



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA

HYDROTÉRMICA EN LA CIUDAD DE AMBATO 2021-2025

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar por el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

LÓPEZ MAIZA DENISSE NICOLE

Riobamba- Ecuador

2022



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

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
HYDROTÉRMICA EN LA CIUDAD DE AMBATO 2021-2025

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar por el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: LÓPEZ MAIZA DENISSE NICOLE

DIRECTOR: ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNES, PHD

Riobamba- Ecuador

2022

©2022, Denisse Nicole López Maiza

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

Yo, Denisse Nicole López Maiza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.



Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 16, de marzo del 2022

Denisse Nicole López Maiza
C.I. 1850084276

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación tipo: Proyecto de Investigación **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA HYDROTÉRMICA EN LA CIUDAD DE AMBATO 2021-2025**, realizado por la señorita **DENISSE NICOLE LOPEZ MAIZA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal de trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Letty Karina Elizalde Marin PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 LETTY KARINA ELIZALDE MARIN	2022 – 02 -23
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes, PH.D DIRECTOR(A) DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 EDWIN PATRICIO POMBOS A JUNEZ	2022 – 02 -23
Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 MAYRA ALEJANDRA OÑATE ANDINO	2022 – 02 -23

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto de vida y estudiantil corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos a su esposo con su apoyo incondicional.

A mi padre quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional, A mi abuelita quien se mi guía desde pequeña, A mis hermanos que junto a sus ideas hemos pasado momentos inolvidables los seres más importantes en mi vida. A mis tíos paternos quienes han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional A Edison por ser mi apoyo siempre.

Dennise

AGRADECIMIENTO

Quiero extender mi más sincero agradecimiento al director de tesis y Miembro los Ings. Edwin Pombosa y Mayra Alejandra Oñate quien han sido un gran apoyo y motivo para poder culminar con este trabajo.

De igual forma a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que ha sido la cuna de nuestra formación y a cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos en el trascurso de mí carrera. Extender un eterno agradecimiento a HYDROTÉRMICA, quien fue un baluarte fundamental para apoyarme y poder finalizar con este proyecto.

Denisse

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESÚMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: <u>M</u>ARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de investigación.....	2
1.2. Marco teórico	3
1.2.1. Empresa	3
1.2.1.1. Funciones de la empresa	4
1.2.1.2. Clasificación de las empresas.....	5
1.2.2. Planificación estratégica	6
1.2.2.1. Características de la planificación estratégica	7
1.2.2.2. Importancia de la planificación estratégica	8
1.2.2.3. Elementos de la planificación estratégica	9
1.2.3. Planeación	11
1.2.3.1. Importancia de la planeación	11
1.2.3.2. Principios de la planeación	12
1.2.3.3. Tipos de planeación	12
1.2.3.4. Ciclo de Deming para la Planificación	13
1.2.3.5. Etapas para el desarrollo del ciclo de Deming	16
1.2.4. Estrategia.....	17
1.2.4.1. Elementos de la estrategia	18
1.2.4.2. Importancia de la estrategia	19
1.2.4.3. Características de la estrategia	20
1.2.5. Plan Estratégico.....	21
1.2.5.1. Importancia del Plan Estratégico	22
1.2.5.2. Características del Plan Estratégico	22

1.2.5.3.	<i>Ventajas y desventajas del plan estratégico</i>	24
1.2.5.4.	<i>Pasos del Plan Estratégico</i>	24
1.2.5.5.	<i>Componentes del proceso de la Planificación Estratégica</i>	25
1.2.5.6.	<i>Fases para elaborar un plan estratégico</i>	26

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....28

2.1.	Enfoque de investigación	28
2.2.	Nivel de investigación	28
2.3.	Diseño de investigación	29
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	29
2.3.2.	<i>Según la intervención en el trabajo de campo</i>	29
2.4.	Tipo de estudio	29
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.	30
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.6.1.	<i>Métodos</i>	31
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	32
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	32

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....33

3.1.	Análisis e interpretación de resultados	33
3.2.	Resultados	34
3.2.1.	<i>Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores</i>	34
3.2.2.	<i>Entrevista aplicada al Gerente</i>	44
3.3.	Discusión de los resultados	46
3.4.	Propuesta	47
3.4.1.	<i>Título</i>	47
3.4.2.	<i>Introducción</i>	47
3.4.3.	<i>Finalidad de la empresa</i>	48
3.4.4.	<i>Generalidades de la empresa</i>	48
3.4.4.1.	<i>Composición de la empresa</i>	49
3.4.4.2.	<i>Giro de la empresa</i>	49

3.4.4.3.	<i>Aspecto legal de la empresa:</i>	50
3.4.5.	<i>Esquema de la propuesta</i>	50
3.4.6.	<i>Análisis PEST</i>	51
3.4.7.	<i>Análisis de los factores interno de la empresa</i>	52
3.4.7.1.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)</i>	53
3.4.7.2.	<i>Análisis de fortalezas y debilidades</i>	54
3.4.7.3.	<i>Matriz de prioridades</i>	55
3.4.8.	<i>Análisis de factores externos de la empresa</i>	56
3.4.8.1.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)</i>	57
3.4.8.2.	<i>Análisis de las oportunidades y amenazas</i>	57
3.4.8.3.	<i>Matriz de prioridades</i>	58
3.4.9.	<i>Matriz FODA</i>	59
3.4.10.	<i>Determinación de las estrategias DAFO</i>	60
3.4.11.	<i>Planteamiento de estrategias</i>	61
3.4.11.1.	<i>Estrategias ofensivas (FO)</i>	61
3.4.11.2.	<i>Estrategias de orientación (DO)</i>	61
3.4.11.3.	<i>Estrategias de defensa (FA)</i>	62
3.4.11.4.	<i>Estrategias de supervivencia (DA)</i>	62
3.4.12.	<i>Formulación estratégica de la empresa</i>	62
3.4.13.	<i>Elaboración de la misión</i>	64
3.4.14.	<i>Elaboración de la visión</i>	65
3.4.15.	<i>Creación de valores corporativos de la empresa Hydrotérmica</i>	66
3.4.16.	<i>Creación de los principios corporativos de la empresa Hydrotérmica</i>	67
3.4.17.	<i>Propuesta de políticas empresariales</i>	68
3.4.17.1.	<i>Políticas generales</i>	68
3.4.17.2.	<i>Política de empleados</i>	68
3.4.17.3.	<i>Política de clientes</i>	69
3.4.17.4.	<i>Política de proveedores</i>	69
3.4.17.5.	<i>Política de compras</i>	70
3.4.17.6.	<i>Política de ventas</i>	70
3.4.17.7.	<i>Políticas de cobro</i>	71
3.4.17.8.	<i>Política de servicios</i>	71
3.4.18.	<i>Propuesta de objetivos estratégicos</i>	72
3.4.19.	<i>Propuesta del organigrama estructural</i>	73

3.4.19.1.	<i>Funciones por áreas</i>	75
3.4.20.	<i>Implementación de estrategias</i>	78
3.4.21.	<i>Presupuesto estimado para la implementación de las estrategias</i>	79
CONCLUSIONES		81
RECOMENDACIONES		82
BIBLIOGRAFÍA		83
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Principios de la planeación.....	12
Tabla 1-2: Ciclo PHVA y pasos para la solución de un problema	16
Tabla 1-3: Ventajas y desventajas del plan estratégico	24
Tabla 3-1: Ambiente laboral	34
Tabla 3-2: Relación con su superior	35
Tabla 3-3: Relación con sus compañeros	36
Tabla 3-4: Funciones definidas.....	37
Tabla 3-5: Conoce misión, visión de la empresa	38
Tabla 3-6: Exponen criterios en la adecuación de proceso.....	39
Tabla 3-7: Estrategias de posicionamiento	40
Tabla 3-8: Procesos adecuados	41
Tabla 3-9: Exigencias del mercado.....	42
Tabla 3-10: Preferencias de la competencia	43
Tabla 3-11: Entrevista aplicada al gerente.....	44
Tabla 3-12: Personal Hydrotérmica	49
Tabla 3-13: Análisis PEST	51
Tabla 3-14: Factores internos de Hydrotérmica	52
Tabla 3-15: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	54
Tabla 3-16: Matriz de prioridades	55
Tabla 3-17: Factores externos de Hidrotérmica.....	56
Tabla 3-18: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	57
Tabla 3-19: Matriz de prioridades FE.....	58
Tabla 3-20: Análisis FODA	59
Tabla 3-21: Determinación de las estrategias DAFO	60
Tabla 3-22: Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).....	63
Tabla 3-23: Propuesta de valores corporativos.....	66
Tabla 3-24: Propuesta de principios corporativos	67
Tabla 3-25: Objetivos estratégicos de Hydrotérmica	72

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Funciones de la empresa	4
Gráfico 1-2: Clasificación de las empresas	5
Gráfico 1-3: Esquema de la planificación estratégica	9
Gráfico 1-4: Círculo de Deming	14
Gráfico 1-5: Ideas del concepto de estrategia.....	18
Gráfico 1-6: Importancia de la estrategia	19
Gráfico 1-7: Características del plan estratégico	23
Gráfico 1-8: Componentes del proceso de la planificación estratégica.....	26
Gráfico 1-9: Fases para elaborar un plan estratégico.....	27
Gráfico 3-1: Ambiente laboral.....	34
Gráfico 3-2: Relación con su superior	35
Gráfico 3-3: Relación con sus compañeros	36
Gráfico 3-4: Funciones definidas.....	37
Gráfico 3-5: Conoce misión, visión de la empresa.....	38
Gráfico 3-6: Exponen criterios en la adecuación de proceso.....	39
Gráfico 3-7: Estrategias de posicionamiento	40
Gráfico 3-8: Procesos adecuados	41
Gráfico 3-9: Exigencias del mercado	42
Gráfico 3-10: Preferencias de la competencia	43
Gráfico 3-11: Esquema de la propuesta.....	50
Gráfico 3-12: Preguntas de la misión	64
Gráfico 3-13: Misión de la empresa Hydrotérmica	64
Gráfico 3-14: Preguntas de la visión	65
Gráfico 3-15: Visión de la empresa Hydrotérmica.....	65
Gráfico 3-16: Organigrama estructural propuesto	74
Gráfico 3-17: Formulación de estrategias.....	78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista gerente general	86
Anexo 2: Encuesta aplicada al personal	88

RESÚMEN

El presente trabajo investigativo se encuentra orientado al desarrollo de un plan estratégico de la empresa Hydrotérmica, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, para el periodo 2021 – 2025, con el propósito de aportar al desarrollo económico y sustentable de la organización, el mismo que contará con una herramienta eficaz y estrategias administrativas para una gestión eficiente de la empresa. Se utilizó una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo con la modalidad de campo, en la cual se aplicó instrumentos de investigativos como la encuesta dirigida para el personal y la entrevista para el gerente general, a través de estos resultados se pudo elaborar un análisis FODA para la determinación de la situación actual de la empresa. A través de la información recolectada se pudo observar que no existe una planificación estratégica, que el personal no está capacitado, además que el ambiente laboral no es el adecuado, acotando a esto que no se establecen funciones para cada una de las áreas existentes. Ante esta situación se procede al diseño de un plan estratégico el mismo que sirve como una herramienta primordial para mantener una adecuada administración, esta propuesta detalla estrategias, políticas, valores y objetivos corporativos, la misión, visión, estructura organizacional y funciones para cada área, lo cual es fundamental para una gestión administrativa eficiente y efectiva. Por tal motivo se recomienda a los directivos de la empresa a la ejecución de esta propuesta, con la finalidad de mantener mayor rentabilidad, una adecuada gestión y una toma de decisiones acertada.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <FODA>, <ADMINISTRACIÓN>, <RENTABILIDAD>, <TOMA DE DECISIONES>, <CHIMBORAZO>, <RIOBAMBA>.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



24-03-2022

0527-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study is oriented to develop a strategic plan for a hydrothermal company located in Ambato city, province of Tungurahua, period 2021 - 2025 with the purpose of contributing to the economic and sustainable development of the organization, which will have an effective tool and administrative strategies for an efficient management of the company. An investigation of qualitative and quantitative approach with the field modality was used, in which investigative instruments were applied such as a survey to the personnel and an interview to the general manager. Through these results, it was possible to elaborate a SWOT analysis to determine the current situation of the company. Through the information collected, it was possible to observe the lack of a strategic plan, also, the staff is not trained, the work environment is not adequate, and also that functions are not established for each of the existing areas. Because of this, a strategic plan was designed to serve as a primary tool to maintain adequate administration. This proposal details strategies, policies, values and corporate objectives, the mission, vision, organizational structure and functions for each area. which is essential for efficient and effective administrative management. For this reason, the directors of the company are recommended to execute this proposal, in order to obtain higher profitability, an adequate management and make correct decisions.

Key words: <STRATEGIC PLAN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <SWOT>, <ADMINISTRATION>, <PROFITABILITY>, <DECISION MAKING PROCESS>, <CHIMBORAZO>, <RIOBAMBA>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.29
12:50:01 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Las empresas en el área hidráulica se encuentran en una alta competitividad, que exige una mejora continua y a su vez innovación en sus procesos y factor tecnológico, con estrategias y planificación acertadas y eficientes que enrumben a la organización a posicionarse en el mercado con solidez.

La inexistencia de una planificación estratégica generar graves consecuencias que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, al no tener funciones estructuradas, una misión, visión, valores, objetivos que demuestren una identidad empresarial y que el empleado se identifique y comprometa con organización, al no contar con estos aspectos la empresa perderá oportunidades de negocios por no tener una idea clara a futuro y una situación actual deficiente y la toma de decisiones correcta. En el presente trabajo de titulación se encuentra distribuido por los siguientes capítulos que se detallan a continuación.

En el capítulo I se describe el marco teórico referencial en el cual se elabora los antecedentes de la investigación y la descripción bibliográfica de las variables en estudio, partiendo de una base teórica con criterio de varios autores en relación al tema propuesto.

En el capítulo II se encuentra el marco metodológico, donde se detalla el enfoque, nivel, y diseño de la investigación, además de describir las técnicas e instrumentos para la recolección de información.

En el capítulo III, se encuentra el marco de resultados y discusión de resultados, donde se elabora el análisis e interpretación de la información recabada tanto a los empleados como al gerente, de igual forma se desarrolla la propuesta donde se define cada uno de los pasos a seguir hasta consolidar una herramienta eficaz para la empresa en estudio.

Finalmente se describe las respectivas conclusiones y recomendaciones, las mismas que determinan como se encuentra la empresa a través de la información obtenida y recomendar aspectos importantes en beneficio de la empresa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TÉORICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

En el desarrollo del presente proyecto investigativo se procede a la revisión de trabajos que tenga similitud con las variables presentadas, las mismos que darán mayor evidencia y fundamentación al informe.

Se presenta los siguientes estudios en la Universidad San Ignacio de Oyola (Perú), Cabrejo, Chacaltana y López (2018) en la investigación con el tema “Plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones”, en la actualidad la empresa presenta problemas financieros que se originan por la falta de un plan estratégico, el mismo que permita afrontar los momentos de crisis y aprovechar el auge del mercado. A través de un análisis cualitativo y cuantitativo se determina deficiencias en su gestión, lo que conlleva o genera problemas de liquidez, siendo necesario la revisión de procesos y gestiones de la empresa, con la finalidad de encontrar nuevas oportunidades y optimizar las que se han puesto en marcha. Entre la principal propuesta que se establece a corto plazo es la aplicación de un Plan Estratégico, que contenga objetivos y estrategias para posicionar y competir en mercado de la industria de eventos.

En la Universidad Central del Ecuador, Amboya y Muñoz (2018) en el trabajo titulado “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “EL Lojanito” ubicado en la Provincia de Pichincha”, la investigación se enfoca a la empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios que son típicos en la gastronomía ecuatoriana; se plantea como objetivo el proponer un plan estratégico que ayude a la empresa a mejorar el direccionamiento y la gestión administrativa de la empresa, con el propósito de alcanzar un crecimiento financiero y comercial en los próximos años. Cabe mencionar que la propuesta planteada consta en primera instancia con el diagnóstico de situación inicial, posterior a esto se define el direccionamiento, para concluir con la táctica, acciones operativas, métodos e indicadores para el control del cumplimiento del plan estratégico.

De igual forma, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Cali (2019) en la investigación con el tema “Diseño de un Plan Estratégico para Industrias Metálicas Vilema IMEV, cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2018 – 2021”, a través de los datos proporcionados en la empresa, una encuesta a los colaboradores y clientes y la entrevista al gerente, se procede al desarrollo de una análisis FODA, el mismo que sirvió para constatar las diversas debilidades que afecta a la empresa, tanto en su eficacia como eficiencia, además de comprobar que no cuenta con una planificación estratégica, lo cual incide en la optimización de recursos y ejecución oportuna de la gestión administrativa, de igual forma afecta a los procesos que se ejecutan en la empresa y designación de actividades. Con estos antecedentes encontrados en la empresa se procedió al diseño del plan estratégico, con el objetivo de facilitar una herramienta útil, práctica y sencilla, además de estrategias medibles, lo que ayuda en el posicionamiento de la empresa en el mercado e inclusive en la toma de decisiones.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Empresa

La empresa tiene relación a un sistema social, que se encuentra conformado por un conjunto de personas y recursos para conseguir metas u objetivos. Para alcanzar estas metas es necesario de una organización y planificación, el cual permita coordinar de forma coherente al personal y los medios que lo conforma.

Por su parte la empresa se basa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos lleva aparejado el vínculo indisoluble entre la misma y la sociedad en la que se desarrolla. Si bien, tal connotación no permite entrever cuales son las funciones anexas que cualquier proyecto empresarial necesita para llevar a cabo su principal objetivo, el beneficio económico. (Sánchez, 2016, p. 2)

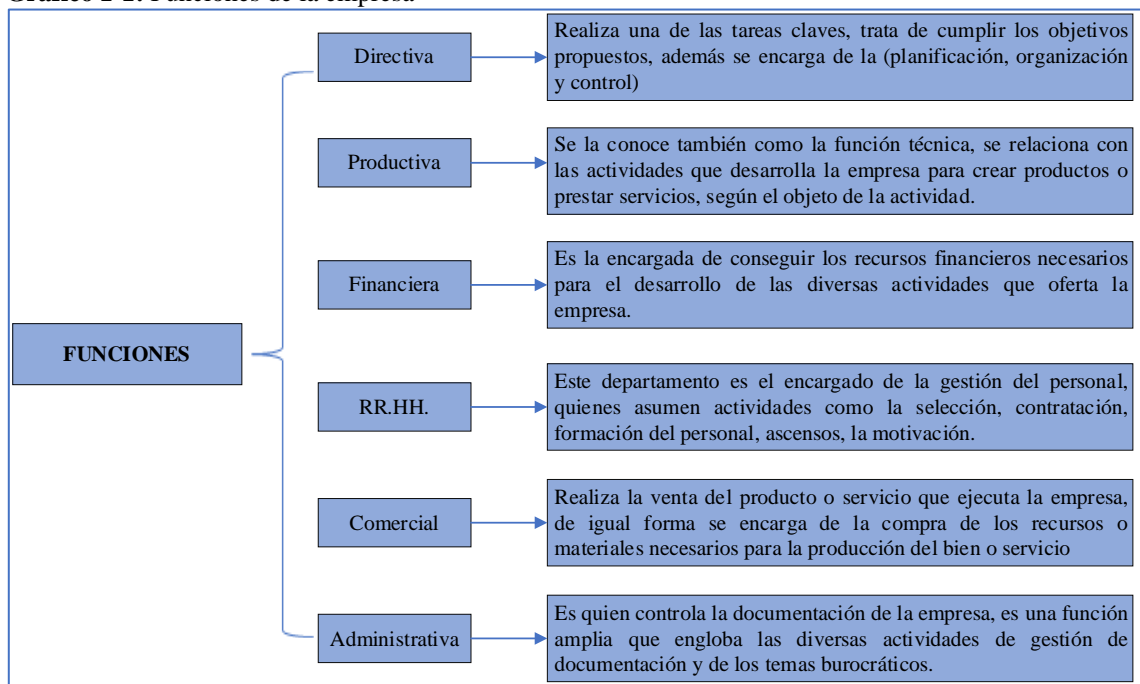
Cabe mencionar que la empresa es un lugar donde se desarrolla gran parte de la vida de las personas, quienes aportan con su trabajo a la misma; esta integración no concluye con la ubicación de un puesto de trabajo, al contrario, es a partir de ese instante cuando inicia la exigencia y comprometimiento con la organización. Además, se la conoce como la

unidad social y económica, que en conjunto el capital, el trabajo y coordinación de recursos se generan servicios y bienes, con la finalidad de satisfacer ciertas necesidades que existe en la sociedad; de esta forma se obtiene ganancias o rédito económico a corto o largo plazo.

1.2.1.1. *Funciones de la empresa*

Al hablar de las funciones de la empresa, se refiere a las diferentes actividades o acciones que ponen en funcionamiento la empresa; cabe mencionar, para que conseguir los objetivos empresariales, las funciones que se detallan a continuación no deben trabajar de forma individual, al contrario, es pertinente la ejecución en conjunto de forma coordinada, en beneficio de la empresa.

