



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

**Fortalecimiento de los procesos administrativos en
LATInstruments Cía. Ltda.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas

Autor:

Shirley Pamela Herrera Orejuela

Tutor:

Montenegro Cueva Efrén Gonzalo Mg.

LATACUNGA-ECUADOR

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación “**Fortalecimiento de los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.**” presentado por Shirley Pamela Herrera Orejuela, para optar por el título de magister en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, agosto, 01, 2023



Mg. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva
0502209992

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de titulación: “**Fortalecimiento de los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.**”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de magister en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, agosto, 01, 2023



Ph.D. Walter Humberto Navas Olmedo
0501475057
Presidente del tribunal



Mg. Eric David Parra Trávez
0503575789
Lector 2



Mg. Maira Natalia Martínez Freire
1712507761
Lector 3

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la vida, salud y sabiduría a lo largo de este camino de estudio.

A mis padres

Por ser el pilar fundamental en la formación de mi vida profesional, por brindarme en todo momento el amor a la familia y por demostrarme su apoyo incondicional.

A mi hermana

Por ser mi inspiración y mi compañera de vida, por su apoyo brindado, muchas veces poniéndose en el papel de madre para mi hijo.

A mis Ángeles en el cielo

Nuestro paso por el mundo es muy breve y solo nos quedan los mas grandes recuerdos de quienes luchan por ser y hacernos felices, en memoria de Rafael Alberto y Grace Alejandra.

Shirley Pamela

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme fortalecer mi corazón y por haber puesto en mi camino a cada una de las personas que han sido mi soporte y apoyo durante este reto.

A mi pequeño hogar Vinicio Orlando y Esteban Alejandro por la comprensión y el esfuerzo que me han brindado en el cumplimiento de esta nueva experiencia.

Shirley Pamela

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación

Latacunga, agosto, 01, 2023

A handwritten signature in blue ink that reads "Shirley Herrera". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Shirley Pamela Herrera Orejuela
0503431348

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, agosto, 01, 2023

A handwritten signature in blue ink that reads "Shirley Herrera". The signature is stylized with loops and a vertical line through the "H".

Shirley Pamela Herrera Orejuela
0503431348

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente trabajo de titulación: “**Fortalecimiento de los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.**”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto, 01, 2023



Ph.D. Walter Humberto Navas Olmedo
0501475057

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Fortalecimiento de los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.

Autor: Herrera Orejuela Shirley Pamela

Tutor: Montenegro Cueva Efrén Gonzalo Mg.

RESUMEN

La administración de las pequeñas empresas en Ecuador no es la adecuada considerando los cuatro procesos administrativos básicos y fundamentales que debe poseer toda gestión. En primer lugar, la planificación no es realizada de una forma técnica, se planifica de acuerdo al día a día. En segundo lugar, las organizaciones empresariales no cuentan con manuales de funciones definidos y además son empíricos. En tercer lugar, la dirección no dispone de políticas adecuadas para ejecutar un buen gobierno. Finalmente, el control que se debería efectuar no se lo hace por la inexistencia de indicadores para medir o evaluar. LATInstruments Cía. Ltda., al ser una compañía nueva presenta estas falencias, por lo tanto en el presente trabajo, se ha planteado como objetivo general fortalecer los procesos administrativos en la mencionada empresa, para lo cual se recopiló información bibliográfica referente a los modelos de gestión aplicables en pequeñas empresas, seguidamente se diagnosticó a la empresa LATInstruments Cía. Ltda.; mediante una matriz FODA y un análisis PESTEL para realizar la planificación estratégica y proponer un modelo de gestión donde se incluya los procesos administrativos de la empresa. El modelo se basó en la construcción de la planificación estratégica, luego se diseñó el manual de procesos y el manual de políticas que permitirán a la empresa ejecutar sus operaciones de manera eficiente y eficaz; por último, se construyeron indicadores que van ligados al manual de procesos; sin duda alguna, el aporte del proyecto fue el diseño de instrumentos que fortalecen la gestión administrativa basados en el modelo propuesto, los beneficios de ejecutar el modelo para la empresa serán la optimización en los recursos financieros y la implementación de los procesos descritos en el manual; de tal forma que, los esfuerzos que realiza la empresa se reflejen en mayor rentabilidad y una mejora continua en la atención al cliente, lo que permitirá lograr ventaja competitiva, crear valor en el servicio, incrementar la imagen, credibilidad, y confianza de los clientes hacia la empresa.

