



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PÚBLICA
ESPAM MFL, PERIODO 2021-2025**

AUTORES:

**CARLOS RAFAEL CEDEÑO ZAMBRANO
JIMBER JAZMANY ZAMBRANO ZAMBRANO**

TUTOR:

ING. ALEXANDER PALACIOS ZURITA, MG.

CALCETA, NOVIEMBRE DEL 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Carlos Rafael Cedeño Zambrano, con cédula de ciudadanía 1314917814, y **Jimber Jazmany Zambrano Zambrano**, con cédula de ciudadanía 1313493866, declaramos bajo juramento que el trabajo de integración curricular titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL, PERIODO 2021-2025**, es de nuestra autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



Carlos Rafael Cedeño Zambrano

CC: 1314917814



Jimber Jazmany Zambrano Zambrano

CC: 1313493866

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Carlos Rafael Cedeño Zambrano, con cédula de ciudadanía 1314917814, y **Jimber Jazmany Zambrano Zambrano**, con cédula de ciudadanía 1313493866, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de integración curricular titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL, PERIODO 2021-2025**, cuyo contenido ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



Carlos Rafael Cedeño Zambrano

CC: 1314917814



Jimber Jazmany Zambrano Zambrano

CC: 1313493866

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Ing. Alexander Palacios Zurita, Mg., certifica haber tutelado el trabajo de integración curricular titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL, PERIODO 2021-2025**, que ha sido desarrollado por **Carlos Rafael Cedeño Zambrano** y **Jimber Jazmany Zambrano Zambrano**, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

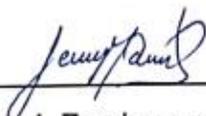


Ing. Alexander Palacios Zurita, Mg, Mg.

CC:

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de integración curricular titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL, PERIODO 2021-2025**, que ha sido desarrollado por **Carlos Rafael Cedeño Zambrano** y **Jimber Jazmany Zambrano Zambrano**,, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Ing. Jenny I. Zambrano Delgado, Mg.

CC:1309931754

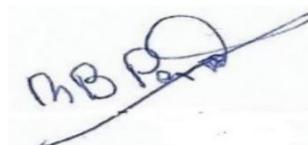
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL



Ing. Carlos O. Valarezo Beltrón, Mg.

CC:

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Roberto O. Bello Parra, Mg.

CC:

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” que nos dio la oportunidad de crecer como seres humanos a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios por el don de la vida, por darnos sabiduría y entendimiento para poder superarnos cada día;

A nuestros padres, por su amor infinito y a su gran esfuerzo de contribuir para mejorar nuestro futuro personal y profesional;

A nuestro tutor, por ser la guía para la realización de esta investigación; y

A la Empresa Pública ESPAM MFL-EP por brindarnos la apertura y disposición para que se ejecutará el presente trabajo.

Carlos Rafael Cedeño Zambrano

Jimber Jazmany Zambrano Zambrano

DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas, ser supremo que me regala el don de la vida, y me da luz en cada uno de mis días; por permitirme llegar hasta donde he llegado y por llenarme de esperanza para cumplir nuevas metas;

Al Señor de la Buena Esperanza, al ser su devoto por los milagros que ha permitido en mi vida se lo dedico de forma especial;

A mis queridos padres, por su apoyo incondicional, particularmente a mi mamá por sus bendiciones en cada momento difícil de mi carrera profesional;

A mis docentes de cada semestre, en especial al tutor de este trabajo de titulación, por su compromiso y entrega en la realización efectiva del mismo;

A todas las personas cercanas a mí, que siempre se hicieron presentes con palabras y acciones de apoyo en momentos adversos.

Carlos Rafael Cedeño Zambrano

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe y la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, y por darme la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi madre, por ser el pilar de mi vida, por brindarme su apoyo incondicional en cada meta que me he propuesto y estar siempre a mi lado en cada una de ellas.

A mis familiares y amigos, quienes aportaron con un granito de arena para que yo pueda cumplir con esta meta tan especial.

A mis profesores, quienes con sus enseñanzas me ayudaron a formarme en esta vida profesional.

A mi tutor de tesis, porque con su conocimiento, dedicación y sabiduría supo guiarme en este trabajo arduo de cada día.

Jimber Jazmany Zambrano Zambrano

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE	xiv
ABSTRACT	xv
KEY WORDS	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. IDEA A DEFENDER	4
2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. HILO CONDUCTOR	5
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6

	x
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
2.2.2. MISIÓN	8
2.2.3. VISIÓN	8
2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	9
2.2.5. EVALUACIÓN INTERNA	10
2.2.6. MATRIZ MPC	11
2.2.7. OBJETIVOS	12
2.2.8. ESTRATEGIAS	13
2.2.9. MATRIZ FODA	13
2.3. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS	15
2.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN	18
2.3.3. TIPOS DE INDICADORES	18
3. CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	23
3.1. UBICACIÓN	23
3.2. DURACIÓN	23
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	23
3.4. POBLACIÓN	23
3.5. MUESTREO POR CONVENIENCIA	24
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.7. MÉTODOS	25
3.8. TÉCNICAS	26
3.9. INSTRUMENTOS	27
3.10. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN EXISTENTE DE LA EMPRESA MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE UNA	

AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SU ESTADO ACTUAL.	33
4.1.1. Actividad 1. Diseño y validación de la entrevista y ficha de observación mediante el método de expertos Delphi.	33
4.1.2. Actividad 2. Aplicación de una ficha de observación	35
4.1.3. Actividad 3. Aplicación de la entrevista a cada uno de los empleados	36
4.1.4. Actividad 3. Identificación y priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la matriz Holmes	40
4.1.5. Actividad 4. Evaluación de los factores externos mediante la matriz EFE	41
1.1.1. Actividad 5. Evaluación del perfil competitivo de la empresa pública mediante la matriz MPC	42
1.1.1. Actividad 6. Evaluación de los factores internos mediante la matriz EFI	43
1.1.2. Actividad 7. Estudio de los factores mediante el análisis FODA	45
1.2. DESARROLLO DE LA FASE II: ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES Y LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS QUE ORIENTEN AL LOGRO DE LAS METAS DE LA EMPRESA.	49
1.2.1. Actividad 1. Direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo conjunto de la empresa a través de la formulación de objetivos.	49
1.2.2. Actividad 2. Generación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, a partir de los elementos internos y externos identificados en la fase anterior.	52
1.2.3. Actividad 3. Elaboración de las políticas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	55
1.3. DESARROLLO DE LA FASE III: ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PERIODO 2021-2025 PARA LA EMPRESA PÚBLICA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SU POSTERIOR SEGUIMIENTO.	58
1.3.1. Actividad 1. Realización de un mapa estratégico	58

1.3.2. Actividad 2. Selección de Indicadores y criterios de aceptación	60
1.3.3. Actividad 2. Elaboración del Cuadro de Mando Integral CMI	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
○ 5.1. CONCLUSIONES	68
○ 5.2. RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	77

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 4.1. Comparación de respuestas en la pregunta 11	51
Tabla 4.2. Comparación de respuestas en la pregunta 12	51
Tabla 4.3. Comparación de respuestas en la pregunta 13	52
Tabla 4.4. Comparación de respuestas en la pregunta 14	52
Tabla 4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	54
Tabla 4.6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	56
Tabla 4.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	56
Tabla 4.5. Análisis FODA	58
Tabla 4.9. Indicador: Porcentaje de eficiencia en la ejecución de procesos internos	73
Tabla 4.10. Indicador: Índice de retención de clientes actuales	73
Tabla 4.11. Indicador: Porcentaje de proyectos de capacitaciones nuevos	74
Tabla 4.12. Indicador: Porcentaje de clientes nuevos	74
Tabla 4.13. Indicador: Acción de Responsabilidad Social (ARS)	74
Tabla 4.14. Indicador: Porcentaje de convenios estratégicos firmados	75
Tabla 4.15. Indicador: Porcentaje de proveedores antiguos	75
Tabla 4.16. Indicador: Porcentaje de vulnerabilidad del cese de funciones	76
Tabla 4.17. Indicador: Porcentaje de contratos firmados con nuevas políticas	76
Tabla 4.18. Indicador: Número de proyectos formativos para los colaboradores de la EP	77
Tabla 4.19. Indicador: Número de participantes de la EP en proyectos I+D+i	77

Tabla 4.20. Indicador: Porcentaje de productividad laboral	77
Tabla 4.21. Indicador: Índice de ingresos por ventas	78
Tabla 4.22. Cuadro de Mando Integral de la planificación estratégica de la empresa	79

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor de la investigación	20
Figura 2. Ubicación de ESPAM MFL	38
Figura 3. Mapa estratégico de la EP	72
Figura 4. Semaforización de indicadores	73

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de proponer un plan estratégico para la Empresa Pública de la ESPAM MFL 2021-2025, sustentado en la necesidad de establecer objetivos que aporten a su crecimiento, ajustados a las condiciones cambiantes del entorno. Para lograr dicho propósito se ejecutaron tres fases metodológicas: la primera consistió en diagnosticar la situación de la empresa, para lo cual se emplearon herramientas como la ficha de observación y la entrevista en la obtención de información, mismas que fueron validadas mediante el método Delphi, además, se empleó la matriz Holmes para identificar y priorizar elementos internos y externos, la matriz EFE y EFI para evaluar los factores externos e internos, la MPC para valorar el perfil competitivo de la entidad, y posteriormente el análisis FODA; la segunda etapa permitió la formulación de objetivos, así como el diseño de las estrategias utilizando la matriz FODA cruzado, además, se elaboraron las políticas de cumplimiento y responsabilidad; la tercera fase consistió en la elaboración de una planificación estratégica mediante la realización de un mapa estratégico, la selección de indicadores y criterios de aceptación empleando la herramienta de semaforización y finalmente la elaboración del CMI para el posterior seguimiento de la planificación. Los principales resultados determinaron que, el estado actual de la EP evidencia factores internos y externos que requieren ser atendidos para mejorar su gestión empresarial. Se concluye que, la planificación estratégica propuesta abarca los lineamientos necesarios para que la EP logre sus objetivos de crecimiento empresarial y económico.

PALABRAS CLAVE

Planificación estratégica, diagnostico, objetivos, estrategias, indicadores.

ABSTRACT

This research was developed with the purpose of proposing a strategic plan for the ESPAM MFL 2021-2025 Public Company, based on the need to establish objectives that contribute to its growth, adjusted to the changing conditions of the environment. To achieve this purpose, three methodological phases were carried out: the first consisted of diagnosing the situation of the company, for which tools such as the observation sheet and the interview were used to obtain information, which were validated through the Delphi method, in addition, the Holmes matrix was used to identify and prioritize internal and external elements, the EFE and EFI matrix to evaluate external and internal factors, the MPC to assess the entity's competitive profile, and subsequently the SWOT analysis; the second stage allowed the formulation of objectives, as well as the design of strategies using the crossed SWOT matrix, in addition, compliance and responsibility policies were developed; the third phase consisted in the elaboration of a strategic planning through the elaboration of a strategic map, the selection of indicators and acceptance criteria using the traffic light tool and finally the elaboration of the CMI for the subsequent follow-up of the planning. The main results determined that the current state of the PE shows internal and external factors that need to be addressed to improve its business management. It is concluded that the proposed strategic planning covers the necessary guidelines for the EP to achieve its objectives of business and economic growth.

KEY WORDS

Strategic planning, diagnosis, objectives, strategies, indicators.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la administración de empresas, la planificación es un instrumento utilizado por los directivos para definir los objetivos generales y específicos que busquen alcanzar en un determinado periodo de tiempo. De acuerdo con Bojórquez y Pérez (2013) “la planificación tiene lugar en muchos niveles, desde la planeación diaria asegurando el cumplimiento de metas o actividades a corto plazo, hasta la planificación a largo plazo que afecta la estructura y dirección futura de una organización”.

Según Hansen y Smith (como se citó en Fred, 2013) la Planificación Estratégica (PE) supone hacer “elecciones que ponen en riesgo los recursos” y “sacrificar oportunidades cuando se enfrentan disyuntivas”. La PE más que echar una moneda al aire; es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje someten a prueba y perfeccionan continuamente. Además, la planificación estratégica funciona como una guía fundamental para ayudar a la empresa hacia el camino del éxito desarrollando una visión de mediano y largo plazo; permitiendo conquistar los objetivos plasmados organizadamente y, así obtener diferenciales competitivos.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), con 21 años transcurridos desde su creación es la principal universidad de la zona norte de la provincia, procurando el manejo de la gestión y a fin de obtener recursos en relación a sus fortalezas institucionales cumplimiento lo que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP, 2017) en su art. 5 Constitución y Jurisdicción numeral 3 “... que las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta ley...” es así que la ESPAM crea la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

El presente informe de investigación se desarrolla en la Empresa Pública ESPAM MFL - EP, misma que es una entidad de Educación Superior del Estado Ecuatoriano con personería jurídica de Derecho Público, sin fines de lucro, que goza de autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, coherente con los objetivos de las

políticas de desarrollo y los principios señalados en el Art. 355 de la Constitución de la República del Ecuador (2011) y el Art. 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018).

La EP está en funcionamiento supliendo expectativas de la sociedad y haciendo cumplir sus objetivos a quienes conforman esta institución; sin embargo, el ciclo de la planificación estratégica anterior está por culminar y se hace necesaria una actualización orientada tanto a la optimización de los procesos de los procesos como el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo que sean alcanzables y que se ajusten a las condiciones cambiantes al entorno.

La propuesta de ejecutar la Planificación Estratégica en la Empresa Pública ESPAM MFL para el período 2021-2025 radica en la informalidad de los objetivos organizacionales y departamentales generando la necesidad de contar con una PE que ayude a establecer objetivos y estrategias claras a corto, mediano y largo plazo que aporten al crecimiento de la empresa, de tal manera que todos estos factores deben operar en conjunto, con el fin de lograr una visión y una misión empresarial. Con lo antes indicado surge la siguiente pregunta.

¿De qué manera la planificación estratégica aportará su proyección de corto, mediano y largo plazo a la Empresa Pública ESPAM MFL, periodo 2021-2025?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica para la empresa pública es necesaria debido a que la actual está por vencer y al carecer de la misma puede afectar al proceso sistemático donde se ejecutan diversos planes para lograr los propósitos planteados por la misma, por esta razón se propone realizar un diseño que permita a la organización alcanzar las metas; ya que la PE ayudará a construir equipos de trabajo eficientes; siendo así que cada uno de sus elementos derivados son de suma importancia para la toma de decisiones.

Es de gran importancia la planificación estratégica para la EP y llevar a cabo las acciones de aplicar las estrategias que tiene este instrumento en el contexto organizacional que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, enfocando las acciones hacia una meta y objetivos estratégicos, de esta manera ganar los beneficios sociales y económicos que todo organismo requiere para su fortalecimiento. Además, se plantea aplicar un análisis desarrollando una comprensión de los entornos internos y externos que ayude a ejecutar una formulación de estrategias actualizada para y elaborar un plan estratégico.

Dentro de los beneficios sociales que esta organización plantea, se estimulan en brindar facilidades de trabajo al recurso humano. Asimismo, ayuda la disminución de la inseguridad y los riesgos de sucesos imprevistos; a su vez las funciones administrativas en la organización, tendrán excelente coordinación y control en organizar recursos, coordinar tareas y evaluar resultados en la empresa.

En lo económico, favorece a la institución porque a través de la planificación estratégica beneficiará a la asignación de recursos en todas sus áreas que la componen, en la distribución de recursos disponibles, entre las diferentes alternativas o usos de la asignación. Al mismo tiempo conduce a la ventaja competitiva sostenible transmitiendo al personal de la institución trabajar de una forma direccionada al proceso.

El aspecto legal se contribuirá a cumplir lo establecido en la LOES (2018) Art. 5.- Constitución y Jurisdicción. - La creación de empresas públicas en las universidades se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una planificación estratégica aplicable a la Empresa Pública de la ESPAM MFL 2021-2025 para contribuir en la mejora de su gestión.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación existente de la empresa mediante la ejecución de una auditoría externa e interna para el establecimiento de su estado actual.
- Establecer los objetivos estratégicos, operacionales y las respectivas estrategias que orienten al logro de las metas de la empresa.
- Elaborar una planificación estratégica del periodo 2021-2025 para la Empresa Pública y el cuadro de mando integral para su posterior seguimiento.

1.4. IDEA A DEFENDER

Actualizar la planificación estratégica aportará a la proyección de corto, mediano y largo plazo de la Empresa Pública ESPAM MFL, periodo 2021-2025.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. HILO CONDUCTOR

A continuación, se presentan los temas relacionado con el proyecto de trabajo de titulación de grado incorporado a través del siguiente hilo conductor:

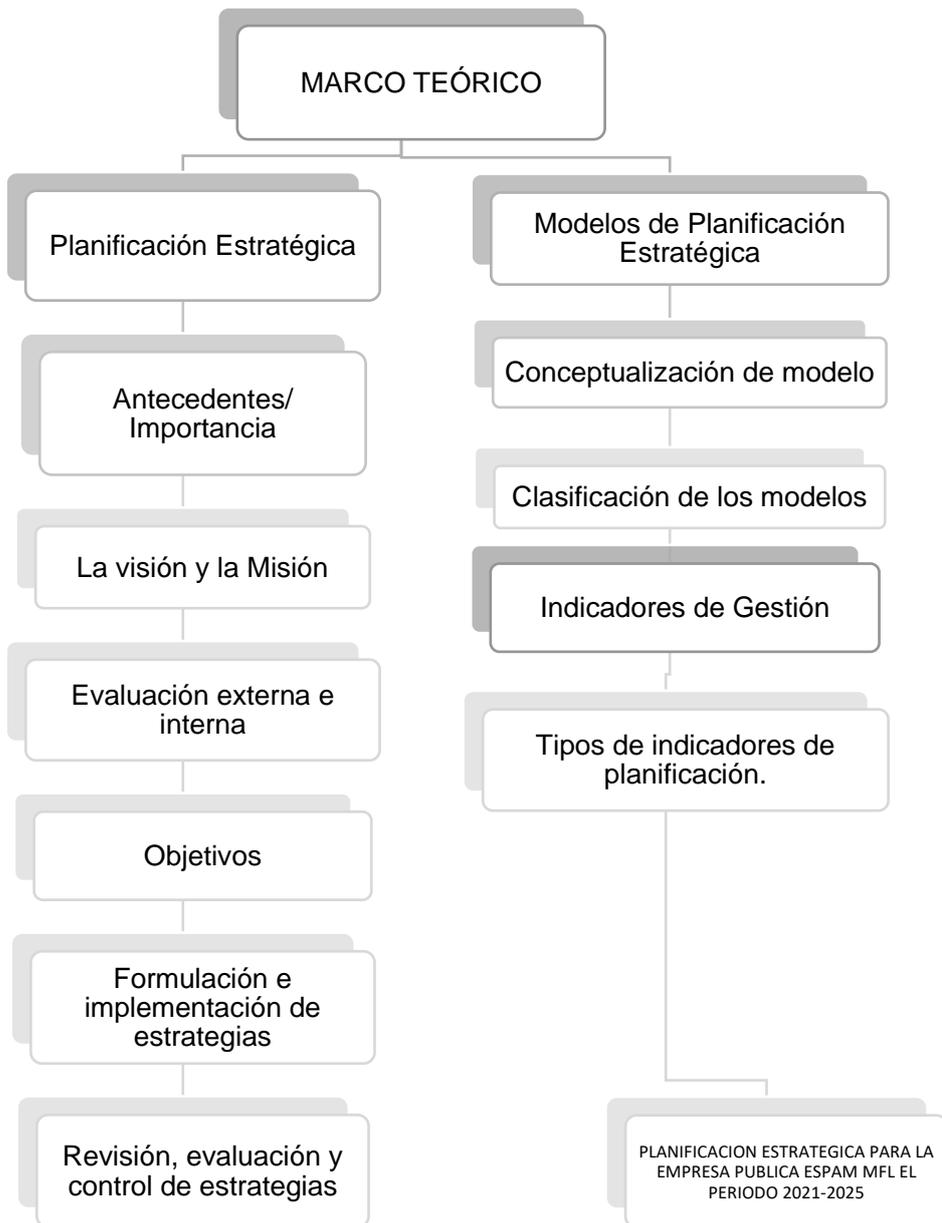


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Armillo (2009) la Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Según Sánchez (2017) la PE es solo una etapa de la dirección estratégica, es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización; además es el elemento clave del ciclo administrativo. Es un proceso que parte de la explicación y descripción de una realidad determinada por parte de diferentes actores sociales y que logra, a través de acciones de intervención, transformar la realidad y obtener la visión que estos deseen.

La PE es un proceso gerencial primordial que contextualiza a las Instituciones de Educación Universitaria en un entorno cada vez más exigente y cambiante, es imprescindible ahondar en la Planificación Estratégica como herramienta guía para el necesario cambio de gestión académico administrativa, pensada desde un estilo gerencial en función de su entorno, que se amolde a su lógica estructural funcional, cree valores, trace un norte, un rumbo o una dirección que permitan al ente que la ejecute, lograr una posición sólida a través de ventajas competitivas (Falcón, 2015).

Según lo analizado por Armillo la planificación estratégica sirve para la correcta toma de decisiones ante sucesos en la demanda del mercado, además Sánchez y Falcón indican que ésta es parte del suceso cambiante del entorno la empresa enfocada a la realidad, desarrollando una dirección estratégica que pueda alinear los objetivos planteados.

2.2.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, 2018) la importancia de la planeación estratégica aplicada en una organización, es la gestión, de decir, las habilidades administrativas y gerenciales para conducir los esfuerzos de todos los colaboradores de la entidad, a que las estrategias definidas tengan éxito y, por ende, se refleje en el desarrollo competitivo de la entidad frente al entorno con el que interactúa permanentemente.

La planeación posibilita que las organizaciones diseñen su futuro, permitiéndoles emprender todas aquellas actividades que le garanticen controlar su destino, es así como de manera ordenada y sistemática encuentran una herramienta que les permite seguir adelante con la ejecución de todas aquellas tareas que fortalecerán y enfocarán sus esfuerzos en la consecución de sus metas. Las organizaciones buscan un plan de acción que, a su vez, también desarrolle la ventaja competitiva y resalte de tal forma que esta logre crecer y expandirse; es a esta labor a la que se puede denominar la estrategia, la cual, a su vez, modula las fortalezas y oportunidades de la empresa. (Vargas et al., 2016)

Ante lo expuesto por los autores sobre la planificación estratégica revelando que es una herramienta que permite direccionar a las empresas y a su mano de obra hacia el futuro en ayudarlas a estar preparadas a cualquier tipo de cambio que exista en su entorno y a su vez dar a conocer todo el proceso que se implemente en la misma ante los trabajadores para que así, tanto los directivos y empleados estén conscientes de las decisiones que se toman y se sientan más comprometidos con la organización

2.2.2. MISIÓN

La misión define principalmente, cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de la empresa, ayudará a responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Ordoñez, s.f).

La misión es la que da identidad a una empresa mostrando a los clientes o proveedores, el ámbito en el cual se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares además se basa de la actividad que la organización realice, así como del medio en donde se encuentra y de los patrimonios de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado. (ITSON, 2017).

Dentro del ámbito empresarial la misión indica el propósito o rol de la empresa, la cual es dirigida a los consumidores y los stakeholders o grupos de interés, con la finalidad de que se cartera de consumo y de proveedores entre otros, conozcan la función de la empresa en relación a su equipo de trabajo, sin embargo, se debe de tener en cuenta ciertos aspectos para definir una misión clara, que permita responder dudas a terceros.

2.2.3. VISIÓN

El diseño de la visión nos permite plantear el futuro que deseamos alcanzar. Identificar las metas que queremos lograr, concretarlas en sus componentes, para finalmente plasmarlas en un trabajo “plástico” y de redacción, constituirá la herramienta que nos servirá de guía en momentos en los que debamos sortear determinadas dificultades. Además, La visión responde a: ¿Dónde quieres ir? ¿Cuál es el escenario que deseas alcanzar? Hablamos de un lugar situado en el futuro, para el cual debemos generar un mapa que nos permita saber por dónde debemos dirigir los pasos, qué vamos a

necesitar emprendedores. Pueden ser, por ejemplo, hábitos actuales, creencias que nos impidan avanzar a formas nuevas de ver las cosas, conocimientos obsoletos, etc. (Monsalve, 2013).

La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir. Además ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿cuál debe ser su futura configuración de negocios?". El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los próximos 5 a 10 años (Dávalos, 2016).

De acuerdo a lo antes expuesto por los autores la misión en las organizaciones es el presente por el cual están pasando es mostrar lo que son y lo que estás haciendo en la actualidad como organización mostrando y realizando sus objetivos planteados a diferencia la visión la cuál plantea metas y objetivos a largo plazo con el fin de ir perfeccionando cada día las actividades y las planificaciones plateadas en el futuro

2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz EFE es aquella que permite resumir y evaluar información acerca de las oportunidades y amenazas de la organización. En la cual se deben Elaborar una lista de los factores externos clave identificados (oportunidades y amenazas que afectan a la empresa).de las cuales se deben enumerar primero las oportunidades y luego las amenazas siendo tan específico como sea posible y Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) (Mena, 2015)

El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso a cada factor la Matriz EFE consiste en una fundamental herramienta para determinar la posición estratégica externa. Con esta

información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas (Veintimilla y Veintimilla, 2014).