Gráfico 1-1: Funciones de la empresa



Fuente: Sánchez (2016)

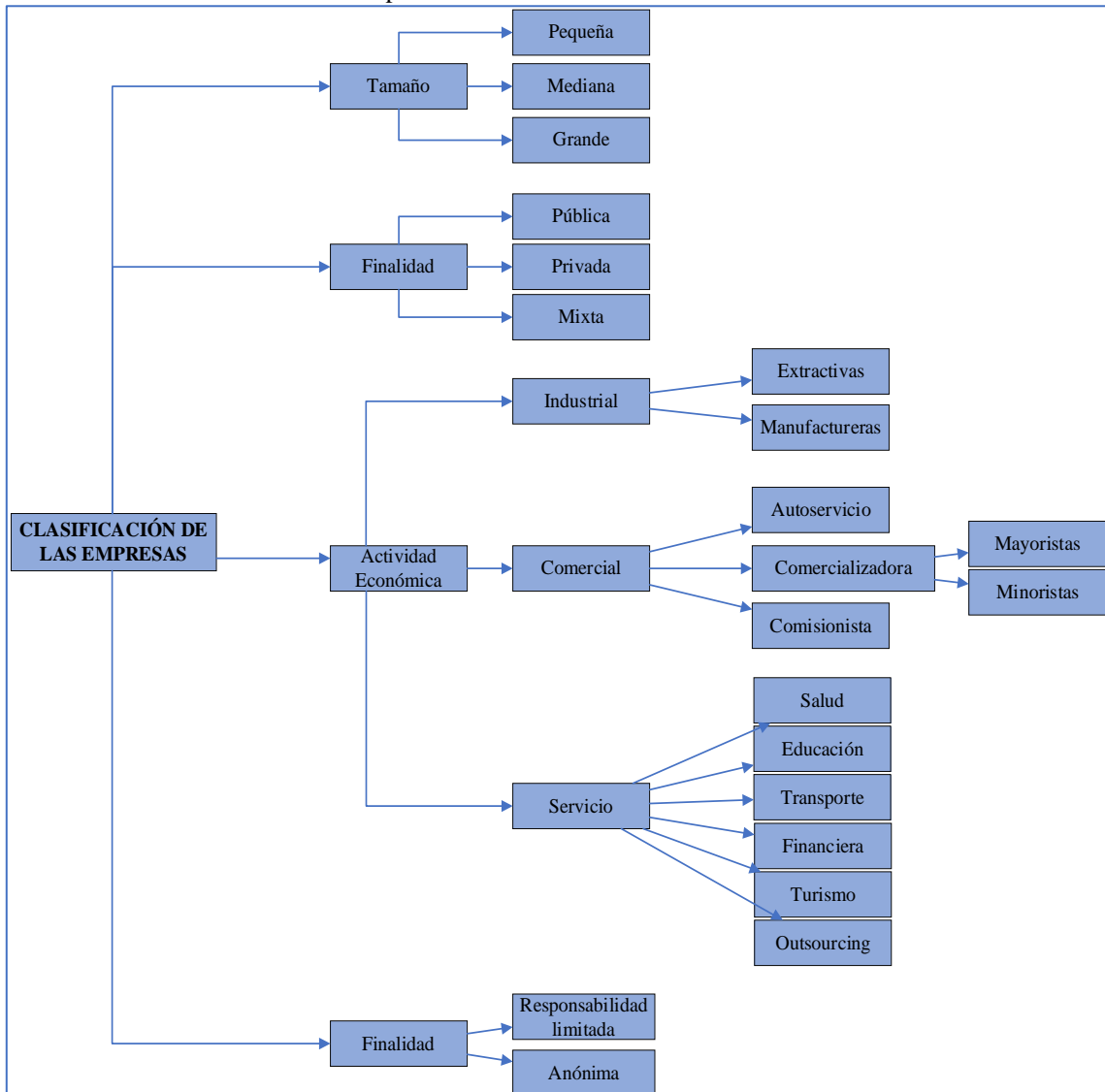
Realizado por: Denisse López

Las empresas requieren de beneficios, el generar ingresos es la mayor prioridad, el obtener beneficios económicos a través de la producción de un bien o servicio es el objetivo básico y primordial de la organización. “De esta forma la empresa contribuye a la sociedad mediante esta responsabilidad pública de generar riqueza” (Sánchez, 2016, p. 4)

1.2.1.2. Clasificación de las empresas

Las empresas a lo largo de la historia han evolucionado, motivo por el cual existen diversos tipos, de esta forma abarca características distintas para enfocarse en una actividad específica según el servicio o bien a generar, en tal sentido se detalla la siguiente clasificación.

Gráfico 1-2: Clasificación de las empresas



Fuente: Corvo , (2020)
Realizado por: Denisse López 2022.

Cabe mencionar que las empresas para mejorar su función administrativa deben implementar la planeación, puesto que es la base sobre la cual se desarrollan las otras funciones como el control, organización y coordinación. Al establecer objetivos claros,

la planeación permite organizar de una forma óptima las áreas y recursos de la empresa, al igual de una coordinación eficaz de las actividades y tareas que en la organización se ejecutan y por último la planeación permite mayor control y evaluación de los resultados, en este caso comparar los obtenidos con los planificados. Existe una mala fundamentación sobre la planificación es utilizada únicamente para las grandes empresas, lo cual es contradictorio, puesto que es aplicable para el éxito de toda empresa, sin desmerecer el tamaño, finalidad, actividad económica

1.2.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica se establece como una herramienta integral, el mismo que establece diferentes lineamientos dentro de la organización, con el propósito de alcanzar objetivos y su consecución.

Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos planteados, por lo tanto, es en el Plan Estratégico donde se formula la Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Metas que toda la empresa debe alcanzar en un tiempo específico la cual debe ser controlada bajo parámetros de gestión. (Reyes, 2017)

Por lo tanto, la planificación estratégica involucra aspectos macro, lo cuales pueden ser desarrollados en mediano y largo plazo, además establece prioridades institucionales por ser un proceso continuo, el mismo que debe ser retroalimentando constantemente y constatando que las estrategias se ejecuten de forma adecuada y si cumplen con el propósito deseado.

De igual forma Chang y Farinango (2019), menciona que el plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Es el proceso a través del cual los directivos toman las respectivas decisiones, lo analizan y procesan la información recabada de los factores internos y externos de la empresa, con el propósito de evaluar la situación actual de la organización, ya sea en las áreas de gestión y su nivel competitividad, para lo cual al detectar falencias se toma correctivos oportunos en beneficio de la empresa.

1.2.2.1. *Características de la planificación estratégica*

La planificación estratégica presenta las siguientes características dentro de su proceso en una organización:

- Determina el negocio presente y a cuál desea llegar, además de identificar a sus clientes y quienes deberían serlo.
- Establece una base para la toma de decisiones desde el punto de vista gerencial, direccionando al gerente establecer la vía de acción más factible y viable.
- El tiempo a utilizar en la planificación es el necesario para su consecución.
- Se establece coherencia en sus fases y el tiempo necesario para la toma de decisiones.
- La planificación se desarrolla en un nivel alto, motivo por el cual es la alta gerencia la encargada de ejecutar la planificación en base a los estudios desarrollados en las unidades estratégicas del negocio.
- La planificación es flexible, motivo por el cual puede ser aplicado en macro y micro empresas, al igual de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, educativas, caritativas, operativas, financieras, militares. (Chang & Farinango, 2019)

El propósito de la planificación estratégica es el relacionar, comparar e identificar vínculos entre la situación actual de la empresa y la situación a futuro, de esta forma se toma el camino y la decisión más óptima para obtener la ventaja competitiva de forma sustentable y el plazo establecido, tomando en cuenta el análisis elaborado desde el punto de vista interno como externo

1.2.2.2. *Importancia de la planificación estratégica*

Implementar una planificación estratégica adecuada, promueve grandes oportunidades y ventajas dentro de la organización, puesto que incrementa y mejora su competitividad, promueve la innovación y posicionarse en el mercado de una forma eficiente y sólida.

La planeación es la vía por la cual se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado, con la dirección adecuada para poder alcanzar el o los objetivos, y como último el control que se tiene que tener para medir los resultados si fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación. (Reyes, 2017)

Para el desarrollo y la ejecución de una planificación estratégica es necesario mantener buenos conocimientos y preparación, al igual de destrezas y anticipación las diferentes necesidades sociales internas; puesto que este direccionamiento es el encargado de dirigir a la organización a la rentabilidad y el éxito. Por tal motivo la planeación se debe utilizar como una herramienta de medición y evaluar el progreso de la empresa.

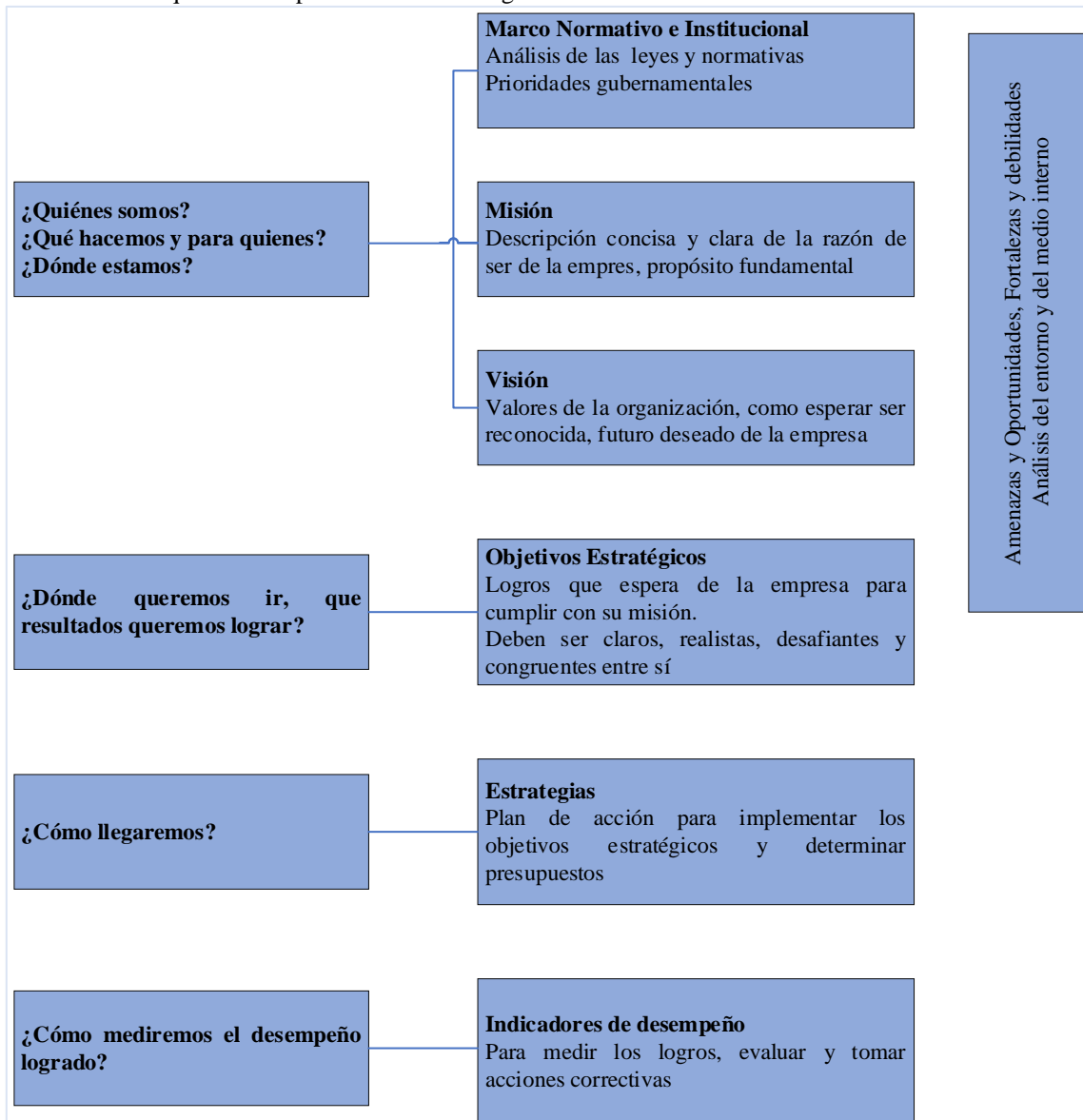
Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. (Armijo, 2018)

Por lo tanto, es necesario establecer estrategias que identifiquen la marca o la empresa y aplicar técnicas que ayuden aprovechar los recursos y medios disponibles que se encuentra en la organización y de todos esos escoger los más idóneos para alcanzar los objetivos planteados, mejorar la competitividad, mayor credibilidad de la empresa y sobre todo beneficios para el colaborador.

1.2.2.3. Elementos de la planificación estratégica

Como se mencionó anteriormente la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a establecer objetivos y estrategias para definir recursos y alcanzar los resultados esperados, por tal motivo, debe estar incorporado a la toma de decisiones directivas y mantener mayor confiabilidad e identificar aspectos claves que sean parte y apoyen a la gestión organizacional, como es el caso de la implementación de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, estratégicas, indicadores, como se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico 1-3: Esquema de la planificación estratégica



Fuente: Armijo (2018)

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) para la Planificación estratégica establece etapas que implementen, mantengan planeación y evaluación de resultados, entre las cuales se detallan las siguientes:

Etapa 1: Concretar la misión, visión y valores de la empresa: a partir de esta etapa se menciona la misión, visión y valores, lo cual delimita la orientación estratégica de la empresa.

Etapa 2: Análisis externo: Consiste en estudiar el contexto externo, identificando el comportamiento del mercado, su competencia actual y nueva, valorando la demanda y la oferta del producto, identificando políticas gubernamentales, leyes, reglamentos y normativas que pudiesen afectar la empresa, entre estos se encuentran factores críticos como económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos

Etapa 3: Análisis interno: Es la manera en la cual se determinan las fortalezas y las debilidades de una empresa, por medio de la evaluación de las capacidades y destrezas de sus empleados, su experiencia, que deben mejorar, la evaluación de recursos del punto de vista financiero y tecnológico que tienen, por medio del cual, les permitirán enfrentar retos, así como aprovechar oportunidades.

Etapa 4: Objetivos y metas: Teniendo como inicio el diagnóstico, la empresa define objetivos y metas y con estos enfrenta aquellos desafíos y lograr la superación de las limitaciones, aquellos objetivos planteados deben caracterizarse por ser alcanzables, realistas, desafiantes, medibles y coherentes con la definición de misión y visión de la empresa. En cuanto a las metas deben enunciarse de forma cuantitativa y aquellos resultados que se esperan alcanzar con los objetivos que se han propuesto.

Etapa 5: Control y evaluación de los resultados: Se despliega con la finalidad de estar al tanto de qué tan eficientes son las estrategias efectuadas según lo planteado en la visión y cuáles son los ajustes que deben seguirse. (Chang & Farinango, 2019)

1.2.3. Planeación

La planificación es parte del proceso administrativo, es la que establece directrices, define estrategias, selecciona alternativas en función de objetivos y metas sociales, económicas y políticas; tomando en cuenta la disponibilidad de recursos para la ejecución de programas y acciones. “Es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos” (Brianne, 2016, p. 3). La planificación se refiere a una función administrativa, que proporciona los medios e instrucciones que los trabajadores deben seguir ante diversas situaciones posibles y situaciones futuras. Actualmente, todas las empresas y organizaciones se encuentran en un escenario y / o entorno en constante cambio, por ejemplo, tecnología, economía, sociedad y política. Por lo tanto, la autoridad competente debe planificar con anticipación las acciones y métodos para hacer frente a estos cambios, y no perjudicarán a la organización.

1.2.3.1. Importancia de la planeación

Gran parte de las empresas a la falta de una planeación o planificación adecuada se expone a un problema recurrente, puesto que varias de ellas son administradas de forma empírica y los problemas lo resuelven según cómo van surgiendo, motivo por el cual limita las posibilidades de la organización y por ende el crecimiento, supervivencia y posicionamiento.

Es parte esencial en la gestión del uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales esenciales de la organización, ayuda en la distribución organizada de los diversos recursos para la consecución de los objetivos, además se dirige en la elaboración de planes para la obtención, distribución y recepción de los recursos, además minimiza los riesgos para el suministro de materiales y ajustarse a las diferentes necesidades y situaciones que cambian continuamente. (Cortes & Valencia, 2018, p. 7). Lo que se esclarece la importancia de la planeación para toda organización, por la contribución y funcionamiento óptimo de la empresa tanto en la actualidad como a futuro, evitando cualquier situación adversa que complique el normal desempeño y organización de la empresa. De igual forma se puede mencionar que la planeación permite minimizar los riesgos y reducir la incertidumbre.

1.2.3.2. *Principios de la planeación*

Se considera que los principios son todo lo que es aceptado o acogido, pero que no son completamente consistentes en forma o detalles. También se puede entender como fuente, origen y causa inicial.

Tabla 1-1: Principios de la planeación

Flexibilidad	El sistema de planeación debe ser flexible para lograr adaptarse a los diversos cambios de la organización, de acuerdo a las necesidades, operaciones y gerencia.
Universalidad	La planeación debe comprender factores como personal, tiempo, presupuesto, recursos, entre otros y de esta forma diseñar un plan adecuado y unificar todos los elementos.
Racionalidad	Es un proceso de entendimiento, seguido por la definición y evaluación de criterios que forman parte de los planes al igual de las alternativas, para dar alcance a los objetivos
Precisión	La precisión es el alma de la planeación, puesto que mantiene el significado de exactitud, por tal motivo el plan debe ser preciso y no establecer afirmaciones genéricas.
Unidad	Los planes planteados por la organización debe integrarse en uno general y contener un mismo objetivo, con la finalidad de lograr un propósito en común para que exista armonía, interrelación e integración
Factibilidad	Principio que enfatiza en presentar planes realizables y realistas, resaltando la ineficiencia de diseñar planes con mucha ambición o demasiado optimismo que en un futuro será imposible lograrlos, por tal motivo se debe adaptar a la realidad.
Compromiso	La planeación se debe enfocar en una perspectiva futura, con proyecciones, de esta forma se podrá prevenir una serie de acciones, en otras palabras una planeación a largo plazo la más conveniente.
Inherencia	Planificar metas es primordial en las organizaciones, en tal sentido los involucrados o encargados se encargaran en encontrar la forma de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Fuente: Amboya y Muñoz (2018)
Realizado por: Denisse López 2022

Como cualquier otra actividad administrativa, el plan también se rige por ciertos principios, los cuales son verdades primordiales de aplicación universal y serán utilizados como pautas de comportamiento a seguir en las acciones administrativas.

1.2.3.3. *Tipos de planeación*

Según Cossio (2015) el nivel jerárquico donde se desempeñe, además del ámbito de la organización que abarque, al igual de periodo establecido; la planeación se divide en los siguientes tipos, que se detallan a continuación

Planeación estratégica: es aquella que define los lineamientos generales de la planeación de la organización, dicha función es ejecutada por los directivos principales, para la elaboración de los planes es recomendable establecer periodos de mediano y largo plazo, además de tomar en cuenta a toda la empresa.

Planeación táctica o funcional: se enfoca en planeaciones más concretos y específicos que son diseñados en cada departamento o área de la organización, y se subordinan a los planes estratégicos. (Cortes & Valencia, 2018, p. 7)

Planeación operativa: esta es desarrollada a corto plazo, se diseña y rige a la planeación táctica, se elabora en los diferentes niveles de sección u operación; la función principal es la formulación y asignación de resultados y actividades concretas que serán ejecutadas en los últimos niveles jerárquicos de la organización.

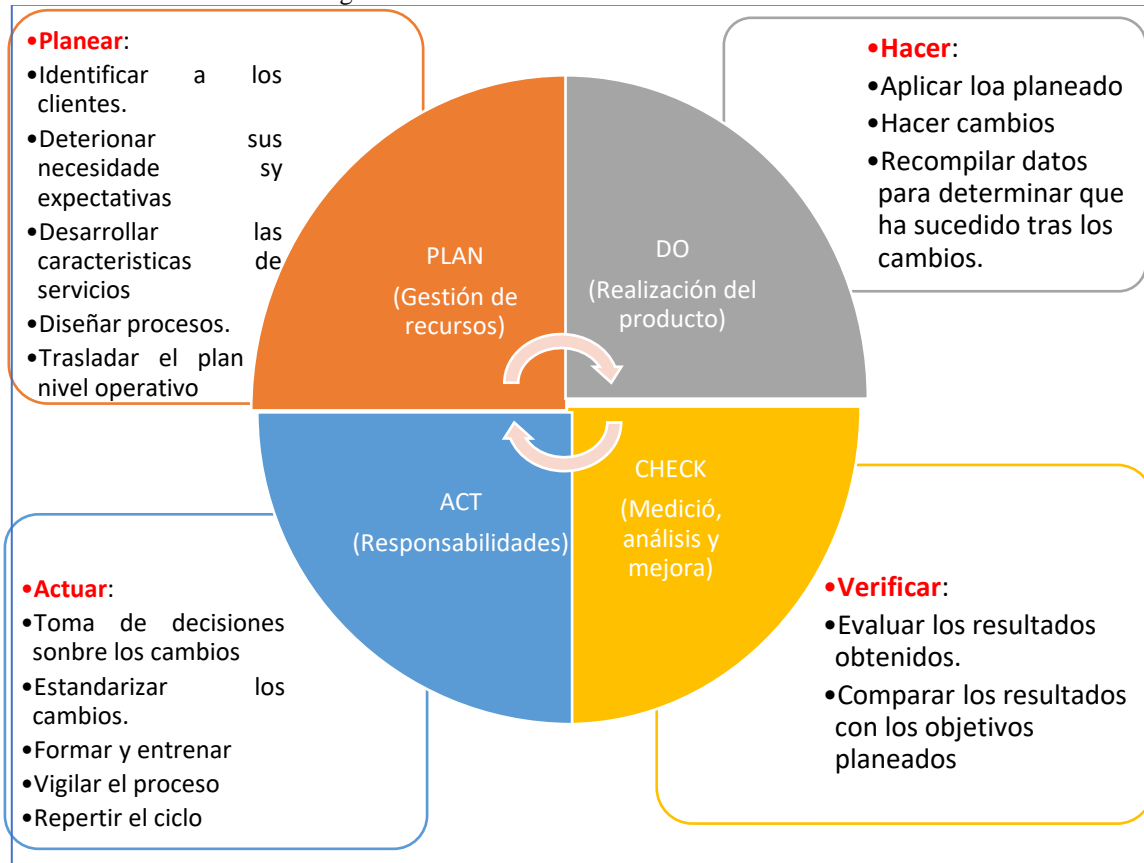
1.2.3.4. *Ciclo de Deming para la Planificación*

El ciclo Deming, es conocido como el círculo PDCA, propuesto por Edwards Deming, se refiere a una estrategia de mejora continua de calidad que contiene cuatros pasos que son planificar, hacer, verificar y actuar.