PALABRAS CLAVE: Modelos administrativos, gestión, procesos, planificación, dirección, organización, control.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Topic: Strengthening of administrative processes in LATInstruments Cía. Ltda.

Author: Herrera Orejuela Shirley Pamela

Tutor: Montenegro Cueva Efrén Gonzalo Msc.

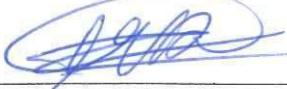
ABSTRACT

The administration of small businesses in Ecuador is not suitable considering the four basic and fundamental administrative processes that must be followed. First, the planning is not done in a technical way, it is developed according to every single day. Secondly, business organizations do not have their function manuals defined, but they are empirical. Third, management does not have adequate policies to perform good governance. Finally, the control that should be carried out is not done due to the inexistence of indicators to measure or evaluate them. LATInstruments Cía. Ltda., being a new company, presents these limitations. Therefore, in the current investigation, the main objective is to strengthen the administrative processes in the company, for which the bibliographic information was based on the management models suitable for small companies, after that the LATInstruments Cía. Ltda. was evaluated through a SWOT matrix and a PESTEL analysis to carry out strategic planning and propose a management model that includes all the administrative processes of the company. The model was based on the construction of a strategic planning, then the process guide and the policy manual were designed. Those manuals will allow the company to execute its operations efficiently and effectively. Finally, the indicators were done to work along the process manual. Undoubtedly, the contribution of the project was the design of instruments that strengthen administrative management based on the proposed model. The benefits of fulfilling the model for the company will be the optimization of financial resources and the implementation of the processes described in the manual. So that the efforts made by the company are reflected in greater viability and a continuous improvement in customer service, which will allow to achieve a competitive advantage, create a worth service, increase the company image, credibility, and customer trust in the company.

KEYWORD: Administrative models, management, process, planification, direction, organization, control.

Victoria Maricela Parra Martínez con cédula de identidad número 180463009-1 Licenciada en Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1010-15-1390459; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **Fortalecimiento de los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.** de Shirley Pamela Herrera Orejuela, aspirante a magister en Administración de Empresas.

Latacunga, agosto, 30, 2023


Victoria Maricela Parra Martínez
180463009-1

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema.....	5
Objetivos del proyecto.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Metodología.....	5
Modalidad o enfoque de la investigación.....	5
Población	6
Beneficiarios directos e indirectos	7
Técnicas e instrumentos	7
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	8
1.1. La administración	8
1.2. Principios generales de la administración	10
1.3. Gestión administrativa.....	11
1.4. Proceso administrativo	12
1.5. Etapas del proceso administrativo	13
1.5.1. Planeación.....	13
1.5.2. Organización.....	15
1.5.3. Dirección.....	16
1.5.4. Control	16
1.6. Estructura organizacional	17
1.7. Manual de procesos	18

1.8.	Modelos de gestión administrativa.....	19
1.9.	Modelos de gestión administrativa para PYMES.....	21
1.9.1.	Modelo de gestión QUINN.....	21
1.9.2.	Modelo de gestión para alcanzar el mejoramiento integral de la organización	22
1.9.3.	Modelo de gestión KAPLAN Y NORTON.....	22
1.9.4.	Modelo DEMING	24
1.9.5.	Modelo de excelencia EFMQ	25
1.9.6.	Modelo sistema gerencial estratégico	26
1.9.7.	Modelo de gestión basado en procesos.....	27
1.10.	Teoría de sistemas.....	29
1.11.	Teoría de la calidad total.....	31
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE DESARROLLO.....		33
2.1.	Antecedentes	33
2.2.	Planeación	34
2.2.1.	Misión	34
2.2.2.	Visión.....	34
2.2.3.	Análisis PESTEL	35
2.2.4.	Análisis FODA	41
2.2.5.	Cronograma de actividades.....	43
2.3.	Organización	43
2.3.1.	Estructura organizacional	43
2.3.2.	Manual de funciones	44
2.3.3.	Manual de procesos	58
2.4.	Dirección	85

2.4.1.	Manual de políticas	85
2.4.2.	Manual de comunicación	93
2.4.3.	Manual de motivación y reconocimiento al personal	98
2.5.	Control.....	102
2.5.1.	Indicadores de control.....	102
2.6.	Modelo de gestión	113
2.6.1.	Indicadores del modelo propuesto	114
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA		116
3.1.	Evaluación de expertos.....	116
3.2.	Evaluación de usuarios	117
3.3.	Evaluación de impactos o resultados.....	118
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		120
4.1.	Conclusiones generales	120
4.2.	Recomendaciones generales.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		122
ANEXOS		125
Anexo 1: Guía de entrevistas		125
Anexo 2: Factores internos y externos		127
Anexo 3: Instrumentos de validación de los expertos.....		128