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (Fred, 2013).

El uso de la matriz EFE, es primordial para evaluar los factores externos que se encuentran en el medio ambiente empresarial, midiendo y determinando si son favorables o desfavorables para la empresa, a su vez, generando una comparación de las oportunidades y amenazas.

2.2.5. EVALUACIÓN INTERNA

La matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Desarrollar una lista de factores internos clave identificados (fortalezas y debilidades). Primero mencionar las fortalezas y después las debilidades siendo tan específico como sea posible. Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. (Mena, 2015)

Matriz de evaluación del factor interno (EFI). Es una Herramienta que se aplica para determinar la posición estratégica interna. La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información (Veintimilla y Veintimilla, 2014)

Según Fred (2013) la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y

debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas

Las matrices de evaluación interna y externa tales como EFI Y EFE son herramientas que permiten evaluar el área interna y externa de las empresas enfocándose en las oportunidades y en las amenazas para desarrollar la evaluación externa y en las fortalezas y debilidades para las internas de la organización, asimismo se las puede evaluar otorgándole una puntuación a cada una y en la suma de todas las ponderaciones tiene que dar como resultado el valor de 1.

2.2.6. MATRIZ MPC

Para Fred (2013) indica que la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.

Por otro lado, Ponce (2007) señala que la matriz de perfil competitivo permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. Llevando a cabo pasos que permiten: 1. Obtener información de la empresa, 2. Enlistar los aspectos o factores a considerar, sean elementos fuertes o débiles, 3. Asignar valores a cada uno de los factores, 4. Establecer datos de calificación: (1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza; y 4, mayor fuerza), 5. Desarrollar un proceso matemática, que consiste en multiplicar el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones, y 6. Sumar los totales de las columnas del peso.

El uso de herramientas para determinar las fortalezas y debilidades de las organizaciones, es de gran utilidad, puesto que permite poder usar de los elementos

fuerzas y contrarrestar los débiles, por ello la matriz MPC determina lo mencionado anteriormente, logrando la solvencia y permanencia en el mercado de empresas de diferente ámbito o naturaleza, llevando a cabo los pasos que permiten poder dar las calificaciones correspondientes de fuertes o débiles.

2.2.7. OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeños concretos y mensurables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. Cuando estos últimos se expresan en objetivos específicos para cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados, y existe muy poca o nula confusión interna acerca de lo que se debe lograr (Dávalos, 2016).

Para Bravo y Herrera (2017) los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica, a largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Además, Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica.

Dentro de la planificación estratégica de una empresa, los objetivos juegan un papel de gran dinamismo, el cual indica lo que la empresa desea alcanzar en el mediano o largo plazo. Cabe indicar que, cuando se consigue dicho logro, la organización puede hacer el cambio de dicho objetivo, a fin de poder obtener más metas y el éxito empresarial dentro del entorno de la actividad económica.

2.2.8. ESTRATEGIAS

Las estrategias es el patrón de los principales objetivos, propósitos, metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos para definir en qué clase de negocio se encuentra en la empresa o en cual quiere estar y que empresa es o cual quiere ser la esencia de una formulación de estrategias competitiva relacionada una empresa con su ambiente y emprende acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las 5 fuerzas competitiva (Obeso et al., 2017).

Según Bravo y Herrera (2017) las estrategias es conseguir los objetivos fijados de la compañía y que es algo positivo que ayude de una u otra manera a la realización de las actividades y así alcanzar sus metas a corto y largo plazo, tener una ventaja competitiva es fijar un horizonte para sobresalir ya que esto sea considerado como un pilar muy importante dentro de cualquier decisión empresarial. Todas las empresas con fines de lucro o sin fines de lucro siempre deben tener una estrategia bien planteada ya sea a corto o largo plazo, pero teniendo en cuenta sus objetivos, las estrategias es la encargada de agrandar los objetivos para el alcance de una ventaja competitiva.

De acuerdo a lo investigado por Obseso et al. las estrategias ayudan a conseguir lo que las empresas tienen planteado como objetivos tanto a corto y largo plazo direccionando las actividades que se deben realizar en la organización. Mientras que Bravo & Herrera es fundamental fijar un horizonte con todas las actividades y pautas para poder alcanzar los propósitos anhelados por los directivos, y de esta manera al tener determinadas todas las estrategias lograr posicionarse mediante una ventaja competitiva

2.2.9. MATRIZ FODA

Considera que para el éxito de un negocio debe empezarse con tener una base fuerte y con manejo de los mejores elementos de la organización. Mediante el análisis FODA se pueden conocer y evaluar las condiciones reales en las que opera la organización con el fin de implementar estrategias que sean benéficas para la misma el análisis FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicho análisis contempla un análisis de factores

internos y externos de la organización, y es mediante éste que se puede estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización (Fortalezas y Debilidades) en contraste con la situación externa a ella (Oportunidades y Amenazas) (Labra et al., 2017).

La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas (Nikulín y Becker, 2015).

Para poder determinar o conocer los aspectos internos y externos, la herramienta FODA cumple con lo mencionado, permitiendo analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esenciales para la toma de decisiones, tanto actuales como futuras para la empresa, a su vez de dar una vista más amplia a la organización, partiendo de las ventajas competitivas a las dificultades que pueden afectarle.

2.3. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Solórzano y Alaña (2015) en una organización para el desarrollo de sus procesos, es preciso implementar modelos de planeación integrales que permitan un tratamiento claro y práctico de las informaciones internas y externas, para la formulación, implantación y evaluación de estrategias a fin de actuar sobre la realidad.

Para Roa (2020) los modelos de procesos de planificación estratégica existen cinco modelos entre para el desarrollo de un programa de planificación estratégica, los cuales usted puede elegir en el momento de aplicarla en su empresa, todos son todos eficaces y usted debe elegir según las características de su organización el que mejor le funciona, dada su misión, visión y objetivos.

La planeación estratégica, son implementadas con el objetivo de alcanzar fines corporativos, teniendo en cuenta la posición de competencia en la que se encuentra

en las empresas, y de su evolución en el futuro, cabe indicar que, una adecuada implementación, de dicho modelo, permite llevar a cabo un tratamiento claro de indagaciones externas e internas.

2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS

De acuerdo con Roa (2020) los modelos de planificación se clasifican de la siguiente manera:

- **ESTRATEGIA BÁSICA DE PLANIFICACIÓN:** Este modelo de planificación es el más básico y es adecuado para nuevas organizaciones que nunca hicieron el proyecto antes, así como para empresas pequeñas o emprendedoras, las etapas de ese proceso de planificación estratégica son las siguientes:
 - Identifique el propósito.
 - Identifique abordajes y estrategias específicas.
 - Identifique planes de acción para lograr aplicar en forma exitosa la estrategia.
 - Controles, evaluación y actualización del plan (Roa, 2020).
- **PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PROCESOS BASADOS EN RIESGO EN BASE A LOS 5 POR QUÉ:** Esta estrategia es una mejora del plan básico y se utiliza en empresas que quieren profundizar los riesgos reales de lo que implica la planificación estratégica, las etapas de su proceso son:
 - Análisis FODA – puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas.
 - Las partes interesadas identifican las mayores cuestiones y los objetivos.
 - Revisar la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la empresa.
 - Desarrollar los planes de acción (si es posible a nivel anual con proyección a cinco años)
 - Establecer el presupuesto.
 - Ejecutar, controlar, evaluar y monitorear (Roa, 2020).
- **PLAN ESTRATÉGICO DE ALINEACIÓN:** El enfoque de este modelo de proceso de planificación estratégica es alinear la misión y visión de la empresa con sus recursos. Puede ser útil para los negocios que quieren entender por

qué sus objetivos no logran alcanzar los resultados esperados o que quieren ajustar sus metas.

- Delinear la misión, los recursos y las acciones.
 - Identificar lo que está funcionando, así como aquello que necesita cambiar.
 - Determinar cómo ocurrirán esos cambios.
 - Añadir los cambios al proceso de planificación (Roa, 2020).
-
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ESCENARIOS:** Es mejor cuando se utiliza junto con otros modelos para asegurar que el pensamiento estratégico se incorpora en el proceso estratégico, las etapas de ese proceso de planificación estratégica son:
 - Los participantes proyectan diferentes escenarios que pueden ocurrir externamente y que de alguna manera afectar a la empresa.
 - Para cada escenario, se proyectan posibilidades: la peor, la mejor y la razonable.
 - Se hace un brainstorm de cómo respondería la organización a cada una de las posibilidades de la mejor manera posible
 - Agréguese a la planificación estratégica (Roa, 2020).
-
- **PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGÁNICA:** Este plan estratégico es diferente de los otros, se desarrolla de una forma mucho más natural que los anteriores que siguen una formación estructurada. Este plan progresa naturalmente a través de un enfoque continuo en valores comunes y una comunicación consistente entre los participantes.
 - Aclare los valores culturales de la empresa
 - Articule la visión con los valores.
 - Converse sobre qué procesos son necesarios para llegar a esa visión y cómo se conducirán.
 - Establezca una cultura que recuerde a todos que ese tipo de proceso de planificación estratégica nunca acaba y siempre se debe actualizar.
 - Enfoque en el aprendizaje y en la reflexión (Roa, 2020).

Sin embargo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (s.f.) señala tres modelos de planificación descritos por Mintzberg (1994:91-90), mismos que ilustran las programaciones estratégicas, siendo los siguientes:

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONVENCIONAL:** En la planificación estratégica convencional, las diferentes jerarquías de la planificación están relacionadas entre sí, mediante relaciones (también) jerárquicas. En la formulación de la estrategia, las estrategias se elaboran a partir de los objetivos establecidos. En la fase de puesta en práctica (implementación) las estrategias se vuelven operativas mediante programas de acción, que finalmente permiten la realización de acciones físicas (la puesta en práctica real). La formulación de objetivos, estrategias y programas condiciona la asignación de recursos mediante los presupuestos.
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO JUEGO DE NÚMEROS:** En algunas ocasiones, el proceso llamado “planificación estratégica” consiste en el desarrollo de un sistema jerárquico de objetivos, ligado a otro sistema análogo de presupuestos (recursos asignados al cumplimiento de esos objetivos). Este sistema de planificación puede detectarse al examinar los llamados planes estratégicos de la organización: éstos consistirán en la descripción de una serie de objetivos a alcanzar, con mención de los responsables de su consecución y de los recursos asignados para ello: se trata de un proceso en el que se generan números (objetivos cuantitativos y presupuestos), pero no estrategias: de ahí que Mintzberg la denomine (despectivamente) “juego de números” y le discuta su carácter estratégico.
- **PRESUPUESTO DE CAPITAL COMO CONTROL “AD HOC”:** Este procedimiento de planificación estratégica se sitúa, al contrario del anterior, en el lado de la planificación de la acción. Consiste en un procedimiento para normalizar la aprobación de grandes inversiones en capital, de manera que al presupuesto regular (que seguiría el proceso de “juego de números” descrito en el apartado anterior) se le superpone un presupuesto de capital.

Para el desarrollo de la planificación estratégica, se es necesario conocer la clasificación de los mismos, puesto que esto permite su eficiencia al ejecutarla, por otro lado, se debe de tener en cuenta la función de cada modelo, debido a la ocupación que conlleva su realización, cabe señalar que, un buen uso se logra plantear misión, visión y objetivos claros y alcanzables.

2.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Asevera Daruma (2017) que un indicador de gestión permite determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo los objetivos. El líder de la organización es que suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultado.

La utilización de los indicadores de gestión presenta ventajas extraordinarias, tanto desde un punto de vista interno como externo, al permitir evaluar la gestión de las entidades no lucrativas y ayudar a detectar las funciones, programas, proyectos, centros o actividades que deben ser objeto de especial atención (González y Cañadas, 2008).

Antes lo expuesto por los autores se manifiesta que los indicadores de gestión conforman una herramienta que permite a los directivos mantener una evaluación permanente tanto interna y externa de la empresa, obteniendo resultados de todas sus operaciones financieras y no financieras conjuntamente con la eficiencia, es por ello que el objetivo fundamental es detectar los mejores instrumentos a utilizar para el progreso de la organización.

2.3.3. TIPOS DE INDICADORES

Señala la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD, s.f.) que existe una diversidad de indicadores, dependiendo de lo que se quiera medir y del uso que se quiera hacer de ellos dentro de una empresa u organización. Dentro de algunos tipos se pueden definir:

- **Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las ratios que nos indican el grado de consecución de tareas

y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM. Las letras de la palabra REDER contiene los siguientes cinco elementos:
 - R: Determinar los RESULTADOS a lograr (objetivos).
 - E: Planificar y desarrollar los ENFOQUES.
 - D: Desplegar los enfoques.
 - ER: Evaluar y revisar los enfoques y su despliegue (Entender las causas y las desviaciones a corregir).
- **Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de prestación de un servicio.
- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a lo solicitado.
- **Indicadores de gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de las reservas en las residencias universitarias. (UJMD, s.f.)

Según Roncancio (2019) los tipos de indicadores de la planificación estratégicas son los que se mencionan a continuación:

- **Indicadores externos vs. Internos:** Es externo cuando el KPI está disponible para una amplia audiencia fuera de la compañía, incluso como estrategia de marketing, e interno, cuando solo es informado dentro de la organización, con diferentes grados de importancia y confidencialidad. Además, los Indicadores Externos son el Porcentaje de clientes satisfechos, índice de satisfacción del empleado. Y los Indicadores Internos: Ingresos por empleado, margen operativo (Roncancio, 2019).
- **Indicadores cualitativos vs. Cuantitativos:** Este es probablemente uno de los enfoques más populares para definir indicadores de gestión. Por lo general, los KPI que miden las opiniones y las percepciones se consideran cualitativos, mientras que el resto son cuantitativos. En la práctica, tanto las medidas cualitativas, como las cuantitativas son representadas de una forma numérica cuando se mide un KPI (Roncancio, 2019).
- **Indicadores de largo plazo vs. Corto plazo:** Los KPI buscan medir las acciones que generan resultados en lo inmediato y cercano, o en el largo plazo, en el futuro. Estos dependen de la planeación estratégica, en donde se definen metas a corto y a largo plazo y, por lo tanto, corresponden a la temporalidad de los objetivos estratégicos (Roncancio, 2019).
- **Indicadores inductores o predictivos vs. Históricos o rezagados:** Esta tipología analiza las interdependencias entre los KPI. En esta situación, la distinción entre un KPI Inductor y uno Histórico depende del contexto. "Inductor o Predictivo" se refiere a aquellos indicadores de gestión que pueden influir en el resultado futuro, mientras que "Histórico o Rezagado" involucra indicadores de desempeño que describen el desempeño pasado (Roncancio, 2019).
- **Indicadores primarios o simples vs. Secundarios o compuestos:** En este caso el KPI se clasifica basado en su dependencia de otro KPI para ser calculado. Generalmente, el indicador compuesto está construido sobre un conjunto de indicadores de gestión. Los Indicadores Primarios son el Tiempo para procesar un pedido. Mientras que los indicadores Compuestos son el Margen operativo que se calcula como la relación entre el ingreso operativo y las ventas netas, o el costo de adquisición del cliente (Roncancio, 2019).

- **Indicadores de eficacia vs. Indicadores de eficiencia:** Esta categoría es útil para comprender dos dimensiones importantes de cada proceso. La eficacia analiza si los resultados deseados se generaron, mientras que la eficiencia indica la medida en que el tiempo, el esfuerzo o el costo se emplean adecuadamente para obtener los resultados deseados. Los Indicadores de Eficacia son la cantidad de artículos entregados, cantidad de transacciones procesadas, porcentaje de pedidos procesados. Mientras que los Indicadores de Eficiencia son el costo de envío de un producto, cantidad de transacciones procesadas por persona (Roncancio, 2019).
- **Indicadores de entrada / proceso / salida / resultado:** Realizar un análisis de la cadena o del flujo de valor para cada objetivo estratégico proporciona más información al medir el KPI asociado. Los KPI relevantes se pueden identificar para cada una de las 4 etapas del análisis: entrada, proceso, salida y resultado:
 - Los KPI de entrada miden los recursos involucrados en el logro de los objetivos, ya sea que estén relacionados con el tiempo, el capital humano o los costos. Ejemplos: Cantidad de miembros del equipo, Presupuesto del proyecto.
 - Los KPI de proceso indican las actividades requeridas para producir los resultados esperados. Ejemplos: Tiempo para procesar las facturas, Tasa de utilización de los equipos.
 - Los KPI de salida se refieren a la calidad o la cantidad de los productos o servicios creados. Ejemplos: Cantidad de artículos vendidos, Cantidad de electricidad generada.
 - Los KPI de resultados miden el impacto logrado a través de la provisión de bienes y servicios. Ejemplos: Porcentaje de participación de mercado, Índice de satisfacción del cliente (Roncancio, 2019).
- **Indicadores estratégicos vs. Operativos:** Agrupar los KPI de acuerdo al nivel organizacional en el que impactan es algo que depende en gran medida del contexto, de manera parecida a lo que ocurre con los indicadores inductores e históricos. Sin embargo, hay algunos KPI que frecuentemente se reconocen como estratégicos, como por ejemplo la Cuota de mercado, el Índice de satisfacción del cliente, el Margen de rentabilidad y los Ingresos. Algunos KPI

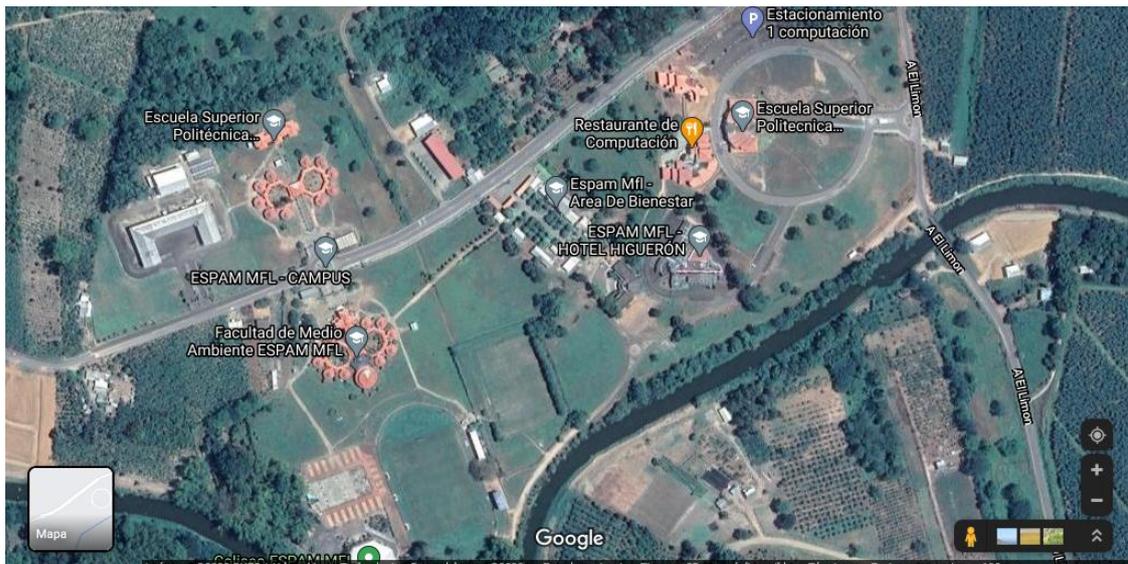
operativos pueden ser: Cantidad de tiempo para cargar un pedido, Tasa de productos sin defectos o Porcentaje de procesos optimizados. Se debe tener en cuenta que cualquiera de estos KPI puede convertirse en estratégico si la compañía lo identifica como un factor crítico de generación de valor (Roncancio, 2019).

Existen múltiples indicadores para poder medir el desempeño de ciertas variables, sin embargo, en la planificación estratégica, cumple un dinamismo de relevancia, puesto que permiten verificar el cumplimiento de acuerdo al nivel, sea operativo-estratégico, de entrada, de procesos-salidas y de resultados, entre otros, a su vez de mejorar dichos aspectos si se detectan incumplimientos.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se ejecutó en la empresa pública de la ESPAM “MFL” – EP ubicada en la provincia de Manabí, cantón Bolívar, en el sitio Limón de la ciudad de Calceta. En la siguiente foto se puede tener una visibilidad directa de la dirección mencionada.



3.2. DURACIÓN

La investigación planteada tuvo una duración de 9 meses para su respectivo desarrollo, a partir de la fecha de aprobación de la planificación del proyecto, tiempo en que se cumplió cada uno de los objetivos plasmados en el proyecto.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** planificación estratégica.
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** gestión de la empresa pública.

3.4. POBLACIÓN

Este apartado se utilizó para marcar la agrupación del objeto de estudio que se llevó a cabo en la ciudad de Calceta, dentro del territorio Universitario ESPAM, MFL en la

Empresa Pública, EP.

3.5. MUESTREO POR CONVENIENCIA

Se empleó el tipo de muestreo por conveniencia, seleccionando a los siete colaboradores de la EP, en consideración a los datos del objeto de estudio para la presente investigación, estableciendo beneficios a través de las muestras disponibles a los cuales existe acceso. Este tipo de muestreo se fundamenta en la accesibilidad y proximidad de los casos de estudio al investigador, y que son necesarios de incluir (Otzen y Manterola, 2017).

3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Conforme lo menciona Nieto (2018), es importante definir correctamente los tipos de investigación, ya que estos tienen características y enfoques distintos. En el caso del presente estudio, se utilizaron los siguientes:

- **CUALITATIVA – CUANTITATIVA:** Se utilizó este tipo de investigación mediante los datos narrativos cualitativos de la empresa. A cuyo procedimiento se realizó el respectivo análisis cuantitativo para identificar las variables del objeto de estudio y luego relacionarlas con una mejor comprensión de la investigación. Hernández et al. (2014) especifica que a la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa se le conoce como investigación mixta, ya que abarca un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos en un mismo estudio.
- **BIBLIOGRÁFICA:** La investigación bibliográfica sirvió para la recopilación de información certera y oportuna sobre la Planificación Estratégica a través de libros, revistas, artículos científicos, documentos PDF, páginas web que mantiene relación con la elaboración del marco teórico, dándole soporte conceptual al trabajo de titulación. Este tipo de investigación pretende un proceso de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos obtenidos y registrados en diversas fuentes documentales (Martins y Palella, 2012).
- **DESCRIPTIVA:** En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación, es aquí donde se logró describir la

información necesaria sobre la situación actual de la empresa pública con la Planificación Estratégica en curso hasta el cumplimiento de su ciclo vigente. Su definición es dada por Guevara et al. (2020) al puntualizar que, “la investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (p.165).

- **DE CAMPO:** Con el presente tipo de investigación se adquirió extraer la información sobre la Planificación Estratégica de manera directa ya que se recurrió al lugar de los hechos, partiendo de la indagación mediante el cuestionario ejecutado a los entrevistados a la población de estudio. La investigación de campo permite la recolección de datos directamente en el lugar de los hechos, sin manipular o controlar alguna variable (Martins y Palella, 2012).

3.7. MÉTODOS

Según Guevara et al. (2020). “Los métodos de investigación localizan y delimitan un problema, permiten recolectar datos importantes para generar hipótesis que posteriormente sean probadas o respaldadas” (p.154). Para la ejecución del presente proyecto se utilizó tres tipos de métodos que ayudaron a los objetivos propuestos de manera más simplificada, ahorrando tiempo y recursos durante el desarrollo de la investigación, mismos que se detallan a continuación.

- **MÉTODO HISTÓRICO:** Permitted investigar los antecedentes de Empresa Pública de la ESPAM, MFL al estar vigente la planificación estratégica y de esta manera evidenciar a los investigadores construir un relato coherente al objeto de estudio. Conforme la definición de Rodríguez y Pérez (2017), el método histórico “se refiere al estudio del objeto en su trayectoria real a través de su historia, con sus condicionamientos sociales, económicos y políticos en los diferentes periodos” (p.189).
- **MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO:** A través de este método se logró realizar el estudio de la problemática, descomponiendo dentro de un todo lo que se presenta en el campo de estudio, permitiendo analizar cada una de las partes del plan estratégico para la empresa. Para Rodríguez y Pérez (2017) el método de análisis y síntesis combina dos procesos inversos: por un lado, el análisis

es un proceso lógico que permite descomponer el objeto de estudio en múltiples componentes; mientras que el sintético establece la combinación mental de las partes previamente separadas, con el fin de descubrir las relaciones generales.

- **MÉTODO DE EXPERTOS:** se empleó con la finalidad de ejecutar un proceso de validación de los instrumentos de evaluación (ficha de observación y entrevista) y así, otorgarle mayor fiabilidad a los resultados obtenidos. Según Robles y Rojas (2015), el método de expertos sirve para validar la fiabilidad de las dimensiones que se desean medir, a través de una valoración por parte de un grupo de profesionales.