El ciclo Deming establece una herramienta importante para la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas, ayuda en el mejoramiento de la competitividad a través de proceso continuo. Es un ciclo dinámico que puede implementarse en los diferentes procesos que ejecuta la empresa, su fácil aplicación permite que las actividades se realice de forma eficiente.(Vásquez, 2018, p. 15)

Los resultados de su implementación permiten que la organización presenta una mejora integral de la competitividad de sus servicios y productos, con la finalidad de mejorar continuamente la calidad, a través de la reducción de costos, optimizar la productividad, reducción de precios, incremento de la participación del mercado y finalmente el aumento de la rentabilidad de la organización.

Gráfico 1-4: Círculo de Deming



Fuente: La rueda de Deming (2016)

Realizado por: Denisse López 2022

De acuerdo a la figura, el ciclo de Deming no tiene una finalización, puesto que se enfoca en el mejoramiento continuo de las diversas actividades que se desarrolla en la empresa, se fundamenta en la premisa de las mejoras provenientes de la aplicación de conocimientos de todos quienes colaboran con la organización. Según Evans y Lindsay (2009) sugiere tres interrogantes importantes antes de la aplicación del círculo de Deming en la empresa y estas son ¿Qué se intenta llevar a cabo? ¿Qué modificaciones se puede realizar para que resulten en mejora? Y ¿Cómo se sabrá que un cambio es una mejora?

Plan (planificar)

Establece las actividades del proceso, que son necesarios para la obtención del resultado esperado. Esta fase es más influyente, a través de métodos como la realización de grupos de trabajo, encuestas a colaboradores de la organización y búsqueda de nuevas tecnologías.

- El problema o actividad que mejorar
- Los objetivos que desea alcanzar
- Los indicadores de control
- Los métodos y herramienta para llevar a cabo.(Eurofins, 2020)

Do (Hacer)

Se realiza lo estipulado en el plan, en la mayoría de casos a través de una prueba piloto, la ejecución del plan contempla la organización, asignar recursos, dirigir y supervisar la ejecución para acceder al nuevo plan. En esta fase se incluye:

- Verificar y aplicar las correcciones planificadas
- Introducir las modificaciones al plan inicial si el resultado de las correcciones no ha sido positivo.
- Registrar lo desarrollado y los resultados obtenidos.
- Formar al personal que deba aplicar las soluciones desarrolladas.(Eurofins, 2020)

Check (controlar)

Se comprueba si la mejora implementada ha alcanzado el objetivo a través de herramientas de control como el diagrama de Pareto, check lists. Se debe controlar la calidad del producto o servicio. Se incluye:

- Pasado un periodo previsto volver a recopilar datos de control
- Analizar comparando con requisitos específicos
- Evaluar si se ha producido la mejora
- Monitorizar la implementación y evaluar el plan de ejecución
- Documentar las conclusiones.(Deming, 2016)

Act (Actuar)

Es la última fase del ciclo, y es en esta cuando se debe ejecutar el plan de mejora. Se normaliza el problema y establece conclusiones para lograr mantenerlo, si se cumple con los objetivos en la prueba piloto, se procede a la implementar de forma definitiva, de lo contrario se examina el desarrollo para encontrar errores e iniciar un nuevo ciclo.

1.2.3.5. *Etapas para el desarrollo del ciclo de Deming*

Para la resolución de un problema, es pertinente la reunión de colaboradores de la empresa, para proponer soluciones y plantear acciones correctivas, de igual forma es importante contar con información y plantearse un objetivo; en tal sentido se genera el hábito de planear, analizar y reflexionar. Para lo cual se proponer seguir los siguientes pasos:

Tabla 1-2: Ciclo PHVA y pasos para la solución de un problema

Etapas del ciclo	Nombre del paso	Desarrollo
Planear	Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema	Es importante definir, delimitar con claridad un problema importante, como y donde se manifiesta, como afecta al cliente y cómo influye en la calidad y la productividad, además con qué frecuencia se presenta.
	Buscar todas las posibles causas	Los miembros del equipo deben buscar las posibles causas del problema, profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas. Centrarse en el hecho general y no en lo particular
	Investigar cuál es la causa o el factor más importante	De los factores y causas encontrados en la fase anterior, considerar cuales son los más importantes.
	Considerar las medidas remedio para las causas más importantes	Se debe intentar eliminar las posibles causas, para prevenir la recurrencia del problema, evitando que le problema se elimine de forma temporal o inmediato.
Hacer	Poner en práctica las medidas de remedio	Para la implementación de las medidas remedio, es pertinente seguir al pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior, además de involucrar a los afectados y explicar la importancia del problema y objetivos.
Verificar	Revisar los resultados	Verificar si las medidas remedio dieron

	obtenidos	resultado, comparando la situación antes y después de las modificaciones.
Actuar	Prevenir la recurrencia del problema	Si las soluciones dieron resultado, se debe generalizar las medidas remedio y prevenir la recurrencia del problema y garantizar los avances logrados.
	Conclusión	Es necesario revisar la documentación el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro, es pertinente elaborar una lista de problemas que persisten e indicar ciertas indicaciones para lograr resolverlas

Fuente: Barrios (2018)

Realizado por: Denisse López 2022

1.2.4. Estrategia

Se define a la estrategia como una herramienta que direcciona y facilita los diversos procedimientos y técnicas fundamentándose en un estudio científico, son empleadas de forma funcional como iterativa; además a través de esta se alcanza una interacción proactiva de la empresa con su entorno, contribuyendo en la efectividad de las necesidades del segmento del mercado a la que está dirigida la organización.

“Estrategia es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes” (Tapia, 2016, p. 36).

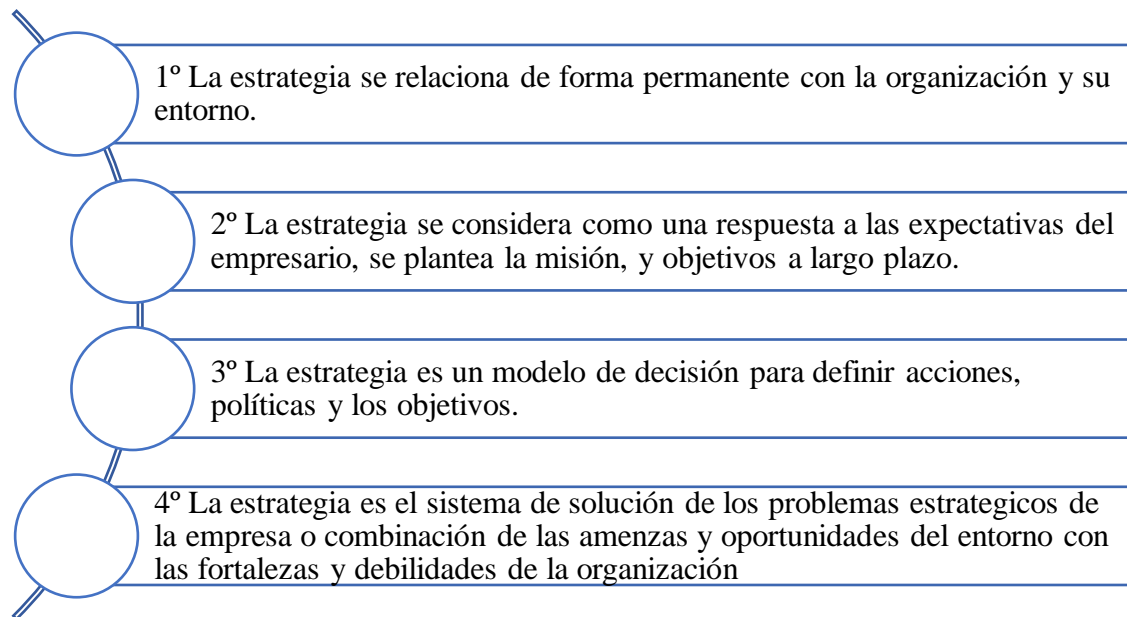
Según Chiavenato y Sapiro, citado por Orantes (2019) manifiesta que la estrategia es una elección que involucra toda la organización y que consiste tanto en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.

Todo lo antes expuesto confirma que la estrategia es una elección en la cual se compromete a toda la empresa, en primera instancia seleccionar de entre varias alternativas la más conveniente, según los aspectos internos y externos de la empresa; en

segunda instancia se proyecta con la toma de decisiones en base a la elección antes realizada. Además, la estrategia se desarrolla en el transcurso del tiempo, se genera a través de acciones planeadas para alcanzar una ventaja competitiva.

La definición de estrategia se fundamenta en cuatros ideas primordiales que se detallan a continuación:

Gráfico 1-5: Ideas del concepto de estrategia



Fuente: Pazmiño (2018)

Realizado por: Denisse López 2022

1.2.4.1. *Elementos de la estrategia*

Las diferentes organizaciones a nivel industrial y comercial se encuentran conformados por cuatro elementos principales, los mismos que fueron planteados por Ansoff, quien es precursor del pensamiento estratégico.

Campo de actividad: abarca el conjunto de productos y mercados que conforman la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan el llamado unidades de negocio. (Reyes, 2017)

Vector de crecimiento: se refiere a las combinaciones posibles entre el mercado actual o nuevo y los productos o servicios que la empresa ofrezca.

Ventaja competitiva: es resultado de las diferencias o características que tiene la

organización frente a su competencia, sean estas relacionados en costos, calidad o imagen.

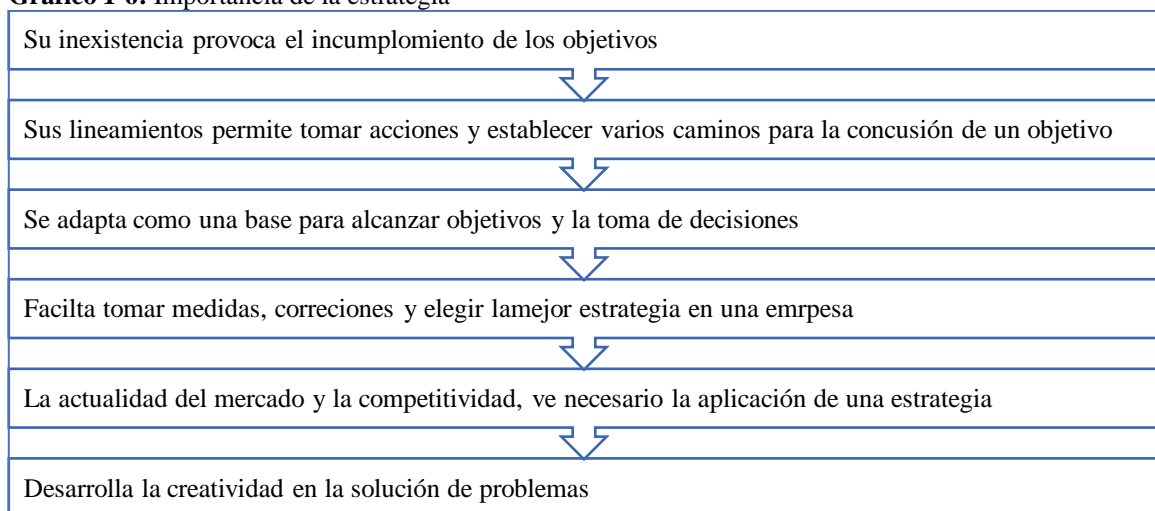
Efecto sinérgico: tiene que ver con el efecto expansivo que se origina en la combinación de los elementos estratégicos o las acciones ya existentes en la organización.(Álvarez, 2019)

Los elementos antes mencionados, serán necesarios para comprender el alcance que tiene la estrategia y la dirección estratégica en la empresa, ahora bien, la dirección estratégica cumple una función necesaria en la organización y está la de planificar, dirigir y controlar los diversos problemas estratégicos que se van generando, al igual de la adaptabilidad a cambios de su entorno.

1.2.4.2. *Importancia de la estrategia*

La estrategia se orienta en la aplicación adecuada de las ventajas competitivas, diferenciándolas de la demás, e inclusive se la puede denominar como el patrón o plan de integración de las principales políticas de la empresa con sus objetivos, a través de acciones coherentes y que sean de fácil aplicación y desarrollo. A continuación, se presenta la relevancia o importancia que tiene la estrategia en una organización.

Gráfico 1-6: Importancia de la estrategia



Fuente: Pazmiño (2018)

Realizado por: Denisse López 2022

1.2.4.3. *Características de la estrategia*

La estrategia mantiene diversas características que facilitan el desarrollo de la organización y control de una empresa, además de resaltar el enfoque de concentración en un mercado específico, puesto que cada organización tiene su segmento de mercado. Entre las principales características se tiene:

Sustentabilidad: una estrategia al tener una planificación y estructuración adecuada permanece en una organización por largo tiempo, puesto que los resultados son favorables para la empresa.

Mejorar el rendimiento: la estrategia genera nuevos y óptimos resultados de los ya existentes, es decir implementa mejoras en los diversos procesos a ejecutarse en la empresa, y optimiza el rendimiento de indicadores de éxito. Es decir, una buena estrategia tiene la posibilidad de impacto en los indicadores de calidad y satisfacción. (J. O. Hernández, 2019, p. 10)

Calidad: es preciso mencionar que existen estrategias que son mejores que otras, y su aplicación no cerciora el éxito o consecución de los objetivos planteados.

Dirección: existe una estructura para la aplicación de una estrategia, estos se encuentran en función de la incertidumbre, la resistencia y oportunidades, por tal motivo es pertinente retroalimentar en el transcurso de su aplicación, revisar si los objetivos se dan cumplimiento sin dificultades o si existe inconvenientes corregirlos. (Reyes, 2017)

Focus: es importante priorizar procesos o centrarse en ciertas estrategias, puesto que algunas son más importantes que otras y estas se deben ejecutar, aun si complica otras de menor relevancia.

Conexión: permanentemente, es complicado discernir cuando una estrategia a culminado y en qué momento inicia otra, es importante que estas mantengan interdependencia y sinergia. (Duran et al., 2016)

1.2.5. Plan Estratégico

La planificación estratégica es una herramienta necesaria en la empresa, puesto que ayuda en el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, entorno al ejercicio actual, además de direccionar el camino correcto y anticiparse a los diversos cambios que se presentan día a día; planteándose como propósito el alcanzar la eficiencia y calidad de los resultados. A continuación, se presenta diversas definiciones que fundamentan el plan estratégico:

Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; así mismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias para obtener los fines que se buscan. (J. O. Hernández, 2019, p. 10)

En la concepción de Luna (2015) define al plan estratégico como:

Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivo y estrategia de la empresa, sobre los recursos que utilizará y las políticas generales que orientan a la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo. (p. 97)

“Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional” (J. O. Hernández, 2019, p. 11).

“Significa anticipar el escenario con el tiempo razonablemente suficiente como para que quede capacidad de respuesta. Pero el plan es un medio, no un fin, un medio para alcanzar el objetivo con: Eficiencia, Productividad y. Eficacia” (Zorita, 2016, p. 11).

El éxito de las empresas radica en una planificación en base a su entorno y actualidad y con vistas al futuro, aplicando estrategias positivas que mejorar el desempeño de la

organización, y la consecución de objetivos propuestos, aumentar la rentabilidad y crecimiento e inclusive optimizar recursos y evolucionar procesos.

1.2.5.1. *Importancia del Plan Estratégico*

La planificación estratégica es un proceso donde los altos directivos de la empresa plantean objetivos y las directrices a seguir, además de designar acciones secuenciales de forma estructurada y alcanzables.

Facilita un marco referencial para el desarrollo de las diferentes actividades de la organización, para propiciar un funcionamiento adecuado y acertado, además de obtener mayor sensibilidad de la empresa.

El éxito o fracaso de la planeación consiste en la anticipación, reacción e iniciativa oportuna al cambio, fundamentando las acciones propuestas y no únicamente plantear sucesos empíricos.

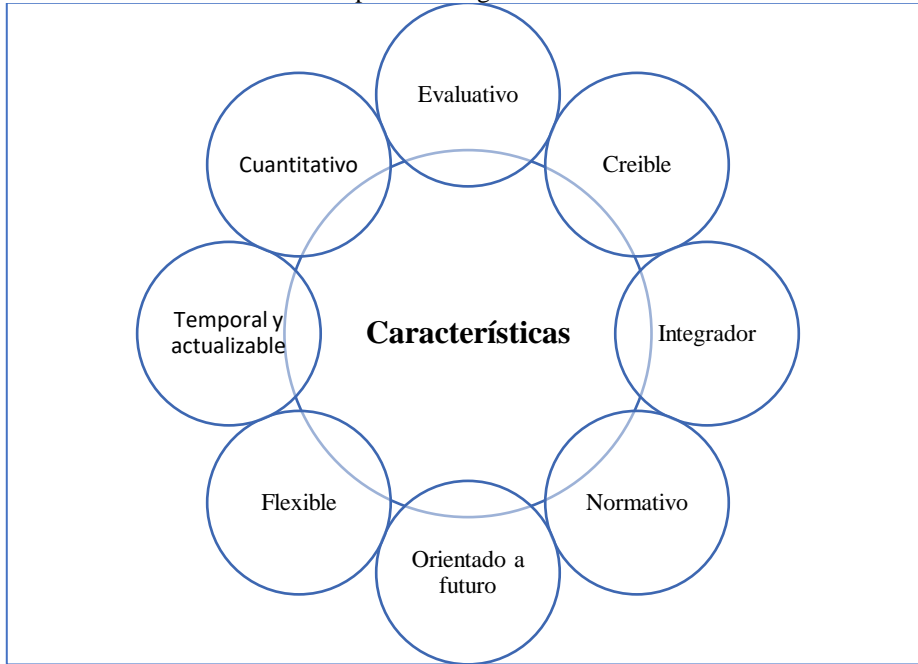
Otro aspecto importante es el aporte o ayuda que brinda para conocer la situación actual de la organización, sea esta interna o externa, a partir de esto se podrá tomar acciones correctivas y necesarias en beneficio de la empresa.

La planeación estratégica tiene una validez significativa como lo afirma H. Fayol, quien es autor de la Teoría clásica de la administración, pues él define que, al presentar un plan en las acciones empresariales, conlleva a una administración acertada. Además, menciona que el prever tiene un significado de calcular el porvenir y prepararlo, por tal motivo, la previsión tiene un sinnúmero de manifestaciones, siendo la más relevante el programa de acción que es el resultado alcanzado, el camino a seguir, las etapas que se va a cubrir, los medios necesarios a utilizar, en conclusión, es un cuadro con miras a futuro.

1.2.5.2. *Características del Plan Estratégico*

Entre las principales características que un plan estratégico debe contener, para que el proceso sea factible, medible y obtener resultados adecuados y necesarios para la respectiva toma de decisiones son los siguientes:

Gráfico 1-7: Características del plan estratégico



Fuente: Lema, Kirchner y Juárez (2015)

Realizado por: Denisse López 2022

Además de estas estrategias existen otras definidas por Limas (2017), las mismas que se detallan a continuación:

- La originalidad, puesto que cubre las necesidades de cada una de las organizaciones
- Quien las ejecuta son los principales directivos de la empresa
- Instaure un marco de referencia general para toda la organización
- Se trabaja con información confidencial tanto interna como externa
- Generalmente se establece en periodos de largo plazo
- No define lineamientos detallados
- Se presenta de forma cualitativa, porque no se expresa de forma numérica. (p. 39)

Todas las características presentadas sobre el plan estratégico, demuestra que es una herramienta indispensable dentro de la organización, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos o metas trazadas. Por tal motivo, la planeación sirve como base a los otros planes sean estos tácticos u operativos que al final todos llegan al mismo punto, la solvencia de la empresa.

1.2.5.3. *Ventajas y desventajas del plan estratégico*

Entre las principales ventajas y desventajas propuestas por Munch (2015) citado por Cossio (2015), son las siguientes:

Tabla 1-3: Ventajas y desventajas del plan estratégico

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Facilita el marco teórico para el desarrollo de las acciones de la organización.• Lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.• Da paso a que los altos directivos lideren la empresa a través de una visión y comprometidos con la misión.• Facilita la organización y comprensión del entorno en el cual opera o funciona, además de conocer a los clientes actuales y potenciales, de igual forma sus capacidades y limitaciones.• Proporciona oportunidad de ajustarse a las acciones de los competidores.• Anticiparse a las acciones o estrategias de la competitividad en el mercado.	<p>Se necesita conocimientos profundos sobre la planificación estratégica, que en varios casos no tiene la empresa.</p> <p>Los beneficios que se espera del plan, no siempre traen resultados en corto plazo, en ocasiones duran años en apreciar sus ventajas.</p> <p>Puede necesitar cambios drásticos en la estructura de la organización y el personal, lo que puede provocar desajuste y resistencia al cambio.</p>

Fuente: Cossio (2015)

Realizado por: Denisse López 2022

1.2.5.4. *Pasos del Plan Estratégico*

Los elementos primordiales que son utilizados en el proceso del plan estratégico son las siguientes:

Evaluación del entorno: es la más utilizada en el proceso de análisis FODA, quien se encarga de las expectativas y percepciones de la empresa, lo cual, permite establecer un diagnóstico actual de la organización.