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Principios generales de la administración</i>	10
<i>Tabla 2: Socios que conforman LATInstruments Cía. Ltda.</i>	33
<i>Tabla 3: Matriz FODA de LATInstruments Cía. Ltda.</i>	41
<i>Tabla 4: Matriz FODA cruzado de LATInstruments Cía. Ltda.</i>	42
<i>Tabla 5: Cronograma de actividades</i>	43
<i>Tabla 6: Indicador crecimiento de ventas</i>	102
<i>Tabla 7: Indicador cartera de clientes</i>	103
<i>Tabla 8: Indicador tasa de conversión</i>	103
<i>Tabla 9: Indicador ambiente laboral</i>	104
<i>Tabla 10: Tasa de clientes fidelizados</i>	105
<i>Tabla 11: Tasa de pedidos ejecutados</i>	106
<i>Tabla 12: Tasa de obras conforme</i>	107
<i>Tabla 13: Tasa de participación</i>	108
<i>Tabla 14: Tasa de obras terminadas</i>	109
<i>Tabla 15: Tasa de adquisición</i>	110
<i>Tabla 16: Tasa de morosidad</i>	111
<i>Tabla 17: Tasa de reportes</i>	112
<i>Tabla 18: Indicadores de modelo propuesto</i>	115
<i>Tabla 19: Validación de propuesta (Experto 1)</i>	116
<i>Tabla 20: Valoración de criterios</i>	117
<i>Tabla 21: Componentes de evaluación experto</i>	117
<i>Tabla 22: Hoja de vida de usuario</i>	118
<i>Tabla 23: Evaluación de usuario</i>	118

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: La administración</i>	9
<i>Figura 2: Etapas del proceso administrativo</i>	13
<i>Figura 3: Importancia de la planeación</i>	14
<i>Figura 4: Elementos de la dirección</i>	16
<i>Figura 5: Etapas del control</i>	17
<i>Figura 6: Objetivo de un modelo de gestión administrativa</i>	20
<i>Figura 7: Modelo de gestión Quinn y Rohrbaugh</i>	21
<i>Figura 8: Procesos para alcanzar el mejoramiento integral</i>	22
<i>Figura 9: Perspectivas del CMI</i>	23
<i>Figura 10: Criterios de actuación modelo Deming</i>	24
<i>Figura 11: Criterios facilitadores</i>	25
<i>Figura 12: Criterios resultados</i>	26
<i>Figura 13: Etapas del modelo del sistema gerencial estratégico</i>	27
<i>Figura 14: Circulo PDCA</i>	28
<i>Figura 15: Etapas de la gestión por procesos</i>	29
<i>Figura 16: Metodología de la teoría de sistemas</i>	30
<i>Figura 17: Modelo de gestión para la empresa LATInstruments Cía. Ltda.</i>	33
<i>Figura 18: Organigrama de la empresa LATInstruments Cía. Ltda.</i>	44
<i>Figura 19: Modelo de gestión propuesto para LATInstruments Cía. Ltda.</i>	113

INTRODUCCIÓN

Un gran problema de las empresas es su sostenibilidad en el tiempo, se generan empresas, pero lastimosamente no llegan a crecer y posteriormente se produce su cierre, ocasionando la pérdida de ingentes recursos financieros y de empleos. Para generar una empresa es necesario realizar un estudio de mercado, estudio que en muchas de las veces no se lo realiza, por otro lado, la sostenibilidad viene atada con el grado de aceptación del bien o del servicio; traducido esto en ingresos para la empresa, otras empresas logran su sostenibilidad por el grado de especialización de los productos o servicios que ofertan, pero es necesario que en todo el proceso empresarial se tenga una gestión administrativa excelente.

La gestión administrativa permite a las empresas actuar con agilidad frente a los cambios constantes en el mercado, actualmente el mundo globalizado en el que se vive exige a las empresas a cambiar constantemente no solo sus procesos de producción, sino también su estructura organizacional, si la empresa tiene bien definido sus procesos, tiene definida su planificación es más fácil adaptarse a los cambios.