3.8. TÉCNICAS

Martins y Palella (2012) indica que las técnicas de recolección de datos se emplean a partir de la realización del plan de investigación, ya que se requiere el contacto directo con la realidad de estudio. Las técnicas aplicadas en la investigación son dos de las más relevantes en varios estudios, mismas que se puntualizan seguidamente:

- **OBSERVACIÓN:** Esta técnica fue empleada en la investigación mediante la observación de las acciones de las personas que laboran en la empresa ya que permitirá conseguir información necesaria acerca de la Planificación Estratégica. La observación se define como un proceso que facilita ampliar el conocimiento de un determinado objeto de estudio, mediante el registro, interpretación y grabación del contexto (Peña, 2015).
- **ENTREVISTA:** Esta técnica sirvió para recopilar información necesaria del tema de estudio con las preguntas planteadas en el cuestionario a cada uno de los colaboradores de la empresa Pública, mediante la determinación de fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas. Su utilización se valida conforme lo expuesto por Trindade (2016), quien expone que la entrevista se caracteriza por ser un proceso comunicativo, que permite acceder a la perspectiva de los sujetos estudiados, referente a un determinado campo de estudio.
- **DELPHI:** la técnica Delphi se utilizó para caracterizar y seleccionar un panel de expertos, propios para la respectiva validación de la ficha de observación y

la entrevista. Este proceso contó con la colaboración de 10 participantes, de los cuales 9 tuvieron la puntuación más alta en cuanto al nivel de conocimiento y experiencia en la administración estratégica. De acuerdo con Fink et al. (2019) el Delphi es definido como un proceso que permite la interacción indirecta entre un panel de expertos, con el fin de lograr un consenso sobre el juicio que ellos emitan sobre un determinado objeto de estudio.

- **COEFICIENTE DE EXPERTICIA:** se emplearon para calcular el nivel de conocimiento y argumentación de cada uno de los participantes al panel de expertos. Según Michalus et al. (2015) este coeficiente se calcula para determinar la competencia de los panelistas expertos, valorando el coeficiente de conocimiento o información K_c , y el coeficiente de argumentación o fundamentación K_a , obteniendo su resultado a partir de la siguiente fórmula: $\frac{1}{2}*(k_c+k_a)$, cuyo resultado se interpreta según una escala de valores (alta mayor a 0.80; media mayor a 0.50 menor a 0.80; y media menor o igual a 0.50).
- **ESCALA DE LIKERT:** se utilizó en la valoración que los expertos le otorgaron a cada ítem de los instrumentos de evolución según el nivel de pertinencia que reflejaban para el objeto de estudio. Según lo manifiestan Lee et al. (2019), son escalas de valor y estimación que les permiten a una serie de encuestados, calificar cierto número de afirmaciones según su nivel de acuerdo.

3.9. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizó en la presente investigación se detallan a continuación:

- **FICHA DE OBSERVACIÓN:** La ficha de observación permitió indagar el conocimiento por parte de todos los miembros de la organización, a su vez conocer el grado de comunicación que existe en el ámbito laboral por parte de los directivos de la empresa pública. De acuerdo con Arias (2020), este instrumento se utiliza para medir, analizar o evaluar un determinado objeto de estudio, mediante el registro de los datos pertinentes, según los criterios que se requiere identificar para dar respuesta a un problema de investigación.
- **GUIÓN DE ENTREVISTA:** Mediante la utilización de este instrumento siendo guía del orden de las preguntas planteadas tanto abiertas y cerradas para determinar la información de manera estructurada sobre un muestreo por

conveniencia en el caso de este proyecto, para el conocimiento de las fortalezas, diagnosticar las oportunidades, detención de las debilidades y predicción las amenazas. Esta herramienta también es conocida como ficha de entrevista, comprende un conjunto de preguntas que pueden ir variando según el contexto de las respuestas que genere el entrevistado (Arias, 2020).

- **MATRIZ HOLMES:** Se empleó con la finalidad de priorizar los factores internos de la empresa, según la diferencia de impactos que tenían entre los elementos extraídos de la entrevista realizada al personal de la EP. La asignación de puntos que se realizó en esta matriz se dio de la siguiente manera: 0 menor impacto que las demás, 0,5 igual impacto, y 1 mayor impacto, posteriormente se sumaron los resultados, y se priorizaron las de mayor puntuación. Según lo exponen Morales y Chiriboga (2013), se utiliza como una matriz de ponderación de impactos, en la que se comparan factores entre sí, otorgándoles una calificación de 1, 0,5 o 0 según corresponda.
- **MATRIZ FODA:** La matriz FODA se utilizó con el fin de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la EP que previamente fueron seleccionadas según su impacto, y determinar de esta manera su situación actual. La validez de esta herramienta se evidencia en la investigación de Galiano (2018), al utilizarse en el desarrollo de planes estratégicos para identificar los factores del entorno interno y externo y posteriormente definir la posición de la empresa, ante dichos factores.
- **MATRIZ EFE:** Esta matriz de análisis externo se ejecutó a la empresa pública valorando las oportunidades y amenazas a las cuales se les procedió a dar una ponderación seguida de una calificación para obtener una puntuación ponderada. Donde se asignó a cada factor una ponderación que fluctúe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Las sumas de todas las ponderaciones asignadas a los factores fueron igual a 1.0. Mediante cada factor externo se procedió a una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Además, se procedió a multiplicar la ponderación de cada componente por su calificación, para determinar una puntuación ponderada y se sumaron las

puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la empresa. Tanto la importancia de esta herramienta como el procedimiento para emplearla se valida por Morales y Chiriboga (2013), quienes la utilizan para determinar el grado de afectación de amenazas y oportunidades.

- **MATRIZ EFI:** Es una matriz de diagnóstico interno, siendo este un proceso que permitió a la empresa pública valorar las debilidades y fortalezas a las cuales se les procedió a dar una ponderación seguida de una calificación para obtener una puntuación ponderada. Donde se le asignó a cada factor interno una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). También se asignó a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4), después se procedió a multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Y por último se realizó la sumatoria de las puntuaciones ponderadas con el fin de determinar el total de la Empresa Pública, EP. Morales y Chiriboga (2013) sustentan lo anteriormente manifestado, añadiendo que esta herramienta contribuye a deducir la situación interna de la empresa.
- **MATRIZ MPC:** La matriz MPC de perfil competitivo en la Empresa Pública ayudó a identificar los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la Empresa Pública. Conforme lo sustentan Suarez et al. (2021), la utilización de la MPC contribuye para que cada institución estudie su perfil competitivo y lo fortalezca los factores críticos de éxito mediante el diseño de un plan estratégico.
- **FODA CRUZADO:** se empleó el FODA cruzado con el fin de diseñar estrategias que combinan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y las amenazas, generando de esta manera estrategias ofensivas, defensivas, de orientación y de supervivencia. De acuerdo con Galiano (2018), esta herramienta permite establecer estrategias a partir de la identificación de los factores que influyen directa e indirectamente de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos que se plantean las empresas.

- **MAPA ESTRATÉGICO:** se utilizó como una herramienta grafica para ilustrar la relación existente entre los objetivos a largo y corto plazo, con las perspectivas del cuadro de mando integral, y poder generar una mayor interpretación del valor que genera la empresa para sus grupos de interés. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004 ca.) el mapa estratégico permite explicar la relación causa-efecto entre los objetivos planteados por cada empresa en particular, de manera que las estrategias se articulen y contribuyan a la generación de valor para el cliente, el accionista y la comunidad.
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI):** esta herramienta de control y seguimiento basada en perspectivas de clientes, personal, procesos, comunidad, medioambiente y finanzas, permitió establecer elementos para el respectivo monitoreo del cumplimiento de los objetivos y las estrategias propuestas, con el fin de que la EP conozca efectivamente los resultados logrados, y tomar las decisiones de mejora respectivas. Según Morales y Chiriboga (2013), el control y seguimiento del logro de los objetivos empresariales se lo realiza de forma efectiva mediante el empleo de un tablero de comando, denominado Cuadro de Mando Integral, ya que clasifica los objetivos en relación a los ejes centrales de la empresa, y establece los indicadores de cumplimiento.
- **SEMAFORIZACIÓN:** la herramienta de semaforización se utilizó para definir los criterios de aceptación de los resultados, en función a los indicadores diseñados para cada meta de la planificación estratégica. Se emplearon los colores representativos del semáforo: rojo (grave); naranja (aceptable); y verde (satisfactorio). Conforme lo exponen Baque et al. (2019), esta metodología se emplea para proporcionar información al Balanced Scorecard o CMI, sobre el estado en que se cumplen las metas propuestas, y de esta manera, aplicar correctivos que favorecen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución.

3.10. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la investigación se procedió a realizar las siguientes actividades de cada fase, que a continuación se detallan:

FASE I: Diagnosticar la situación existente de la empresa mediante la ejecución de una auditoría externa e interna para el establecimiento de su estado actual.

- Diseño y validación de la entrevista y ficha de observación mediante el método de expertos Delphi.
- Aplicación de una ficha de observación
- Aplicación de la entrevista a cada uno de los empleados
- Identificación y priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la matriz de priorización Holmes
- Evaluación de los factores externos mediante la matriz EFE
- Evaluación del perfil competitivo de la empresa pública mediante la matriz MPC.
- Evaluación de los factores internos mediante la matriz EFI
- Estudio de los factores mediante un análisis FODA

El desarrollo de esta fase inició con el diseño y validación de la entrevista y la ficha de observación empleando la técnica del Delphi, para esto se inició caracterizando un panel de expertos y valorándolos mediante los coeficientes K_c y K_a , posteriormente se seleccionaron los ítems de los instrumentos de evaluación. A partir de lo anterior, se procedió a la aplicación de una ficha de observación en las instalaciones de la EP, para determinar la presencia visual de elementos del plan estratégico actual. Posteriormente se ejecutó la entrevista a los colaboradores de la institución, misma que permitió identificar y priorizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la matriz de Holmes. Posteriormente se evaluaron los factores externos empleando la matriz EFE, además, se valoró el perfil competitivo de la empresa pública con el uso de la matriz MPC. Consecutivamente, factores internos fueron medidos según su impacto ponderado mediante la matriz EFI. A partir de lo anteriormente desarrollado, se estudiaron los factores internos y externos a través del análisis FODA.

FASE II: Establecer los objetivos estratégicos, operacionales y las respectivas estrategias que orienten al logro de las metas de la empresa..

- Direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo conjunto de la empresa a través de la formulación de objetivos.
- Generación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, a partir de los elementos internos y externos identificados en la fase anterior, empleado la matriz del FODA cruzado.
- Elaboración de las políticas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para darle cumplimiento a esta segunda etapa de la investigación se desarrolló el direccionamiento estratégico de la EP, para lo cual se definieron los objetivos estratégicos, financieros y anuales, sustentados en la misión y visión de la empresa, posteriormente se diseñaron las estrategias tomando en cuenta los factores internos y externos empleando la matriz FODA Cruzado. Seguidamente se elaboraron las políticas respectivas para su cumplimiento.

FASE III: Elaborar una planificación estratégica del periodo 2021-2025 para la Empresa Pública y el cuadro de mando integral para su posterior seguimiento.

- Realización de un mapa estratégico
- Selección de indicadores y criterios de aceptación mediante la herramienta de semaforización.
- Desarrollo del Cuadro de Mando Integral CMI

En la ejecución de la tercera fase se elaboró la planificación estratégica aplicable a la EP, para lo cual se realizó un mapa estratégico, y se procedió a seleccionar los indicadores de cumplimiento de los objetivos previamente diseñados y sus respectivos criterios de aceptación empleando la herramienta de semaforización, misma que permitió definir cuáles son los resultados críticos, aceptables y satisfactorios. Consecuentemente se elaboró el CMI, en el que se clasificaron los objetivos en relación a los ejes centrales de la empresa, además, se puntualizaron los indicadores para su seguimiento y control, así como los responsables de cada meta.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se evidencian los resultados obtenidos a partir del desarrollo de cada una de las fases establecidas en función de los objetivos específicos de la investigación, con la finalidad de cumplir con el objetivo general de proponer una planificación estratégica aplicable de la Empresa Pública de la ESPAM MFL 2021-2025. Cabe mencionar que en este apartado se incluye también, la discusión de los resultados con otras teorías afines al objetivo mencionado.

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN EXISTENTE DE LA EMPRESA MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SU ESTADO ACTUAL.

En el desarrollo de la primera fase de investigación se realizó un diagnóstico de la situación existente de la empresa, mediante la ejecución de la auditoría externa e interna, que permitieron determinar los elementos positivos y negativos que se deben de considerar para diseñar el planeamiento estratégico. Seguidamente se muestran cada una de las actividades ejecutadas, con la aplicación de sus respectivos métodos, técnicas e instrumentos requeridos:

4.1.1. Actividad 1. Diseño y validación de la entrevista y ficha de observación mediante el método de expertos Delphi.

Para el cumplimiento de esta primera actividad, se procedió a diseñar la ficha de observación y la entrevista basado en los elementos de la planeación estratégica, mismos que fueron validados mediante revisión bibliográfica tomando como referencia lo propuesto en los libros de Fred (2013); Delaux (2017); y González y Rodríguez (2020), estos elementos corresponden a lo siguiente: misión, visión, objetivos, valores, políticas, organización, mapa estratégico.

Referente a la aplicación del método de expertos a través de la técnica Delphi, en primer lugar se solicitó la colaboración de 12 profesionales en el área administrativa, comercial, de ventas y docencia, mismos que fueron caracterizados según su

profesión, ocupación y años de experiencia (ver anexo 1); cuyos perfiles corresponden a los siguientes elementos:

Tabla 4.1. Perfil de los participantes al panel de expertos

Profesión	Ingenieros, Licenciados, Magísteres y/o PhD en Administración de empresas, Gerencia, Gestión Pública,
Años de experiencia en áreas administrativas	Más de 3 años
Disponibilidad para el proceso de validación	Inmediata
Área Laboral	Administrativa – Gerencia – Comercial - Docencia
Temas de conocimiento	Administración Estratégica; Planificación estratégica; Gestión Pública; Gestión empresarial; Control estratégico

Fuente: Formato adaptado de Calderón y Navarrete (2016)

Posteriormente se valoró su coeficiente de conocimiento (Ka) en un rango de 1 a 10 siendo 10 el más alto (ver anexo 2) y el coeficiente de argumentación Kc (ver anexo 4) para determinar el coeficiente de experticia K, que resulta de la suma de los dos coeficientes anteriores multiplicado por $\frac{1}{2}$ (ver anexo 5). Cabe destacar que para el coeficiente de argumentación se diseñaron seis preguntas, cuya escala incluyó valores altos, medios y bajos (ver Anexo 3) tomando como referencia el formato de Burguet et al., (2019).

Los resultados de este proceso determinaron que 11 de los 12 participantes cuentan con una calificación mayor a 0.8, lo que permite que sean idóneos para la validación respectiva de los instrumentos de evaluación, tal como lo determinan Ramírez y Toledo 2005 (cómo se citó en Michalus, 2015), al exponer la siguiente escala:

- Si: $0,80 < K \leq 1,00$; se considera que el candidato tiene una competencia Alta.
- Si: $0,50 < K \leq 0,80$; se considera que el candidato tiene una competencia Media.
- Si: $K \leq 0,50$; se considera que el candidato tiene competencia Baja; si fuera este el caso, entonces se descarta como experto.

En el proceso de validación, se entregaron a cada uno de los expertos el diseño de la ficha de observación (ver Anexo 6) y de la entrevista (ver Anexo 7), solicitándole que marquen según su criterio y experiencia el nivel de pertinencia que representa cada

ítem en relación al objeto de estudio, mediante una escala tipo Likert, en la que 1 significa nada pertinente y 5 muy pertinente. Una vez obtenidos los resultados, el consenso final de los ítems valorados tanto en la ficha de observación como en la entrevista, se realizó calculando la media y la desviación típica (fórmula aplicada con Excel), acogiendo las sugerencias de George y Trujillo (2018), quienes determinan que deben de seleccionarse aquellos ítems cuya media supere el 75%, entendido en nivel de concordancia como 0.75. Esto se obtuvo con una regla de 3 simple, en la que se dividió 1 para 5 (número máximo de la escala) y se multiplicó por la media (ver anexo 8 y 9).

El formato final de la ficha de observación cuenta con 10 ítems que valoran la visibilidad de los elementos principales de la administración estratégica, mientras que la entrevista abarca 19 ítems para la evaluación de la situación inicial de la planeación estratégica de la empresa, desde la perspectiva de los colaboradores y directivos.

4.1.2. Actividad 2. Aplicación de una ficha de observación

Mediante la investigación de campo fue posible aplicar una ficha de observación (ver anexo 10) en las instalaciones de la Empresa Pública el día 25 de noviembre del 2021, siendo responsables los autores de la presente investigación. Se destaca la disponibilidad y predisposición del Gerente de la empresa para ejecutar el trabajo de campo. Los resultados se explican a continuación.

En esta ficha se registró la existencia física de datos importantes del acceso al público, evidenciado que, el plan estratégico que poseen actualmente no se encuentra visible de forma física ni al público ni a sus colaboradores, sin embargo, está disponible en la página web de la entidad. De la misma forma, los resultados demuestran que la EP no tiene visible elementos importantes de la planeación estratégica como la misión, visión, objetivos, mapa estratégico y políticas institucionales. La información que se detectó visible para el público fueron los valores corporativos y las normas de bioseguridad.

4.1.3. Actividad 3. Aplicación de la entrevista a cada uno de los empleados

En cumplimiento de esta misma fase, se aplicó una entrevista (ver anexo 11) a los colaboradores de la Empresa Pública, cuyas preguntas se diseñaron tomando en consideración los elementos de la planeación estratégica propuestos por Fred (2013); Delaux (2017); y González y Rodríguez (2020). Su aplicación se realizó de forma presencial en los puestos de trabajo de los implicados en los días 29 y 30 de noviembre. La información obtenida fue procesada (ver anexo 12) y analizada conforme se detalla a continuación:

Pregunta 1: De los 7 entrevistados solo 3 respondieron acerca de la misión de la EP, entre ellos está el Gerente manifestando que la misión es gestionar las actividades comerciales de bienes y servicios en los sectores productivos, industriales, agroambientales, turísticos y pecuarios, con integridad y excelencia, a través de procesos de desarrollo, innovación y evolución, que contribuyan eficiencia de la ESPAM MFL y a su vez a la sociedad. En contrastación del Plan Estratégico vigente coincide en la totalidad la respuesta.

Pregunta 2: Del total de los 7 entrevistados 3 respondieron si le cambiaría algo a la misión para cumplir los objetivos de cada periodo, sin embargo, solo 2 integrantes reemplazarían la misión por ser extensa y compleja, es decir, generalizar más lo que se desea hacer no solo enfocarse a los sectores, agro-ambiental, turísticos, industrial y pecuaria construyendo de esta manera a la ESPAM MFL para la gestión de recursos a vincular y gestionar la actividad de bienes, servicios e innovación científico-tecnológico a la sociedad, si no, también en los sectores estratégicos de gran impacto como son industrias, construcción, pesca, entre otras, ofreciendo servicio de calidad.

Pregunta 3: De los 7 administrativos entrevistados 5 respondieron los valores que posee la empresa que a continuación se los detalla: transparencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, puntualidad, integridad, compromiso, efectividad, excelencia y proactividad. Según lo mencionado por los entrevistados adicionaron 4 valores, y por último 2 no respondieron a la pregunta. De esta manera se constata que son los mismos valores que existen en plan no vigente.

Pregunta 4: Esta pregunta está ligada con la anterior luego de indagar si cambiarían los valores, solo 4 respondieron que no, por el contrario, implementarían valores tales como: lealtad y ética que deberían cumplirse por el giro del negocio y las actividades que se realizan al ser una empresa regulada por agentes gubernamentales que obligan al cumplimiento de éstos.

Pregunta 5: Del total de los 7 entrevistados solo 4 indicaron los objetivos, entre ellos se menciona: implementar y gestionar proyectos de desarrollo económico, productivo y tecnológico que promuevan el progreso local, provincial y nacional, de forma eficiente y responsable con el ambiente. Además, establecer relaciones estratégicas de desarrollo y colaboración con las comunidades, instituciones, organismos competentes y personas, que permitan diversificar y potencializar las capacidades productivas, locales, provinciales y nacionales. Según la revisión en el Plan Estratégico vigente sí coinciden, siendo éstos en total 9 objetivos.

Pregunta 6: Solo 2 personas respondieron a la pregunta que, si se ejecutan los objetivos plasmados en el plan estratégico, por el contrario 2 manifestaron que no se lograron y los 3 restantes no respondieron. Con esto se constata incumplimiento que debe darle solución.

Pregunta 7. De los entrevistados solo 4 tienen conocimiento de los 9 objetivos que aún mantienen la institución, entre ellos está: establecer alianzas estratégicas con las empresas públicas y privadas. Sin embargo, hay que añadir nuevos objetivos para el crecimiento empresarial que no manifestaron los colaboradores.

Pregunta 8: Respecto a la pregunta respondieron 4 entrevistados de que, si existe una visión formulada, pero no es alcanzable. Debido a que antes de ser líder en gestión de transferencia tecnológica y vinculación con la comunidad se debería organizar los procesos con ayuda del equipo de trabajo capacitado que se tiene para realizar diferentes funciones.

Pregunta 9: Todos los entrevistados respondieron a que la empresa está sujeta a una

distribución organizacional basada en procesos, obtención de recursos y apertura de oportunidades comerciales con un organigrama ordenado. Se diferencia de otras instituciones la estructura ya que es flexible con un bajo costo en mantenimiento y una rapidez de respuestas a situaciones imprevistas.

Pregunta 10. Los 7 entrevistados mencionaron a la EP- ULEAM, EP- UTM, ESPE-INNOVATIVA EP las cuales compiten en gestionar recursos económicos de programas de maestrías y en convenios de construcción de obras civiles. Además, la empresa está organizada por 8 personas de manera jerárquica, las cuales apoyan en los resultados que se dan en la misma y realizan un trabajo en equipo brindando servicio de calidad a nivel nacional.

Pregunta 11. En la presente pregunta todos los entrevistados respondieron las oportunidades que consideran que tiene la organización, tales como:

Tabla 4.2. Comparación de respuestas en la pregunta 11

Similares	Diferentes
Oferta de nuevas tecnologías.	Alianzas estratégicas.
Gestión de recursos económicos/financieros de maestrías con alto impacto.	Políticas de contratación públicas por régimen especial.
Necesidad de la provincia de Manabí en desarrollo económico, social y técnico.	Apoyo por parte de instituciones públicas y privadas.
Acceso al mercado internacional	La administración en sectores industriales.

Fuente: Entrevista a colaboradores de la EP

Pregunta 12. De los 7 entrevistados 1 respondió limitadamente, mientras los demás mencionaron las amenazas que atraviesa la empresa actualmente:

Tabla 4.3. Comparación de respuestas en la pregunta 12

Similares	Diferentes
Escasez de recursos financieros.	Impedimentos legales que puedan impedir el actuar como proveedor del estado.
Cambios en la legislación que regulan las empresas públicas.	Crisis económica que enfrenta el país.
Crisis sanitaria.	Factores del entorno que ponen en peligro a la empresa.
Empresas públicas ofertan los servicios a precios bajos.	Fluctuaciones en el tipo de cambio nacional.

Fuente: Entrevista a colaboradores de la EP

Pregunta 13. Solo 6 colaboradores respondieron acerca de las fortalezas que les permiten destacarse en el mercado competitivo, mientras que el séptimo no aportó, de manera que se analizó que los administrativos tienen alto nivel de comprensión en el trabajo de la empresa como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4.4. Comparación de respuestas en la pregunta 13

Similares	Diferentes
Experiencia en la Gestión de Proyectos.	Precios accesibles para los usuarios.
Organización logística de eventos académico	Posicionamiento a nivel nacional.
Altas posibilidades de expansión con las unidades de negocio.	Desarrollo de software y plataformas digitales.
Calidad de los servicios que se oferta.	Políticas sólidas en relación con las comunidades.

Fuente: Entrevista a colaboradores de la EP

Pregunta 14. Se procedió a preguntar ¿según su criterio explique cuáles serían las debilidades que surgen en el entorno de la empresa que impidan lograr los objetivos? Donde cada funcionario dio su aporte de las debilidades que a continuación se exponen en la tabla:

Tabla 4.5. Comparación de respuestas en la pregunta 14

Similares	Diferentes
Ubicación de la empresa.	Procesos no están establecidos al 100%
Falta de procesos definidos.	Limitada gestión documental
Falta de fluidez en la comunicación interna en la empresa.	Poco manejo de redes sociales y publicidad.
Plan estratégico no vigente.	Concentración en una sola persona la toma de decisiones.