Filosofía: se refiere a los principios que identifica a la organización, a través de los valores, prácticas, creencias, trabajo en equipo, etc., con el propósito de enrumbar las diversas acciones que se desarrollan en la empresa.

Misión: es la identificación o definición de una empresa, puesto que sus colaboradores deben identificarse con ella y conocer la finalidad por la que fue creada, quienes somos y que hacemos.

Visión: todas las empresas se plantean a donde pretenden llegar en el futuro, la misma que se identifica con este elemento, por tal motivo debe ser precisa, inspiradora, clara y sobre todo fácil de captarla.

Objetivos: el planteamiento de los objetivos debe responder a términos claros, y consensuados, de esta forma los encargados de dar cumplimiento a esto, tengan mayor compromiso y cumplirlo en un tiempo determinado.

Estrategias y acciones: se relaciona con el método o técnica de pensamiento para jerarquizar, estructurar y clasificar las acciones, con el propósito de diseñar e implementar procesos más efectivos.

Programas: la finalidad de este elemento es el establecer la secuencia de actividades a desarrollar, cabe mencionar que debe estar la fecha de inicio y fin, recursos, duración y el responsable de la misma.

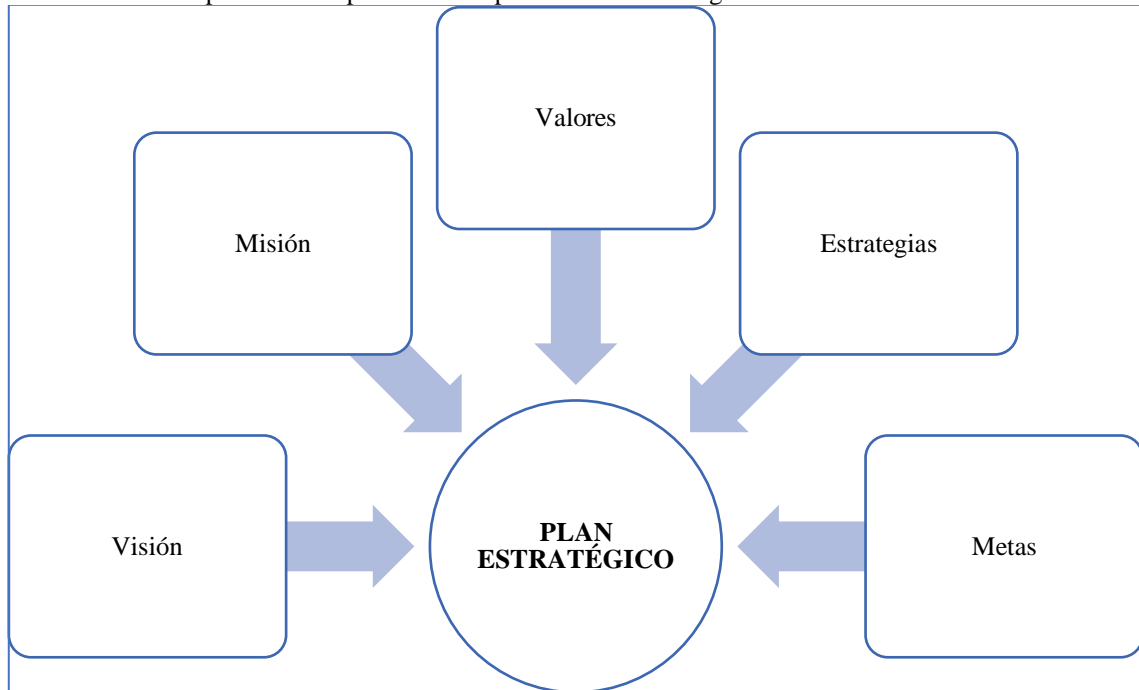
Presupuesto: son aquellos recursos que la organización cuenta, sean estos cualitativos o cuantitativos, los mismos que serán utilizados para ejecutar las diversas actividades que a cumplirse en determinado tiempo. (Flores, 2016)

Como se puede observar los elementos del plan estratégico son importantes dentro de una empresa u organización, puesto que se tendrá una idea clara, firme y comprometida sobre cuál es su propósito a que se dedica. En otras palabras, estos elementos sirven como guía para tener un orden consecutivo y cumplir con los objetivos propuestos.

1.2.5.5. *Componentes del proceso de la Planificación Estratégica*

Por lo general el plan estratégico está compuesto por seis componentes que son: la visión, misión, los objetivos, las estrategias y metas. El diseño y ejecución de estos componentes dan como resultado el plan estratégico.

Gráfico 1-8: Componentes del proceso de la planificación estratégica



Fuente: Lugo (2017)

Realizado por: Denisse López 2022

Visión: se refiere a donde llegar, muestra las aspiraciones que la organización necesita para ser más competitiva.

Misión: describe la situación actual, lo que está realizando la empresa, es decir si la visión es el destino, la misión es la ruta, debe ser corta y fácil de recordar.

Valores: son aquellos principios incuestionables del ejercicio de la misión, es necesario establecer de 3 a 5 valores, con los que se identifique la organización.

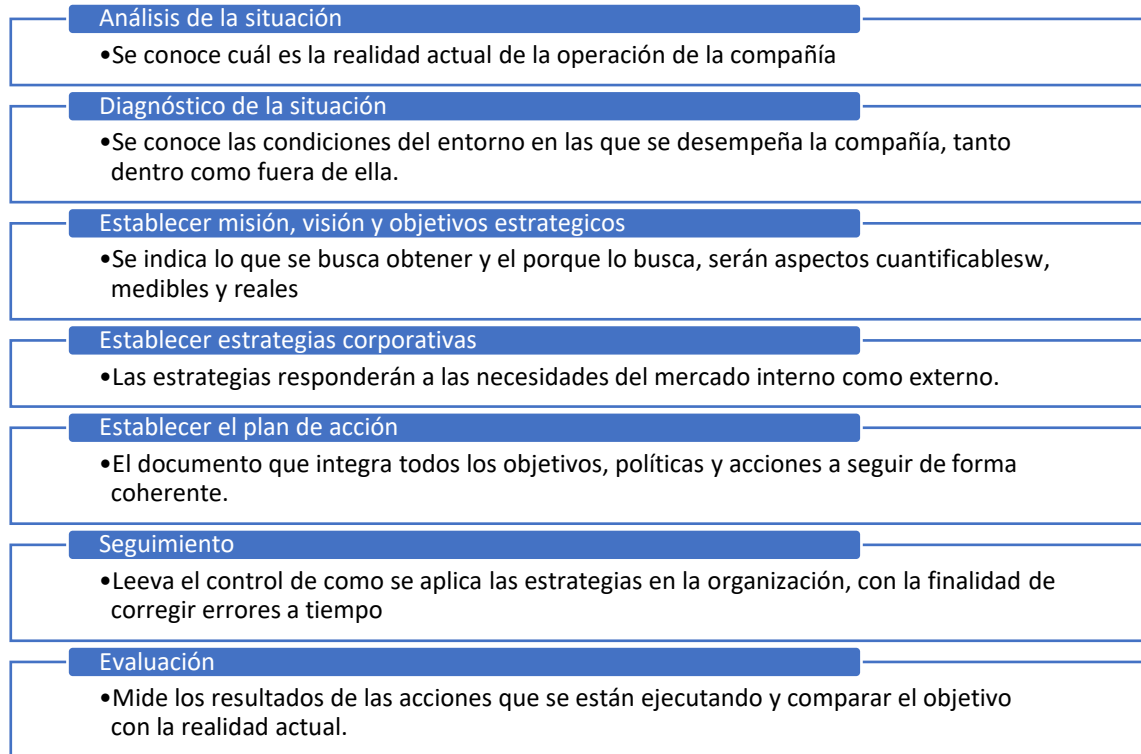
Estrategias: estar relacionado con la dirección, es el medio por el cual se alcanzan los objetivos trazados, siendo el elemento más importante de la planeación.

Metas: es la acción a cumplir, deben estar desarrollada para cada estrategia, además de ser claras, alcanzables y medibles; al respecto la finalidad de la meta es actuar de acuerdo al plan.

1.2.5.6. *Fases para elaborar un plan estratégico*

Elaborar un plan estratégico necesita de tiempo y trabajo, pero es imprescindible en una organización para mejorar su rentabilidad, los procesos, reducir costos y ser parte de una competitividad más selectiva.

Gráfico 1-9: Fases para elaborar un plan estratégico



Fuente: Garzozi y Llaguno (2018)

Realizado por: Denisse López 2022

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para el desarrollo del proyecto investigativo se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo, tomando en consideración la importancia que estos tienen en el desarrollo de la investigación:

Enfoque cuantitativo: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”(Hernández et al., 2014, p. 4). Puesto que se desarrolló el análisis de datos recolectados mediante los instrumentos de investigación, siendo estos un soporte y fundamento importante por indagar de forma directa a las personas que se encuentran involucradas en el presente proyecto y conocer la realidad de la problemática.

Enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7). Se aplica este enfoque porque se recoge información a través de técnica medibles que detectan causas y efectos del problema encontrado.

2.2. Nivel de investigación

En el nivel de investigación de da a conocer aquellos que fueron necesarios y se ajustar al presente proyecto investigativo.

Investigación exploratoria: “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández et al., 2014, p. 91). Es utilizado porque se trata de un problema que de poco estudio y conocimiento y el propósito principal es encontrar respuesta dentro de un ámbito desconocido.

Investigación descriptiva: “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”

(Hernández et al., 2014, p. 92). Es utilizada este nivel porque se utiliza técnicas investigativas para conocer la realidad en la que se encuentra la empresa HYDROTÉRMICA CIA. LTDA., se desarrolla un análisis y se caracteriza un objeto de estudio o situación concreta o más cerca a la realidad; en este caso se midió variables o conceptos, con el propósito de especificar las propiedades.

Investigación correlacional: “Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández et al., 2014, p. 92). Este nivel tiene como propósito el análisis de las variables en estudio, por tal motivo es importante la utilización de fórmulas y herramientas estadísticas para conocer la incidencia de las variables.

Investigación explicativa: “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández et al., 2014, p. 99). Es decir, esta investigación se analiza las diversas causas y efectos en relación de las variables en estudio

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

El presente proyecto investigativo fue no experimental, puesto que no existió ningún tipo de manipulación de la variable independiente que cambio el contexto original del estudio realizado.

2.3.2. Según la intervención en el trabajo de campo

Además, es una investigación transversal, porque se desarrolla una sola intervención al aplicar el trabajo de campo; la recolección de datos realizado en un ámbito definido fue ejecutado una sola vez. Su finalidad es la descripción de las variables y analizar su incidencia y relación en un periodo específico.

2.4. Tipo de estudio

Es importante resaltar que a través del tipo de investigación utilizado se consiguió información necesaria que permitió fundamentar teóricamente y fortalecer el estudio

presentado. A continuación, se detalla los siguientes tipos utilizados en presente proyecto investigativo.

Investigación bibliográfica: “Entre la principal característica de esta investigación es que se fundamenta en datos secundarios, los mismos que se originan de fuentes como libros, revistas, artículos, entre otros” (Sampieri & Hernández, 2016, p. 33). Este tipo de investigación fue utilizada para la elaboración del marco teórico, el mismo que se acudió a diversas fuentes para recopilar criterios, definiciones, opiniones, datos y percepciones de diferentes autores en relación a las variables en estudio y brindar una mejor solución a la problemática encontrada.

Investigación de campo: “Esta investigación es desarrollado en el lugar de los hechos, el cual permite obtener información directa de la problemática estudiada” (Sampieri & Hernández, 2016, p. 36). A través de esta investigación se pudo recolectar la información mediante los instrumentos de recolección de datos, los mismos que fueron diseñados de una forma estructurada para conocer la realidad de la empresa HYDROTÉRMICA, dichos datos fueron recolectados, procesados y analizados y presentar una propuesta adaptada a la realidad de la organización.

Investigación descriptiva: “Busca especificar las propiedades, características y los diferentes perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis”(Hernández et al., 2014, p. 22). A través de esta investigación se desarrolló un análisis mediante la recopilación de datos, esta información se consideró como una fuente de análisis para describir la situación actual de la empresa HYDROTÉRMICA y sobre los diferentes aspectos que deben mejorar.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Población: “la población se refiere al conjunto de elementos o unidades que presentan una característica común, es considerada también como un conjuntos de medidas” (Sampieri & Hernández, 2016, p. 36). Para la empresa HYDROTÉRMICA CIA. LTDA., la población a estudiar consta de 18 trabajadores entre los que constan directivos y administrativos.

Muestra: En vista que la población de estudio no es extensa, no se precedió a la aplicación y cálculo de la muestra, puesto que se trabajó con la totalidad de la población descrita.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Para la obtención de criterios, obtención de datos y realizar análisis de la situación y realidad actual de la empresa, se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos,

2.6.1. Métodos

Método inductivo: “este método dirige a la acumulación de conocimientos de información aislada” (Hernández et al., 2014, p. 51). Se fundamenta en la observación de los hechos para luego recopilar información y establecer conclusiones; además se define como medio para obtener conocimientos observando casos particulares del usuario y luego llegar a una conclusión general de la situación, es decir va de lo particular a lo general.

El método inductivo se aplicó en la investigación porque sigue una secuencia, siguiendo casos particulares que fueron plasmados en una propuesta, para el mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa. Los pasos del método inductivo son los siguientes:

- Intuición
- Observación
- Análisis
- Comparación
- Abstracción
- Ejemplificación
- Generalización
- Conclusión
- Método de análisis y síntesis

2.6.2. Técnicas de investigación

Encuesta: “esta investigación se realiza sobre una muestra representativa de una población, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con la finalidad de alcanzar mediciones cuantitativas de diversas características objetivas y subjetivas de la muestra ” (Sampieri & Hernández, 2016, p. 73). Esta técnica se utilizó para la recolección de la información requerida y de esta forma conocer los diversos problemas que existen en la organización, de esta forma presentar una propuesta ajustada a la realidad de la empresa.

2.6.3. Instrumentos de investigación

Cuestionario “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir y generar datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación” (Hernández et al., 2014, p. 63). El cuestionario utilizado para la investigación se establece de preguntas cerradas, las mismas que van en relación a las variables en estudio y obtener información que determine los problemas encontrados en los procesos administrativos. Dicha información fue tabulada, analizada y representada a través de tablas y gráficos estadísticos para una mejor comprensión.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

Los resultados que son presentados a continuación se los obtuvieron una vez aplicados los diferentes instrumentos de recolección de datos, como es el cuestionario para los trabajadores de la empresa y la guía de preguntas para el Gerente de HYDROTÉRMICA, estos datos fueron tabulados y procesados estadísticamente de una forma porcentual, los mismo que son presentados a través de gráficos y tablas para facilitar su comprensión; posterior a esto cada una de las preguntas se desarrolló el respectivo análisis e interpretación de resultados.

3.2. Resultados

3.2.1. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores

Pregunta 1: ¿Cómo se siente usted trabajando en Hydrotérmica?

Tabla 3-1: Ambiente laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	59%
Bueno	4	23%
Regular	3	18%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

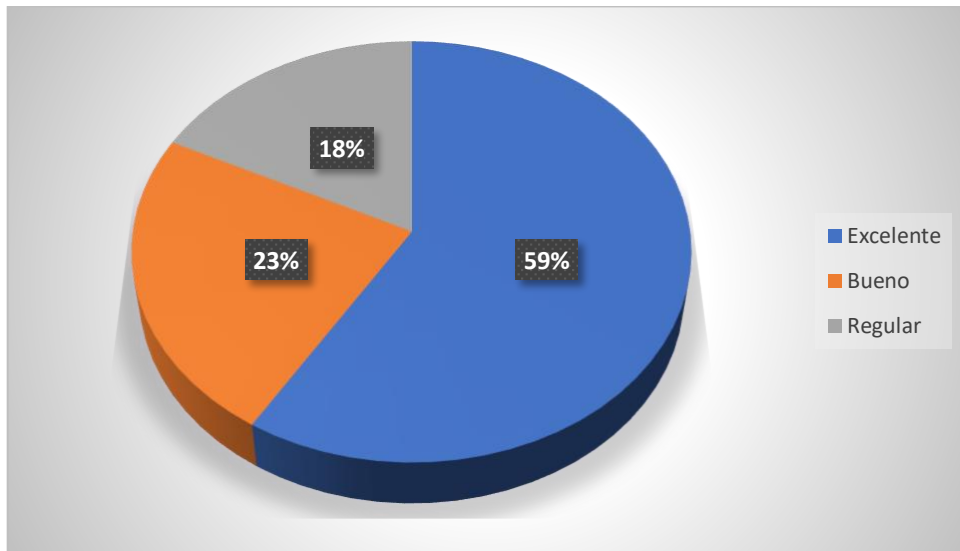


Gráfico 3-1: Ambiente laboral

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

Del 100% de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Hydrotérmica, se puede evidenciar que el 59% se siente excelente al trabajar en la empresa, mientras que el 23% en bueno y el 18% regular. El cual se puede concluir que gran parte de trabajadores están predispuestos y a gusto en la empresa, acotando que la misma debe intervenir y conocer el motivo de porque todos no se encuentran con satisfacción. Lo cual es recomendable que la empresa afiance la colaboración de los trabajadores y sobre todo promueva la identidad de la misma, a través de la misión, visión, valores, etc.

Pregunta 2. ¿Cuál es la calificación que usted da a la relación con su superior?

Tabla 3-2: Relación con su superior

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	47%
Bueno	7	41%
Regular	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

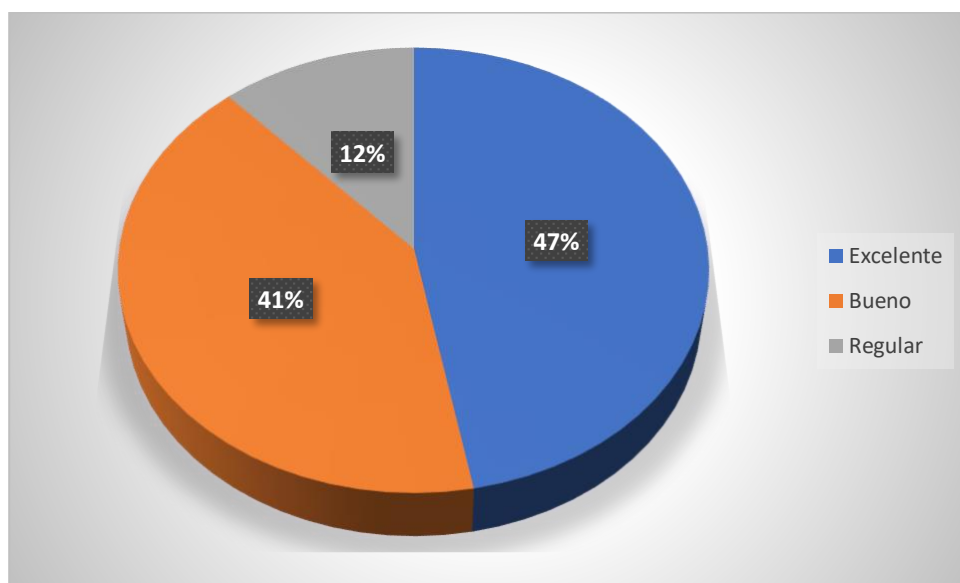


Gráfico 3-2: Relación con su superior

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

De 17 personas encuestadas correspondientes al 100%, el 47% menciona como excelente la calificación a la relación con su superior, mientras el 41% es bueno, finalmente el 12% lo determina como regular. En tal sentido es recomendable que la empresa preste mayor atención a sus colaboradores, los capacite, incentive y no se rija únicamente en ordenar y que den cumplimiento a los diversos procesos que se ejecutan en la empresa, tomando en cuenta que los empleados son los activos más importantes de la organización, de ellos depende que se cumplan con los objetivos institucionales, laborales y personales.

Pregunta 3. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de área?

Tabla 3-3: Relación con sus compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	47%
Bueno	6	35%
Regular	3	18%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

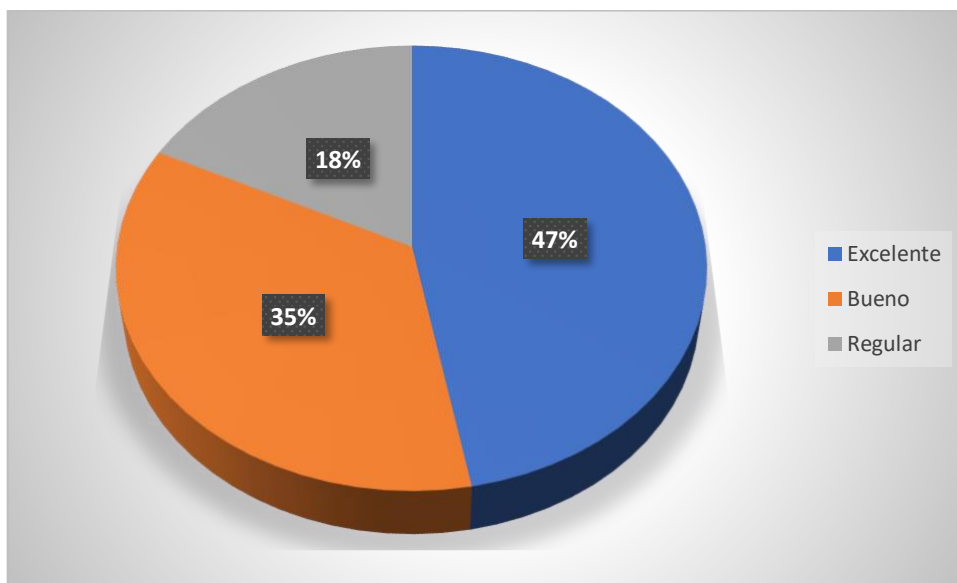


Gráfico 3-3: Relación con sus compañeros

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

De un total de 17 personas encuestas que corresponde al 100%, el 47% de ellos mencionan que la relación con sus compañeros es excelente, mientras que el 35% es buena, finalmente el 18% señalan que es regular. Para lo cual es importante que la empresa desarrolle actividades de socialización y compañerismo, además de generar un ambiente adecuado de trabajo en cada uno de los departamentos que cuenta la empresa Hydrotérmica.