Las empresas de construcción de infraestructura eléctrica de la ciudad de Latacunga tienen una gestión administrativa en cada una de sus tareas de manera empírica, del análisis previo se identificó que no cuentan con un sistema de gestión administrativa debido a diferentes factores como:

- La falta de conocimiento administrativo.
- El bajo compromiso de la alta dirección y
- Los escasos recursos destinados a estos temas por parte de estas organizaciones.

El efecto de no contar con un adecuado sistema de gestión administrativo genera que las empresas de diseño e infraestructura eléctrica bajen sus estándares de calidad e incrementen sus costos de producción provocando un descenso en los niveles de competitividad de las mismas.

Planteamiento del problema

El avance tecnológico en el mundo ha dado pasos importantes en el desarrollo industrial, lo que obliga a un cambio en las estructuras y en las formas de organización del proceso productivo, como lo menciona (Piñuela & Quito, 2020).

En las dos primeras revoluciones, la estructura organizativa (organigrama funcional) probablemente fue el principal elemento del management para resolver la compleja gestión. Entre la segunda y tercera revolución se desarrollaron, a la par y en sinergia, los modelos de calidad y la gestión por procesos. (p. 1).

La cuarta revolución se sustenta en un cambio digital que comenzó a registrarse desde mediados del siglo pasado y que tiene como particularidad la fusión de tecnologías que están borrando los límites entre las esferas físicas, digitales y biológicas y que tiene un efecto transversal a todas las disciplinas, las economías e industrias.

Son por tanto nuevos escenarios y requerimientos de organización en los procesos administrativos, dando paso a los sistemas de gestión de calidad y los modelos por procesos.

Es conocido a nivel mundial que la gestión por procesos trae grandes beneficios a las empresas, entre los cuáles se puede mencionar de acuerdo a (Torres, Rodríguez, Falconí, Castelo, & Ríos, 2019):

- Garantiza que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantiene los niveles alcanzados y mejorar.
- Elimina las causas fundamentales de los problemas.
- Posibilita que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. (p. 500).

A nivel de Latinoamérica de acuerdo a la Fundación Konrad Adenauer (2022) en su informe “Las Pymes en Latinoamérica” en el cual se realizó una encuesta a 40 Pymes a nivel de 5 países (Argentina, Costa Rica, Ecuador, México y Uruguay) señalando lo siguiente:

Entre los principales resultados se destaca que es necesario que un mayor número de Pymes incorpore en sus procesos el uso de sistemas informáticos especializados en logística y abastecimiento, recursos humanos, producción, administrativos y financieros, CRM, analítica de datos, workflow o BPM. Para ello se requiere mayor inversión y mejor capacitación del personal, de tal forma que los startups alcancen un grado de madurez digital mayor al observado. (p. 9).

Estos requerimientos necesariamente deben pasar por procesos administrativos eficaces y eficientes, en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) a nivel de Latinoamérica la gestión administrativa representa uno de los problemas que enfrentan las mismas (Pereira, 2019).

El sector empresarial de las pequeñas y medianas empresas desempeña un papel importante en el desarrollo actual del país, ya que influye en el crecimiento de la economía; en cierto modo, este sector de pequeños empresarios es uno de los más vulnerables frente a las exigencias del mercado que los obliga a ser cada día más competitivos, enfrentándose a problemas como escasa capacitación técnica y empresarial, así como su gestión administrativa, financiera y operacional, entre otros, son algunas de las dificultades por las cuales atraviesan las pymes actualmente, tal como lo afirma la Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN) en la investigación realizada por el grupo de investigación en pymes. (p.15)

En Ecuador Torres y otros (2019) en una investigación realizada a 6 empresas y a 44 gerentes encuestados de la provincia de Tungurahua demuestran que:

Según la percepción de los ejecutivos, el 89% confirma que la gestión por procesos es un sistema de control eficiente en las empresas, ya que están entrelazadas las etapas de planificación, ejecución y control, lo que facilita el seguimiento, y la evaluación, por lo tanto este sistema, permite

administrar los recursos de una empresa de manera eficiente, ya que disminuye el despilfarro y mejora los tiempos de operación, es decir aumenta la productividad y competitividad, mejora de la calidad y mejora el posicionamiento en el mercado, lo que coadyuva al incremento de los ingresos y de la rentabilidad. (p. 511).

La gestión por procesos facilita los procesos administrativos tornándolos más eficientes y eficaces, lo que a la larga le reporta a la empresa beneficios en costos y tiempos.