Fuente: Entrevista a colaboradores de la EP

Pregunta 15. Se procedió a preguntar ¿cuáles son las políticas de la empresa? Solo 4 entrevistados dieron su aporte de las políticas, estas son: libre de corrupción y nepotismo; cumplimiento de los valores institucionales; aseguramiento del alineamiento con las normas constitucionales y legales; alinear el Plan Nacional para el Buen Vivir, y el Plan de Desarrollo Institucional de ESPAM MFL; establecer unidades de negocio con un horizonte de cinco años para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Además, según el total de los colaboradores, las políticas se basan en priorizar la atención al cliente, mediante cobranzas de forma mensual manteniendo eficiencia en la ejecución de los procesos.

Pregunta 16. Mediante la entrevista 4 colaboradores no respondieron, a diferencia de los otros 3 que, si dieron su opinión, Indicando que no cambiarían las políticas plasmadas; y si implementaría el tema de indicadores de eficiencia al funcionario público, control interno, planeación sostenible de futuros proyectos, gestión sostenible en la ejecución de operaciones.

Pregunta 17. Las políticas establecidas en la empresa permiten que el funcionamiento de ésta sea excelente, supliendo la buena relación y expectativas entre personas. En esta pregunta solo 3 entrevistados mencionaron que sí cumplen las políticas, más en lo que respecta al control y seguimiento que se le da en función a cada una de las actividades, aunque a veces existen casos aislados de flexibilidad.

Pregunta 18. Del total de los entrevistados se pudo constatar cierto grado de desconocimiento sobre los indicadores con los que se evalúa el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que solo 1 persona respondió que mencionó los siguientes: talento humano, satisfacción al cliente, satisfacción laboral e índice de cuentas por cobrar. Por ello la parte administrativa de la empresa debe saber en su totalidad los componentes operativos para que no surjan inconvenientes a futuro.

Pregunta 19. De los 7 colaboradores de la empresa, solo 2 respondieron que se mantienen operativas la unidad de obras civiles y la gestión de recursos económicos financieros de maestrías. Para el 28% de los encuestados se conservarían estas dos actividades activas. A su vez el 14% cerraría RECAF y el 58% del personal no paralizaría ninguna. Es importante señalar que todos se pronunciaron a favor de mantener en ejecución las unidades obras civiles, brindando un servicio para la satisfacción de necesidades nacional.

4.1.4. Actividad 3. Identificación y priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la matriz Holmes

La identificación y priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realizó según su importancia con el empleo de la matriz Holmes (ver

anexos 13, 14, 15, y 16), en la que se puntuó cada elemento en una escala de 0 (menor impacto), 0,5 (igual impacto), y 1 (mayor impacto). Estos elementos fueron extraídos de la entrevista realizada a los colaboradores, con una lista inicial de 15 fortalezas, 10 debilidades, 14 oportunidades y 11 debilidades, quedando como resultado 10 fortalezas, 6 debilidades, 8 oportunidades y 7 debilidades.

4.1.5. Actividad 4. Evaluación de los factores externos mediante la matriz EFE

La evaluación de los factores externos se realizó con el uso de la matriz EFE con el fin de identificar su estado actual respecto a los factores del entorno. Dicha matriz se elaboró tomando como referencia los elementos analizados y priorizados previamente, asignándoles un peso ponderado y una calificación conforme es su incidencia en la empresa, para luego obtener la calificación ponderada y determinar la posición externa de la entidad. Cabe destacar que los valores fueron asignados por el Gerente y Subrogante de la EP y su, ya que estos tienen un mayor acercamiento al objeto de estudio generando información de mayor confiabilidad. Los factores que se abarcaron son las oportunidades y las amenazas, tal como se evidencia en la tabla 4.6:

Tabla 4.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Políticas públicas de contratación por régimen especial	0.1	3	0.3
Oferta de nuevas tecnologías	0.09	2	0.18
Necesidad de servicios de administración en sectores industriales	0.08	3	0.24
Gestión de recursos económicos/financieros de maestrías con alto impacto	0.06	3	0.18
Acceso al mercado internacional	0.05	2	0.1
Predisposición de los sectores públicos y privados para asociarse con empresas públicas	0.06	3	0.18
Necesidad de la provincia de Manabí en desarrollo económico, social y técnico.	0.07	3	0.21
Hábitos cambiantes del usuario	0.08	2	0.16
AMENAZAS			0
Crisis sanitarias	0.04	3	0.12

Crisis económica que enfrenta el país	0.05	2	0.1
Empresas públicas ofertan servicios similares a menor costo.	0.08	3	0.24
Factores del entorno ambiental (terremotos, tsunamis, inundaciones, entre otros) ponen en peligro a la empresa.	0.05	2	0.1
Incumplimiento por parte del cliente, incide en la consecución de nuevos proyectos, debido a la planificación ejecutada.	0.06	3	0.18
Cambios en la legislación que regulan las empresas públicas que limitan en el actuar como proveedores del Estado.	0.07	3	0.21
Fluctuaciones en el tipo de cambio al momento de realizar transacciones comerciales con clientes o proveedores de otros países.	0.06	3	0.18
TOTAL	1		2.68

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFE permitió evaluar el entorno externo de la empresa, valorando las oportunidades y amenazas, donde el factor positivo del entorno, con mayor influencia en el éxito de la empresa radica en las políticas públicas de contratación por régimen especial, tal como se indica con una ponderación de 0,1; en cuanto a los factores adversos del entorno, el elemento que mayor puntuación ponderada resultó es la competitividad generada por empresas públicas que ofertan servicios similares a menor costo. Por último, obsérvese que la puntuación ponderada total es de 2,68, situándose por encima del punto promedio del 2,5 establecido por (David, 2013); lo cual representa que la empresa aprovecha sus oportunidades y evade las amenazas a las que se enfrenta de forma promedio.

1.1.1. Actividad 5. Evaluación del perfil competitivo de la empresa pública mediante la matriz MPC

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía en relación con la posición estratégica de la EP. Al igual que en el desarrollo de las matrices EFI y EFE, la MPC utiliza el mismo método de ponderación y puntuaciones ponderadas totales, por lo consiguiente, las calificaciones se dan de la siguiente forma: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Los factores críticos de éxitos fueron tomados de la teoría de Fred (2013), y su ponderación fue asignada en correspondencia con la información competitiva facilitada por la Gerente Subrogante de la EP, logrando los resultados evidenciados en la siguiente tabla:

Tabla 4.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

EMPRESAS PÚBLICAS DE MANABÍ		EMPRESA PÚBLICA ESPAM- EP		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ UTM EP		UNIVERSIDAD ULEAM EP	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Publicidad	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12
Calidad de los Servicios	0,2	3	0,60	4	0,80	4	0,8
Competitividad de Precios	0,2	1	0,20	1	0,20	1	0,2
Administración	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Posición financiera	0,1	3	0,30	4	0,40	3	0,3
Lealtad del cliente	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Expansión global	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Participación de Mercado	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,76		2,79		2,46

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la colaboración de la Gerente Subrogante de la EP fue posible realizar la matriz MPC, la cual es fundamental para identificar los competidores que se encuentran en a su entorno donde se valoran los elementos para alcanzar el éxito. Seguido del análisis a nivel comparativo se encuentra la UTM es la más fuerte en “posición financiera” y a su vez en “la lealtad del cliente” lo cual se indica con una calificación de 4, mientras que, la ULEAM es fuerte en el “servicio al cliente”. De manera global, la UTM resulta la más fuerte según lo indica su puntuación ponderada de **2,79**, mientras que la ULEAM sería la más débil, situando a la EP, en una posición media en relación a la competencia.

1.1.1. Actividad 6. Evaluación de los factores internos mediante la matriz EFI

El entorno interno de la empresa se evaluó empleando la matriz EFI, mediante la valoración de las fortalezas y las debilidades que realizó el Gerente y la Gerente Subrogante de la EP, debido a que son quienes tienen mayor acercamiento con la situación real de la empresa, otorgando mayor validez a los resultados obtenidos, mismos que se evidencian en la tabla 4.8:

Tabla 4.8. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES			

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Experiencia en la gestión de programas y proyectos de capacitación en los sectores productivos, profesionales, económicos y estratégicos.	0.09	4	0.36
Desarrollo de software y plataformas digitales	0.04	4	0.16
Organización logística de eventos científicos (congresos nacionales e internacionales).	0.05	4	0.2
Capacidad de expansión con las unidades de negocio	0.05	3	0.15
Liderazgo y cobertura provincial en proyectos de construcción.	0.06	3	0.18
Políticas sólidas de calidad en la atención al cliente.	0.04	3	0.12
Calidad de los servicios que se oferta	0.06	4	0.24
Personal eficiente y con gran experiencia en su labor	0.06	3	0.18
Convenio interinstitucional con las carreras de la ESPAM MFL para la ejecución de seminarios y capacitaciones	0.08	3	0.24
Disponibilidad de Información integrada y tecnología para los procesos internos.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			0
Reducida inversión en capacitaciones al personal	0.08	1	0.08
Falta de procesos definidos	0.06	1	0.06
Concentración de la toma de decisiones en una sola persona.	0.06	2	0.12
Déficit en promoción y comunicación de las actividades internas de la empresa.	0.07	1	0.07
Poco manejo de publicidad en redes sociales.	0.07	2	0.14
Plan estratégico desactualizado.	0.07	2	0.14
TOTAL	1		2.62

Fuente: Elaboración propia

Referente a los datos expuestos en la matriz EFI, la valoración de los factores internos referidos como fortalezas y debilidades que posee la EP, el elemento positivos más relevantes fue la experiencia en la gestión de programas y proyectos de capacitación en los sectores productivos, profesionales, económicos y estratégicos con un valor ponderado de 0,09; y, desde el aspecto negativo interno, resalta la reducida inversión en capacitaciones al personal con una ponderación de 0,09; lo que significa que la empresa debe brindar capacitación constante al personal para así poder incrementar la rentabilidad de la organización, y a su vez mejorar su estabilidad y su flexibilidad. En última instancia la ponderación total de la matriz es de 2,62; la cual, en una escala del 1 al 4, se encuentra en un promedio aceptable, indicando que existe la posibilidad de aumentar su desarrollo a futuro.

1.1.2. Actividad 7. Estudio de los factores mediante el análisis FODA

El análisis del entorno externo e interno de la empresa pública ESPAM EP se realizó mediante la matriz FODA, en la que se puntualizaron los elementos internos y externos, positivos y negativos que inciden en su crecimiento y desarrollo. Cabe destacar que la información expuesta en la siguiente tabla es el resultado de la priorización de factores que se elaboró mediante la matriz Holmes.

Tabla 4.9. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en la gestión de programas y proyectos de capacitación en los sectores productivos, profesionales, económicos y estratégicos. 2. Desarrollo de software y plataformas digitales 3. Organización logística de eventos científicos (congresos nacionales e internacionales). 4. Capacidad de expansión con las unidades de negocio 5. Liderazgo y cobertura provincial en proyectos de construcción. 6. Políticas sólidas de calidad en la atención al cliente. 7. Calidad de los servicios que se oferta 8. Personal eficiente y con gran experiencia en su labor 9. Convenio interinstitucional con las carreras de la ESPAM MFL para la ejecución de seminarios y capacitaciones 10. Disponibilidad de Información integrada y tecnología para los procesos internos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducida inversión en capacitaciones al personal. 2. Falta de procesos definidos. 3. Concentración de la toma de decisiones en una sola persona. 4. Déficit en promoción y comunicación de las actividades internas de la empresa. 5. Poco manejo de publicidad en redes sociales. 6. Plan estratégico desactualizado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas públicas de contratación por régimen especial 2. Oferta de nuevas tecnologías 3. Necesidad de servicios de administración en sectores industriales 4. Gestión de recursos económicos/financieros de maestrías con alto impacto 5. Acceso al mercado internacional 6. Predisposición de los sectores públicos y privados para asociarse con empresas publicas 7. Necesidad de la provincia de Manabí en desarrollo económico, social y técnico. 8. Hábitos cambiantes del usuario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis sanitarias 2. Crisis económica que enfrenta el país 3. Empresas públicas ofertan similares a menor costo. 4. Factores del entorno ambiental (terremotos, tsunamis, inundaciones, entre otros) ponen en peligro a la empresa. 5. Incumplimiento por parte del cliente, incide en la consecución de nuevos proyectos, debido a la planificación ejecutada. 6. Cambios en la legislación que regulan las empresas públicas que limitan en el actuar como proveedores del Estado. 7. Fluctuaciones en el tipo de cambio al momento de realizar transacciones comerciales con clientes o proveedores de otros países.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista y la priorización de factores, se determinó que la EP cuenta con años de experiencia en la gestión de programas y proyectos de capacitación en los sectores estratégicos, así como la logística pertinente, lo que le permite ofrecer servicios satisfactorios para el

cliente y contar con capacidad de expansión en las unidades de negocio, además dispone del desarrollo de software y plataformas digitales adaptándose a las necesidades tecnológicas para el desarrollo de sus procesos internos.

La empresa dispone de un personal eficiente y experimentado para desarrollar sus funciones, lo que les ha permitido liderar y cubrir provincialmente proyectos de construcción. Por otra parte, también cuenta como una de sus fortalezas de mayor impacto, el Convenio interinstitucional con las carreras de la ESPAM MFL para la ejecución de seminarios y capacitaciones, con el fin de que los alumnos de dicha institución reciban beneficios especiales, en relación a clientes externos.

Los aspectos expuestos en los párrafos anteriores suponen fortalezas con que la empresa cuenta para lograr sus objetivos de desarrollo empresarial y económico, sin embargo, esto es discutido por Miño y Ferrales (2015), al manifestar en su estudio que poca experiencia en la aplicación de mecanismos eficientes de gestión de las empresas públicas universitarias del Ecuador presentan una contribución mínima al desarrollo local desde la perspectiva económica, lo cual es concordado por Campuzano et al. (2018), quienes concluyen que este tipo de empresas en el país no han logrado despegar en cuanto a la generación de ingresos adicionales, mismos que son necesarios tanto para su auto sostenibilidad y competitividad como para potenciar la investigación y la producción de conocimiento dirigido a su entorno territorial.

Por su parte, la EP presenta debilidades que requieren ser superadas para lograr los objetivos de crecimiento y desarrollo empresarial, estos aspectos negativos se relacionan directamente con la carencia de un plan estratégico actualizado, que le permita identificar aspectos de mejora y definir objetivos, estrategias, políticas e indicadores de cumplimiento, así como la necesidad de una mayor asignación de recursos en la formación del personal. Esta situación representa un escenario negativo conforme lo mencionan Robles y Bastidas (2019), quienes puntualizan que, una empresa pública universitaria no debe de carecer de una planificación adecuada, sustentada en el diagnóstico de necesidades actuales, además, considerar que las capacitaciones de su recurso humano se efectúan como una inversión a proteger.

Además, se requiere definir correctamente los procesos internos, y mejorar el manejo de publicidad en redes sociales, ya que existe poca interacción con la comunidad digital. Otra de las limitaciones internas es la concentración de la toma de decisiones, y el déficit en promoción y comunicación interna, lo que genera que exista ineficiencia en las decisiones tomadas, debido a que no existe el contacto total con el contexto de la situación. Este escenario interno coincide con lo concluido por Miño y Ferrales (2015) y Robles y Bastidas (2019), quienes expresan que las empresas públicas universitarias tienen una limitante en sus procesos y en la toma de decisiones, debido a que se alinean a normativas y reglamentaciones de la institución a la cual es anexa, basándose en una administración burocrática y dependiendo de la disponibilidad de recursos.

Referente al entorno externo, la EP cuenta con la oportunidad del respaldo que le generan las políticas públicas de contratación por régimen especial y la predisposición de los sectores públicos y privados para realizar asociaciones con empresas públicas. No obstante, según Campuzano et al. (2018), no se ha podido determinar si este régimen de contratación se constituye realmente como una oportunidad que les facilite poder adquirir bienes y servicios en igualdad de condiciones que otras empresas de carácter privado.

En esta misma línea de posibilidades, se determinó que la provincia de Manabí evidencia la necesidad de desarrollarse económica, social y técnicamente, generando de esta manera oportunidades de negocio para la empresa, como en el caso de los sectores industriales, que cuentan con la necesidad de servicios de administración. En este sentido, Robles y Bastidas (2019) afirman que, las empresas públicas de las universidades, con sus *spin-off* (nuevas unidades de negocio) deben de aprovechar el poder que le otorga el estar orientadas al desarrollo de las regiones, ya que favorecen el progreso de un determinado sector o de una rama industrial, y esto a su vez, es vital para la sostenibilidad en el tiempo.

El entorno actual es cada vez más globalizado, y ofrece al mercado nuevas tecnologías que contribuyen a obtener mejores resultados con la optimización de recursos. Además, genera que la EP tenga la posibilidad de acceder al mercado

internacional y crear nuevas unidades de negocio que den respuesta a los hábitos cambiantes de los usuarios; tal es el caso de la demanda de maestrías con alto impacto, mismas que permiten la gestión de recursos económicos y financieros.

En el contexto de los factores que inciden negativamente al desarrollo empresarial de la EP, pero que no están bajo su control, se analiza la crisis económica y sanitaria que enfrenta el país, que sin lugar a dudas repercute en la situación de la población en general. Otra de las amenazas para la EP es la posibilidad de desastres naturales que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa, así como cambios en la legislación que regulan a las empresas públicas, que podrían restringir el actuar como proveedores del Estado.

Al realizarse transacciones comerciales con clientes y/o proveedores internacionales, se corre el riesgo de que existan fluctuaciones en el tipo de cambio, y las finanzas se vean afectadas. Por otro lado, el incumplimiento de contratos por parte de los clientes y la competitividad existente, mayormente por el tema de precios, también representan escenarios adversos para la EP.

Desde la óptica de Miño et al. (2015), las empresas públicas del Ecuador no están exentas de las oportunidades y amenazas que propicia la globalización actual, mismas que se traducen en altos niveles de competitividad, complejidad del entorno, nuevas tecnologías, cambios en las demandas de los clientes, y cambios en las estructuras políticas y económicas. Debido a esto, dichas instituciones deben de irse tecnificando y modernizando para ofrecer bienes y servicios con valor agregado.

1.2. DESARROLLO DE LA FASE II: ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES Y LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS QUE ORIENTEN AL LOGRO DE LAS METAS DE LA EMPRESA.

Las actividades de esta fase hacen referencia al establecimiento de los objetivos estratégicos y operacionales de la Empresa Pública de la ESPAM MFL, mediante el planteamiento de estrategias y metas alcanzables verificables a través de indicadores de gestión. Para el cumplimiento de la presente fase se desarrollaron las siguientes actividades:

1.2.1. Actividad 1. Direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo conjunto de la empresa a través de la formulación de objetivos.

Los objetivos a largo plazo se elaboraron basados en la metodología de Fred (2013) en el que indica que, estos se clasifican en estratégicos y financieros, mismos que se diseñan con un tiempo de cumplimiento mayor a un año y su estructura básica de cumplir con los siguientes criterios: desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Es importante mencionar que la explicación a detalle del cumplimiento de los objetivos diseñados se encuentra en el cuadro de articulación, evidenciado en el anexo 18. En este proceso de elaboración de objetivos se contó con la participación de todo el personal de la EP mediante la entrevista realizada, quienes aportaron con alternativas que fueron analizadas, generando los siguientes resultados:

- **Objetivos estratégicos:** de acuerdo con lo establecido por el Gerente de la empresa, el objetivo de la empresa es “implementar proyectos de desarrollo económico, productivos, tecnológicos que promuevan el progreso local, provincial y nacional, de forma responsable con el ambiente” del cual se desprenden los siguientes:
 - Alcanzar el 75% de la eficiencia en la ejecución de los procesos internos de la empresa para finales del año 2025 (ver Tabla 4.10.).
 - Obtener el 90% de los clientes de la EP en la provincia de Manabí para finales del año 2025 (ver Tabla 4.11.).

- Aumentar un 20% la capacitación y la formación de proyectos en los sectores estratégicos de la provincia de Manabí a finales del año 2025 (ver Tabla 4.12.).
- Atraer al 20% de clientes potenciales a través de mecanismos de reconocimiento y sentimiento de pertenencia a la empresa como una marca asociada a sus necesidades a finales del año 2025 (ver Tabla 4.13.).
- Fortalecer un 25% los sectores estratégicos de la comunidad para finales del 2025, basados en lineamientos de responsabilidad social, cuyos beneficios sean recibidos por los actores del entorno en el que se desenvuelve la empresa y las instituciones asociadas (ver Tabla 4.14, 4.15, y 4,16.).
- Reducir en un 80% la vulnerabilidad del cese de funciones ante desastres de origen natural (ver Tabla 4.17.).
- Lograr relaciones sólidas con clientes, proveedores, asociados y demás entes involucrados en la gestión de la empresa, mediante la ejecución de contratos cuyas políticas pretendan el beneficio de ambas partes (ver Tabla 4.18).
- Aumentar las competencias laborales de los colaboradores de la empresa para finales del año 2024 (ver Tabla 4.19.).
- Incrementar en un 100% la productividad laboral mediante mejoras en la comunicación interna y capacitaciones a los colaboradores de la empresa alcanzando los resultados (ver Tabla 4.20 y 4.21.).
- **Objetivo financiero:** conforme lo mencionado con el Gerente de la empresa, el objetivo financiero principal de la institución es “obtener rentabilidad en las unidades y proyectos de la empresa, mediante una administración de procesos efectiva”, del cual se desprende el siguiente objetivo:
 - Incrementar en un 15% los ingresos anuales por ventas en las unidades de negocio de la empresa, de modo que se logre el crecimiento, desarrollo y auto sustentabilidad económica (ver Anexo 18.).

Los objetivos anuales fueron diseñados bajo la misma estructura de los objetivos a largo plazo (medurables, cuantitativos, ambiciosos y realistas). Para Fred (2013), este

tipo de objetivos son esenciales para que la implementación de estrategias sea exitosa, ya que posibilita la correcta asignación de recursos, la evaluación gerencial y el monitoreo para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales que se describen a continuación se elaboraron basados tanto en los objetivos estratégicos y financieros, así como en las estrategias presentadas en la actividad anterior:

- Utilizar el manual de procesos internos actualizado desde enero del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Elaborar una base de datos sobre los servicios ofrecidos y actualizarla de forma trimestral a partir de enero del 2023 (ver Anexo 18.).
- Promover publicidad de los servicios a los usuarios de manera instantánea con mayor engagement a nivel nacional a finales del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Ofertar capacitaciones y proyectos formativos que ayude al crecimiento empresarial a los sectores estratégicos a partir de junio del año 2023(ver Anexo 18.).
- Implementar un evento científico y proyectos de capacitación en cada sector estratégico (agricultura, ganadería, selvicultura y pesca) cada año (ver Anexo 18.).
- Ejecutar dos proyectos sobre el manejo de la productividad en tiempos de crisis por cada cantón de la zona norte de Manabí hasta junio del 2023 (ver Anexo 18.).
- Generar un nivel de engagement del 3% en promedio de forma sostenida durante todo el 2023, calculando las interacciones en relación con el alcance obtenido (ver Anexo 18.).
- Atraer el 20% de los graduados de tercer nivel en la ESPAM MFL para la obtención de un cuarto nivel en una de las carreras actuales, en el primer periodo académico del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Disponer de un plan de responsabilidad social y ambiental a partir de junio del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Ejecutar una planificación de reuniones semestrales entre la empresa y los directivos de la ESPAM MFL a partir del primer periodo académico del año 2023 (ver Anexo 18.).

- Lograr 1 convenio estratégicos con empresas públicas o privadas del sector de construcción a nivel nacional a finales del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Incrementar en un 25% los beneficios en precios y condiciones de los servicios contratados en relación al año anterior (ver Anexo 18.).
- Ejecutar un plan de contingencias para la prevención de desastres naturales a partir marzo del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Ejecutar el 50% de contratos de programas y proyectos de gestión empresarial con políticas internas de incumplimiento a partir de marzo del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Ejecutar el 50% contratos internacionales con políticas de pago a corto plazo a partir de marzo del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Ejecutar 3 talleres formativos de cada temática relevante (liderazgo y toma de decisiones, y manejo de redes y publicidad) en el año 2023 (ver Anexo 18.).
- Lograr que el personal de los distintos departamentos de la empresa desarrolle al menos un proyecto de I+D+I anualmente (ver Anexo 18.).
- Incrementar el nivel de comunicación interna entre el personal y los directivos de la EP para junio del 2023, facilitando la toma de decisiones e incrementando la productividad laboral (ver Anexo 18.).
- Lograr que el 5% de las ventas correspondan a la unidad de negocio de distribución de cárnicos procesados para finales del año 2023 (ver Anexo 18.).
- Obtener el 5% de las ventas correspondiente a la unidad de negocios de servicios de administración en el sector industrial para finales del año 2023 (ver Anexo 18.).

1.2.2. Actividad 2. Generación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, a partir de los elementos internos y externos identificados en la fase anterior.

La generación de estrategias se realizó con el fin de establecer líneas de acción que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados. De acuerdo con Fred (2013) estas se deben de diseñar considerando los factores internos y externos que inciden en la empresa, para lo cual se requiere como insumo principal el análisis FODA (ver anexo 17).