Pregunta 4. ¿Las funciones para cada trabajador se encuentra bien definidas?

Tabla 3-4: Funciones definidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	35%
No	11	65%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

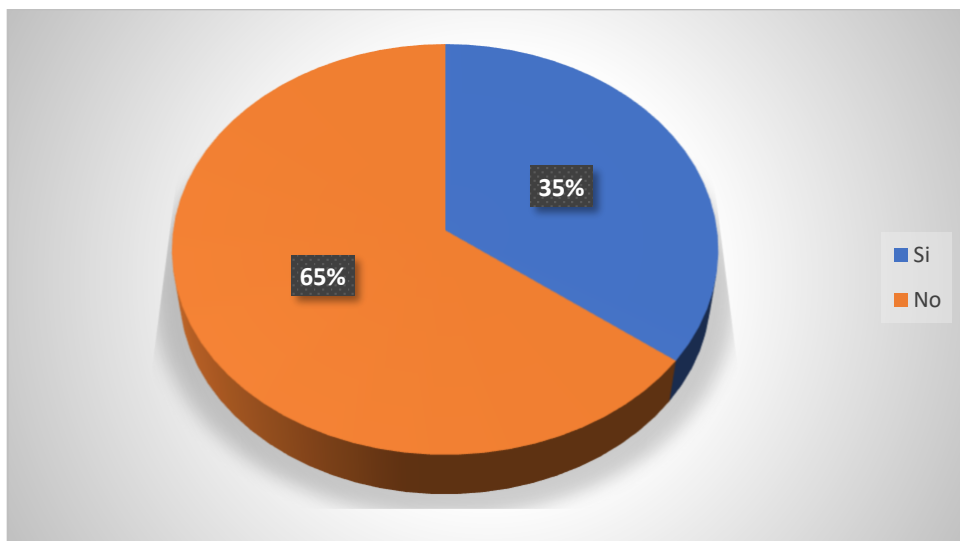


Gráfico 3-4: Funciones definidas

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

Con relación a la pregunta planteada se aprecia que el 35% de los colaboradores manifiestan que las funciones establecidas para cada trabajador por la empresa si se encuentran bien definidas, mientras que el 65% opinan que no lo están. Esto significa que existe problemas en la gestión y administración de la organización, puesto que es importante el criterio del colaborador y al no tener sus funciones planteadas de forma correcta no se logra un adecuado proceso en las diversas actividades que desarrolla dentro de la empresa, lo cual es necesario controlar este punto para la toma de decisiones y las medidas necesarias.

Pregunta 5. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

Tabla 3-5: Misión, visión de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	100%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

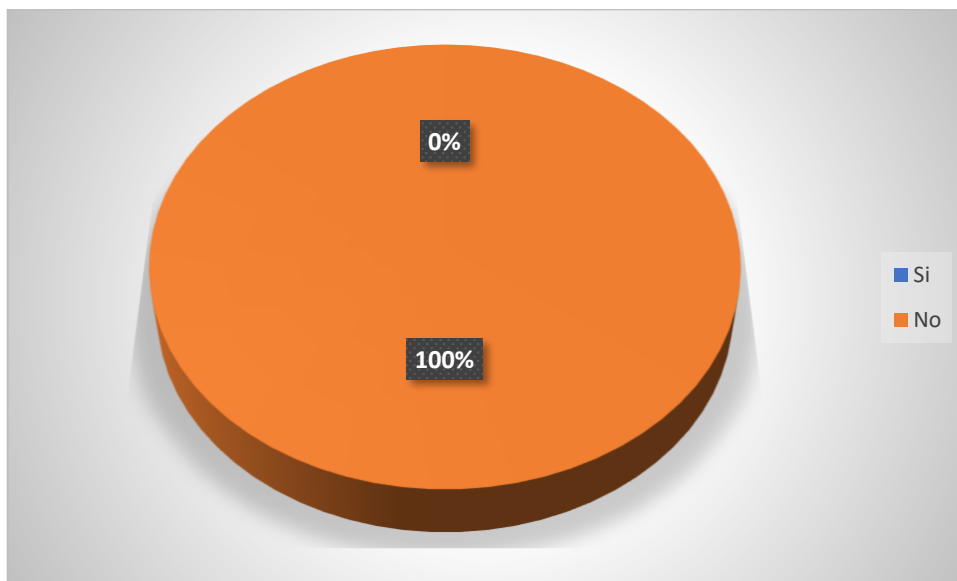


Gráfico 3-5: Misión, visión de la empresa

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

El 100% del personal que labora en Hydrotérmica menciona que no tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Esto radica porque en la empresa no existe este tipo de aspectos que son necesarios para la identificación de la organización, lo cual es importante implementarlos y dar a conocer a sus colaboradores y que tengan mayor comprometimiento en cumplir con el propósito de la empresa.

Pregunta 6. ¿Le permiten dar ideas, sugerencias para la mejora o adecuación de procesos para que la empresa mejore la competitividad?

Tabla 3-6: Exponen criterios en la adecuación de proceso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	47%
No	9	53%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

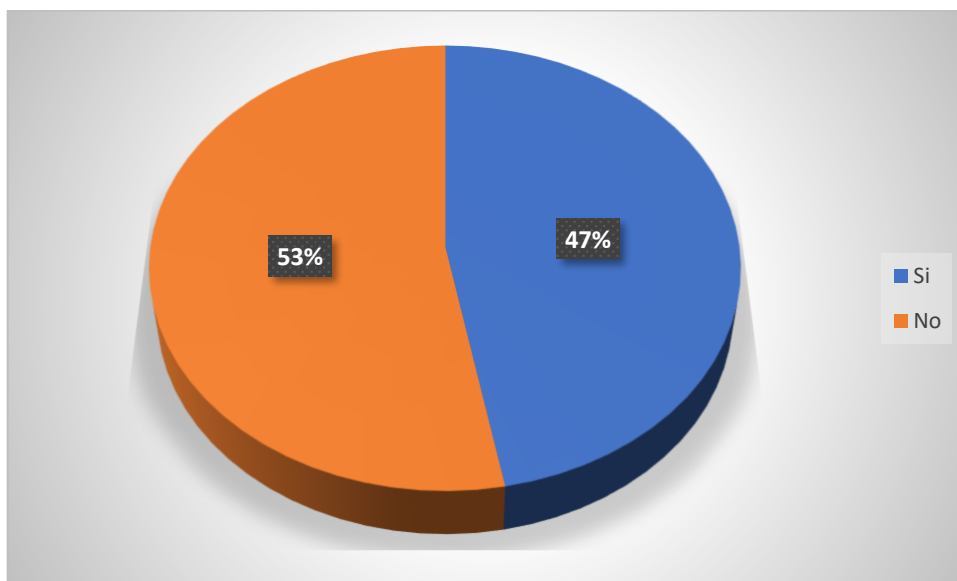


Gráfico 3-6: Exponen criterios en la adecuación de proceso

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la tabla y gráfica presentada se hace mención que el 47% de los empleados menciona que, si dan sugerencias para la mejora o adecuación de procesos, mientras el 53% sostiene que no. Lo que significa que existe limitaciones en promover nuevas estrategias e ideas por parte de los colaboradores en beneficio de la organización, a tomar en cuenta que son ellos quienes están al día y son conscientes de las debilidades y necesidades que existe en la empresa o que cambios deben realizarse, de esta forma los directivos podrán tomar la respectiva toma de decisiones.

Pregunta 7. ¿La empresa cuenta con estrategias para posicionar la marca en el mercado?

Tabla 3-7: Estrategias de posicionamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	24%
No	13	76%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

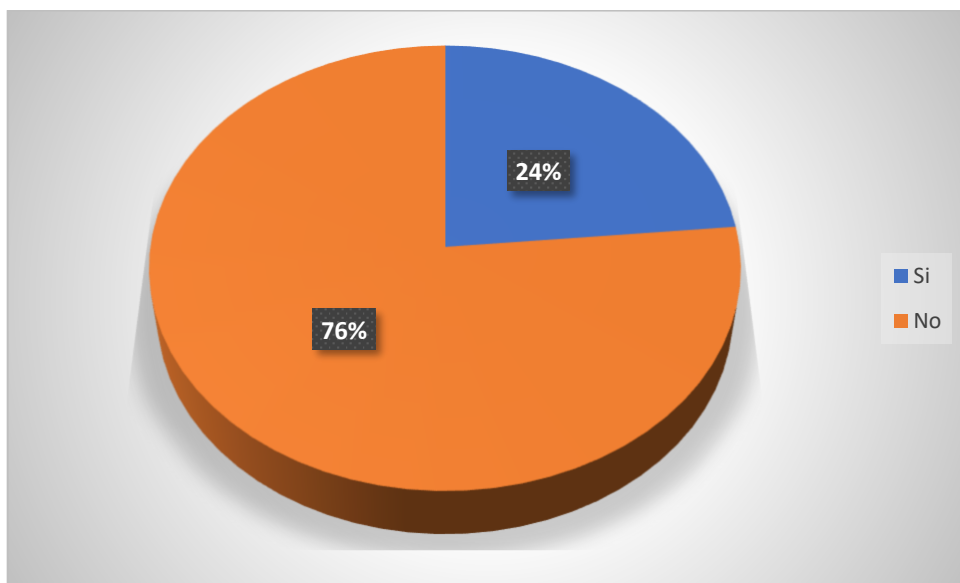


Gráfico 3-7: Estrategias de posicionamiento

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

De las 17 personas encuestadas el 24% menciona que la empresa si cuenta con estrategias para posicionar la marca en el mercado, mientras que el 76% manifiesta que no. De acuerdo a los resultados al no existir una misión, visión y valores en la empresa, tampoco existirá estrategias para incursionar y ser una de las empresas líderes en el mercado, lo que genera en convertirse en una empresa más, sin ningún tipo de proyección o visión.

Pregunta 8. ¿Considera usted que los procesos utilizados en la actualidad son los adecuados?

Tabla 3-8: Procesos adecuados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	24%
No	13	76%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Dennis López

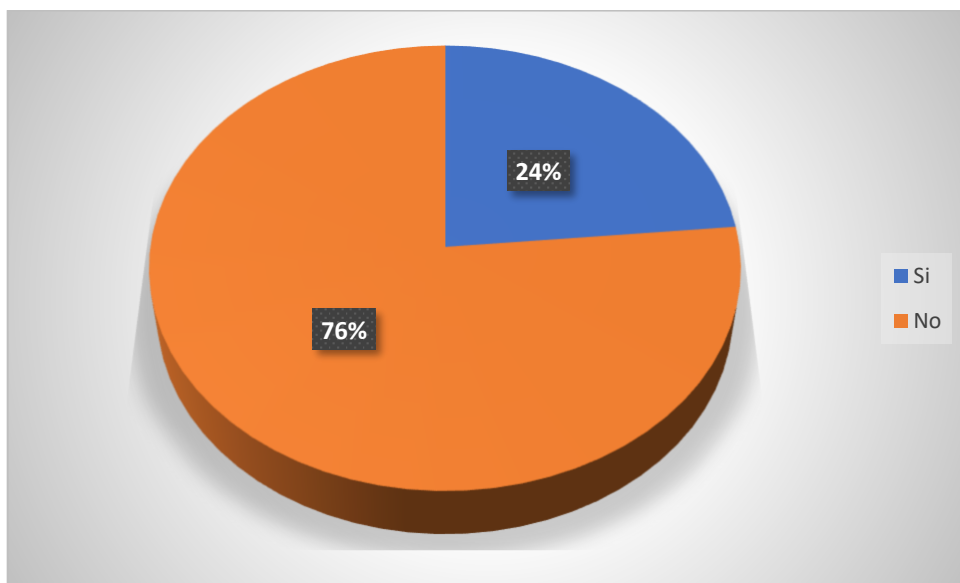


Gráfico 3-8: Procesos adecuados

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

De un total de 17 personas que corresponde al 100%, el 24% mencionan que los procesos utilizados en la actualidad si son los adecuados, mientras que el 76% consideran lo contrario. Se deduce que la empresa Hydrotérmica cuenta con una administración que no es la adecuada, que no existe parámetros, que determinen un desarrollo adecuado y planificado de procesos.

Pregunta 9. ¿Considera usted que el sistema administrativo de la empresa responde a las exigencias de un mercado innovador?

Tabla 3-9: Exigencias del mercado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	18%
No	14	82%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

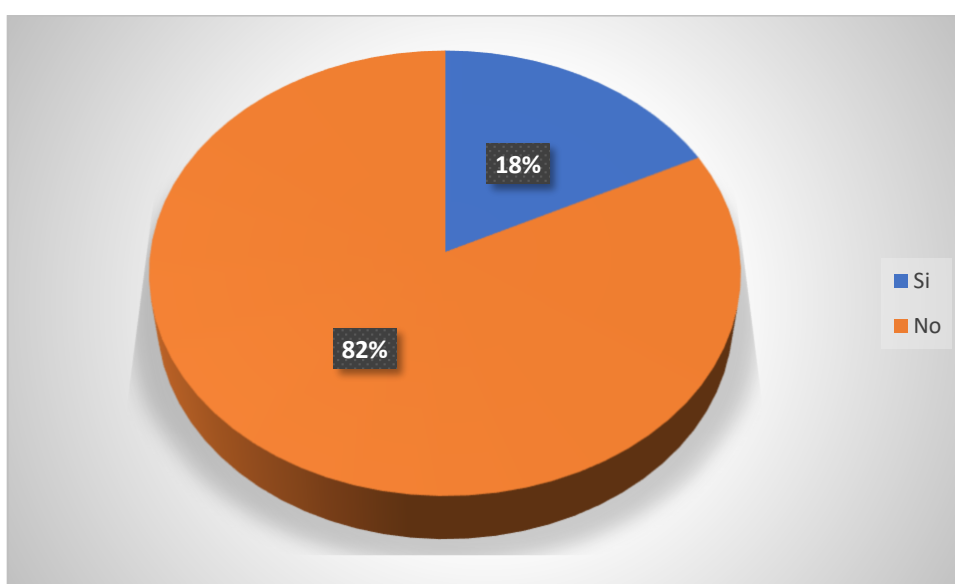


Gráfico 3-9: Exigencias del mercado

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

Del 100% de personas encuestadas, el 18% manifiesta que el sistema administrativo de la empresa si responde a las exigencias de un mercado innovadores, mientras que el 82% sostienen que no. De acuerdo a los resultados la mayoría consideran que las estrategias, y dirección aplicada en la organización, además al no tener definido las funciones de los empleados, la empresa no logrará responder a las exigencias que se presentan en el mercado, puesto que la competencia tiene bien definidos su objetivos y visión.

Pregunta 10. ¿Por qué aspectos cree usted que el cliente prefiere a la competencia?

Tabla 3-10: Preferencias de la competencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Garantía	9	20%
Calidad	4	9%
Rapidez	7	15%
Atención	8	18%
Logística	7	16%
Eficiencia	5	11%
Organización	5	11%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

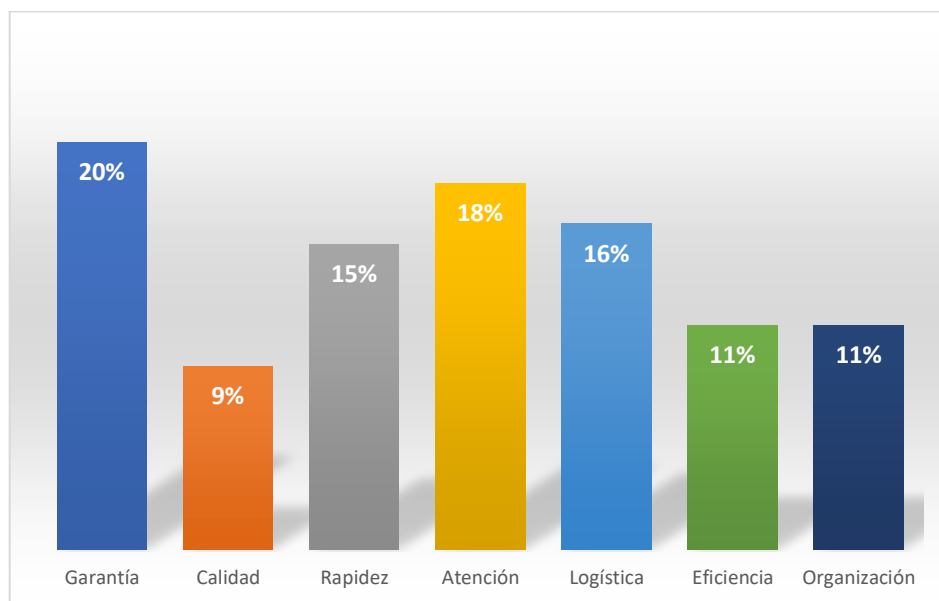


Gráfico 3-10: Preferencias de la competencia

Fuente: Encuesta trabajadores Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada, se evidencia que un mayor porcentaje se encuentra la garantía, atención, rapidez y logística como los aspectos más importantes que el cliente prefiere, por tal motivo Hydrotérmica debe centrarse en este tipo de factores para tener mayor acogida en el mercado.

3.2.2. Entrevista aplicada al Gerente

Tabla 3-11: Entrevista aplicada al gerente

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuántos años tienen constituida la empresa en el mercado?	La empresa lleva varios años constituida en el mercado, aproximadamente unos 4 años con el nombre comercial
2	¿Según su criterio cuál es la fortaleza principal de Hydrotérmica?	La fortaleza de la empresa es contar con normas de calidad de los productos que ofertamos en el mercado. Además de la formación continua de nuestro personal en las nuevas tecnologías
3	¿Según su criterio en que áreas muestra debilidades Hydrotérmica?	Dentro de la empresa hace falta potenciar el área de mercadotecnia para así abarcar más mercado. Falta de recursos para la formación del personal con equipos de alta tecnología que nos permiten el monitoreo de plantas industriales.
4	¿Qué tipo de cambios se realiza en la estructura organizacional de Hydrotérmica?	Dentro de la estructura de la empresa se mantienen los puestos debido a la experiencia y siempre que hay cambios se da a conocer dentro de la misma para así ambientar a los colaboradores con sus nuevos jefes. Cambios de departamentalización y cambio en la cadena de mandos ya que la empresa se desempeña en diferentes campos.
5	¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que tiene la Hydrotérmica?	En cuanto a las oportunidades de desarrollo de la empresa es importante conocer que cada día la tecnología avanza es por ello que los productos se siguen innovando constantemente. La llegada de grandes empresas a la Provincia ha hecho que Hydrotérmica pueda demostrar las capacidades de su personal de trabajo.
6	¿Qué logros ha alcanzado la empresa en los últimos años?	Contar con las normas NFPA para garantizar la calidad y seguridad de los productos. Posicionarse en un corto tiempo en una empresa que brinda soluciones en el campo industrial en una

	forma eficiente y creativa.
7 ¿Qué tipo de obstáculos impide que la empresa cumpla con los objetivos administrativos, operativos y administrativos?	<p>La falta de comunicación en reiteradas veces de la empresa por lo tanto no se llega a cumplir al cien por ciento los objetivos.</p> <p>La no confianza de algunas empresas por ser jóvenes y creen que no disponemos de la suficiente experiencia ha hecho que retrasen el cumplimiento de objetivos planeados.</p>
8 ¿Cuáles son las proyecciones que se ha planteado la empresa?	<p>La empresa dentro de cuatro años mejorará sus procesos administrativos y operativos, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado.</p> <p>Consolidarnos como una empresa líder en la construcción de proyectos integrales dentro del mercado nacional</p>
9 ¿Usted se plantea objetivos semanales, trimestrales o anuales?	<p>Los objetivos generales de manera anual, con indicadores que se revisan trimestralmente.</p> <p>Trimestrales ya que la empresa también da un servicio de venta de equipos y suministros para el área industrial.</p>
10 ¿Cuáles son los objetivos propuestos para este nuevo año?	<p>Generar productos de calidad para así obtener buenas ganancias.</p> <p>Ser una empresa líder en la venta de equipos y suministros y soporte técnico en el área industrial de la Provincia.</p>
11 ¿Qué áreas son las claves en Hydrotérmica?	<p>Las áreas operativas de la empresa.</p> <p>El área administrativa y el área de ventas ya que son las dos las que mueven el progreso de la empresa.</p>
12 ¿Cuáles son las áreas que debe mejorar en las áreas claves?	<p>Específicamente las áreas administrativas.</p> <p>El área de compras, contabilidad y finanzas ya que en estas áreas hemos mostrado debilidades que poco a poco se van corrigiendo y auguramos corregir completamente este año</p>

Fuente: Entrevista al Gerente de Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

3.3. Discusión de los resultados

Una vez finalizada la investigación de campo y desarrollado el análisis e interpretación de resultados de la empresa Hydrotérmica a través de los instrumentos de investigación como es la encuesta y entrevista se recopiló los siguientes resultados.