La empresa latacungueña LATInstruments Cía. Ltda., es una empresa relativamente joven que inició sus operaciones en el año 2015, el objeto social de la empresa son las actividades de arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos, sus actividades específicas son: Elaboración y realización de proyectos de ingeniería eléctrica y electrónica, ingeniería de minas, ingeniería química, mecánica, industrial, de sistemas, e ingeniería especializada en sistemas de seguridad.

La ineficaz gestión administrativa sumada a la competencia de empresas dedicadas al mercado eléctrico y electrónico ha causado efectos negativos en la empresa, lo cual se refleja en las bajas ventas. Respecto al primer punto, la carencia de un horizonte de planeación no permite identificar las acciones que son necesarias para lograr los objetivos empíricos que se ha planteado la gerencia, se recurre a la improvisación y se agrava más con la falta de dirección, al no tener los procesos definidos en la empresa se recurre a realizar un doble esfuerzo por parte de los trabajadores. La poca comunicación que existe entre la parte gerencial y operativa impide la comunicación clara y efectiva, lo que se refleja en una mala atención al cliente.

La empresa carece de manual de funciones y eso dificulta identificar las diferentes responsabilidades de cada uno de los trabajadores, lo que afecta en las tareas designadas por la gerencia, perdiendo competitividad a nivel empresarial, además en la empresa esta falencia no facilita el control interno y la detección de errores que pueden ser subsanados por la alta gerencia o si se los identifica es a destiempo.

En el caso de la renuncia de algún colaborador, no existe un protocolo a seguir con el nuevo personal, por lo que la curva de aprendizaje es más larga de lo previsto y el nivel de errores se incrementan.

La empresa a nivel estratégico y operativo no tiene indicadores; y es conocida la frase “lo que no se mide no se puede controlar ni evaluar”, al carecer de estos indicadores no puede medir la gestión, peor el grado de cumplimiento de metas; por tanto, la mejora continua en la empresa es nula.

Formulación del problema

¿Cómo fortalecer los procesos administrativos de la empresa LATInstruments Cía. Ltda.?

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Diseñar los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.

Objetivos específicos

1. Recopilar información bibliográfica referente a los modelos de gestión administrativa aplicable en pequeñas empresas.
2. Realizar un diagnóstico a la empresa LATInstruments Cía. Ltda., mediante una matriz FODA a fin de realizar la planificación estratégica.
3. Proponer un modelo de gestión administrativa donde se incluya los procesos administrativos de la empresa.

Metodología

Modalidad o enfoque de la investigación

En la presente investigación al ser un proyecto de desarrollo se va a indicar el modelo y las herramientas de gestión que se han utilizado para el desarrollo del mismo. El modelo que se adapta a la empresa es el modelo por procesos, ya que permitió el planteamiento y articulación de la gestión, de esta forma permitió mejorar el seguimiento y control de las actividades realizadas en cada uno de los procesos, para lo cual se realizó el levantamiento de la información lo que permitió realizar el mapa de valor y la diagramación de las actividades en el software Vizio.

Las herramientas de gestión permitieron analizar los diversos datos, para lo cual se entrevistó al Gerente y se utilizó el FODA y el PESTEL para realizar el diagnóstico y también para plantear la planificación estratégica, de esta forma la empresa tiene ya una visión de largo plazo.

Para la articulación de las funciones se realizó el manual de funciones, basado en las actividades que cada miembro de la organización la realiza con normalidad, de esta forma se vinculó con las competencias mínimas que deben tener para realizar dicha actividad.

Otra de las herramientas que se elaboró fue el manual de políticas, por cuanto la empresa debe afrontar los desafíos cambiantes del día a día en el manejo administrativo.

En base al modelo por procesos se desarrolló el manual de procesos, el mismo que permitió generar los indicadores de control y así poder establecer la mejora continua dentro de la empresa.

Población

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Donde:

N es la población

Z es el nivel de confianza deseado

p es la probabilidad de éxito

q es la probabilidad de fracaso

E² es el nivel de error

La población objeto de estudio son las ocho personas con las cuales cuenta la empresa para realizar sus actividades; por tanto, no será necesaria la estimación de una muestra, ya que se entrevistará a la población objeto de estudio.

Beneficiarios directos e indirectos

Los beneficiarios directos de esta investigación van hacer los ocho colaboradores que integran la organización, y los beneficiarios indirectos van hacer 32 personas que dependen indirectamente de estos colaboradores a más de los clientes, proveedores de la empresa.