La realización de la matriz del FODA estratégico permitió diseñar lineamientos que potencien las fortalezas y superen las debilidades de la empresa, aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas del entorno. A continuación se describen las estrategias formuladas, adecuadas según la clasificación de Fred (2013):

- **ESTRATEGIAS FO (ofensivas):** se elaboraron las siguientes estrategias resultantes de combinar las fortalezas y las oportunidades:
 - Desarrollar eventos científicos y proyectos de capacitación en atención a las necesidades de los sectores estratégicos (agricultura, ganadería, selvicultura y pesca) de la provincia de Manabí que aún no han sido incluidos en la cartera de clientes de la EP.
 - Desarrollar una nueva unidad de negocio para la producción de paquetes cárnicos procesados a los principales supermercados de la provincia.
 - Desarrollar una nueva unidad de negocios que produzca y comercialice un software para la gestión del sector industrial del país.
 - Participar en el desarrollo de proyectos de I+D+i enfocados en nuevas tecnologías mediante alianzas estratégicas con los centros tecnológicos públicos y privados de la provincia.
 - Ejecutar un plan de ventas para el desarrollo proveedor y la determinación de la cantidad de capacitaciones que se han realizado a los usuarios.
 - Aprovechar el personal eficiente y con gran experiencia que labora en la EP para la efectiva gestión administrativa y financiera de la oferta académica de cuarto nivel que ofrece la ESPAM MFL,
 - Establecer espacios de dialogo entre la empresa y los directivos de ESPAM MFL para identificar necesidades y oportunidades, actualizar acuerdos y fortalecer los vínculos existentes.
 - Firmar convenios estratégicos con empresas públicas y privadas del sector de construcción a nivel nacional, cuyas políticas beneficien a las partes asociadas para participar en licitaciones.
- **ESTRATEGIAS FA (defensivas):** se presentan las estrategias elaboradas para potenciar las fortalezas de la empresa y atenuar las amenazas del entorno:

- Desarrollar programas y proyectos enfocados en el desarrollo de la comunidad local, sobre el manejo exitoso de la productividad en tiempos de crisis, tanto económicas, sanitarias y ambientales.
 - Crear una propuesta competitiva mediante la presentación de un catálogo de los servicios que oferta la EP.
 - Desarrollar políticas internas para resolver problemas por incumplimiento de contrato, cuya sanción solventa la pérdida ocasionada.
 - Crear un plan de responsabilidad social y ambiental que integre los principales factores del entorno y de la comunidad en que se desenvuelve la empresa.
 - Elaborar un plan de contingencias para prevenir eventos naturales adversos o escenarios económicos – legales inciertos.
- **ESTRATEGIAS DO (de reorientación):** se elaboraron con base en las debilidades y las oportunidades, para superar los elementos internos negativos con ayuda de los elementos externos positivos:
 - Asignar recursos para ejecutar un plan de capacitaciones interna que permita elevar los niveles de competencia de su talento humano particularmente en temas como: liderazgo y toma de decisiones, y manejo de redes y publicidad, con el fin de estar preparados para acceder a nuevos mercados.
 - Elaborar un plan de comunicación interna que involucre a todo el personal directivo y operativo de la EP, aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías, como plataformas digitales que permita el intercambio de información.
 - Aplicar un modelo de toma de decisiones descentralizado, en el que se promueva la participación, liderazgo, compromiso y comunicación del equipo de trabajo y se direccionen los esfuerzos de los directivos en conseguir acceso a mercados internacionales.
 - Actualización del plan estratégico de la EP en el que se consideren objetivos y estrategias para lograr alianzas público-privadas con miras a formalizar la firma de contratos por la vía del régimen especial.

- **ESTRATEGIAS DA (de supervivencia):** este tipo de estrategias se diseñaron para sobresalir de las deficiencias internas, evitando mayores daños de los elementos externos adversos:
 - Estandarizar un manual de procesos internos con el fin de obtener eficiencia en las actividades y resultados, logrando ser competitivos para enfrentar riesgos económicos y legislativos.
 - Crear un plan de marketing que abarque la orientación de las ventajas competitivas de la EP.
 - Realizar un plan de mercadeo por redes sociales para retener a clientes antiguos de la comunidad digital, con promociones que diferencien a la EP de la competencia.
 - Desarrollar políticas de pago a corto plazo en contratos internacionales, para evitar contratiempos con las posibles fluctuaciones en el tipo de cambio de moneda internacional.

1.2.3. Actividad 3. Elaboración de las políticas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En esta actividad se elaboraron las políticas bajo las cuales se regirán las líneas de acción de los objetivos anuales propuestos, de modo que todo el personal conozca sus límites, responsabilidades y demás aspectos necesarios para evitar ambigüedad en los procesos realizados. El desarrollo de esta tarea se fundamenta en la teoría de Fred (2013), misma que hace referencia a que las estrategias requieren del apoyo de políticas correctamente establecidas para poder implementarse, y se diseñan como directrices, reglas y procedimientos en función de los objetivos anuales. Las políticas se evidencian seguidamente:

- El personal de los diferentes departamentos de la empresa debe de efectuar sus actividades conforme se establece en el manual de procesos internos diseñado.
- El personal de los diferentes departamentos de la empresa debe presentar un reporte de la eficiencia de los procesos internos realizados de forma anual.
- El plan de compras debe ser socializado con los proveedores aliados.

- El personal encargado debe de presentar un reporte del estudio realizado, al directivo para la toma de decisiones.
- El personal encargado debe mantener actualizada la base de datos sobre la competencia de forma trimestral
- El personal de marketing debe de presentar un informe de resultados por cada plan de medios utilizado.
- El departamento de finanzas debe de asignar los recursos necesarios para la ejecución del plan de medios
- El personal encargado debe de ejecutar un análisis de la posición competitiva actual vs la anterior a la ejecución de cada plan.
- El personal directivo debe de tener en consideración los resultados del estudio de mercado realizado para tomar decisiones sobre la implementación de nuevos proyectos
- El personal encargado debe de presentar con todo el equipo de trabajo los resultados del estudio de mercado para la toma de decisiones.
- El departamento de finanzas debe de asignar los recursos necesarios para la planificación, implantación y control de los proyectos planificados
- El personal debe de evidenciar compromiso y sentido de pertenencia con el éxito de cada proyecto ejecutado
- Los proyectos y programas ejecutados deben de evidenciar viabilidad técnica, social y económica.
- El personal encargado del manejo de redes sociales debe de presentar un reporte de los índices de engagement obtenido de forma semanal.
- El personal de los diferentes departamentos de la empresa debe de fomentar y promover la interacción en redes sociales.
- Los incentivos promocionales que ofrece la empresa deben de relacionarse con un valor agregado para el estudiante politécnico.
- El plan de responsabilidad social y ambiental debe ser accesible para los entes involucrados en la empresa (clientes internos y externos, proveedores, entre otros)
- Los diálogos entre los directivos de la empresa y la ESPAM MFL deben de ejecutarse bajo los principios del respeto, la empatía y el bien común.

- Los convenios estratégicos deben de socializarse con todos los niveles organizacionales de la empresa.
- Los convenios estratégicos deben de evidenciar beneficios para ambas partes.
- Todo el personal de la empresa debe de conocer el plan de contingencias y proceder según se establece en el mismo, para reducir el porcentaje de vulnerabilidad.
- Las políticas internas de incumplimiento de contrato deben de socializadas con la otra parte interviniente antes de la firma del mismo.
- Las políticas de pago a corto plazo establecidas en los contratos internacionales deben de ser socializadas con la otra parte interviniente antes de la firma del mismo.
- El personal de los distintos departamentos debe de evidenciar interés y compromiso con el incremento de sus competencias profesionales
- Al menos la mitad del personal debe de involucrarse en el desarrollo de proyectos de I+D+i.
- Todos los empleados deben de poseer un correo institucional y mantenerse activos para recibir las comunicaciones pertinentes.
- Todo el personal de la empresa, en los distintos niveles organizacionales debe de actuar con respeto, empatía, comunicación y transmitir buenas energías a su grupo de trabajo.
- Delegar la toma de decisiones bajo los principios de confianza, conforme las competencias de autoridad que han sido previamente identificadas.
- Todas las unidades de negocio que se implementen, en conjunto con sus proyectos deben de evidenciar viabilidad económica.
- Los encargados de las unidades de negocio deben de presentar un reporte trimestral de los resultados obtenidos a partir de la ejecución de los proyectos.
- El personal de ventas de los distintos proyectos en las nuevas unidades de negocio serán incentivados con comisiones según los resultados obtenidos, adicional al sueldo base.

1.3. DESARROLLO DE LA FASE III: ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PERIODO 2021-2025 PARA LA EMPRESA PÚBLICA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SU POSTERIOR SEGUIMIENTO.

1.3.1. Actividad 1. Realización de un mapa estratégico

Como primera actividad de la presente fase se procedió a realizar un mapa estratégico que permita la articulación de los objetivos planteados para la EP, y explicar la relación existente entre ellos, de modo que la empresa logre generar valor en los procesos cuyo impacto se da en el ámbito interno y externo. En este sentido, se tomó como referencia la teoría de Norton y Kaplan (2004 ca.), en la que se explica que se debe de explicar la relación causa – efecto entre los objetivos definidos por medio de flechas, utilizando la estructura del cuadro de mando integral, cuyas perspectivas son: finanzas, cliente, procesos internos, formación y crecimiento. Cabe destacar, que se agregaron dos perspectivas: comunidad y ética en los negocios, tal como lo sugiere Fred (2013). Los resultados de elaborar un mapa estratégico para la EP (**ver figura 3**) demuestran el vínculo que mantienen los objetivos propuestos en esta investigación con los dos objetivos primordiales que manifiesta tener la empresa: (1) obtener rentabilidad en las unidades y proyectos de la empresa, mediante una administración de procesos efectiva y (2) implementar proyectos de desarrollo económico, productivos, tecnológicos que promuevan el progreso local, provincial y nacional, de forma responsable con el ambiente.

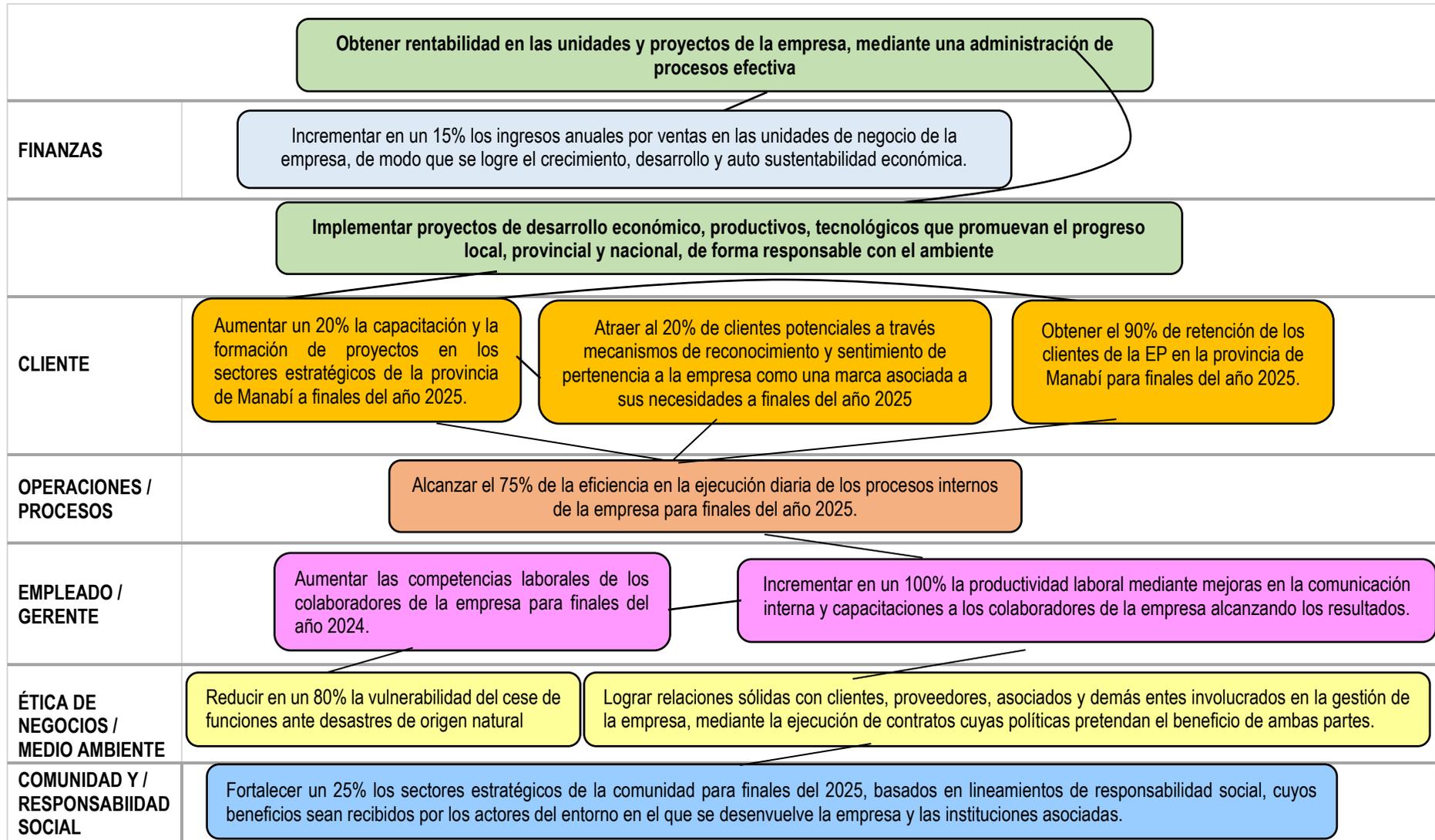


Figura 3. Mapa estratégico de la EP
Fuente: Elaboración de los autores

1.3.2. Actividad 2. Selección de Indicadores y criterios de aceptación

La selección de indicadores se desarrolló mediante un análisis detallado de cada uno de los objetivos estratégicos y anuales así como de las estrategias planteadas para lograrlos. Además, se definieron los criterios de aceptación según la herramienta de semaforización en la que se indica los resultados que serán considerados como graves, aceptables o satisfactorios, en relación a la escala pertinente. Dichos criterios de aceptación fueron adaptados de Baque et al. (2019), quienes explican que, la semaforización se debe de realizar a cada indicador, conforme la definición de los objetivos y las metas estratégicas, presentando un color los mensajes de alerta los resultados generen, tales como:

Grave	Aceptable	Satisfactorio
Valor real menor al valor crítico	Mayor o igual al valor crítico pero menor que el valor esperado	Igual o mayor al valor esperado

Figura 4. Semaforización de indicadores

Fuente: Adaptación de Baque et al., (2019)

En las siguientes tablas se evidencia cada uno de los indicadores de medición con sus respectivos criterios de aceptación basados en los porcentajes de cumplimiento previamente calculados (ver anexo 18):

Tabla 4.10. Indicador: Porcentaje de eficiencia en la ejecución de procesos internos

Objetivo: Determinar el porcentaje de la eficiencia en la ejecución de los procesos internos de la empresa			
FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Resultados alcanzados/ Resultados previstos*100	Se inicia con 5 procesos que se realizan durante el día laborable, por ejemplo 5/8. Línea base: 5/8 = 0.63% Ejemplo: 6/8=0.75*100 Meta 6/8=75%	< 63%	Grave
		Menos de 5 procesos	Aceptable
		=63%	
		Igual a 5 procesos	Satisfactorio
≥75%			
		Igual o mayor a 6 procesos	

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.11. Indicador: Índice de retención de clientes actuales

Objetivo: Determinar el índice de retención de clientes actuales de la EP en la provincia de Manabí			
FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Tasa de retención= $(\frac{CE-CN}{CS}) * 100$	Cientes al final del periodo- clientes nuevos adquiridos durante el periodo/ clientes al comienzo del periodo *100	< 50%	Grave
	Línea Base (modo de ejemplo): Comienza el año 2021 con 105 clientes, gana 60 nuevos durante ese tiempo y luego pierde 15, por lo que termina el año con 150 clientes.	>50% <90%	Aceptable
	Ejemplo: (150-60)/10 *100 = 90% de retención de clientes	≥90%	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.12. Indicador: Porcentaje de proyectos de capacitaciones nuevos

Objetivo: Determinar el aumento en las capacitaciones y la formación de proyectos en sectores estratégicos			
FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Número de proyectos nuevos/ número de proyectos actuales * 100	Para el cálculo del indicador se divide el número de proyectos nuevos (en este caso serían 7 proyectos de capacitaciones) para el número de proyectos actuales (la EP cuenta con 35 proyectos) * 100 Línea base: 35 proyectos Ejemplo: 7/35 =0.20*100=20%	< 11%	Grave
		Menos de 4	
		>11% <20%	Aceptable
		Más de 4 y menos de 7	
≥20%	Satisfactorio		
Igual o mayor a 7			

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.13. Indicador: Porcentaje de clientes nuevos

Objetivo: Determinar el porcentaje de atracción clientes potenciales			
FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Número de clientes nuevos / número de clientes potenciales * 100	Los clientes potenciales para la EP, en cuanto a posgrados son los graduados de tercer nivel tanto de la ESPAM MFL como de otras universidades. Por lo tanto, la línea base será el total de personas con tercer nivel. Línea base: 11.332 clientes potenciales 2266 clientes atraídos / 11.331 clientes potenciales (graduados de tercer nivel) = 0.20*100= 20% **En Ecuador se registraron 126.446 títulos de tercer nivel en el año 2019; Manabí abarca el 8.96% de las matrículas, lo cual permite deducir que 11.331 títulos de tercer nivel (SENECYT, 2020)	< 10%	Grave
		Menos de 1133	
		>10% <20%	Aceptable
Más de 113			
		33 y menos de 2266	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.14. Indicador: Acción de Responsabilidad Social (ARS)

Objetivo: Determinar el porcentaje de Acciones de Responsabilidad Social (ARS) para fortalecer los sectores estratégicos de la comunidad		CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
FORMULAS	EXPLICACIÓN	Resultado	Criterio
		%ARS = NAR/NAP	Se prevé que la planificación de responsabilidad social abarque 4 bloques de acciones, por lo tanto el formula del indicador se resuelve de la siguiente manera: Número acciones realizadas (NAR) / número acciones planificadas (NAP) Línea Base: 4 bloques de acciones $1/4 = 0.25 * 100 = 25\%$
		=1 Igual a 1 acción de RS	Aceptable
		≥ 2 Igual o mayor 2 acciones de RS	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.15. Indicador: Porcentaje de convenios estratégicos firmados

Objetivo: Determinar el porcentaje de convenios firmados para fortalecer los sectores estratégicos de la comunidad		CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
FORMULAS	EXPLICACIÓN	Resultado	Criterio
		Número de convenios estratégicos logrados / número de convenios estratégicos planificados * 100	Se planifica lograr 1 convenio estratégico a finales del año 2023 por lo tanto el indicador se verificara con el siguiente calculo: Línea base: Ningún convenio $1/1 = 100\%$ de la meta cumplida $0/1 = 0\%$ meta no cumplida

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.16. Indicador: Porcentaje de proveedores antiguos

Objetivo: Calcular el porcentaje de proveedores antiguos para determinar el incremento de los beneficios en los servicios contratados		CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
FORMULAS	EXPLICACIÓN	Resultado	Criterio
		Número proveedores antiguos / número de proveedores totales * 100	Se tomará como línea base el total de proveedores que tiene la EP desde que empezó y se mantienen hasta la actualidad, dividido para el total de proveedores. Línea base: 7 proveedores

Ejemplo: 7/28= 0.25*100 25%	≥ 25% Más de 7 proveedores antiguos	
--	--	--

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.17. Indicador: Porcentaje de vulnerabilidad del cese de funciones

Objetivo: Determinar el porcentaje de cese de funciones debido a la reducción de la vulnerabilidad por eventos naturales			
FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Indicador clave de riesgo KRI KRI* = volumen de operaciones suspendidas /volumen de operaciones totales	Para el cálculo de este indicador se toma como base los 5 procesos diarios que se realiza en la EP y como dato histórico el número de procesos que se suspendían en eventos de desastres naturales. Por lo cual primero se calcula el KRI del anterior suceso: Línea base: 5 procesos diarios KRI= 5/5=0.1*100=100% Este resultado menos el KRI actual: 1/5=0.02*100=20% KRI anterior – KRI actual = 80%	< 20% Más de 3 procesos suspendidos	Grave
		>20% <60% De 2 a 3 procesos suspendidos	Aceptable
		≥80% Igual o menor a 1 un proceso suspendido	Satisfactorio

*Miken y Duran (2006): los KRI permiten medir la exposición específica a cada riesgo.

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.18. Indicador: Porcentaje de contratos firmados con nuevas políticas

Objetivo: Determinar el porcentaje de contratos firmados con políticas pertinentes para lograr relaciones sólidas con los grupos de interés.			
FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Contratos programados/contratos firmados *100	Se planea ejecutar la mitad de todos los contratos que tenga la EP con las políticas internas de incumplimiento y las políticas de pago. Para lo cual se requiere conocer dicho número de contratos ejecutados al final del año. Línea base: 20 contratos ejecutados al final del año (ejemplo) 10 contratos ejecutados al final del año con las políticas de cumplimiento y de pago. =10/20=0.5*100=50%	< 25% Menos de 5 contratos	Grave
		>25% <50% De 5 a 9 contratos	Aceptable
		≥50% Igual o mayor a 10 contratos	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.19. Indicador: Número de proyectos formativos para los colaboradores de la EP

Objetivo: Determinar el número de proyectos formativos realizados para elevar el porcentaje de competencias de los colaboradores de la EP.

FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Resultado Obtenido/resultados esperados	Se prevé realizar 3 proyectos, por lo que se plantea el siguiente cálculo para obtener el resultado y verificarlo con los criterios de aceptabilidad: Línea base: Ningún proyecto Ejemplo: $3/3=1*100=100\%$ Se obtuvieron 3 resultados de 3 proyectos planificados	$\leq 33.3\%$ Menor o igual a 1 proyecto	Grave
		$=66.67\%$ Igual a 2 proyectos	Aceptable
		$\geq 100\%$ Mayor o igual a 1 proyecto	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.20. Indicador: Número de participantes de la EP en proyectos I+D+i

Objetivo: Determinar el número de colaboradores de la EP que participan en proyectos I+D+i, necesarios para elevar el porcentaje de competencias laborales.

FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Total del personal / total del personal participante *100	Se toma como línea base el total del personal de la EP, y se calcula de la siguiente forma: Línea base: 7 empleados $7 \text{ empleados de la EP} / 7 \text{ participantes} = 1*100=100\%$	$<30\%$ Menos de 3 participantes	Grave
		$>30\%$ $<60\%$ más de 3 participantes y menos de 6	Aceptable
		$\geq 60\%$ Mayor o igual a 6 participantes	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.21. Indicador: Porcentaje de productividad laboral

Objetivo: Determinar el porcentaje de productividad laboral mediante el cálculo de los servicios producidos en determinadas horas de trabajo

FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
Servicios producidos / horas de trabajo empleadas	Se toma como línea base los servicios que se producen en relación a las horas de trabajo empleadas. Por ejemplo: Línea base: $1 \text{ servicio} / 1 \text{ hora } 30 \text{ minutos} = 100\%$ de productividad actual. La meta es incrementar al 100% la productividad, por lo tanto, procede lo siguiente: $2 \text{ servicios} / 1 \text{ hora } 30 \text{ minutos}$	$<50\%$ Menos de 1 servicio por cada hora y media	Grave
		$=50\%$ igual a 1 servicio por cada hora y media	Aceptable
		$\geq 100\%$ Mayor o igual a 2 servicios por cada hora y media	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4.22. Indicador: Índice de ingresos por ventas

Objetivo: Obtener el índice de ingresos por ventas en las unidades de negocio de la EP			
FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD	
		Resultado	Criterio
VR-VA/VA*100	Valor Reciente - Valor Anterior / Valor Anterior x 100 Línea base: 391896.87 Ejemplo: 450681.40 Año actual - \$ 391896.87 año 2021/ 391896.87 año 2021*100 =15%	≤5% Menos o igual a 1500 de VA	Grave
		>5% <14% más de 1500 de VA y menos de 4500 de VA	Aceptable
		≥15% Mayor o igual a 4500 de VA	Satisfactorio

Fuente: Elaboración de los autores

1.3.3. Actividad 2. Elaboración del Cuadro de Mando Integral CMI

Con el fin de evaluar la implementación de las estrategias propuestas en función de las metas establecidas, se desarrolló el Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual es definido por Fred (2013) como una herramienta que permite hacer un seguimiento valorativo de las estrategias ejecutadas desde cuatro perspectivas internas y externas de la organización: (1) desempeño financiero, (2) conocimiento del cliente, (3) procesos internos del negocio, y (4) aprendizaje y crecimiento. No obstante el autor mencionado indica que la forma básica de elaborar el CMI depende de cada organización, considerando que la los siguientes ejes son efectivos para realizar la evaluación: (1) Clientes, (2) Gerentes/Empleados, (3) Operaciones/ Procesos, (4) Comunidad/Responsabilidad social, (5) Ética de negocios/Medio ambiente y (6) Finanzas.