La mayoría de colaboradores se encuentran a gusto trabajando en la empresa Hydrotérmica, a pesar de que la relación con su superior no es correspondiente, no acepta ciertas sugerencias o ideas por parte de sus trabajadores, por su parte con sus compañeros de labores la situación es diferente puesto que la socialización con ellos y su compañerismo es acertada.

Las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores no se encuentran bien establecidas, no existe un plan estratégico o manual de funciones que especifique la labor de cada uno de ellos, se rigen únicamente a las consignas dadas por su superior. Otro aspecto importante a resaltar es que en la empresa no existe misión, visión y valores de la empresa, lo cual perjudica notablemente la identificación empresarial o mantener mayor compromiso con la misma, además de no hacerles partícipes con sugerencias para la mejora de procesos o funciones. Además, se mencionan que no se encuentran establecidas estrategias para posicionar la marca en el mercado, lo cual dificulta tener mayor competitividad y por ende desventajas ante otras empresas del mercado.

3.4. Propuesta

3.4.1. Título

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HYDROTÉRMICA EN LA CIUDAD DE AMBATO 2021 – 2025

3.4.2. Introducción

En la actualidad la realización de un plan estratégico es primordial para todas las empresas, puesto que permite alcanzar los objetivos y propósitos trazados de una forma más eficiente y eficaz, en tal sentido la empresa Hydrotérmica con la colaboración de todos quienes lo conforman, guiarán a ser una de las más importantes en la provincia, implementando un ambiente laboral adecuado, con procesos estructurados y sobre todo una acertada planificación se proyecta un desarrollo y crecimiento organizacional.

Dentro de la planificación planteada en Hydrotérmica, se ve pertinente la creación de factores claves como es la misión, visión, objetivos y perspectivas empresariales, políticas, valores corporativos, además de la elaboración de una matriz de prioridades, de evaluación de factores internos (EFI) y factores externos (EFE) y una matriz FODA, lo cuales serán necesarios e importantes para el análisis y generación de estrategias, de igual forma se elaborará el plan a implementar y el presupuesto estimado para la aplicación del plan estratégico en la organización.

Cabe mencionar que Hydrotérmica al no tener un plan estratégico, se genera inconvenientes y problemas en su desarrollo administrativo, organizacional, productivo y comercial, además de situarse de forma inestable en el mercado, en tal sentido esta propuesta se enfoca en ser parte de la solución de mejorar la gestión administrativa y direccionamiento empresarial y alcanzar los objetivos planteados.

La aplicación de un plan con estrategias empresariales acertadas es primordial para la organización, puesto que identifica los problemas y falencias que afecten a la organización, las mismas que se determinan mediante un análisis interno y externo, con su matriz DAFO. Es necesario resaltar que las empresas que no establezcan un plan

estratégico adecuado y estructurado, existen complicaciones en mantener presencia en el mercado, puesto que se enfrenta a un ambiente muy competitivo con organizaciones que cuentan con estrategias definidas y un plan establecido y por ende estas crecen y prosperan de forma eficiente, ofreciendo productos y servicios de calidad.

3.4.3. Finalidad de la empresa

La empresa Hydrotérmica se enfoca en el área industrial de sistemas hidráulicos y la comercialización de productos y accesorios que se encuentran relacionado con este campo, su prestigio se basa en satisfacer las diferentes necesidades y exigencias del mercado y sobre todo sus clientes, además de cumplir con todas las normas de calidad y el firme propósito de incrementar sus servicios, beneficios y ventas.

3.4.4. Generalidades de la empresa

La Empresa HYDROTÉRMICA fue creada en el año 2017 por profesionales del gremio de ingeniería y arquitectura que desarrolla su actividad económica basada en la realización de diseños, suministro, instalación de elementos arquitectónicos y de acabados, junto con la construcción de estructuras, y de más actividades para edificaciones comerciales, institucionales y residenciales. Su gerente propietario es el señor Israel Nachimba, la empresa está ubicado en la ciudad de Ambato.

Actualmente la empresa se dedica a la comercialización de servicios ligado al aspecto hidráulico, su labor comercial se centra en la provincia de Tungurahua y su línea se amplía a la venta de productos relacionados con el área hidráulica, que paulatinamente se está convirtiendo en uno de los proveedores industriales más completos e importantes en la provincia.

Razón social: Hydrotérmica

Tipo de empresa: Privada

Rama de actividad: Servicios y comercial

Representante legal: Israel Nachimba

Conformación de capital: Privado

Actividad económica: Comercial

3.4.4.1. *Composición de la empresa*

HYDROTÉRMICA que comenzó sus actividades en el año 2017. Cuenta con 17 empleados y una pequeña participación en el mercado local con sus productos y servicios. Es una empresa que está obligada a llevar contabilidad por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI).

El personal que trabaja en HYDROTÉRMICA se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 3-12: Personal Hydrotérmica

Nivel	Cargo	Personas
Directivo	Gerente General	1
	Supervisor de Producción	1
Ejecutivo – Técnico	Contador General	1
	Asistente Contable / Secretaria	1
Operativo	Operarios	9
Eventuales	Operarios	5
Total		17

Fuente: Empresa Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

3.4.4.2. *Giro de la empresa*

En la actualidad la empresa Hydrotérmica se dedica a:

- Sistemas hidráulicos y eléctricos contra incendios bajo las normas NFPA
- Dimensionamiento, diseño y montaje de sistemas contra incendios
- Montaje de sistemas eléctricos de alarma contra incendios
- Asesoramiento profesional en proyectos
- Aprobación de planos y memorias técnicas en cuerpo de bomberos
- Sistemas de tuberías y accesorios ranurados
- Venta y distribución de productos, tuberías y equipos
- Ofrece sistemas industriales de gas GLP

- Dimensiones, diseño y montaje de sistemas
- Venta y distribución de accesorios

3.4.4.3. Aspecto legal de la empresa:

Se refiere a los diferentes trámites, procesos y documentos de aspecto legal, que son importantes y necesarios para poder funcionar y no obtener ningún tipo de problemas o impedimento. Cabe resaltar que la empresa al considerarse en el área industrial y trabaja en el aspecto de construcción e incendios implica de mayor control, entre las cuales se resalta las siguientes.

- Ministerio de trabajo (MDT)
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato (GADMA)
- Cuerpo de Bomberos Ambato
- Ministerio de Salud Pública (MSP)
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

3.4.5. Esquema de la propuesta

La presente propuesta está compuesta por los siguientes pasos que se detallan a continuación:

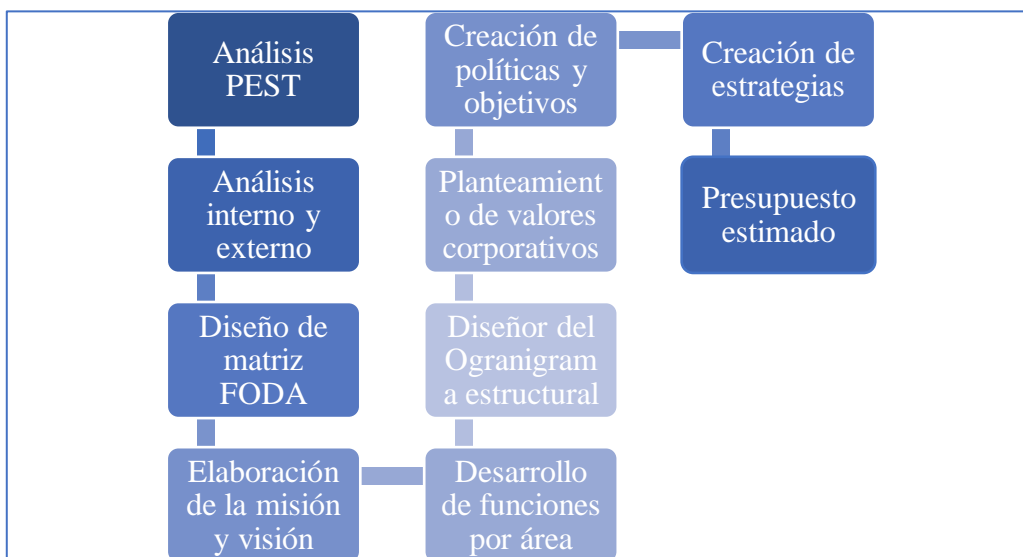


Gráfico 3-11: Esquema de la propuesta
Realizado por: Denisse López 2022

3.4.6. Análisis PEST

Mediante el desarrollo del análisis PEST, se logra identificar las diferentes áreas en la que se encuentra inmersa una organización, puesto que todas las empresas se encuentran ligadas con el ámbito político, económico, social, tecnológico y legal, los factores antes mencionados pueden ser un aporte positivo o negativo que impide que la empresa mantenga un desarrollo óptimo.

Tabla 3-13: Análisis PEST

Dimensión	Comportamiento
Político	Las políticas del estado son primordiales para generar condiciones seguras de inversión, puesto que el ámbito político juega un rol importante en la proyección organizacional, ya que depende de cómo el estado encamine proyectos de inversión y dinamice la economía, puesto que las bases legales, inestabilidad política, corrupción, aranceles, regulaciones, etc., puede afectar o beneficiar a la organización.
Económico	<p>En el factor económico se analiza aspectos primordiales como es la economía del Ecuador, inflación, Producto Interno Bruto (PIB), riesgo país, entre otros; a continuación, se describe las siguientes proyecciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Banco Central estima un crecimiento económico de 3,1% durante 2021. • Según el FMI para los próximos años, según sus proyecciones, la economía ecuatoriana entraría en una fase de lento crecimiento de 2,4%. • El Banco Central del Ecuador (BCE) prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) del país se recupere y crezca 3,1% • El Banco Central del Ecuador (BCE) sostiene que las importaciones de bienes y servicios crecerían en 3,2% frente a 2020 • Así mismo el Banco Central del Ecuador (BCE) menciona que para 2021 se prevé una reducción en la inversión pública de USD 171,2 millones, mientras que la privada subiría en USD 114 millones
Social	<p>En el ámbito social se establece todos los aspectos que tienen relación entre la sociedad y la empresa, aspectos como desempleo, inseguridad, pobreza, en la actualidad aspectos relacionados con el COVID, etc. Entre estos se puede resaltar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El recorte salarial, disminución de jornadas de trabajo, incremento de despidos y el teletrabajo. • Gran parte del país no ha logrado movilizarse con facilidad por las restricciones vehiculares impuestas por el COE. • La situación actual por la pandemia, el incremento de la pobreza ha incrementado.
Tecnológico	La empresa debe estar relacionado con los diversos cambios tecnológicos que se desarrollan día a día, puesto que debe atribuirse a la tecnificación de procesos y diseños, de esta forma mantener ventaja competitiva sobre la competencia. Es necesario que las TICs sean parte

	de la organización ya sea en el aspecto comercial, marketing, servicios y procesos; por ejemplo, utilizar APP, las redes sociales, para mostrar y ofertar sus productos y servicios, al igual de adentrarse en aspectos de realidad virtual, drones, inteligencia artificial para la ejecución de los servicios hidráulicos y diseños; con este tipo de ventajas estará siempre a la vanguardia en el mercado.
Legal	<p>En el ámbito legal se determina las diferentes leyes, reglamentos, estatutos, permisos que debe realizar y regirse la empresa Hydrotérmica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de trabajo (MDT) • Servicio de Rentas Internas (SRI) • Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) • Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato (GADMA) • Cuerpo de Bomberos Ambato • Ministerio de Salud Pública (MSP) • Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.7. Análisis de los factores interno de la empresa

En esta matriz se desarrolla el análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Hydrotérmica. Es necesario la realización de esta matriz para detectar los potenciales y las falencias de la empresa, para tomar los respectivos correctivos y soluciones a los diversos problemas que se desarrollan en ella, cabe mencionar que estas fortalezas y debilidades se las obtuvo a través de una socialización con los trabajadores y documentos de la empresa, al igual de una observación directa.

Tabla 3-14: Factores internos de Hydrotérmica

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Conocimiento del mercado	1	Desmotivación laboral
2	Infraestructura propia	2	Falta de compromiso por los empleados
3	Variedad y calidad de servicios	3	Administración deficiente
4	Fidelización de clientes	4	Limitada capacitación al personal
5	Innovación tecnológica	5	No existe un plan estratégico
6	Trato afable al cliente	6	Posicionamiento en el mercado

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.7.1. *Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*

En esta matriz de evaluación de factores internos, se avalúa las áreas funcionales de la empresa Hydrotérmica, al mismo tiempo conocer aspectos importantes para el diseño y desarrollo de estrategias y analizar la información de los factores internos, es decir en ambiente que está inmersa la organización.

Cabe resaltar que la matriz EFI y EFE expone valores cuantitativos, es decir se realiza la calificación en base a lo siguiente:

En el valor: se establecerá un valor que varíe entre **0,00** y **1,00** a cada uno de los factores identificados. En lo cual:

- factor sin importancia = 0,00
- factor muy importante = 1

Además, en la calificación se establece los siguientes valores:

- Excelente = 4
- Por encima del promedio = 3
- Nivel promedio = 2
- Deficiente = 1

Una vez establecido los valores y la calificación en los factores se proceden a multiplicar el valor por la calificación para obtener la puntuación ponderada de cada variable, finalmente se realiza la suma para el valor total ponderado. Cabe mencionar que este valor se encuentra entre:

- Valor más bajo = 1.0
- Valor más alto = 4

Tabla 3-15: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

#	Factores	Valor	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS				
1	Conocimiento del mercado	0,10	3	0,3
2	Infraestructura propia	0,10	4	0,4
3	Variedad y calidad de servicios	0,09	3	0,27
4	Fidelización de clientes	0,10	3	0,3
5	Innovación tecnológica	0,09	3	0,27
6	Trato afable al cliente	0,15	2	0,3
Total fortalezas				1,84
DEBILIDADES				
1	Desmotivación laboral	0,06	1	0,06
2	Falta de compromiso por los empleados	0,07	2	0,14
3	Administración deficiente	0,06	1	0,06
4	Limitada capacitación al personal	0,06	1	0,06
5	No existe un plan estratégico	0,07	1	0,07
6	Posicionamiento en el mercado	0,05	3	0,15
Total debilidades				0,54
TOTAL		1		2,38

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Tomando en cuenta el valor total es la suma de la puntuación ponderada, el valor máximo es 4 y el valor mínimo es 1, como se puede observar en base a la matriz (EFI), la empresa Hydrotérmica se encuentra en un nivel medio (**2,38**), lo que quiere decir que es pertinente y necesario establecer un clima organizacional interno más fuerte, lo cual facilita un mayor desempeño y desarrollo y alcanzar resultados óptimos en beneficio de la empresa.

3.4.7.2. *Análisis de fortalezas y debilidades*

El resultado total de la matriz de evaluación de los factores internos es señala una puntuación ponderada de (2,38), lo cual es pertinente el análisis de dichos factores, además se puede evidenciar que las fortalezas tienen una puntuación ponderada de (**1,84**) y la puntuación ponderada de las debilidades es de (**0,54**), por consiguiente se concluye

que el ámbito interno es favorable y aceptable, por tal motivo se debe aprovechar las fortalezas presentadas, con el propósito de fortalecer y desarrollar en el mercado.

3.4.7.3. Matriz de prioridades

La matriz de prioridades se establece con los factores internos de la empresa, con su respectivo valor de la puntuación ponderada como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3-16: Matriz de prioridades

Peso	Código	#	Fortalezas
0,3	F1	1	Conocimiento del mercado
0,4	F2	2	Infraestructura propia
0,27	F3	3	Variedad y calidad de servicios
0,3	F4	4	Fidelización de clientes
0,27	F5	5	Innovación tecnológica
0,3	F6	6	Trato afable al cliente
Peso	Código	#	Debilidades
0,06	D1	1	Desmotivación laboral
0,14	D2	2	Falta de compromiso por los empleados
0,06	D3	3	Administración deficiente
0,06	D4	4	Limitada capacitación al personal
0,07	D5	5	No existe un plan estratégico
0,15	D6	6	Posicionamiento en el mercado

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

A través del análisis de la matriz de prioridades de la empresa Hydrotérmica, se visualiza que la fortaleza más importante en relación a la situación productiva es la infraestructura propia, puesto que tiene una puntuación ponderada de 0,4. De igual forma la mayor debilidad de la empresa es la desmotivación laboral con una puntuación ponderada del 0,07.

En relación a la gestión organizacional de cómo se maneja la empresa, en relación las políticas, normativas internas, planificación y procesos, se lo considera como mayor fortaleza a la fidelización de los clientes con una puntuación ponderada del 0,3 y al mismo

tiempo como mayor debilidad se determina a la administración deficiente con una puntuación ponderada del 0,06.

Finalmente, a lo que concierne con la gestión financiera y proyección a futuro de la empresa, se menciona como mayor fortaleza a la innovación tecnológica con una puntuación ponderada de 0,27, mientras como mayor debilidad se designa a la inexistencia de un plan estratégico con la puntuación ponderada 0,07.

3.4.8. Análisis de factores externos de la empresa

Al igual de los factores internos se procede al desarrollo del análisis de los factores externos, puesto que esta matriz no permite conocer las estrategias de una manera más sintetizada, con el propósito de generar información más verídica y oportuna de los diferentes ámbitos de la organización, cabe mencionar que a través de este análisis se podrá mitigar las diversas amenazas que afecta a la empresa Hidrotérmica y de igual forma aprovechar las oportunidades que esta matriz presenta, de esta forma se puede llegar a la consecución del objetivo macro que se refiere a la visión de la empresa.

Tabla 3-17: Factores externos de Hidrotérmica

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Nuevas tecnologías en el mercado	1	Desconocimiento y limitada incursión de procesos eficaces de la competencia
2	Mayor ubicación, surtido y variedad de servicios y productos	2	Demora en la ejecución de proyectos
3	Comercialización en línea de los servicios y productos	3	Costos altos de nuevos equipos y maquinaria de punta.
4	Mercado creciente que solicita productos de calidad	4	Servicios y productos de diferente valor
5	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas	5	Cierre de industrias relacionadas al mercado
6	Mayor competitividad	6	Competencia directa

Fuente: Empresa Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

3.4.8.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

En la matriz de evaluación de factores externos se resume y evalúa la información que en cierto caso no es controlable para la empresa Hydrotérmica, se basa en los siguientes aspectos como jurídico, social, demográfico, económico, político, ambiental y competitivo.

Tabla 3-18: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

#	Factores	Valor	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Nuevas tecnologías en el mercado	0,1	3	0,3
2	Mayor ubicación, surtido y variedad de servicios y productos	0,07	4	0,4
3	Comercialización en línea de los servicios y productos	0,08	3	0,27
4	Mercado creciente que solicita productos de calidad	0,1	3	0,3
5	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas	0,09	3	0,27
6	Mayor competitividad	0,09	2	0,3
Total fortalezas				1,43
AMENAZAS				
1	Desconocimiento y limitada incursión de procesos eficaces de la competencia	0,1	4	0,4
2	Demora en la ejecución de proyectos	0,08	4	0,32
3	Costos altos de nuevos equipos y maquinaria de punta.	0,07	2	0,14
4	Servicios y productos de diferente valor	0,08	3	0,24
5	Cierre de industrias relacionadas al mercado	0,07	2	0,14
6	Competencia directa	0,07	2	0,14
Total debilidades				1,38
TOTAL		1		2,81

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.8.2. Análisis de las oportunidades y amenazas

El valor total de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), presenta una puntuación ponderada de 2,81; lo cual indica que la empresa Hydrotérmica debe aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas, cabe mencionar que la organización no utiliza todos los recursos para aprovechar las oportunidades no es el

propicio, puesto que se tiene una puntuación ponderada de 1,43; mientras que la puntuación ponderada de las amenazas es de 1,38, motivo por el cual la empresa no están capitalizando de forma completa las oportunidades y evitando la amenazas externas.

3.4.8.3. Matriz de prioridades

La matriz de prioridades se establece con los factores externos de la empresa, con su respectivo valor de la puntuación ponderada como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3-19: Matriz de prioridades FE

Peso	Código	#	Oportunidades
0,3	O1	1	Nuevas tecnologías en el mercado
0,4	O2	2	Mayor ubicación, surtido y variedad de servicios y productos
0,27	O3	3	Comercialización en línea de los servicios y productos
0,3	O4	4	Mercado creciente que solicita productos de calidad
0,27	O5	5	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas
0,3	O6	6	Mayor competitividad
Peso	Código	#	Amenazas
0,4	A1	1	Desconocimiento y limitada incursión de procesos eficaces de la competencia
0,32	A2	2	Demora en la ejecución de proyectos
0,14	A3	3	Costos altos de nuevos equipos y maquinaria de punta.
0,24	A4	4	Servicios y productos de diferente valor
0,14	A5	5	Cierre de industrias relacionadas al mercado
0,14	A6	6	Competencia directa

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Se evidencia en la matriz de prioridades de los factores externos de la empresa Hydrotérmica las oportunidades con mayor puntuación ponderada son las siguientes:

- Mayor ubicación, surtido y variedad de servicios y productos = 0,40
- Nuevas tecnologías = 0,30
- Mercado creciente que solicita productos de calidad = 0,30
- Mayor competitividad = 0.30

Mientras que las amenazas con mayor puntuación ponderada son las siguientes:

- Desconocimiento y limitada incursión de procesos eficaces de la competencia = 0.40

- Demora en la ejecución de proyectos = 0,32
- Servicios y productos de diferente valor = 0,24

3.4.9. Matriz FODA

A partir de la matriz FODA se podrá analizar y el estado actual de la empresa Hydrotérmica, lo cual se parte del análisis de los Factores internos y externos, reconociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esta se podrá formular estrategias que se pueden aprovechar de acuerdo a las fortalezas de la empresa, reducir las debilidades y utilizar de forma adecuada y en su momento las oportunidades y reducir las amenazas, con el objetivo de propiciar un futuro positivo para Hydrotérmica.

