25~ubXpXXNdC2I~jEFc1I0P14H39DbAjMEW946DBBrqA~Iy0HPDp~d54~4s5YLnPEkQnlIIR0o6iKzx9ApICHvGHRCBSUTD1iQz70bv5JZrlAUnHaQM2WuKvCibISUYHv~-CYhZm5C9t0K1oyfNpT3qlxR-onnpupavIEY1jPSpHLyxHDg1JBo5CFfdlmTLzXo8xwQRQOFAKV0wiwdWdh4TddkjaSx2EqjZLw0kBru94HNd31TGEznDqJ~gswFWW09yL9VX4PdRNZsPI3iGjWBOxQ1Ym20gtgS2EtgZp08Z-s2Pq2XaugXWguz4IKD18~xHvTNDA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46181592/Planeacion_estrategica__El_rumbo_hacia_el_exito-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639357181&Signature=Dk4qGJeGNidpQ25~ubXpXXNdC2I~jEFc1I0P14H39DbAjMEW946DBBrqA~Iy0HPDp~d54~4s5YLnPEkQnlIIR0o6iKzx9ApICHvGHRCBSUTD1iQz70bv5JZrlAUnHaQM2WuKvCibISUYHv~-CYhZm5C9t0K1oyfNpT3qlxR-onnpupavIEY1jPSpHLyxHDg1JBo5CFfdlmTLzXo8xwQRQOFAKV0wiwdWdh4TddkjaSx2EqjZLw0kBru94HNd31TGEznDqJ~gswFWW09yL9VX4PdRNZsPI3iGjWBOxQ1Ym20gtgS2EtgZp08Z-s2Pq2XaugXWguz4IKD18~xHvTNDA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Münch, L. (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (3a. ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de: [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2017D\\_ADM106\\_12\\_70752.PDF](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM106_12_70752.PDF)

Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica* (2a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>

Pinto, J. P. (2019). *El camino de lo imposible hacia lo posible*. Paris: Edilivre.



Rojas López, M. David., & Medina Marín, L. Johana. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos* (1a ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica](https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica)

Sainz, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5a. ed.). Madrid: Esic Editorial.  
Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+estrat%C3%A9gico&ots=z3pyloCrDv&sig=85fBZTJ6O\\_US-4IwIDgCVaqVPLw#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+estrat%C3%A9gico&ots=z3pyloCrDv&sig=85fBZTJ6O_US-4IwIDgCVaqVPLw#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false)

Sumba Chacha, D. (2018). *Planificación estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, período 2017-2021* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Macas. Recuperado de:  
<http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/13240>

## ANEXOS

### ANEXO A: CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO AL PERSONAL DE “ESPOCH EP.”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS



#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.”

**Instrucciones:** Sírvase contestar las siguientes preguntas, marque con una (X) la opción que considere adecuada.

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la Empresa Pública “ESPOCH EP”, mediante un diagnóstico interno, que permita la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial.

1. ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma?

SI ( ) NO ( )

2. ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” cumple con la planificación estratégica establecida?

SI ( ) NO ( )

Porque

---

---

3. ¿Conoce usted la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?

Si conozco ( ) Tal vez si existe ( ) No conozco ( )

4. ¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo Institucional?

Si conozco ( ) Tal vez si existe ( ) No conozco ( )

5. ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” posee una estructura organizacional funcional?

Si conozco ( ) Tal vez si existe ( ) No conozco ( )

6. ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?

Si conozco ( ) Tal vez si existe ( ) No conozco ( )

7. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?

Totalmente satisfactorio ( )  
Muy satisfactorio ( )  
Satisfactorio ( )  
Poco satisfactorio ( )  
Nada satisfactorio ( )

8. ¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?

Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Casi nunca ( )  
Nunca ( )

9. ¿Considera usted que el diseño del plan estratégico con enfoque prospectivo permitirá un mejor direccionamiento y crecimiento de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?

SI ( ) NO ( )

Porque

---

---

**ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO A PERSONAS EXTERNAS DE “ESPOCH EP.”**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS EXTERNAS DE LA EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.”**

**Instrucciones:** Sirvase contestar las siguientes preguntas, marque con una (X) la opción que considere adecuada.

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la Empresa Pública “ESPOCH EP”, mediante un diagnóstico externo, que permita la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial.

**1. ¿Conoce usted sobre el enfoque de las Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

Si conozco ( )      Conozco poco del tema ( )      No conozco ( )

**2. ¿Conoce usted alguna Empresa Pública de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

Si conozco ( )      Tal vez si existe ( )      No conozco ( )

¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. ¿Ha tenido usted alguna experiencia trabajando con Empresas Públicas de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

SI ( )      NO ( )

¿Cuál?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. ¿Cuáles son los aspectos deseados que considera usted obtener de una Empresa Pública de Instituciones de Educación Superior (IES)?**

Bienes y servicios de calidad ( )  
Satisfacción de necesidades ( )  
Compromiso ético ( )  
Profesionalismo ( )  
Responsabilidad social ( )  
Otras ( )

\_\_\_\_\_

**5. ¿Conoce usted acerca de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

SI ( )      NO ( )

**6. ¿Conoce usted de los productos y servicios que brinda la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

SI ( )      NO ( )

**7. ¿Sabe usted si la Empresa Pública “ESPOCH EP” posee un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, organigrama estructural, entre otros)?**