La estructura del CMI además de clasificar los objetivos según los ejes que caracterizan esta herramienta, se puntualizan las metas anuales, los indicadores de cumplimiento y los responsables principales de cada objetivo, tal como se evidencia en la tabla 4.23.

Tabla 4.23. Cuadro de Mando Integral de la planificación estratégica de la empresa

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ANUALES (META)	INDICADORES	RESPONSABLE
EJE: OPERACIONES / PROCESOS			
Alcanzar el 75% de la eficiencia en la ejecución diaria de los procesos internos de la empresa para finales del año 2025.	Utilizar el manual de procesos interno actualizado desde enero del año 2023.	Porcentaje de eficiencia en la ejecución de procesos internos	Director de cada departamento de la empresa Personal de cada departamento de la empresa
EJE: CLIENTE			
Aumentar un 20% la capacitación y la formación de proyectos en los sectores estratégicos de la provincia de Manabí a finales del año 2025.	Ofertar capacitaciones y proyectos formativos que ayude al crecimiento empresarial a los sectores estratégicos a partir de junio del año 2023.	Porcentaje de proyectos de capacitaciones nuevos	Coordinador de la Unidad de RECAF
	Implementar un evento científico y proyectos de capacitación en cada sector estratégico (agricultura, ganadería, selvicultura y pesca) cada año. Ejecutar dos proyectos sobre el manejo de la productividad en tiempos de crisis por cada cantón de la zona norte de Manabí hasta junio del 2023.		
Atraer al 20% de clientes potenciales a través mecanismos de reconocimiento y sentimiento de pertenencia a la empresa como una marca asociada a sus necesidades a finales del año 2025	Generar un nivel de engagement del 3% en promedio de forma sostenida durante todo el 2023, calculando las interacciones en relación con el alcance obtenido.	Porcentaje de clientes nuevos	Personal encargado del departamento de Diseño y Marketing
	Atraer el 20% de los graduados de tercer nivel en la ESPAM MFL para la obtención de un cuarto nivel en una de las carreras actuales, en el primer periodo académico del año 2023.		
Obtener el 90% de retención de los clientes de la EP en la provincia de Manabí para finales del año 2025.	Elaborar una base de datos sobre los servicios ofrecidos y actualizarla de forma trimestral a partir de enero del 2023.	Índice de retención de clientes actuales	Coordinador de la Unidad de RECAF Personal del Diseño y Marketing Personal de Multimedia
	Promover publicidad de los servicios a los usuarios de manera instantánea con mayor engagement a nivel nacional a finales del año 2023.		
EJE: COMUNIDAD / RESPONSABILIDAD SOCIAL			
Fortalecer un 25% los sectores estratégicos de la comunidad para finales del 2025, basados en lineamientos de responsabilidad social, cuyos beneficios sean recibidos por los actores del entorno en el que se desenvuelve la empresa y las instituciones asociadas.	Disponer de un plan de responsabilidad social y ambiental a partir de junio del año 2023.	Acción de Responsabilidad Social (RS)	Gerente
	Ejecutar una planificación de reuniones semestrales entre la empresa y los directivos de la ESPAM MFL a partir del primer periodo académico del año 2023.		
	Lograr 1 convenio estratégicos con empresas públicas o privadas del sector de construcción a nivel nacional a finales del año 2023.	Porcentaje de convenios estratégicos firmados	

	Incrementar en un 25% los beneficios en precios y condiciones de los servicios contratados en relación al año anterior.	Porcentaje de proveedores antiguos	
EJE: ÉTICA DE NEGOCIOS / MEDIO AMBIENTE			
Reducir en un 80% la vulnerabilidad del cese de funciones ante desastres de origen natural	Ejecutar un plan de contingencias para la prevención de desastres naturales a partir marzo del año 2023.	Porcentaje de vulnerabilidad del cese de funciones	Gerente
Lograr relaciones sólidas con clientes, proveedores, asociados y demás entes involucrados en la gestión de la empresa, mediante la ejecución de contratos cuyas políticas pretendan el beneficio de ambas partes.	Ejecutar el 50% de contratos de programas y proyectos de gestión empresarial con políticas internas de incumplimiento a partir de marzo del año 2023.	Porcentaje de contratos firmados con nuevas políticas	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Asesor legal externo
	Ejecutar el 50% contratos internacionales con políticas de pago a corto plazo a partir de marzo del año 2023.		
EJE: EMPLEADO / GERENTE			
Aumentar la productividad de los colaboradores de la empresa para finales del año 2024.	Ejecutar 3 talleres formativos de cada temática relevante (liderazgo y toma de decisiones, y manejo de redes y publicidad) en el año 2023.	Número de proyectos formativos para los colaboradores de la EP	Unidad de administración del talento humano
Elevar el 30% de las competencias profesionales del talento humano de la empresa para finales del año 2024.	Lograr que el personal de los distintos departamentos de la empresa desarrolle al menos un proyecto de I+D+I anualmente.	Número de participantes de la EP en proyectos I+D+i	
Incrementar en un 100% la productividad laboral mediante mejoras en la comunicación interna y capacitaciones a los colaboradores de la empresa alcanzando los resultados.	Incrementar el nivel de comunicación interna entre el personal y los directivos de la EP para junio del 2023, facilitando la toma de decisiones e incrementando la productividad laboral.	Porcentaje de productividad laboral	Jefe de talento humano
EJE: FINANZAS			
Incrementar en un 15% los ingresos anuales por ventas en las unidades de negocio de la empresa, de modo que se logre el crecimiento, desarrollo y auto sustentabilidad económica.	Lograr que el 5% de las ventas correspondan a la unidad de negocio de distribución de cárnicos procesados para finales del año 2023. Obtener el 5% de las ventas correspondiente a la unidad de negocios de servicios de administración en el sector industrial para finales del año 2023.	Índice de ingresos por ventas	Director financiero administrativo

Fuente: Elaboración de los autores

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

○ 5.1. CONCLUSIONES

Se determinó que la situación interna y externa de la Empresa Pública ESPAM MFL presenta áreas de desarrollo que deben ser atendidas para mejorar su gestión empresarial. Dentro de las fortalezas con mayor relevancia destaca la experiencia en la gestión de programas y proyectos de capacitación en diversos sectores estratégicos, lo cual se potencia con la oportunidad que representa la necesidad de desarrollo de la provincia y el respaldo de las políticas públicas, no obstante, la carencia de un plan estratégico actualizado, sumado por el potencial de la competencia y los posibles cambios en las normativas vigentes, debilitan considerablemente el desarrollo empresarial.

La formulación de las estrategias está orientada en el logro de los objetivos y metas. Estas abordan la implementación de proyectos de desarrollo económico, productivo y tecnológico para el progreso de la comunidad, siendo responsables con el medio ambiente y consecuentemente, generando rentabilidad económica. Ante esto, las estrategias diseñadas pretenden alcanzar mayores niveles de eficiencia de procesos internos, aumentar el porcentaje de proyectos de formación, fortalecer los sectores estratégicos, aumentar la productividad laboral, potenciar las competencias del personal, mejorar las relaciones con los grupos de interés, retener clientes actuales y atraer clientes potenciales, reducir el índice de vulnerabilidad ante desastres naturales e incrementar el porcentaje de ingresos anuales.

La elaboración de una planificación estratégica requiere de elementos de seguimiento y control que permitan medir el nivel de cumplimiento de las metas propuestas, así como de un mapa estratégico que le facilite la comprensión visual del vínculo existente entre los objetivos propuestos. Ante esto, el CMI propuesto consiente que los responsables de la implementación de las estrategias en la EP dispongan de los recursos para efectuar dicho seguimiento y valore según los indicadores diseñados y sus respectivos criterios de aceptación, si la empresa se encuentra en una posición grave, aceptable o satisfactoria con respecto al logro de los objetivos, direccionados al cliente, el personal, los procesos, la comunidad, el medio ambiente y las finanzas.

○ 5.2. RECOMENDACIONES

Realizar una auditoria interna y externa de forma periódica, con el fin de disponer de información actualizada sobre la posición de la empresa, y de esta manera tomar decisiones efectivas para un desarrollo económico y competitivo. Se sugiere la utilización de herramientas de recolección de información, como entrevistas dirigidas a los grupos de interés, así como técnicas y métodos de análisis del entorno para lograr resultados fiables sobre los elementos críticos a resolver.

Establecer objetivos estratégicos y operacionales específicos, medibles, reales, de relevancia para la EP y con fechas de cumplimiento, con el fin de que se logre cumplirlos satisfactoriamente y generen el impacto deseado. Cabe destacar que, tanto los lineamientos como los objetivos se definen en base a los aspectos internos y externos de la entidad, de modo que se atiendan las necesidades y se mitiguen las adversidades con el efectivo aprovechamiento de las oportunidades que el entorno manifieste y con los recursos positivos que dispone la empresa.

Emplear el CMI como una herramienta de seguimiento valorativo de las acciones ejecutadas, y discutir con los responsables los resultados obtenidos de forma anual, de modo que se puedan implementar acciones preventivas y correctivas de ser el caso. Esto permitirá que, al finalizar el periodo del plan estratégico propuesto, los resultados globales sean satisfactorios para la EP y sus grupos de interés.

BIBLIOGRAFÍA

- Armillo, M. (2009). *Herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones*. Comisión Económica para América Latina. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica: para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas, humanas*. ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Baque, L., Mendoza, M., y Bustillo S. (2019). Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(47), 1-26. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Bojórquez, M., y Pérez, A. (2013). La Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, (81), 4-19. https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/910/3/Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.pdf
- Burguet, I., Rodríguez, A., Chacón, D. (2019). Aplicación de tecnologías para la determinación de la competencia de los expertos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 13(1). 116-126. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v13n1/2227-1899-rcci-13-01-116.pdf>
- Bravo, G., y Herrera, M. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para la compañía de: transporte carga pesada Transcalsa S.A.* [Tesis de grado, ESPAM MFL]. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/717/1/TAE103.pdf>
- Campuzano, J., Uriguen, P., Chavez, G., Bejarano, H., y Betancourt, V. (2018). Origen, evolución y realidades de las empresas públicas universitarias en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 186-196. doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.780

- Calderón, C., y Navarrete, M. (2016). *Evaluación de las variables del desempeño cooperativo de producción con enfoque en el buen vivir en la zona norte de Manabí* [Tesis de grado, ESPAM MFL]. <https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/handle/42000/344>
- Chiriboga, P., y Morales, A. (2014). Diseño y formulación de un plan estratégico basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la corporación DFL. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. 1-13. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9024/1/AC-MGP-ESPE-048285.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f). *La planificación estratégica*. <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/36340/TESSCapitulo10.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2011). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Daruma. (7 de junio del 2017). *Indicadores de Gestión: Definición*. <https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/indicadores-gestion-usarlos/#:~:text=Lo%20que%20permite%20un%20indicador,para%20evaluar%20desempe%C3%B1o%20y%20resultados>.
- Dávalos, M. (2016). *Planificación estratégica. Visión, misión, objetivos y estrategia*. <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Delaux, H. (2017). *Planeamiento estratégico y creación de valor: reestructurar en crisis*. Editorial Redactum.
- Falcón, C. (2015). La planificación estratégica en la Universidad Venezolana. Caso: Universidad Central de Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 36(99), 157-173. <https://www.redalyc.org/pdf/659/65945575012.pdf>
- Fink, D., Dagen, T., Dousak, M., Novak, M., y Hafner, M. (2019). Delphi Method: Strengths and Weaknesses. *Methodological notebooks*, 16(2), 1-19. <https://mz.mf.uni-lj.si/article/view/184/287>

- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14ta ed.)*. Pearson.
- González, M., y Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 227-252.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=174/17412307009>
- González, J., y Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos.
- George, C., y Trujillo, L. (2018). Aplicación del Método Delphi Modificado para la Validación de un Cuestionario de Incorporación de las TIC en la Práctica Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(1), 113-135.
<https://doi.org/10.15366/riee2018.11.1.007>
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. Mc Graw Hill Education.
- Herrera, J., Calero, J., González, M., Collazo, M., y Travieso, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(1), 1-11.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2022000100014&lng=es&tlng=es.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *El Buzón de Pacioli*, (104), 1-25.
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Labra, O., Rivera, G., y Reyes, J. (2017). Análisis FODA sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(01), 82-83.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357951171003.pdf>

- Lee, P., Joo, S., & Lee, S. (2019). Examining stability of personality profile solutions between Likert-type and multidimensional forced choice measure. *Personality and Individual Differences*, (142), 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.01.022>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2018). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES*. <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2015). *Ley Orgánica de Empresas Publicas, LOEP*. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Ley-Org%C3%A1nica-de-Empresas-P%C3%BAblicas-LOEP.pdf>
- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*, 1-4. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Martins, F., y Paella, S. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa (3ra ed.)*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Mena, G. (2015). *Diseño de un modelo organizacional y propuesta de: implementación. Caso: "UWC Ecuador"* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8983/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20-%20GABRIELA%20MENA.pdf;sequence=1>
- Michalus, J., Sarache, W., Hernández, J. (2015). Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa. *Visión de Futuro*, 19(1), 1-17. <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v19n1/v19n2a01.pdf>
- Miño, G., Roldán, A., y Moreno, R. (2015). La gestión de empresas públicas universitarias en el Ecuador. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (Especial), 3-20. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/>
- Miño, G., y Ferrales, J., (2015). Las empresas públicas universitarias del Ecuador y su contribución en el desarrollo local. *Santiago*, (137). 468-485. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/13/8>

- Miken, J., y Duran, T. (2006). Key Risk Indicators – Their Role in Operational Risk Management and Measurement. *Risk Management Association*, 1-31. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.893&rep=rep1&type=pdf>
- Monsalve, J. (2013). *Jóvenes, talento y perfil emprendedor*. Instituto de la Juventud.
- Nikulín, C., y Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *J. Technol. Manag. Innov*, 10(1), 127-144. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004 ca.). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Obeso, M., Díaz, J., y López. (2017). *Fundamentos de estrategias empresariales*. <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/384/course/section/338/Fundamentos-T1.pdf>
- Ordoñez, C. (s.f). *Misión, visión y valores de la empresa*. http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf
- Otzen, T, y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Peña, B. (2015). *La observación como herramienta científica*. Editorial ACCI.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención de diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Roa, D. 2020. Modelos de planificación estratégica. *Escuela de Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales*, 1-3. <https://www.eslaee.com/modelos-de-procesos-de-planificacion-estrategica/>

- Robles, P., y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Lingüística*, (18). <https://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-linguistica-aplicada.html>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento *Revista EAN*, 82, 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Robles, P., y Bastidas, C. (2019). Empresas públicas: mecanismos de compromiso con el desarrollo local e institucional. *Revista Mapa*, 6(17), 103-119. <https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/182/224>
- Roncancio, G. (2019). *Indicadores de Gestión (KPI's): Tipos y Ejemplos*. <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Medisan*, 21(05), 635-645. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000500019
- Solórzano, S., y Alaña, T. (2015). *Planeación estratégica*. Ediciones UTMACH.
- Suárez, W., Díaz, J., y Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259-286. DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5768>
- Trindade, V. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. En P. Schettini e I. Cortazzo (Coords.), *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa* (pp. 18-34). Editorial de la Universidad de la Plata.
- Universidad Dr. José Matías Delgado. (s.f). *Los indicadores de gestión*. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRS0000648/C2.pdf>
- Vargas, A., Ramírez, J., Roldán, A., y Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones.

Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 116-122.
DOI.21501/23823410.1899

Veintimilla, R., y Veintimilla, S. (2014). *Plan estratégico de mejoramiento del programa de medicina Prepagada Ecuasanitas S.A., basado en la satisfacción del cliente, en el Distrito Metropolitano de Quito* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6884/1/UPS-QT05529.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de la ocupación, la profesión y los años de experiencia sobre el tema de estudio de los participantes a expertos.

N.º	Ocupación actual	Profesión	Años de experiencia
1	Docente universitario	Magister en Tecnología de Información	19
2	Docente universitario	Magister en Planificación	9
3	Docente universitario	Magister en Contabilidad	10
4	Contadora	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría	22
5	Docente investigador	Magister en Administración	20
6	Gerente de empresa de sorteos	Ingeniero Comercial	7
7	Docente universitario	Dr. Ciencias Técnicas	30
8	Ejecutivo de ventas	Ingeniero Comercial	7
9	Directora de carrera universitaria	Phd. Administración de Empresas	30
10	Docente universitario	Magister en Administración Pública	6
11	Docente universitario	Dr. Ciencias Técnicas	29
12	Docente universitario	Magister en Emprendimiento y Administración	10

Anexo 2. Valoración del conocimiento (coeficiente Kc) de los participantes al panel de expertos

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Administración Estratégica	8	3	8	8	9	10	10	10	10	9	10	10
Planificación estratégica	9	9	8	8	10	8	10	9	10	9	10	10
Gestión Pública	8	3	9	10	9	8	9	7	10	9	10	10
Gestión empresarial	6	2	9	8	8	10	10	10	10	9	10	10
Control estratégico	8	3	8	9	10	9	10	9	10	9	10	10
Instrumentos de recolección de información (entrevista, encuestas y fichas)	8	10	9	9	10	10	10	9	10	10	10	10
Suma	47	30	51	52	56	55	59	54	60	55	60	60
Total promediado	7.83	5.00	8.50	8.67	9.33	9.17	9.83	9.00	10.00	9.17	10.00	10.00
Kc (Valoración *0,1)	0.78	0.50	0.85	0.87	0.93	0.92	0.98	0.90	1.00	0.92	1.00	1.00

Fuente: procedimiento de cálculo Michalus et al. (2015)

Anexo 3. Fuentes de argumentación y escala de valoración para los expertos

Fuentes de argumentación /Expertos	ALTO	MEDIO	BAJO
¿Ha realizado estudios teóricos sobre la planificación estratégica en empresas nacionales?	0.3	0.2	0.1
¿Cuenta con experiencia en la planificación estratégica de empresas públicas y/o privadas?	0.5	0.4	0.2
¿Conoce usted la estructura de una planificación estratégica?	0.05	0.05	0.05
¿Conoce cómo se desarrolla el mercado competitivo en el sector de servicios de Empresas Públicas Universitarias?	0.05	0.05	0.05
¿Ha participado usted en proyectos investigativos y/o prácticos sobre planificación estratégica?	0.05	0.05	0.05
¿Está en la capacidad de validar instrumentos de recolección de información como ficha de observación y entrevistas?	0.05	0.05	0.05
Ka (suma de ponderaciones)	1	0.7	0.5

Fuente: Burguet et al. (2019)

Anexo 4. Valoración del conocimiento (coeficiente Ka) de los participantes al panel de expertos

Fuentes de argumentación /Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
1	0.2	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
2	0.5	0.2	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5
3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
6	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Ka (suma de ponderaciones)	0.9	0.7	0.9	1	0.8	0.9	1	0.9	1	0.9	1	1

Anexo 5. Valoración del nivel de experticia (coeficiente K) de los participantes al panel de expertos

Expertos	Kc	Ka	$K = 0,5(kc+ka)$	Valoración
1	0.78	0.9	0.84	Alta
2	0.50	0.7	0.60	Baja
3	0.85	0.9	0.88	Alta
4	0.87	1	0.93	Alta
5	0.93	0.8	0.87	Alta
6	0.92	0.9	0.91	Alta
7	0.98	1	0.99	Alta
8	0.90	0.9	0.90	Alta
9	1.00	1	1.00	Alta
10	0.92	0.9	0.91	Alta
11	1.00	1	1.00	Alta
12	1.00	1	1.00	Alta

Fuente: procedimiento de cálculo Michalus et al. (2015)

Anexo 6. Valoración del panel de expertos para los ítems de la ficha de observación

Se solicita marcar valorar en una escala del 1 al 5 los ítems del planeamiento estratégico pertinentes para verificar mediante una ficha de observación, aplicada en las instalaciones de la Empresa Pública de la ESPAM MFL.

N° de ítem	Elementos de la ficha de observación	1	2	3	4	5
		No pertinente	Poco pertinente	Medianamente pertinente	Pertinente	Muy pertinente
1	El plan estratégico que poseen actualmente es visible para los usuarios					
2	El plan estratégico que poseen actualmente es visible para los colaboradores					
3	El plan estratégico que poseen actualmente se encuentra disponible en la página web					
4	La misión se encuentra visible para los usuarios y colaboradores					
5	La visión se encuentra visible para los usuarios y colaboradores					
6	Los objetivos encuentran visibles para los usuarios y colaboradores					
7	El mapa estratégico de la empresa se encuentra visible para los usuarios y colaboradores					
8	Las políticas se encuentran visibles para los usuarios y colaboradores					
9	Los valores se encuentran visible para los usuarios y colaboradores					
10	Se evidencia el cumplimiento de las normas de bioseguridad					

Anexo 7. Valoración del panel de expertos para los ítems de la entrevista

Se solicita marcar valorar en una escala del 1 al 5 los ítems del planeamiento estratégico pertinentes para verificar mediante una entrevista, dirigida al personal de la Empresa Pública de la ESPAM MFL.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
		No pertinente	Poco pertinente	Medianamente pertinente	Pertinente	Muy pertinente
1	¿Conoce usted la misión de la EP? En caso de ser positiva su respuesta indique cual es:					

2	¿Le cambiaría algo a la misión para cumplir los objetivos de cada al período 21-25? En caso de ser positiva su respuesta que le cambiaría:					
3	¿Conoce los valores de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
4	¿Cambiaría alguno de estos valores? Fundamente su respuesta					
5	¿Conoce los objetivos que posee la empresa actualmente? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
6	¿Considera usted que se han logrado los objetivos de la empresa? Fundamente su respuesta					
7	¿Propondría nuevos objetivos? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
8	¿Le cambiaría algo a la visión de la EP? Fundamente su respuesta					
9	Según su criterio ¿La empresa está organizada? Fundamente su respuesta					
10	¿Conoce usted el nombre de empresas públicas que son su competencia directa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
11	¿Conoce las oportunidades con las que cuenta la empresa? Mencione algunas por favor.					
12	¿Conoce las amenazas que enfrenta la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
13	¿Conoce las fortalezas que les permiten destacarse en el mercado competitivo? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
14	¿Conoce las debilidades que surgen en el entorno de la empresa que impidan lograr los objetivos? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
15	¿Conoce las políticas de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
16	¿Cambiaría alguna o implementaría nuevas políticas? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
17	¿Qué cambiaría o implementaría referente a las políticas de la empresa?					

18	¿Conoce los indicadores con los que se evalúa el cumplimiento de los objetivos de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:					
19	¿Qué unidades de negocio cerraría o crearía?					

Anexo 8. Selección de los ítems de la ficha de observación validados por los expertos

Nº de ítem / Nº de expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Desviación típica	Media	Concordancia
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.3015	4.91	0.98
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.0000	5.00	1.00
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.0000	5.00	1.00
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.0000	5.00	1.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.0000	5.00	1.00
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.0000	5.00	1.00
7	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
8	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	0.6030	4.82	0.96
9	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
10	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	0.8090	4.36	0.87

Fuente: procedimiento de cálculo George y Trujillo (2018)

Anexo 9. Selección de los ítems de la entrevista validados por los expertos

Nº de ítem / Nº de expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Media	Desviación típica	Concordancia
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.0000	5.00	1.00
2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.3015	4.91	0.98
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	0.4671	4.73	0.95
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.0000	5.00	1.00
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.3015	4.91	0.98
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.3015	4.91	0.98
8	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
9	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	0.6467	4.73	0.95
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.3015	4.91	0.98
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.3015	4.91	0.98
12	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
13	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
14	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
15	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.3015	4.91	0.98
16	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0.4045	4.82	0.96
17	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96
18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0.3015	4.91	0.98
19	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0.4045	4.82	0.96

Fuente: procedimiento de cálculo George y Trujillo (2018)

Anexo 10. Ficha de observación validada por expertos para su respectiva aplicación en las instalaciones de la Empresa Pública de la ESPAM MFL

Planta alta		X	Planta baja		
Número de personas en el área		7			
Nº	Ítems			SI	NO
1	El plan estratégico que poseen actualmente es visible para los usuarios			X	

2	El plan estratégico que poseen actualmente es visible para los colaboradores	X	
3	El plan estratégico que poseen actualmente se encuentra disponible en la página web	X	
4	La misión se encuentra visible para los usuarios y colaboradores	X	
5	La visión se encuentra visible para los usuarios y colaboradores	X	
6	Los objetivos encuentran visibles para los usuarios y colaboradores	X	
7	El mapa estratégico de la empresa se encuentra visible para los usuarios y colaboradores	X	
8	Las políticas se encuentran visibles para los usuarios y colaboradores	X	
9	Los valores se encuentran visible para los usuarios y colaboradores		X
10	Se evidencia el cumplimiento de las normas de bioseguridad		X

Anexo 11. Entrevista validada por expertos para su respectiva aplicación a los colaboradores de la Empresa Pública de la ESPAM MFL

Área de trabajo				
Nº	Ítems	SI	NO	INDIQUE
1	¿Conoce usted la misión de la EP? En caso de ser positiva su respuesta indique cual es:			
2	¿Le cambiaría algo a la misión para cumplir los objetivos de cada al período 21-25? En caso de ser positiva su respuesta que le cambiaria:			
3	¿Conoce los valores de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
4	¿Cambiaría alguno de estos valores? Fundamente su respuesta			
5	¿Conoce los objetivos que posee la empresa actualmente? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
6	¿Considera usted que se han logrado los objetivos de la empresa? Fundamente su respuesta			
7	¿Propondría nuevos objetivos? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
8	¿Le cambiaría algo a la visión de la EP? Fundamente su respuesta			
9	Según su criterio ¿La empresa está organizada? Fundamente su respuesta			
10	¿Conoce usted el nombre de empresas públicas que son su competencia directa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
11	¿Conoce las oportunidades con las que cuenta la empresa? Mencione algunas por favor.			
12	¿Conoce las amenazas que enfrenta la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
13	¿Conoce las fortalezas que les permiten destacarse en el mercado competitivo? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
14	¿Conoce las debilidades que surgen en el entorno de la empresa que impidan lograr los objetivos? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
15	¿Conoce las políticas de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
16	¿Cambiaría alguna o implementaría nuevas políticas? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
17	¿Qué cambiaría o implementaría referente a las políticas de la empresa?			
18	¿Conoce los indicadores con los que se evalúa el cumplimiento de los objetivos de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			
19	¿Qué unidades de negocio cerraría o crearía?			