Tabla 3-20: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Conocimiento del mercado	1	Desmotivación laboral
2	Infraestructura propia	2	Falta de compromiso por los empleados
3	Variedad y calidad de servicios	3	Administración deficiente
4	Fidelización de clientes	4	Limitada capacitación al personal
5	Innovación tecnológica	5	No existe un plan estratégico
6	Trato afable al cliente	6	Posicionamiento en el mercado
FACTORES EXTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Nuevas tecnologías en el mercado	1	Desconocimiento y limitada incursión de procesos eficaces de la competencia
2	Mayor ubicación, surtido y variedad de servicios y productos	2	Demora en la ejecución de proyectos
3	Comercialización en línea de los servicios y productos	3	Costos altos de nuevos equipos y maquinaria de punta.
4	Mercado creciente que solicita productos de calidad	4	Servicios y productos de diferente valor
5	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas	5	Cierre de industrias relacionadas al mercado
6	Mayor competitividad	6	Competencia directa

Fuente: Empresa Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

3.4.10. Determinación de las estrategias DAFO

Tabla 3-21: Determinación de las estrategias DAFO

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Conocimiento del mercado	D1	Desmotivación laboral
FACTORES EXTERNOS		F2	Infraestructura propia	D2	Falta de compromiso por los empleados
		F3	Variedad y calidad de servicios	D3	Administración deficiente
		F4	Fidelización de clientes	D4	Limitada capacitación al personal
		F5	Innovación tecnológica	D5	No existe un plan estratégico
		F6	Trato afable al cliente	D6	Posicionamiento en el mercado
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
O1	Nuevas tecnologías en el mercado	F1 – O2: Mantener mayor conocimiento del mercado para satisfacer la grande demanda con servicios y productos en gran variedad y calidad. F5 – O3: Los avances tecnológicos brinda facilidades a los usuarios, implementar ventas online a través de APP y redes sociales incrementar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad. F3 - O4: Mantener variedad de servicios y productos da la oportunidad de ofrecer calidad, eficiencia y rapidez.		D4 – O1: Es pertinente la creación de un plan de capacitación al personal para tener mayor competitividad. D5 – O3: La aplicación de un plan estratégico, permite que se mantenga una administración adecuada y por ende se tenga una mejor comercialización de los servicios y productos. D6 – O5: Alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado da paso a que exista alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	
O2	Mayor ubicación, surtido y variedad de servicios y productos				
O3	Comercialización en línea de los servicios y productos				
O4	Mercado creciente que solicita productos de calidad				
O5	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas				
O6	Mayor competitividad				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
A1	Desconocimiento y limitada incursión de procesos eficaces de la competencia	F3 – A4: La oportunidad de contar con una amplia gama de servicios y productos, se puede cotizar a diferentes precios sin perder la calidad del mismo F1 – A6: El amplio conocimiento del mercado se puede mantener una competencia directa con las grandes empresas. F4 – A5: La fidelización de los clientes es el mejor marketing que posee la empresa, por ende, será quienes avalen la calidad y servicio para captar nuevos clientes.		D2 – A2: Es necesario comprometer al empleado a través de capacitaciones, motivaciones e identidad de la empresa para evitar demoras en la ejecución de proyectos. D3 – A5: Una adecuada gestión permite que la empresa surja y se posicione en el mercado, evitando declives y cierres de la empresa.\	
A2	Demora en la ejecución de proyectos				
A3	Costos altos de nuevos equipos y maquinaria de punta.				
A4	Servicios y productos de diferente valor				
A5	Cierre de industrias relacionadas al mercado				
A6	Competencia directa				
				D5 – A1: La aplicación de un plan estratégico genera un amplio conocimiento y e incursión a procesos eficaces, innovación y mayor competitividad.	

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.11. Planteamiento de estrategias

Las estrategias que se detallan a continuación permiten alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, las cuales son determinadas para la mejorar el estado situacional de Hydrotérmica, de tal forma es necesario socializar con gerencia para la maximización de las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas.

3.4.11.1. Estrategias ofensivas (FO)

Se refiere aquellas estrategias para potenciar el éxito de la empresa, además se aprovecha al máximo las fortalezas y oportunidades.

- **F1 – O2:** Mantener mayor conocimiento del mercado para satisfacer la grande demanda con servicios y productos en gran variedad y calidad.
- **F5 – O3:** Los avances tecnológicos brinda facilidades a los usuarios, implementar ventas online a través de APP y redes sociales incrementar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.
- **F3 - O4:** Mantener variedad de servicios y productos da la oportunidad de ofrecer calidad, eficiencia y rapidez

3.4.11.2. Estrategias de orientación (DO)

Este tipo de estrategias son las que guían o dirigen a la empresa por una vía más segura, atenuando las debilidades y aprovechando las oportunidades.

- **D4 – O1:** Es pertinente la creación de un plan de capacitación al personal para tener mayor competitividad.
- **D5 – O3:** La aplicación de un plan estratégico, permite que se mantenga una administración adecuada y por ende se tenga una mejor comercialización de los servicios y productos.
- **D6 – O5:** Alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado da paso a que exista alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.

3.4.11.3. Estrategias de defensa (FA)

Son aquellas estrategias utilizadas como mecanismos de defensa, con el propósito de minimizar las diferentes amenazas a través de sus fortalezas.

- **F3 – A4:** La oportunidad de contar con una amplia gama de servicios y productos, se puede cotizar a diferentes precios sin perder la calidad del mismo
- **F1 – A6:** El amplio conocimiento del mercado se puede mantener una competencia directa con las grandes empresas.
- **F4 – A5:** La fidelización de los clientes es el mejor marketing que posee la empresa, por ende, será quienes avalen la calidad y servicio para captar nuevos clientes.

3.4.11.4. Estrategias de supervivencia (DA)

Son las estrategias utilizadas para minimizar las debilidades y amenazas que afecta a la organización.

- **D2 – A2:** Es necesario comprometer al empleado a través de capacitaciones, motivaciones e identidad de la empresa para evitar demoras en la ejecución de proyectos.
- **D3 – A5:** Una adecuada gestión permite que la empresa surja y se posicione en el mercado, evitando declives y cierres de la empresa.
- **D5 – A1:** La aplicación de un plan estratégico genera un amplio conocimiento y e incursión a procesos eficaces, innovación y mayor competitividad.

3.4.12. Formulación estratégica de la empresa

En esta matriz se representa las estrategias de la organización, y determina como alcanzar las metas, partiendo de la posición actual de la empresa, el mismo que se determina a partir de la información recogida del entorno, la situación interna y sus resultados.

Tabla 3-22: Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

Eje	Estrategia
Financiero	La empresa opta al incremento de sus ingresos por medio de la innovación de sus servicios y productos, además de aplicar tecnología adecuada para la comercialización online y sobre todo estar a la vanguardia de software de diseño y presentación de sus proyectos.
Cliente	Mantener innovación continua en los diferentes procesos que se ejecutan en la organización, con el propósito de diferenciarse de la competencia y ampliar su mercado. De igual forma fortalecer la atención al cliente mediante la capacitación al empleado.
Procesos internos	Es necesario aplicar la propuesta sobre la planificación estratégica, con el fin de mejorar la competitividad y ampliar su mercado, de igual forma el mejorar los procesos administrativos con relación al cliente, puesto que estos son factores esenciales para captar nuevos y aumentar el número de clientes, agilizando la entrega de proyectos, de productos, satisfacción al cliente y respuesta inmediata a sus necesidades y dudas.
Aprendizaje y crecimiento	La convicción de generar capacitaciones permanentes para toda la empresa, con el propósito de estar actualizados en las nuevas propuestas del mercado. Además de establecer acuerdos o convenios con instituciones públicas y privadas para incrementar el volumen de ventas y servicios y de esta forma mejorar su rentabilidad. Por último, crear un plan de marketing para la promoción de los diferentes servicios y productos que ofrece la organización.

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.13. Elaboración de la misión

La misión se establece principalmente a través de la respuesta de las siguientes interrogantes que toda empresa debe responder.

Gráfico 3-12: Preguntas de la misión

¿Que hace la empresa?	<ul style="list-style-type: none">• Hydrotérmica brinda servicios y productos en relación a sistemas hidráulicos contra incendios, montajes eléctricos de alarma contra incendio.
¿Para qué lo hace?	<ul style="list-style-type: none">• Para satisfacer las diferentes necesidades que tienen los clientes y como aporte al desarrollo constructor y seguridad de la ciudad y el país
¿Cómo lo hace?	<ul style="list-style-type: none">• Con personal capacitado y calificado al igual de tecnología de punta
¿Con cuales criterios se rige?	<ul style="list-style-type: none">• Respetando valores de la empresa
¿A cambio de que lo hace?	<ul style="list-style-type: none">• Para la obtención de rentabilidad, posicionarse y crecer en el mercado, sobre todo potenciar el desarrollo del sector

Fuente: Empresa Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

Gráfico 3-13: Misión de la empresa Hydrotérmica

“Somos una empresa responsable, dedicada a la presentación de servicios de diseño y construcción de instalaciones hidráulicas, gas, alarmas y redes contra incendio, además a la comercialización de productos de ingeniería civil. Comprometido bajo los más altos estándares de calidad y personal calificado que cumple con los requerimientos exigidos por el cliente”

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.14. Elaboración de la visión

La visión de la empresa deber ser un aspecto inspirado, con el propósito de cumplir metas establecidas a largo plazo, además de mentalizarse de cierta posición de como desea verse en un tiempo determinado en el mercado, cabe mencionar que la visión debe ser ambiciosa y realista con el fin de guiar y motivar al personal y colaboradores de la organización. Para lo cual se realiza las siguientes interrogantes.

Gráfico 3-14: Preguntas de la visión

<p>¿Cómo llegará a ser la empresa dentro de 5 años?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser una empresa lider en el mercado
<p>¿Cuáles logros alcanzará la empresa a corto, mediano y largo plazo?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser una empresa solida en isntalaciones hidráulicas e incursionar en nuevos ámbitos.
<p>¿Que actividades e innovación tecnológica se implementará?</p> <ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado, instalaciones adecuadas, productos de calidad y tecnología de punta, al igual de equipos y maquinaria moderna.
<p>¿A cambio de que lo hace?</p> <ul style="list-style-type: none">• Para la obtención de rentabilidad, posicionarse y crecer en el mercado, sobre todo potenciar el desarrollo del sector

Fuente: Empresa Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

Gráfico 3-15: Visión de la empresa Hydrotérmica

“Para el 2025 la empresa Hydrotérmica se posicionará como una de las más importantes empresas a nivel local y nacional, en el mercado de la construcción. Será reconocida por su calidad de servicios, productos y el compromiso con el cliente, utilizando tecnología innovadora, personal calificado y cumplimiento en sus proyectos”

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.15. Creación de valores corporativos de la empresa Hydrotérmica

Los valores y principios empresariales, se refiere al conjunto de creencias y normas que se rige una empresa, es su identidad organizacional, tiene como propósito el diferenciarse de las otras empresas al igual que todo el personal de acatar estos valores para un mejor comportamiento con el cliente.

Tabla 3-23: Propuesta de valores corporativos

Valores corporativos	Descripción
Confianza	Aspecto importante para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa
Responsabilidad	Cumplir con las diferentes obligaciones establecidas con socios y clientes, sean estos a tiempo, calidad y servicio.
Honestidad	Realizar a cabalidad las indicaciones y especificaciones planteadas por el cliente, sin hacer mal uso de la confianza.
Eficiencia	Desarrollo del trabajo de forma satisfactoria y adecuada, utilizando los recursos disponibles de forma óptima y garantizando el trabajo.
Respeto	Alcanzar armonía, interacción con los clientes, aceptando sus opiniones encima del interés personal
Amabilidad	Trato afable y respetuosos hacia los clientes, demostrando n trato cordial.
Calidad	Garantizar el trabajo cumplido, con todas las especificaciones, procedimientos y estándares de calidad, con la finalidad que el cliente quede satisfecho y se presente recomendaciones futuras.
Puntualidad	Se realice y cumpla los proyectos y entregas de productos a tiempo.

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Estos valores corporativos se convertirán en cualidades que identificaran a la empresa Hydrotérmica, puesto que garantizan patrones de comportamiento que todos los colaboradores de la organización deben acatar, con el propósito de mejorar no solo en lo organizacional sino a nivel individual.

3.4.16. Creación de los principios corporativos de la empresa Hydrotérmica

Estos principios deben representar y acatar todos los colaboradores de la empresa, los mismos que rigen el comportamiento de todos ellos, ya sea de forma interna con sus compañeros y externa con los clientes.

Tabla 3-24: Propuesta de principios corporativos

Principios corporativos	Descripción
Competitividad	En las diferentes áreas de la empresa debe existir una competencia sana para dar cumplimiento a todos los procesos de forma adecuada y alcanzar la visión de la propuesta.
Trabajo en equipo	Concierne a la unión de los miembros de la empresa, con el fin de cumplir las metas y objetivos trazados, puesto que el trabajo en equipo se logra la eficiencia y calidad en sus procesos, además de un adecuado ambiente laboral, comunicación asertiva en la organización.
Estándares de calidad	El identificar y diferenciar a la empresa se destaca por servicios y productos de alta calidad, de esta forma se posiciona en el mercado.
Actitud en la prestación de servicios	Este principio dará mayor satisfacción a los clientes, además de distinguir a la empresa y garantizar la fidelización de los clientes.

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

Los principios corporativos presentados, son cualidades representativas de la empresa Hydrotérmica, puesto que garantizará una mejor competitividad y desarrollo adecuado de los procesos dentro de la organización, además de poseer una cultura organizacional positiva.

3.4.17. Propuesta de políticas empresariales

En la actualidad es importante que las organizaciones establezcan políticas empresariales, con el propósito de un adecuado desarrollo de las actividades y procesos y alcanzar los objetivos planteados. Además de representar principios, reglas y guías para todos sus colaboradores, los mismos que deben cumplir a cabalidad para la mejora el funcionamiento de la empresa. A continuación, se describe las siguiente siguientes políticas propuestas para la empresa Hydrotérmica.

3.4.17.1. Políticas generales

Este tipo de políticas se establecen en los altos mandos en Gerencia, con el propósito de direccionar de forma adecuada los diferentes procesos de la empresa.

- Los directivos cumplirán con la normativa vigente de la empresa, con el fin de mantener equidad en cada uno de ellos.
- Se debe mantener reuniones por lo menos 2 veces al año, para dar un informe de cumplimiento de funciones y la situación de la empresa.
- Es necesario proponer un plan de capacitación para todos los colaboradores en sus diferentes áreas.
- Mantener un alto compromiso con la empresa y con los beneficios de los empleados, con el propósito que se mantenga un adecuado ambiente laboral.

3.4.17.2. Política de empleados

Para obtener un mejor cumplimiento y desenvolvimiento en las diferentes funciones que desarrollan los empleados, además de un mayor desempeño en las actividades que realizan se plantea las siguientes políticas.

- Realizar sus funciones de forma eficaz y eficiente
- Cumplir con las diferentes normas de seguridad laboral
- Determinar normas de utilización de uniformes e implementos de seguridad.
- Propiciar un ambiente adecuado para un mejor desenvolvimiento de sus

actividades.

- Ofrecer un trato adecuado a todos los clientes sin ningún tipo de distinción.
- Presentar un informe de los trabajos elaborados según sus funciones, específicamente en el área operativa.
- Tener claro sus funciones y objetivos a ser alcanzados.
- Conocer todos los procedimientos de la empresa.
- Priorizar el entorno ambiental y seguridad de los demás.
- Cumplir con eficiencia, puntualidad todos los proyectos.

3.4.17.3. *Política de clientes*

A través de estas políticas se espera mantener una relación de cordialidad y respeto con los clientes, puesto que son parte importante de la empresa, a continuación, se exponen las siguientes políticas.

- Aceptar formas diferentes de pago tanto en servicios como en adquisición de productos.
- Formular descuentos especiales por montos de adquisición.
- Aplicar garantías específicas en servicios y productos
- Facilitar precios a los clientes por distintas vías de comunicación
- Asesorar al cliente con la mejor opción dejando de lado el interés personal
- Desarrollar una base de datos para promociona productos innovadores
- Brindar atención personalizada para tener mayor relación y asesoramiento oportuno.

3.4.17.4. *Política de proveedores*

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la empresa, es primordial reconocer la selección de proveedores, los mismos que reducirán precios y costo para el cliente final, manteniendo la misma calidad y estándares deseados.

- Seleccionar proveedores que satisfagan y cumplan con los estándares de calidad, imparcialidad, precios competitivos y libre competencia.

- Proporcionar igualdad de oportunidad para todos los proveedores en el momento de selección, sin favorecer a nadie, pensando siempre en beneficios de la empresa.
- Definir proveedores que cumplan con las normativas vigentes y productos calificados.
- Los proveedores deben entregar los productos de forma puntual y en los plazos establecidos, además de la cantidad correcta y en excelente estado.
- Las formas de pago se deben cumplir de acuerdo al contrato firmado.
- Definir canales de comunicación para definir garantías, asesoramiento, compras, devoluciones y decisiones de compra.

3.4.17.5. *Política de compras*

Los procesos de compra deben estar definidas de forma correcta las especificaciones del producto, al igual de su garantía y respectivo asesoramiento si el caso lo amerita.

- Mantener un registro detallado de compras
- Al momento de recepción de productos por parte de proveedores, realizar revisión específica según los estándares de calidad, de lo contrario se procede a la respectiva devolución.
- Establecer procesos adecuados de inventario según su comercialización y utilización en los proyectos desarrollados.
- Las compras a realizar deben ser autorizadas por gerencia.
- Implementar sistemas de calificación para los proveedores

3.4.17.6. *Política de ventas*

Es necesario aplicar políticas de ventas para optimizar los recursos, y mayor rentabilidad para la empresa, entre las políticas más principales se exponen las siguientes:

- Atribuir vías de comunicación para que los clientes adquirir los productos y la empresa exponga sus servicios.
- Plantear créditos según la fidelización del cliente, monto y cantidad, de esta forma se incentivar la compra del cliente. Tomar en cuenta los riesgos pertinentes.

- Facilitar la adquisición de los productos, el cual será entregado en la dirección que mencione el cliente, sin recargo adicional.

3.4.17.7. *Políticas de cobro*

Las políticas de cobro deben ser aplicadas de forma permanente, evitando incomodar al cliente, al contrario, incentivar a nuevas adquisiciones, siempre y cuando limitar sus compras en caso de morosidad o demora en el pago.

- Los cobros se realizarán en caja, por medio de transferencias bancarias, cheques, tarjetas de débito o crédito, depósitos en cuenta empresarial o en efectivo.
- Es preciso implementar recordatorios a través de canales de comunicación como llamada telefónica, correo electrónico y SMS.
- Cobrar las cuentas en los tiempos especificados al momento de la compra sin afectar la credibilidad del cliente.
- Si existe demora en la cancelación sin ninguna justificación, la empresa establecerá procesos coactivos.

3.4.17.8. *Política de servicios*

Es importante establecer este tipo de políticas con la finalidad de acrecentar y dar mayor credibilidad al cliente, entre las principales políticas se encuentra las siguientes.

- Realizar el seguimiento pertinente a los clientes potenciales y actuales, con la finalidad de conocer sus necesidades y ofertar nuevos servicios y productos.
- Es necesario que la empresa induzca al cliente la cultura de calidad bajo los estrictos estándares de calidad y no fijarse en precios bajos y de mala calidad, de esta forma generar un ambiente de confianza y credibilidad.
- La atención en los servicios que oferta la empresa debe ser personalizada
- Presentar al cliente los diferentes servicios y productos que oferta la empresa.
- Ofertar servicios y productos con innovaciones tecnológicas, productos de calidad y bajo los respectivos estándares de calidad.

3.4.18. Propuesta de objetivos estratégicos

Los objetivos de la empresa Hidrotérmica son planteados para un alcance de corto, mediano y largo plazo, los mismos que demarcan el mantener una mejor gestión empresarial y cumplimiento de la misión y visión planteada. A continuación, se detalla los siguientes objetivos.