Si conozco ( )      Tal vez si existe ( )      No conozco ( )

**8. ¿Cómo considera el desempeño de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

Totalmente satisfactorio ( )  
Muy satisfactorio ( )  
Satisfactorio ( )  
Poco satisfactorio ( )  
Nada satisfactorio ( )

**9. ¿Qué expectativas tiene usted del funcionamiento de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

Soluciones integrales e innovadoras ( )  
Referente a nivel nacional con proyección internacional ( )  
Responsabilidad social empresarial ( )  
Mejoramiento continuo ( )  
Proactividad ( )  
Otras ( )

**10. ¿Cómo considera usted la presencia en el mercado de la imagen corporativa de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?**

ALTA ( )      MEDIA ( )      BAJA ( )

Porque

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO A LA GERENTE GENERAL DE  
“ESPOCH EP.”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL DE LA  
EMPRESA PÚBLICA “ESPOCH EP.”

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la Empresa Pública “ESPOCH EP”, mediante un análisis del entorno, que permita la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial.

**Perfil del entrevistado:**

Área de desempeño:  
Nivel de escolaridad:

Edad:  
Tiempo en el cargo:

1. ¿La Empresa Pública “ESPOCH EP” cómo ha priorizado su futuro entorno al desarrollo estratégico?  
(¿cuenta con la existencia de una Plan Estratégico?)
2. ¿Qué tanto las directrices estratégicas que poseen permiten a la Empresa Pública “ESPOCH EP” tener un campo de acción más amplio?
3. Dentro de las expectativas generadas por la aplicación de un Plan Estratégico, ¿cuáles son las ventajas que usted considera que podría obtener?
4. ¿Cuáles son los principales problemas internos y externos que impiden un mejor direccionamiento y crecimiento de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?
5. La Empresa Pública “ESPOCH EP” en su funcionamiento, dado su actual gestión, ¿cuáles son las estrategias que se han aplicado para obtener éxito empresarial?
6. ¿Cómo es el clima laboral de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?
7. ¿La estructura organizacional establecida actualmente es funcional y responde efectivamente a las necesidades entorno a las actividades de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?
8. ¿La visión, misión, valores y objetivos estratégicos establecidos están acorde a los requerimientos del entorno o las actividades actuales que desarrolla la Empresa Pública “ESPOCH EP”?
9. ¿Qué tipo de indicadores se considera para evaluar la gestión de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?
10. ¿Cree usted necesario la aplicación de la metodología prospectiva para el diseño del Plan Estratégico de la Empresa Pública “ESPOCH EP”?
11. ¿Qué servicios considera usted deberían implementarse y en que le gustaría que mejore la Empresa Pública “ESPOCH EP”?

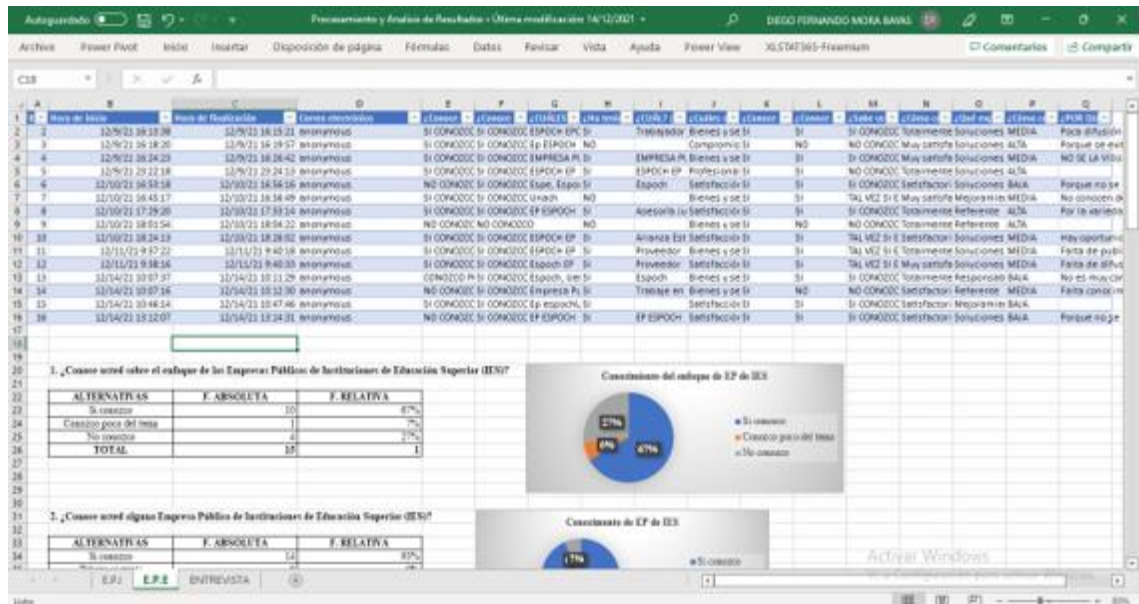
**ANEXO D: ENTREVISTA CON LA GERENTE GENERAL DE "ESPOCH EP."**



**ANEXO E: APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE "ESPOCH EP."**



# ANEXO F: APLICACIÓN DE ENCUESTAS A PERSONAS EXTERNAS MEDIANTE M. FORMS



**ANEXO G: REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LA GERENTE GENERAL DE "ESPOCH EP."**