Anexo 12. Procesamiento de datos obtenidos de la entrevista

PARTICIPANTES	AREA DE TRABAJO	1. ¿Conoce usted la misión de la EP? En caso de ser positiva su respuesta indique cual es:			2. ¿Le cambiaría algo a la misión para cumplir los objetivos de cada al período 21-25? En caso de ser positiva su respuesta que le cambiaría:			3. ¿Conoce los valores de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			4. ¿Cambiaría alguno de estos valores? Fundamente su respuesta			5. ¿Conoce los objetivos que posee la empresa actualmente? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:		
		SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE
1	GERENCIA	x		Gestionar las actividades comerciales de bienes y servicios en los sectores productivos, industriales, agroambientales, turísticos y pecuarios, con integridad y excelencia, a través de procesos de desarrollo, innovación y evolución, que contribuyan eficiencia de la ESPAM MFL y a su vez a la sociedad.	x		No ser muy específicos si no ser más generales no solo centrarse en la parte agropecuaria y agroindustria sino a sectores estratégicos de gran impacto como son industrias construcción pesca entre otras	x		Estos son los valores que posee la empresa: Integridad, compromiso, efectividad, excelencia, proactividad También implementaría la responsabilidad Ética.		X	No cambiaría Atribuye que cumple por tener un buen ambiente laboral para la realización de las actividades internas de la organización	X		Implementar proyectos de desarrollo económico, productivos, tecnológicos que promuevan el progreso local, provincial y nacional, de forma responsable con el ambiente. Obtener rentabilidad en las unidades y proyectos de la empresa, mediante una administración de procesos efectivo.
2	COMPRAS PUBLICAS			Busca crear unidad de negocios y ser impulso de unidades de negocio y ser referentes en los sectores estratégicos de la provincia y del país		X	La dejaría así mismo	X		Respeto Compromiso Transparencia Responsabilidad Implementaría integridad y integración		X	No cambiaría ninguno de los valores Si los cumple	X		Creación de alianzas estratégicas estrategias de las empresas públicas y privadas apoyo a la desarrollo

PARTICIPANTES	AREA DE TRABAJO	6. ¿Considera usted que se han logrado los objetivos de la empresa? Fundamente su respuesta			7. ¿Propondría nuevos objetivos? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			8. ¿Le cambiaría algo a la visión de la EP? Fundamente su respuesta			9. Según su criterio ¿La empresa está organizada? Fundamente su respuesta			10. ¿Conoce usted el nombre de empresas públicas que son su competencia directa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:		
		SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE
1	GERENCIA	x		No se alcanzaron los objetivos solo un 75%	x		Todos los objetivos se mantienen pero sin embargo hay que añadir otros Implementar en temas de responsabilidad social e internacionalización	x		Actualizarla por su tiempo por su caducidad Ser más pertinente a las necesidades de cambios siendo más objetivos	x		La organización está sujeta a una estructura organizacional basada en procesos, obtención de recursos y apertura de oportunidades comerciales con un organigrama de estructuras simples Se diferencia ya que nuestra estructura es simple flexible con un bajo costo en mantenimiento y una rapidez de respuestas a situaciones imprevistas, además nos adaptamos a nuevas	x		Ep ULEAM Ep UTM

												situaciones a nuevas situaciones en cambios en el entorno		
2	COMPRAS PUBLICAS			Un 60% de los objetivos se cumplieron	X	Establecer alianzas estratégicas con la empresa pública y privada Implementación de políticas para la ejecución de nuevos proyectos.	x		No debería ser una empresa líder si no ser una empresa posicionada	X	Está organizada por unidades de producción Es una empresa pública la cual compite con las otras empresas públicas a diferencias de la ep es que trabaja en el área agropecuarios a diferencia de las demás que trabajan en el sector tecnológico y científico	X	Ep ULEAM compiten servicio de maestrías, contratación de obras civiles. UTM Ep compiten servicio de maestrías, contratación de obras civiles. Ep sur de la UNESUN jipijapa compiten servicio de maestrías, contratación de obras civiles	

3	CONTABILIDAD	X		Si se lograron a un 100% Cumplir con todas las políticas gubernamentales para el buen desempeño de la institución	X		Suscribir alianzas estratégicas. La administración de los recursos tanto de los económicos como de los materiales	X		Le cambiaría en la parte de líder antes se debería de estar posesionados	X		No está organizada por la razón que no tiene los procesos definidos Se diferencia en el equipo de trabajo por la razón que se tiene personal capacitada en las funciones que realizan		Ep ULEAM Ep UTM En el servicio de programas de maestrías
4	FINANCIERO						Propondría Ser líder en el mercado en la zona norte en el área de maestros y a su vez aumentar las ventas en los diferentes programas de la empresa						La empresa estructural mente está bien estructurada y hasta ahora tiene todo el puesto necesario a la ep le faltaría mejorar los procesos los reglamentos		Ep ULEAM Ep UTM Ep UNESUN Las 3 compiten en los programas de maestrías
5	CARLOS			Si se lograron algunos			Se mantiene el objetivo de transferencias tecnológicas Propongo Seguir con el intercambio			Que la visión sea alcanzable Ser una empresa líder en gestión de trasferencia tecnológica y			Está muy bien organizada Esta empresa va de la mano de academia en ámbito agrícola		Ep ESPE INNOVATIVA Ep ULEAM Ep ESPE compite en el área de obras civiles e ingeniera.

						de transferencia tecnológicas Participar como ESPAM EP en cada uno de las microempresas con capacitaciones técnicas en cada uno de los proyectos productivos agrícolas y ganaderos			vinculación con la comunidad			agroindustrial y ganadera		Ep ULEAM en administración de maestrías
6	TEVIN LECTONG					Propongo como objetivo expandir el alcance de los proyectos a nivel nacional e internacional						Falta de organización de la empresa como falta de procesos		Ep ULEAM Ep UTM Ep ULEAM capacitaciones continuas y técnicas eventos de formación. Ep UTM en el proceso de ventas de maestrías
7	SECRETARIA					Como objetivo propongo Objetivos interno poder contar con un manual legítimo de procesos de acuerdo a las unidades de la empresa.						La empresa está organizada pero aún le falta mucho por mejorar en tiempo de ejecución de procesos Se diferencia en las demás en su capital humano		La Ep ULEAM Compiten en obras civiles

PARTICIPANTES	AREA DE TRABAJO	11. ¿Conoce las oportunidades con las que cuenta la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			12. ¿Conoce las amenazas que enfrenta la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			13. ¿Conoce las fortalezas que les permiten destacarse en el mercado competitivo? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			14. ¿Conoce las debilidades que surgen en el entorno de la empresa que impidan lograr los objetivos? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			¿Conoce las políticas de la empresa? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:		
		SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE	SI	NO	INDIQUE						
1	GERENCIA	X		Alianzas estratégicas Trasferencia tecnológica Administración en sectores industriales. Servicios tecnológicos	X		Cambio de gobiernos Crisis sanitaria Falta de inversión Políticas publicas			Experiencia en la gestión de proyectos Posicionamiento a nivel nacional en la ejecución de proyectos constructivos Desarrollo de software y plataformas digitales Planificación Organización y administración y logística de eventos académico (capacitaciones, seminarios, congresos ,entre otros)			Ubicación de la empresa Falta de procesos definidos Falta de propuestas para una planificación más acertada en temas de capacitación continuas La promoción y comunicación de las actividades internas de la empresa			Asegurar el alineamiento con las Normas Constitucionales y Legales, el Plan Nacional para el Buen Vivir, y el Plan de Desarrollo Institucional de ESPAM MFL. Establecer Unidades de Negocio con un horizonte de cinco años para el desarrollo del PEI

2	COMPRAS PUBLICAS	x	Políticas de contratación públicas por régimen especial Maestrías profesionales con alto impacto Apoyo de instituciones publicas Apoyo de empresas privadas	X	Empresas públicas con costos bajos en maestrías Empresas públicas con mayor presupuestos Empresas con mayor cantidad de personal Mejor ubicación estratégica en su infraestructura		Infraestructura proporcionada por la ESPAM MFL Buen posicionamiento de la ESPAM MFL-EP a nivel local Alianzas con las carreras de la universidad. Personal altamente eficiente Conjunto de socios estratégicos		Falta de proyecto para la capacitación del personal Poco manejo de redes y publicidad La ubicación en la cual se encuentra la empresa Proceso no estandarizado		Calidad en el servicio Trasparencia en la ejecución de los proyectos Eficiencia en ejecución de procesos
3	CONTABILIDAD		Talento humano con el que cuenta la empresa La calidad de los servicios La tecnología que utiliza en la empresa Potencial alto para crear nuevas unidades de negocios		Costos de muy elevados de las maestrías Tiempo de duración de las maestrías excesivo Crisis sanitaria Crisis económica		Infraestructura adecuada para las prestaciones de los servicios Altas posibilidades de expansión con las unidades de negocio Experiencia que tiene cada una de las personas que tienen para desempeñarse en cada una de las actividades Disponibilidad económica en la		La falta de pagos de los estudiantes derivados a la pandemia Falta de capacitación al personal Falta de personal Falta de apoyo del estado		

									parte que se pueda manejar los recursos con facilidad por la razón de ser de autogestión					
4	FINANCIERO		La empresa sigue en función Propiedad de tecnologías Puede participar en el mercado provincial y nacional Proveedor cumplido		Competidores con programas de maestrías con costos menores Escases de recursos financieros Incremento de cuentas por cobrar La crisis financiera por la cual se enfrenta el país		Personal capacitado Calidad de los servicios que se oferta Cuenta con recursos tecnológicos Cobertura nacional. Buen nivel competente profesional de la ESPAM MFL.		Procesos no están establecido al 100% Los reglamentos no están aprobados por el director no se encuentran foliado los archivos en una sola matriz para facilitar la búsqueda rápida de documentos Inestabilidad en la toma de dicciones				Convenios de pagos. Priorizar la atención al cliente. Se realiza la cobranza de forma mensual. En las políticas de pagos que tienen que realizar para cumplir con los pagos.	

5	Carlos		<p>Ser líder en innovación en el área agrícola</p> <p>Ser una empresa capaz de generar proyectos de ingeniería a través de la contratación pública</p> <p>Ser una empresa líder en la vinculación a través de alianzas estratégicas en las diferentes entidades del estado</p> <p>Ser una empresa que aporta al desarrollo de los pueblos a través de los contratos de infraestructura que se ejecutan con entidades públicas</p>		<p>Bajo rendimiento en el alcance de sus objetivos planteados por causa de la pandemia</p>				<p>Falta de comunicación</p> <p>Factor económico</p> <p>Falta de asesoría jurídica</p> <p>Falta de medio de movilización</p>		<p>Cumplir con los procesos</p> <p>Libre de corrupción y nepotismo.</p> <p>Cumplir con los valores institucionales</p>
6	TEVIN LECTONG		<p>Explotar el área agroindustrial</p>		<p>Falta de Organización interna</p>		<p>Autonomía</p> <p>Imagen nueva que no se torna</p>		<p>Económico</p> <p>Infraestructura</p>		

			<p>Explotar el área de sistema</p> <p>Explotar el área agrónomo</p> <p>Explotar l área de turismo</p>		<p>Poca visibilidad de la imagen de la empresa</p> <p>Falta de infraestructura</p> <p>Falta de Recurso económico</p>		<p>manchada en corrupción</p> <p>Está en alianza con la universidad</p> <p>Poseen un múltiples servicios en distintas áreas</p>		<p>Personal no se cuenta con el personal suficientes</p> <p>Falta de apoyo externo.</p> <p>Falta de fluidez entre algunos componentes de la ESPAM MFL y LA EP.</p> <p>Plan estratégico no vigente.</p>		
7	SECRETARIA		<p>Impulsores del cambio</p> <p>Innovación de negocios</p> <p>Creación de empleo</p> <p>Ser intermediarios intermediario entre los sectores público y privado</p>		<p>Caer en falencias legales que puedan perjudicar como proveedores del estado</p> <p>No capacitar al personal de la ep</p> <p>Falta de conocimiento del plan estratégico de parte del personal</p> <p>Desconocimiento de la competencia</p>		<p>El Poder de gestión del personal</p> <p>Ser una empresa pequeña con grandes capacidades que deja en alto el nombre de la universidad</p> <p>Apoyo de las unidades estratégicas por parte de la espam</p> <p>Personal ubicado de acuerdo a su perfil profesional</p>		<p>No contar con una planificación estratégica actual acorde a los nuevos servicios que se brindan</p> <p>No contar con una Ubicación estratégica</p> <p>No existe un manual de procesos bien establecidos</p> <p>Idéntica los cuellos de botellas en los procesos por la falta de comunicación</p>		

PARTICIPANTES	AREA DE TRABAJO	16. ¿Cambiaría alguna o implementaría nuevas políticas? En caso de ser positiva su respuesta indique cuales son:			17. ¿Qué cambiaría o implementaría referente a las políticas de la empresa?	18. ¿Conoce los indicadores con los que se evalúa el cumplimiento de los objetivos de la empresa?			19. ¿Qué unidades de negocio cerraría o crearía?
		SI	NO	¿Cuáles cambiaría?	Indique	SI	NO	¿Cuales?	Indique
1	GERENCIA			No cambiaría Si El tema de las políticas a referencia a indicadores de eficiencia al funcionario público	Si no cumple atribuye a la falta de conocimiento que tiene el funcionario publico Si cumple tiene que ver con el control y seguimiento que se le da al control en función a sus actividades			Indicadores gestión, talento humano, rentabilidad, gestión de desarrollo de proyectos.	Recaf Obras Civiles No cerraría Si crearía una unidad de servicios portuaria Una unidad agrícola Una unidad de ventas de productos de primera necesidad
2	COMPRAS PUBLICAS			No cambiaría Si implementaría Planeación sostenible de futuros proyectos Gestión sostenible en la ejecución de operaciones	A la dirección de la gerencia y a la planeación de las estregáis			Porcentaje de ganancias obtenidas en alianzas estrategias números de convenios firmados Número de unidades de negocios generadas	Obras Civiles Recaf No la cerraría haría una reingeniería Si crearía nuevas. Venta y promoción de productos agrícolas y agroindustriales
3	CONTABILIDAD							Estados financieros Al no realizarlos no estaría cumpliendo y al realizarlos si estaría cumpliendo	Recaf Obras Civiles Recaf cerraría No crearía No

4	FINANCIERO			No cambiaria Si Control interno	Si las cumple pero muchas veces existen flexibilidades de acuerdo como se genere el hecho			Satisfacción al cliente Satisfacción laboral Índice de cuentas por cobra Eficiencia en la recaudación	Obras civiles Recaf Programas de maestría No cerraría Si crearía Unidad agroindustrial
5	CARLOS			No cambiaria No implementaría	Si se cumple con las políticas y la honestidad de cada uno de los funcionarios			Indicador financiero	Recaf Obras Civiles Ninguna cerraría Si crearía unidad de negocios de marketing
6	TEVIN LECTONG							Indicador financiero	Obras Civiles Adm. de maestrías No cerraría Dar servicios de sistema como contables, y de todo ámbito
7	SECRETARIA							Indicador financiero	Unidad de obra civiles Administración de maestrías Cerraría Recaf Aumentaría procesos cárnicos y lácteos

Anexo 13. Matriz de priorización HOLMES (fortalezas)

Nº	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	SUMA	%	ORDEN
F1	Precios accesibles para los usuarios.		0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	2	1.72%	
F2	Personal ubicado de acuerdo con su perfil profesional	0.5		0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	3.5	3.00%	
F3	Experiencia en la gestión de programas y proyectos de capacitación en los sectores productivos, profesionales, económicos y estratégicos.	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	12.02%	1
F4	Estructura organizacional correctamente definida	0.5	1	0.0		0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	3.5	3.00%	
F5	Desarrollo de software y plataformas digitales	1	1	0.0	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	11.16%	2
F6	Organización logística de eventos científicos (congresos nacionales e internacionales).	1	1	0.0	1	0		1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	10.30%	3
F7	Infraestructura de oficinas y espacios de capacitación adecuados facilitados por la ESPAM MFL	0.5	1	0.0	0.5	0.0	0.0		0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	3.5	3.00%	
F8	Capacidad de expansión con las unidades de negocio	1	1	0.0	1	0.0	0.0	1		1	1	1	0.0	1	1	1	10	8.58%	4
F9	Calidad de los servicios que se oferta	1	1	0.0	1	0.0	0.0	0.0	1		1	1	0.0	0.0	1	1	8	6.87%	7
F10	Liderazgo y cobertura provincial en proyectos de construcción.	1	1	0.0	1	0.0	0.0	1	1	1		1	0.0	1	1	1	10	8.58%	5
F11	Personal eficiente y con gran experiencia en su labor	1	1	0.0	1	0.0	0.0	1	0.0	1	1		0.0	0.0	1	1	8	6.87%	8
F12	Proyección de una imagen corporativa ética.	0.5	1	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0	0.5		0.0	0.5	0.5	4	3.43%	
F13	Políticas sólidas de calidad en la atención al cliente.	1	1	0.0	1	0.0	0.0	1	0.0	1	1	1	0.0		1	1	9	7.73%	6
F14	Convenio interinstitucional con las carreras de la ESPAM MFL para la ejecución de seminarios y capacitaciones	1	1	0.0	1	0.0	0.0	1	0.0	1	1	1	0.0	0.0		1	8	6.87%	9
F15	Disponibilidad de Información integrada y tecnología para los procesos internos.	1	1	0.0	1	0.0	0.0	1	0.0	1	1	1	0.0	0.0	1		8	6.87%	10
TOTAL		12	12	0	12	1	2	11	5	11	9	12	3	5	11	12	116.5	100%	

Anexo 14. Matriz de priorización HOLMES (debilidades)

Nº	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMA	%	ORDEN
D1	Ubicación geográfica de la empresa.	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	2	3.81%	
D2	Limitada gestión documental	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	2.5	4.76%	
D3	Reducida inversión en capacitaciones al personal.	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	8.5	16.19%	2
D4	Carencia de medios para la movilización	1	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	3	5.71%	
D5	Falta de procesos definidos.	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	8.5	16.19%	1
D6	Déficit en promoción y comunicación de las actividades internas de la empresa.	1	1	0.0	1	0.0	1	0.5	1	1	1	6.5	12.38%	4
D7	Poco manejo de publicidad en redes sociales.	1	1	0.0	1	0.0	1	1	0.5	1	1	6.5	12.38%	5
D8	Demoras en la ejecución de los procesos de compras y contratación de servicios por parte de los socios estratégicos de la EP.	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	3	5.71%	
D9	Concentración de la toma de decisiones en una sola persona.	1	1	0.0	1	0.0	1	1	1	1	1	7	13.33%	3
D10	Plan estratégico desactualizado.	1	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	0.0	5	9.52%	6
TOTAL		8	7	1.5	7	1.5	6.5	5.5	6.5	3.5	5.5	52.5	100%	

Anexo 15. Matriz de priorización HOLMES (oportunidades)

Nº	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O12	O14	SUMA	%	ORDEN
O1	Tendencia mundial a la innovación de los negocios.		0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	4	3.83%	
O2	Oferta de talento humano formado profesionalmente.	0.5		0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	3.5	3.35%	
O3	Hábitos cambiantes del usuario	1	1		1	0.0	0	0	1	0.0	0.0	1	1	1	0.0	7	6.70%	8
O4	Transferencia tecnológica	0.5	0.5	0.0		0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	3	2.87%	
O5	Necesidad de servicios de administración en sectores industriales	1	1	0.0	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	11.48%	3
O6	Demanda de programas de capacitación para el TH del sector privado y público	1	0.5	0.0	0.5	0.0		0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	4	3.83%	
O7	Oferta de nuevas tecnologías	1	1	1	1	1	1		0.5	1	1	1	1	1	1	12.5	11.96%	2
O8	Acceso al mercado internacional	1	1	0.0	1	0.0	0	1		0.5	1	1	1	1	1	9.5	9.09%	5
O9	Participación en el mercado nacional	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0	0.5	0		0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	3.5	3.35%	
O10	Gestión de recursos económicos/financieros de maestrías con alto impacto	1	1	0.0	1	0.0	1	1	1	1		0.5	1	1	1	10.5	10.05%	4
O11	Apoyo por parte de instituciones públicas y privadas	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5		0.5	0.0	0.5	4	3.83%	
O12	Políticas públicas de contratación por régimen especial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	13	12.44%	1
O13	Predisposición de los sectores públicos y privados para asociarse con empresas publicas	1	1	0.0	1	0.0	1	1	1	0.0	1	1	1		0,5	9	8.61%	6
O14	Necesidad de la provincia de Manabí en desarrollo económico, social y técnico.	1	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	1	1	1		9	8.61%	7
TOTAL		11	10	2	10	2.5	8	7	8	5	7	9.5	9.5	9	6	104.5	100%	

Anexo 16. Matriz de priorización HOLMES (amenazas)

Nº	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	SUMA	%	ORDEN
A1	Programas de capacitación continua gratuitas por parte del estado para la comunidad		0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	1.5	2.4%	
A2	Crisis sanitarias	1.0		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	10.0	16.1%	1
A3	Crisis económica que enfrenta el país	1.0	1.0		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	10.0	16.1%	2
A4	Empresas públicas ofertan similares a menor costo.	1.0	1.0	0.0		0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	8.0	12.9%	3
A5	Costos elevados de las maestrías respecto de la competencia	0.5	0.5	0.0	0.5		0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	3.0	4.8%	
A6	Factores del entorno ambiental (terremotos, tsunamis, inundaciones, entre otros) ponen en peligro a la empresa.	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	8.0	12.9%	4
A7	Escases de recursos financieros	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0		0.0	0.5	0.0	0,5	1.5	2.4%	
A8	Incumplimiento por parte del cliente, incide en la consecución de nuevos proyectos, debido a la planificación ejecutada.	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0		1.0	0,5	1.0	6.0	9.7%	5
A9	Fluctuaciones en el tipo de cambio al momento de realizar transacciones comerciales con clientes o proveedores de otros países.	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0		1.0	0,5	5.0	8.1%	6
A10	Riesgo de retraso de trabajos debido a desacuerdos entre las partes (empresa, cliente).	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5		0.5	3.0	4.8%	
A11	Cambios en la legislación que regulan las empresas públicas que limiten el actuar como proveedores del Estado.	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0		6.0	9.7%	7
TOTAL		8.5	7.5	1.0	8.0	2.0	3.0	8.5	4.0	7.0	6.0	6.5	62.0	100%	