Tabla 3-25: Objetivos estratégicos de Hidrotérmica

Alcance	Objetivos
Operacionales	<ul style="list-style-type: none">• Implementar la misión y visión de la empresa Hidrotérmica• Plantear objetivos a corto y largo plazo con la finalidad que aporte a la toma de decisiones de la empresa• Aplicar la planificación estratégica para la empresa• Desarrollar políticas estratégicas para el cumplimiento de la gestión administrativa.• Generar estrategias empresariales que aporte al desarrollo organizacional y direccionamiento de la empresa.• Mejorar la comunicación y relación con los clientes.
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar programas de capacitación para todo el personal• Aplicar innovaciones tecnológicas que permita mejorar la presentación de proyectos y productos de acuerdo a las exigencias del mercado.• Contratar personal experimentado y calificado según el área de trabajo.• Fortalecer los procesos internos para brindar un mejor servicio a todos los clientes.• Presentar varios canales de comunicación para publicitar los diferentes servicios y productos.• Introducir el comercio en línea a través de una APP de la empresa
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none">• Apertura de una sucursal en un lugar estratégico de la ciudad o el país para abarcar mayor cobertura en el mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en nuevas áreas de la construcción para dar un servicio completo a los clientes. • Generar alianzas estratégicas con empresas sean estas públicas o privadas. • Posicionarse en el mercado como una de las principales empresas en el área de instalaciones hidráulicas, y comercialización de sus productos.
--	---

Fuente: Empresa Hydrotérmica

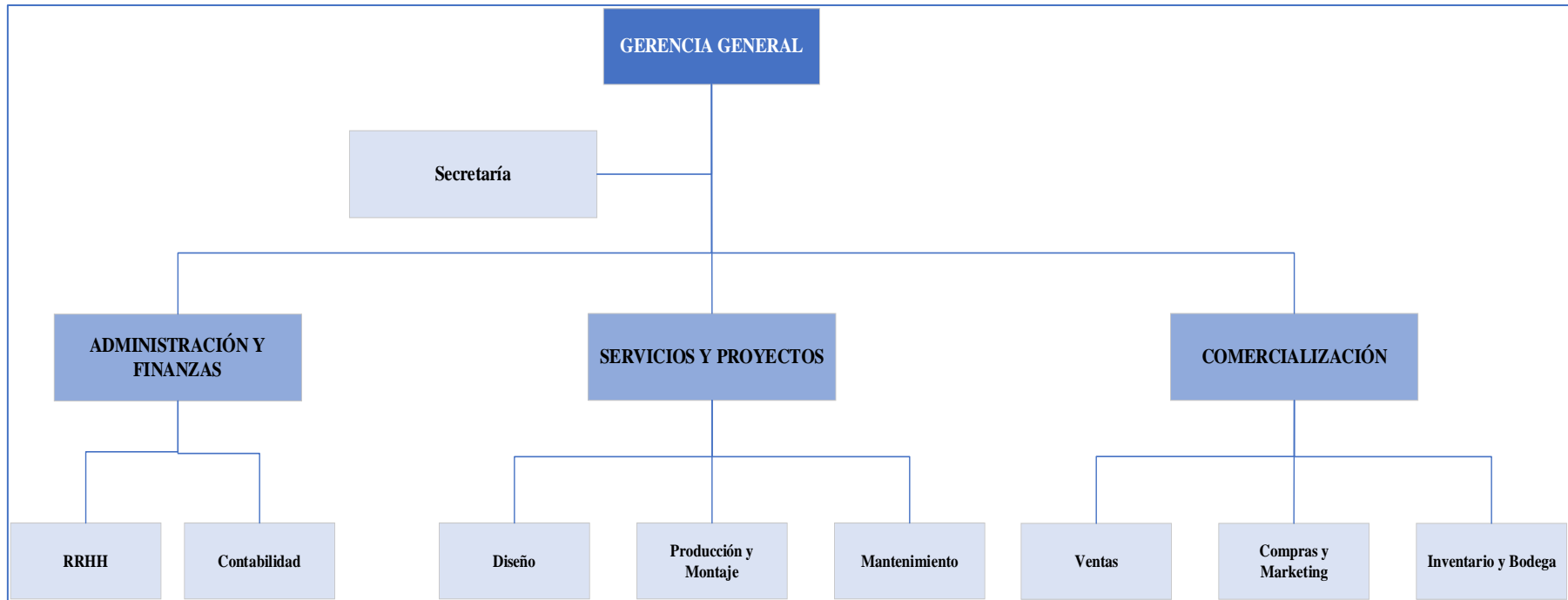
Realizado por: Denisse López 2022

3.4.19. Propuesta del organigrama estructural

El organigrama estructural se encuentra dividido según las áreas de trabajo, generando una buena relación y comunicación, con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos propuestos. Este organigrama es una representación gráfica que detalla los diferentes niveles jerárquicos en una forma organizada y estructurada.

Su principal ventaja se centra en presentar la jerarquía para todos, puesto que delimita de forma clara y precisa los niveles de autoridad; el diseño de este debe ser sencillo y fácil de interpretarlo. Es esencial que toda empresa tenga este tipo de organigramas para coordinar los diferentes departamentos de la organización y dar cumplimiento a las metas deseadas, además de ayudar a sus directivos a mantener un control ordenado de las funciones y crecimiento de la empresa.


Gráfico 3-16: Organigrama estructural propuesto



Fuente: Empresa Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

3.4.19.1. Funciones por áreas

Es importante mencionar las diferentes funciones que se desarrollan en cada área de la empresa, de esta forma se garantiza que los procesos y actividades que se realicen se efectúe de forma adecuada. A continuación, se presenta las funciones por área según el organigrama presentado.

		EMPRESA HIDROTÉRMICA	
		FUNCIONES POR ÁREA	
GERENCIA	Superior	Ninguno	
	Subordinado	Administración, finanzas, servicios, proyectos y comercialización	
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la empresa al cumplimiento de los objetivos. • Representar legalmente a la organización • Direccionar los procedimientos y políticas • Aprobación de presupuesto de inversión, gastos y contratos. • Aprobación de cotizaciones de proyectos • Revisión de la gestión financiera • Delegar funciones y evaluación de informes e indicadores 	
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	RECURSOS HUMANOS		
	Superior	Gerencia	
	Subordinado	Personal administrativo y operativo	
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal • Contratación y regulación de personal • Analizar los gastos y costos • Plan de cuentas • Encargado de nuevos productos, servicios y tecnología • Conservar y actualizar la documentación legal • Coordinar los procedimientos en la elaboración de informes de proyectos • Encargado de seguridad industrial 	
	CONTABILIDAD		
	Superior	Gerencia	
Subordinado	Servicios, proyecto y comercialización		

	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de pago de impuestos • Controlar estados financieros y plan de cuentas • Análisis de costos y gastos • Encargado de cobranzas • Conciliación de cuentas y balance general • Preparar informes de las actividades contables dentro y fuera de la empresa.
SERVICIOS Y PROYECTOS	DISEÑO	
	Superior	Gerencia
	Subordinado	Personal operativo
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de planos en 2D y 3D • Elaboración de presupuestos • Presentar informes de requerimientos y necesidades de proyectos. • Crear nuevas propuestas y soluciones de productos según los requerimientos del mercado. • Proponer innovaciones en los procesos y servicios de la empresa. • Reportar al encargado de producción y bodega los materiales y maquinaria para el desarrollo de la obra
	PRODUCCIÓN Y MONTAJE	
	Superior	Gerencia
	Subordinado	Personal operativo
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar asistencia del personal • Supervisar las funciones de los operarios • Recopilar información del proyecto • Analizar el cumplimiento de la obra • Checar especificaciones • Cumplir con los proyectos solicitados en tiempo, calidad, cantidad y eficiencia. • Instalación, mantenimiento de los proyectos alcanzados por la empresa • Llevar una dirección y control de proyectos.
	MANTENIMIENTO	
	Superior	Gerencia, producción
	Subordinado	Personal operativo
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el adecuado funcionamiento del equipo. • Requerimientos de nuevos equipos según la innovación y requerimientos del mercado.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de nuevos productos y maquinaria y equipos
COMERCIAL	VENTAS	
	Superior	Gerencia, Contabilidad
	Subordinado	Personal
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estudios continuos de mercado • Monitorear canales y métodos idóneos de comercialización • Proponer convenios con empresas publicar o privadas para ofertar los servicios. • Coordinar con los clientes la adquisición de los productos y servicios • Informar a gerencia los diferentes acuerdos con los clientes. • Manejar cartera de clientes • Establecer precios a los servicios y productos • Realizar el seguimiento a la rotación de inventarios.
	COMPRAS Y MARKETING	
	Superior	Gerencia, Contabilidad, ventas
	Subordinado	Personal bodega
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar proveedores • Dirigir, supervisar y controlar los procesos técnicos, especificaciones y estándares de calidad de los productos. • Elaborar registro de proveedores • Regirse a las políticas de adquisición • Abastecer de productos, equipos, materiales, transporte al departamento de bodega. • Definir y gestionar la marca • Gestionar campañas e iniciativas de marketing • Habilitar varias vías de comunicación para la promoción de la empresa • Gestionar las redes sociales • Producir comunicaciones internas • Desarrollar estudios de mercado
	INVENTARIO Y BODEGA	
	Superior	Gerencia, Contabilidad, ventas, compras
	Subordinado	Personal bodega
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de los productos adquiridos • Revisar órdenes de venta, y proyectos • Solicitar materiales, productos, equipos, al departamento de compras • Controlar el stock de bodega

	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y verificar insumos para orden de producción • Verificar devoluciones • Controlar ingresos, devoluciones de productos. • Informar sobre productos en mal estado para su respectiva devolución. • Informar al departamento de mantenimiento sobre un equipo, en mal estado. • Mantener en orden y limpia el área.
--	--

Fuente: Empresa Hydrotérmica
Realizado por: Denisse López 2022

3.4.20. Implementación de estrategias

A través de la información obtenida por medio de los factores tanto internos como externos, se elabora la matriz FODA, en el cual se identificó los planes y estrategias a implementarse en la empresa, los mismos que son aporte significativo para el alineamiento estratégico de la empresa según los objetivos y metas planteados. Entre las estrategias identificadas en la matriz FODA, se presenta las siguientes.

Gráfico 3-17: Formulación de estrategias

Alternativa	Estrategia	Factores
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		
1	Mantener mayor conocimiento del mercado para satisfacer la grande demanda con servicios y productos en gran variedad y calidad.	F1 + O2
2	Los avances tecnológicos brindan facilidades a los usuarios, implementar ventas online a través de APP y redes sociales incrementar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.	F5 + O3
3	Mantener variedad de servicios y productos y publicitarlos da la oportunidad de ofrecer calidad, eficiencia y rapidez	F3 + O4
ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN (DO)		
4	Es pertinente la creación de un plan de capacitación al personal para tener mayor competitividad.	D4 + O1
5	La aplicación de un plan estratégico, permite que se mantenga una administración adecuada y por ende se tenga una mejor comercialización de los servicios y productos	D5 + O3
6	Alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado da paso a que exista alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	D6 + O5
ESTRATEGIAS DE DEFENSA (FA)		
7	La oportunidad de contar con una amplia gama de servicios y productos, se puede cotizar a diferentes precios sin perder	F3 + A4

	la calidad del mismo	
8	El amplio conocimiento del mercado se puede mantener una competencia directa con las grandes empresas.	F1 + A6
9	La fidelización de los clientes es el mejor marketing que posee la empresa, por ende, será quienes avalen la calidad y servicio para captar nuevos clientes.	F4+ A5
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)		
10	Es necesario comprometer al empleado a través de capacitaciones, motivaciones e identidad de la empresa para evitar demoras en la ejecución de proyectos.	D2 + A2
11	Una adecuada gestión permite que la empresa surja y se posicione en el mercado, evitando declives y cierres de la empresa.	D3 + A5
12	La aplicación de un plan estratégico genera un amplio conocimiento y e incursión a procesos eficaces, innovación y mayor competitividad.	D5 + A1

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

3.4.21. Presupuesto estimado para la implementación de las estrategias

El plan estratégico para la empresa Hydrotérmica, fue elaborado con el propósito de ayudar a la organización a desarrollar y posicionarse en el mercado y a su vez se convierta en una de las empresas más competitivas, dicho plan necesita ser ejecutado para lo cual se requiere de fondos necesarios para su desarrollo en cada una de las actividades seleccionadas. A continuación, se describe en la siguiente tabla.

#	Estrategia	Costo
1	Mantener mayor conocimiento del mercado para satisfacer la grande demanda con servicios y productos en gran variedad y calidad.	70,00
2	Los avances tecnológicos brindan facilidades a los usuarios, implementar ventas online a través de APP y redes sociales incrementar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.	350,00
3	Mantener variedad de servicios y productos y publicitarios da la oportunidad de ofrecer calidad, eficiencia y rapidez	250,00
4	Es pertinente la creación de un plan de capacitación al personal para tener mayor competitividad.	400,00
5	La aplicación de un plan estratégico, permite que se mantenga una administración adecuada y por ende se tenga una mejor comercialización de los servicios y productos	1200,00
6	Alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado da paso a que exista alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	60,00

7	La oportunidad de contar con una amplia gama de servicios y productos, se puede cotizar a diferentes precios sin perder la calidad del mismo	00,00
8	El amplio conocimiento del mercado se puede mantener una competencia directa con las grandes empresas.	200,00
9	La fidelización de los clientes es el mejor marketing que posee la empresa, por ende, será quienes avalen la calidad y servicio para captar nuevos clientes.	130,00
10	Es necesario comprometer al empleado a través de capacitaciones, motivaciones e identidad de la empresa con su misión y visión para evitar demoras en la ejecución de proyectos.	200,00
11	Una adecuada gestión permite que la empresa surja y se posicione en el mercado, evitando declives y cierres de la empresa.	300,00
12	La aplicación de un plan estratégico genera un amplio conocimiento y e incursión a procesos eficaces, innovación y mayor competitividad.	80,00
Total		3240,00

Fuente: Empresa Hydrotérmica

Realizado por: Denisse López 2022

La inversión estipulada para la ejecución de las estrategias identificadas en la planificación estratégica es de \$3240,00, la misma que se desarrollará para mejorar la gestión administrativa y posicionar a la empresa Hydrotérmica en el mercado, además el direccionamiento estratégico tendrá un mayor desenvolvimiento y efectividad, al igual del control, de esta forma se verá una rentabilidad positiva para la organización.

CONCLUSIONES

- A través de una recopilación teórica mediante artículos, libros y revistas que tienen relación al tema de planificación estratégica se obtuvo un punto de referencia para el procedimiento y elaboración adecuada de la presente propuesta que cubre las diferentes necesidades y falencias observadas en la empresa Hydrotérmica.
- La aplicación de instrumentos de investigación como la encuesta a los empleados y una entrevista al gerente de la empresa, se concluye que no existe una planificación estratégica, sus procesos son desarrollados de forma empírica, donde el gerente es quien está al frente de cada una de las actividades que se realizan, no existe funciones definidas para cada una de las áreas, al igual que no se establece objetivos y políticas estratégicas, agregando a esto que no se cuenta con una misión, visión, planes y metas, sobre todo un organigrama estructural para definir las áreas y sus funciones, lo que genera dificultad en la toma de decisiones, y competitividad en el mercado.
- Se elaboró una planificación estratégica para Hydrotérmica, en la cual se define aspectos relevantes como misión, visión, objetivos, políticas, valores y principios corporativos, al igual de una análisis interno y externo para la ejecución de una matriz FODA y alcanzar estrategias que encaminen a un direccionamiento acertado de la gestión administrativa y mantener ventaja competitiva sobre las demás empresas.

RECOMENDACIONES

- Es pertinente que toda investigación se fundamente y sustente en una base teórica según las necesidades que se plantee, de esta forma tener una guía y material de apoyo para el desarrollo de una propuesta eficiente, que cumpla con las expectativas de un cambio radical en la gestión administrativa de la empresa, generando un cambio significativo de crecimiento y rentabilidad apropiada en beneficio de quienes integran la organización.
- Es necesario que se desarrolle periódicamente un análisis profundo en la empresa, resaltando sus factores internos y externos para la complementación de una matriz FODA, de esta forma se podrá avizorar la realidad actual de la organización, como son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con esto se podrá tomar las respectivas medidas correctivas y una eficiente toma de decisiones en beneficio de la empresa.
- Se recomienda a gerencia la aplicación de la planificación estratégica elaborada para la empresa Hydrotérmica, puesto que será un aporte importante en la gestión administrativa, a través de estrategias que satisfacen a las necesidades de la organización y mantener una predisposición al cambio e innovación con servicios ajustados a normas de seguridad y productos de calidad que satisfagan al cliente y obtener un crecimiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. E. M. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/html/index.html>
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. 163.
- Armijo, M. (2018). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. 103.
- Brianne, H. (2016). *Capacitación y desarrollo de capital humano*. SlideServe.
<https://www.slideserve.com/brianne-haughey/capacitaci-n-y-desarrollo-de-capital-humano>
- Cabrejos, F., Chacaltana, A., & López, I. (2018). *Plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones* [Maestro en Administración de Negocios, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://doi.org/10.20511/USIL.thesis/3232>
- Cali, M. A. (2019). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA “IMEV”, CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-202*. 102.
- Chang, J., & Farinango, C. (2019). *Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas*. 192.
- Cortes, C., & Valencia, L. M. (2018). *Planeación estratégica de las Pymes del sector Metalmecánico*. 16.
- Corvo, H. S. (2020, febrero 14). Tipos de empresas y sus características (clasificación completa). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/tipos-empresas-clasificacion/>

- Cossio, S. A. G. (2015). *Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas*. 21.
- Deming, W. (2016). *Ciclo deming*. <https://waldocc.files.wordpress.com/2017/12/ciclo-deming.pdf>
- Duran, S. E., Orellano, J. E. C., Peña, J. V., & García, J. E. (2016). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano*. 15.
- Eurofins. (2020, agosto 14). El ciclo Deming: En qué consiste y cómo ayuda en la gestión de procesos. *Eurofins Envira Ingenieros*. <https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>
- Flores, P. S. (2016). *MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*. 206.
- Garzozi, K., & Llaguno, K. (2018). *Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A.* <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10369/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-163.pdf>
- Hernández, J. O. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DISEÑO & COSTRUCIONES DECOR HOGAR COMERCIALIZADORA CIA. LTDA., 2019–2023*. 120.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta).
- Limas, S. J. (2017). *Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva*. Ediciones de la U.
- Lugo, V. (2017). *5 components your strategic plan cannot leave out*. <https://vladimirlugo.com/5-components-your-strategic-plan-cannot-leave-out/>
- Luna, A. C. L. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Orantes, P. (2019). *Fundamentos de la planeación estratégica – WOW Communication*.

<https://www.wowcommunication.com/2020/07/14/fundamentos-de-la-planeacion-estrategica/>

Pazmiño, G. E. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROPECUARIOS “EL MAIZAL” DE LA CIUDAD DEL TENA, PROVINCIA DE NAPO, PARA EL PERIODO 2018—2022 AUTORA*: 119.

Reyes, C. (2017). *PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL*. 144.

Sampieri, & Hernández, R. (2016). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Sánchez, V. (2016). *LA REDEFINICIÓN DEL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD*. 18.

Tapia, G. P. T. (2016). *TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE ECONOMISTA*. 217.

Vásconez, S. (2018). *Modelo de gestión de calidad para la empresa «Jardinsa»*. 125.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2464/1/76751.pdf>

Zorita, E. (2016). *El plan de negocio*. ESIC Editorial.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista gerente general



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

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL

Las preguntas planteadas en la presente entrevista, tiene como objetivo el determinar el manejo que tiene la empresa desde su creación, la información proporcionada será primordial para el desarrollo de la propuesta. Los datos e información serán únicamente utilizada en beneficio del proyecto.

1. ¿Cuántos años tienen constituida la empresa en el mercado?

2. ¿Según su criterio cuál es la fortaleza principal de Hydrotérmica?

3. ¿Según su criterio en que áreas muestra debilidades Hydrotérmica?

4. ¿Qué tipo de cambios se realiza en la estructura organizacional de Hydrotérmica?

5. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que tiene la Hydrotérmica?

6. ¿Qué logros ha alcanzado la empresa en los últimos años?

7.- ¿Qué tipo de obstáculos impide que la empresa cumpla con los objetivos administrativos, operativos y administrativos?

8. ¿Cuáles son las proyecciones que se ha planteado la empresa?

9. ¿Usted se plantea objetivos semanales, trimestrales o anuales?

10. ¿Cuáles son los objetivos propuestos para este nuevo año?

11. ¿Qué áreas son las claves en Hydrotermica?

12. ¿Cuáles son las áreas que debe mejorar en las áreas claves?

Anexo 2: Encuesta aplicada al personal



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

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL

Las preguntas planteadas en la presente entrevista, tiene como objetivo el determinar el manejo que tiene la empresa desde su creación, la información proporcionada será primordial para el desarrollo de la propuesta. Los datos e información serán únicamente utilizada en beneficio del proyecto.

1. ¿Cómo se siente usted trabajando en Hydrotérmica?

Excelente ())
Bueno ())
Regular ())

2. ¿Cuál es la calificación que usted da a la relación con su superior?

Excelente ())
Bueno ())
Regular ())

3. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de área?

Excelente ())
Bueno ())
Regular ())

4. ¿Las funciones para cada trabajador se encuentra bien definidas?

Si ())
No ())

5. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

Si ())
No ())

6. ¿Le permiten dar ideas, sugerencias para la mejora o adecuación de procesos?

Si ())
No ())

7. ¿La empresa cuenta con estrategias para posicionar la marca en el mercado?

Si ()

No ()

8. ¿Considera usted que los procesos utilizados en la actualidad son los adecuados?

Si ()

No ()

9. ¿Considera usted que el sistema administrativo de la empresa responde a las exigencias de un mercado innovador?

Si ()

No ()

10. ¿Considera usted que los procesos utilizados en la actualidad son los adecuados?

Si ()

No ()

11. ¿De qué forma aplicado los siguientes indicadores en su administración para la mejora continua?

Innovación: Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Capacitación: Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Motivación: Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Atención al cliente: Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

12. ¿Por qué aspectos cree usted que el cliente prefiere a la competencia?

Garantía ()

Calidad ()

Rapidez ()

Atención ()

Logística ()

Eficiencia ()

Organización ()



esPOCH

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05 / 04 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: LÓPEZ MAIZA DENISSE NICOLE
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



FECHA: 04/04/2022
JHONATAN RODRIGO
PARRERO UQUILLAS



05 / 04 / 2022

0518-DBRA-UTP-2022