Anexo 17. Matriz FODA CRUZADO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>F1. Experiencia en la gestión de programas y proyectos de capacitación en los sectores productivos, profesionales, económicos y estratégicos.</p> <p>F2. Desarrollo de software y plataformas digitales</p> <p>F3. Organización logística de eventos científicos (congresos nacionales e internacionales).</p> <p>F4. Capacidad de expansión con las unidades de negocio</p> <p>F5. Liderazgo y cobertura provincial en proyectos de construcción.</p> <p>F6. Políticas sólidas de calidad en la atención al cliente.</p> <p>F7. Calidad de los servicios que se oferta</p> <p>F8. Personal eficiente y con gran experiencia en su labor</p> <p>F9. Convenio interinstitucional con las carreras de la ESPAM MFL para la ejecución de seminarios y capacitaciones</p> <p>F10. Disponibilidad de Información integrada y tecnología para los procesos internos.</p>	<p>D1. Reducida inversión en capacitaciones al personal.</p> <p>D2. Falta de procesos definidos.</p> <p>D3. Concentración de la toma de decisiones en una sola persona.</p> <p>D4. Déficit en promoción y comunicación de las actividades internas de la empresa.</p> <p>D.5 Poco manejo de publicidad en redes sociales.</p> <p>D6. Plan estratégico desactualizado.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Políticas públicas de contratación por régimen especial</p> <p>O2. Oferta de nuevas tecnologías</p> <p>O3. Necesidad de servicios de administración en sectores industriales</p> <p>O4. Gestión de recursos económicos/financieros de maestrías con alto impacto</p> <p>O5. Acceso al mercado internacional</p> <p>O6. Predisposición de los sectores públicos y privados para asociarse con empresas publicas</p> <p>O7. Necesidad de la provincia de Manabí en desarrollo económico, social y técnico.</p> <p>O9. Hábitos cambiantes del usuario</p>	<p>1. Desarrollar eventos científicos y proyectos de capacitación en atención a las necesidades de los sectores estratégicos (agricultura, ganadería, selvicultura y pesca) de la provincia de Manabí que aún no han sido incluidos en la cartera de clientes de la EP (F1, F3, O7)</p> <p>2. Desarrollar una nueva unidad de negocio para la producción de paquetes cárnicos procesados a los principales supermercados de la provincia (F4, F7, O7)</p> <p>3. Desarrollar una nueva unidad de negocios que produzca y comercialice un software para la gestión del sector industrial del país (F2, O3)</p> <p>4. Participar en el desarrollo de proyectos de I+D+i enfocados en nuevas tecnologías mediante alianzas estratégicas con los centros tecnológicos públicos y privados de la provincia (F10, O2, O6).</p> <p>5. Ejecutar un plan de ventas para el desarrollo proveedor y la determinación de la cantidad de capacitaciones que se han realizado a los usuarios (F8, O7)</p>	<p>1. Asignar recursos para ejecutar un plan de capacitaciones interna que permita elevar los niveles de competencia de su talento humano particularmente en temas como: liderazgo y toma de decisiones, y manejo de redes y publicidad, con el fin de estar preparados para acceder a nuevos mercados (D1, O5).</p> <p>2. Elaborar un plan de comunicación interna que involucre a todo el personal directivo y operativo de la EP, aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías, como plataformas digitales que permita el intercambio de información (D4, O2).</p> <p>3. Aplicar un modelo de toma de decisiones descentralizado, en el que se promueva la participación, liderazgo, compromiso y comunicación del equipo de trabajo y se direccionen los esfuerzos de los directivos en conseguir acceso a mercados internacionales (D3,D4,O5)</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Aprovechar el personal eficiente y con gran experiencia que labora en la EP para la efectiva gestión administrativa y financiera de la oferta académica de cuarto nivel que ofrece la ESPAM MFL, 7. Establecer espacios de dialogo entre la empresa y los directivos de ESPAM MFL para identificar necesidades y oportunidades, actualizar acuerdos y fortalecer los vínculos existentes (F9, O6) 8. Firmar convenios estratégicos con empresas públicas y privadas del sector de construcción a nivel nacional, cuyas políticas beneficien a las partes asociadas para participar en licitaciones (F5, O6). 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Actualización del plan estratégico de la EP en el que se consideren objetivos y estrategias para lograr alianzas público-privadas con miras a formalizar la firma de contratos por la vía del régimen especial. (D6, O1, O6,)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Crisis sanitarias</p> <p>A2. Crisis económica que enfrenta el país</p> <p>A3. Empresas públicas ofertan similares a menor costo.</p> <p>A4. Factores del entorno ambiental (terremotos, tsunamis, inundaciones, entre otros) ponen en peligro a la empresa.</p> <p>A5. Incumplimiento por parte del cliente, incide en la consecución de nuevos proyectos, debido a la planificación ejecutada.</p> <p>A6. Cambios en la legislación que regulan las empresas públicas que limitan en el actuar como proveedores del Estado.</p> <p>A7. Fluctuaciones en el tipo de cambio al momento de realizar transacciones comerciales con clientes o proveedores de otros países.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas y proyectos enfocados en el desarrollo de la comunidad local, sobre el manejo exitoso de la productividad en tiempos de crisis, tanto económicas, sanitarias y ambientales (F3, A1, A2, A4). 2. Crear una propuesta competitiva mediante la presentación de un catálogo de los servicios que oferta la EP (F8, A3) 3. Desarrollar políticas internas para resolver problemas por incumplimiento de contrato, cuya sanción solvente la pérdida ocasionada (F6, A5). 4. Crear un plan de responsabilidad social y ambiental que integre los principales factores del entorno y de la comunidad en que se desenvuelve la empresa (F6, F8, A4) 5. Elaborar un plan de contingencias para prevenir eventos naturales adversos o escenarios económicos – legales inciertos (F8, A4, A6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar un manual de procesos internos con el fin de obtener eficiencia en las actividades y resultados, logrando ser competitivos para enfrentar riesgos económicos y legislativos (D2, A2, A6). 2. Crear un plan de marketing que abarque la orientación de las ventajas competitivas de la EP (D4, A3) 3. Realizar un plan de mercadeo por redes sociales para retener a clientes antiguos de la comunidad digital, con promociones que diferencien a la EP de la competencia (D5, A3) 4. Desarrollar políticas de pago a corto plazo en contratos internacionales, para evitar contratiempos con las posibles fluctuaciones en el tipo de cambio de moneda internacional (D6,A7)

Fuente: Elaborado por los autores

Anexo 18. Articulación operacional de los objetivos a largo plazo y anuales, estrategias, políticas, indicadores y responsables.

EJE	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS ANUALES	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	INDICADORES y FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD		RESPONSABLE					
							Resultado	Criterio						
OPERACIONES / PROCESOS	Alcanzar el 75% de la eficiencia en la ejecución diaria de los procesos internos de la empresa para finales del año 2025.	Utilizar el manual de procesos interno actualizado desde enero del año 2023.	Estandarizar un manual de procesos internos con el fin de obtener eficiencia en las actividades y resultados, logrando ser competitivos para enfrentar riesgos económicos y legislativos (supervivencia).	El personal de los diferentes departamentos de la empresa debe de efectuar sus actividades conforme se establece en el manual de procesos internos diseñados. El personal de los diferentes departamentos de la empresa debe presentar un reporte de la eficiencia de los procesos internos realizados de forma anual.	Resultados alcanzados/ Resultados previstos*100	Se inicia con 5 procesos que se realizan durante el día laborable, por ejemplo 5/8. LINEA BASE: 5/8 = 0.63% RESULTADO: 6/8=0.75*100 Meta 6/8=75%	<table border="1"> <tr> <td>< 63%</td> <td>Grave</td> </tr> <tr> <td>=63%</td> <td>Aceptable</td> </tr> <tr> <td>≥ 75%</td> <td>Satisfactorio</td> </tr> </table>	< 63%	Grave	=63%	Aceptable	≥ 75%	Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • Director de cada departamento de la empresa • Personal de cada departamento de la empresa
	< 63%	Grave												
=63%	Aceptable													
≥ 75%	Satisfactorio													
Obtener el 90% de retención de los clientes de la EP en la provincia de Manabí para finales del año 2025.	Elaborar una base de datos sobre los servicios ofrecidos y actualizarla de forma trimestral a partir de enero del 2023.	Crear una propuesta competitiva mediante la presentación de un catálogo de los servicios que oferta la EP (defensiva).	El personal encargado debe de presentar un reporte del monitoreo realizado, al directivo para la toma de decisiones. El personal encargado debe	Tasa de retención= (CE- CN/CS) *100	Línea Base (modo de ejemplo): Comienza el año 2021 con 105 clientes, gana 60 nuevos durante ese tiempo y luego pierde 15, por lo que	<table border="1"> <tr> <td>< 50%</td> <td>Grave</td> </tr> <tr> <td>>50%</td> <td>Aceptable</td> </tr> <tr> <td>≥ 90%</td> <td>Satisfactorio</td> </tr> </table>	< 50%	Grave	>50%	Aceptable	≥ 90%	Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad de RECAF • Personal del Diseño y Marketing • Personal de Multimedia 	
< 50%	Grave													
>50%	Aceptable													
≥ 90%	Satisfactorio													

				mantener actualizada la base de datos sobre los servicios ofertados de forma trimestral.		termina el año con 150 clientes. Ejemplo: (150-60)/10 *100 = 90% de retención de clientes			
		Promover publicidad de los servicios a los usuarios de manera instantánea con mayor engagement a nivel nacional a finales del año 2023.	Crear un plan de marketing que abarque la orientación de las ventajas competitivas de la EP (supervivencia).	El personal de marketing debe de presentar un informe de resultados por cada plan de medios utilizado. El departamento de finanzas debe de asignar los recursos necesarios para la ejecución del plan de medios El personal encargado debe de ejecutar un análisis de la posición actual vs la anterior a la ejecución de cada plan.					

EJE	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS ANUALES	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	INDICADORES y FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD		RESPONSABLE
							Criterio	Resultados	
CLIENTE	Aumentar un 20% la capacitación y la formación de	Ofertar capacitaciones y proyectos formativos	Ejecutar un plan de ventas para el desarrollo proveedor y la determinación de	El personal directivo debe de tener en consideración los resultados del estudio	Número de proyectos nuevos/ número de	Para el cálculo del indicador se divide el número de	< 11%	Grave	Coordinador de la Unidad de RECAF
							Menos de 4		

proyectos en los sectores estratégicos de la provincia de Manabí a finales del año 2025.	que ayude al crecimiento empresarial a los sectores estratégicos a partir de junio del año 2023.	la cantidad de capacitaciones que se han realizado a los usuarios (ofensiva).	realizado para tomar decisiones sobre la implementación de nuevos proyectos	proyectos actuales * 100 Línea Base: 7 proyectos	proyectos nuevos (en este caso serían 7 proyectos de capacitaciones) para el número de proyectos actuales (la EP cuenta con 35 proyectos) * 100 Resultado: 7/35 =0.20*100=20%	>11% <20% Más de 4 y menos de 7	Acceptable
			El personal encargado debe de presentar con todo el equipo de trabajo los resultados del estudio para la toma de decisiones.			≥20% Igual o mayor a 7	Satisfactorio
	Implementar un evento científico y proyectos de capacitación en cada sector estratégico (agricultura, ganadería, selvicultura y pesca) cada año.	Desarrollar eventos científicos y proyectos de capacitación en atención a las necesidades de los sectores estratégicos (agricultura, ganadería, selvicultura y pesca) de la provincia de Manabí que aún no han sido incluidos en la cartera de clientes de la EP (ofensiva)	<ul style="list-style-type: none"> El departamento de finanzas debe de asignar los recursos necesarios para la planificación, implantación y control de los proyectos planificados El personal debe de evidenciar compromiso y sentido de pertenencia con el éxito de cada proyecto ejecutado Los proyectos y programas ejecutados deben de evidenciar viabilidad técnica, 				
Ejecutar dos proyectos sobre el manejo de la productividad en tiempos de crisis por cada cantón de la zona norte de	Desarrollar programas y proyectos enfocados en el desarrollo de la comunidad local, sobre el manejo exitoso de la productividad en tiempos de crisis,						

	Manabí hasta junio del 2023.	tanto económicas, sanitarias y ambientales (defensiva).	social y económica.					
Atraer al 20% de clientes potenciales a través mecanismos de reconocimiento y sentimiento de pertenencia a la empresa como una marca asociada a sus necesidades a finales del año 2025	Generar un nivel de engagement del 3% en promedio de forma sostenida durante todo el 2023, calculando las interacciones en relación con el alcance obtenido.	Realizar un plan de mercadeo por redes sociales para retener a clientes antiguos de la comunidad digital, con promociones que diferencien a la EP de la competencia (supervivencia)	El personal encargado del manejo de redes sociales debe de presentar un reporte de los índices de engagement obtenido de forma semanal.	Número de clientes nuevos / número de clientes potenciales * 100	Los clientes potenciales para la EP, en cuanto a posgrados son los graduados de tercer nivel tanto de la ESPAM MFL como de otras universidades. Por lo tanto, la línea base será el total de personas con tercer nivel.	Resultado	Criterio	Personal encargado del departamento de Diseño y Marketing
		Atraer el 20% de los graduados de tercer nivel en la ESPAM MFL para la obtención de un cuarto nivel en una de las carreras actuales, en el primer periodo académico del año 2023.	Los incentivos promocionales que ofrece la empresa deben de relacionarse con un valor agregado para el estudiante politécnico.			El personal de los diferentes departamentos de la empresa debe de fomentar y promover la interacción en redes sociales.	< 10% Menos de 1133	
						>10% <20% Más de 113 y menos de 2266	Aceptable	
						≥20% Igual o mayor a 2266	Grave	
					Resultado hipotético 2266 clientes atraídos / 11.331 clientes potenciales (graduados de tercer nivel) = 0.20*100= 20% En Ecuador se registraron 126.446 títulos de tercer nivel en el año 2019; Manabí abarca el 8.96% de las matrículas, lo			

						cual permite deducir que 11.331 títulos de tercer nivel (SENECYT, 2020)		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

EJE	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS ANUALES	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	INDICADORES y FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD		RESPONSABLE
							Resultado	Criterio	
	Fortalecer un 25% los sectores estratégicos de la comunidad para finales del 2025, basados en lineamientos de	Disponer de un plan de responsabilidad social y ambiental a partir de junio del año 2023.	Crear un plan de responsabilidad social y ambiental que integre los principales factores del entorno y de la comunidad en que se desenvuelve la empresa (defensiva)	El plan de responsabilidad social y ambiental debe ser accesible para los entes involucrados en la empresa (clientes internos y externos, proveedores, accionistas, entre otros)	Acción de Responsabilidad Social (RS) NAR/NAP	Número acciones realizadas / número acciones planificadas Ejemplo: 1/4= 0.25 *100	< 1 Menos de 1 acción de RS	Grave	Gerente
		Ejecutar una planificación de reuniones semestrales entre la empresa y los directivos de la ESPAM MFL a	Establecer espacios de dialogo entre la empresa y los directivos de ESPAM MFL para identificar necesidades y	Los diálogos entre los directivos de la empresa y la ESPAM MFL deben de ejecutarse bajo los principios del			=1 Igual a 1 acción de RS	Aceptable	
						≥ 2 Igual o mayor 2 acciones de RS	Satisfactorio		

COMUNIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	responsabilidad social, cuyos beneficios sean recibidos por los actores del entorno en el que se desenvuelve la empresa y las instituciones asociadas.	partir del primer periodo académico del año 2023.	oportunidades, actualizar acuerdos y fortalecer los vínculos existentes (ofensiva)	respeto, la empatía y el bien común.				
		Lograr 1 convenio estratégico con empresas públicas o privadas del sector de construcción a nivel nacional a finales del año 2023.	Firmar convenios estratégicos con empresas públicas o privadas del sector de construcción a nivel nacional, cuyas políticas beneficien a las partes asociadas para participar en licitaciones (ofensiva)	Los convenios estratégicos deben de socializarse con todos los niveles organizacionales de la empresa.	Número de convenios estratégicos logrados / número de convenios estratégicos planificados * 100	Se planifica lograr 1 convenio estratégico a finales del año 2023 por lo tanto el indicador se verificara con el siguiente calculo: 1/ 1 =100% de la meta cumplida 0/1= 0% meta no cumplida	Resultado	Criterio
		<1 Menos de 1 convenio	Grave					
							=1 Igual a 1 convenio	Satisfactorio
		Incrementar en un 25% los beneficios en precios y condiciones de los servicios contratados en relación al año anterior.	Desarrollar un plan de contratación de servicios en la actualización del plan estratégico de la EP, en el que se alineen los requerimientos que demanda la	El plan de compras debe ser socializado con los proveedores aliados.	Número de proveedores antiguos / número de proveedores totales * 100	Se tomará como línea base el total de proveedores que tiene la EP desde que empezó y se mantienen hasta la actualidad, dividido para el	Resultado	Criterio
		< 15% Menos de 4 proveedores antiguos	Grave					
>15% <24% De 4 a 6 proveedores antiguos	Aceptable							

			empresa con la oferta de los proveedores aliados.			total de proveedores. Línea base: 7 proveedores Ejemplo: $7/28 = 0.25 * 100$ 25%	≥ 25% Más de 7 proveedores antiguos	Satisfactorio	
--	--	--	---	--	--	---	--	---------------	--

EJE	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS ANUALES	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	INDICADORES y FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD		RESPONSABLE
ÉTICA DE NEGOCIOS / MEDIO AMBIENTE	Reducir en un 80% la vulnerabilidad del cese de funciones ante desastres de origen natural	Ejecutar un plan de contingencias para la prevención de desastres naturales a partir marzo del año 2023.	Elaborar un plan de contingencias para prevenir eventos naturales adversos o escenarios económicos – legales inciertos (defensiva)	Todo el personal de la empresa debe de conocer el plan de contingencias y proceder según se establece en el mismo, para reducir el porcentaje de vulnerabilidad.	Indicador clave de riesgo KRI KRI* = volumen de operaciones suspendidas /volumen de operaciones totales	Para el cálculo de este indicador se toma como base los 5 procesos diarios que se realiza en la EP y como dato histórico el número de procesos que se suspendían en eventos de desastres naturales. Por lo cual primero se calcula el KRI del anterior suceso: KRI= $5/5 = 0.1 * 100 = 100\%$ Este resultado menos el KRI actual: $1/5 = 0.02 * 100 = 20\%$ KRI anterior – KRI actual = 80% KRI	Resultado	Criterio	Gerente
							< 20% Más de 3 procesos suspendidos	Grave	
							>20% <60% De 2 a 3 procesos suspendidos	Aceptable	
							≥80% Igual o menor a 1 un proceso suspendido	Satisfactorio	

<p>Lograr relaciones sólidas con clientes, proveedores, asociados y demás entes involucrados en la gestión de la empresa, mediante la ejecución de contratos cuyas políticas pretendan el beneficio de ambas partes.</p>	<p>Ejecutar el 50% de contratos de programas y proyectos de gestión empresarial con políticas internas de incumplimiento o a partir de marzo del año 2023.</p>	<p>Desarrollar políticas internas para resolver problemas por incumplimiento de contrato, cuya sanción solvente la pérdida ocasionada (defensiva).</p>	<p>Las políticas internas de incumplimiento de contrato deben de socializadas con la otra parte interviniente antes de la firma del mismo.</p>	<p>Contratos programados/ contratos firmados *100</p>	<p>Se planea ejecutar la mitad de todos los contratos que tenga la EP con las políticas internas de incumplimiento y las políticas de pago. Para lo cual se requiere conocer dicho número de contratos ejecutados al final del año. Se expone seguidamente un ejemplo:</p> <p>20 contratos ejecutados al final del año 10 contratos ejecutados al final del año con las políticas de cumplimiento y de pago</p> <p>=10/20=0.5*100=50%</p>	<p>Resultado</p>	<p>Criterio</p>	<p>Gerente</p> <p>Asesor legal externo</p>
	<p>Ejecutar el 50% contratos internacionales con políticas de pago a corto plazo a partir de marzo del año 2023.</p>	<p>Desarrollar políticas de pago a corto plazo en contratos internacionales, para evitar contratiempos con las posibles fluctuaciones en el tipo de cambio de moneda internacional (supervivencia)</p>	<p>Las políticas de pago a corto plazo establecidas en los contratos internacionales deben de ser socializadas con la otra parte interviniente antes de la firma del mismo.</p>			<p>< 25% Menos de 5 contratos</p> <p>>25% <50% De 5 a 9 contratos</p> <p>≥50% Igual o mayor a 10 contratos</p>	<p>Grave</p> <p>Aceptable</p> <p>Satisfactorio</p>	

EJE	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS ANUALES	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	INDICADORES y FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD		RESPONSABLE
							Resultado	Criterio	
EMPLEADO / GERENTE	Aumentar la productividad de los colaboradores de la empresa para finales del año 2024.	Ejecutar 3 talleres formativos de cada temática relevante (liderazgo y toma de decisiones, y manejo de redes y publicidad) en el año 2023.	Asignar recursos para ejecutar un plan de capacitaciones interna que permita elevar los niveles de competencia de su talento humano particularmente en temas como: liderazgo y toma de decisiones, y manejo de redes y publicidad, con el fin de estar preparados para acceder a nuevos mercados (reorientación).	El personal de los distintos departamentos deben evidenciar interés y compromiso con el incremento de sus competencias profesionales	Resultado Obtenido/resultados esperados	Ejemplo: $3/3=1*100=100\%$ Se obtuvieron 3 resultados de 3 proyectos planificados *100	≤33.3%	Grave	Unidad de administración del talento humano
							Menor o igual a 1 proyecto	Aceptable	
							=66.67%	Aceptable	
		≥100%	Satisfactorio						
		Mayor o igual a 1 proyecto	Satisfactorio						
		Lograr que el personal de los distintos departamentos de la empresa desarrolle al menos un proyecto de I+D+I anualmente.	Participar en el desarrollo de proyectos de I+D+i enfocados en nuevas tecnologías mediante alianzas estratégicas con los centros tecnológicos	Al menos el 60% del personal debe involucrarse en el desarrollo de proyectos de I+D+I.	Total del personal participante / total del personal *100	Se toma como línea base el total del personal de la EP, y se calcula de la siguiente forma:	Resultado	Criterio	
							<30%	Grave	
							Menos de 3 participantes >30% <60% más de 3 participantes y menos de 6	Aceptable	

			públicos y privados de la provincia (ofensiva).			7 participantes/ 7 empleados de la EP =1*100=100%	≥60% Mayor o igual a 6 participantes	Satisfactorio		
Incrementar en un 100% la productividad laboral mediante mejoras en la comunicación interna y capacitaciones a los colaboradores de la empresa alcanzando los resultados,	Incrementar el nivel de comunicación interna entre el personal y los directivos de la EP para junio del 2023, facilitando la toma de decisiones e incrementando la productividad laboral.	Elaborar un plan de comunicación interna que involucre a todo el personal directivo y operativo de la EP, aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías, como plataformas digitales que permita el intercambio de información (reorientación).	Todos los empleados deben de poseer un correo institucional y mantenerse activos para recibir las comunicaciones pertinentes.	Servicios producidos / horas de trabajo empleadas	Se toma como línea base los servicios que se producen en relación a las horas de trabajo empleadas. Por ejemplo: 1 servicio / 1 hora 30 minutos = 100% de productividad actual. La meta es incrementar al 100% la productividad, por lo tanto, procede lo siguiente: 2 servicios / 1 hora 30 minutos		Resultado	Criterio	Jefe de talento humano	
								<50% Menos de 1 servicio por cada hora y media		Grave
								=50% igual a 1 servicio por cada hora y media		Aceptable
		Aplicar un modelo de toma de decisiones descentralizado, en el que se promueva la	Todo el personal de la empresa, en los distintos niveles organizacionales debe de actuar con respeto, empatía, comunicación y transmitir buenas energías a su grupo de trabajo.					Grave		

			participación, liderazgo, compromiso y comunicación del equipo de trabajo y se direccionen los esfuerzos de los directivos en conseguir acceso a mercados internacionales (reorientación).	competencias de autoridad que han sido previamente identificadas.					
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

EJE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ANUALES	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	INDICADORES y FORMULAS	EXPLICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTABILIDAD		RESPONSABLE
							Resultado	Criterio	
FINANZAS	Incrementar en un 15% los ingresos anuales por ventas en las unidades de negocio de la empresa, de modo que se logre el crecimiento, desarrollo y auto sustentabilidad económica.	Lograr que el 5% de las ventas correspondan a la unidad de negocio de distribución de cárnicos procesados para finales del año 2023.	Desarrollar una nueva unidad de negocio para la producción de paquetes de cárnicos procesados a los principales supermercados de la provincia (ofensiva)	<ul style="list-style-type: none"> Todas las unidades de negocio que se implementen, en conjunto con sus proyectos deben de evidenciar viabilidad económica. Los encargados de las unidades de negocio deben de presentar un reporte trimestral de los resultados obtenidos a partir de la ejecución de los proyectos. El personal de ventas de los distintos proyectos en las nuevas unidades de negocio serán incentivados con comisiones según los resultados 	$\frac{VA - VA}{VA} * 100$	Valor Reciente - Valor Anterior / Valor Anterior x 100 Línea base: 391896.87 Ejemplo: 450681.40 Año actual - \$ 391896.87 año 2021 / 391896.87 año 2021 * 100 = 15%	≤5%	Grave	Director financiero administrativo
		Obtener el 5% de las ventas correspondiente a la unidad de negocios de servicios de administración en el sector industrial para finales del año 2023.	Desarrollar una nueva unidad de negocios que produzca y comercialice un software para la gestión del sector industrial del país (ofensiva)				>5% <14% más de \$411491.70 de VA y menos de \$446762.43 de VA	Aceptable	
≥15%	Grave	Mayor o igual a \$450681.40 de VA							

				obtenidos, adicional al sueldo base.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 19. Evidencias fotográficas de la investigación