Técnicas e instrumentos

La técnica que se utilizará es la entrevista estructurada y su instrumento será la guía de preguntas, para Cejas & Prato (2022) “La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado.” (p. 29). Las entrevistas aplicadas a los diferentes personeros de la empresa servirán para la construcción de los diferentes manuales de los procesos administrativos de la empresa.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACION TEÓRICA

1.1. La administración

Está presente en la vida diaria del ser humano, pues se menciona:

La administración es una actividad que llevamos a cabo los seres humanos en diferentes ámbitos de nuestra vida diaria, se considera a la administración como un área de conocimiento necesaria para las personas independientemente de las tareas que ejecuten y el ámbito en que se desempeñen. (Bueno et al., 2015, p. 11)

La administración siempre se encuentra involucrada en la vida diaria del todo ser humano, pues se considera parte fundamental que permite a las personas cumplir sus metas con los objetivos que cada uno se plantea.

La administración conlleva al desarrollo eficaz de los recursos, Salas (2014) manifiesta que “El proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad” (p. 5). Mediante la administración se obtiene una relación eficaz de los recursos, los cuales pertenecen a un determinado grupo; esta relación eficaz cumple con el objetivo de incrementar la productividad de los recursos.

La administración permite obtener un propósito, según Cano (2017), “La administración induce al cambio planeado que se intenta de manera consciente y deliberada, para la obtención de un propósito establecido” (p. 26). La administración impulsa a que se realice un cambio de forma positiva y consciente que logre el propósito que se establece, en la siguiente figura se muestra la razón de ser de la administración.



Figura 1: La administración
Fuente: Cano, 2017, p. 21

Según se muestra la razón de ser de la administración es promover el trabajo en grupo con armonía y equilibrio; con el objetivo de lograr una máxima calidad en la organización, así como la eficiencia, eficacia, capacidad y productividad.

La administración se enfoca en estudiar a las organizaciones, se menciona: “El objetivo de estudio de la Administración son las organizaciones; su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización y de la administración” (Salas, 2014, p. 17). Uno de los objetivos de la administración es estudiar a profundidad las organizaciones, esto a fin de conocer las técnicas que se usa para una correcta dirección y como logran adaptarse.

Se dice que la administración es muy antigua: “La administración es tan antigua como el surgimiento de los primeros grupos sociales, la administración busca el logro de los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz” (Bueno et al., 2015, p. 16). La administración existe desde muchos años atrás y siempre se ha enfocado en el logro de los objetivos que tienen las empresas de forma eficiente.

1.2. Principios generales de la administración

Existen 14 principios generales de la Administración propuestos por Fayol, pues el autor menciona que los principios deben ser universales y se deben adaptar a cualquier tiempo. (Chiavenato, 2006).

Tabla 1: Principios generales de la administración

Principios Generales de la Administración	
Principios	Concepto
División del trabajo	Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
Autoridad y Responsabilidad	Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas.
Unidad de mando	Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
Unidad de dirección	Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan en el mismo objetivo.
Subordinación de los intereses generales	Deben estar por encima de los intereses particulares.
Remuneración del personal	Debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
Centralización	Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
Cadena escalar	Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
Orden	Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
Equidad	Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
Estabilidad del personal	La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización.
Iniciativa	Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
Espíritu de equipo	La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Fuente: Chiavenato, 2006, p. 72

Existen 14 principios generales de la administración los cuales son propuestos por Fayol, donde menciona estos principios fundamentales para el buen funcionamiento empresarial, cada principio está detallado para una mejor comprensión.

1.3. Gestión administrativa

Mediante la gestión administrativa se logra el cumplimiento de los objetivos, siendo para Mendoza (2017), “La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo” (p. 952). La gestión administrativa se da de una forma estructurada, pues muestra el camino sistemático para el logro de los objetivos, con la gestión administrativa las organizaciones pueden obtener varios resultados que favorezcan al crecimiento institucional.

La innovación es una fase primordial dentro de toda gestión administrativa, de acuerdo a Mendoza (2017)

En la gestión administrativa, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. (p. 952)

El autor menciona que la innovación es parte fundamental de toda gestión administrativa, pues se dice que cuando las empresas tienen innovación estas presentan un mejor modelo empresarial, la innovación ocasiona que las empresas logren una eficiencia y posicionamiento dentro del mercado.

La gestión administrativa son actividades o acciones que se desarrollan para el direccionamiento empresarial, describe González et al., (2020):, la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, su capacidad para coordinar y dirigir las acciones y las diferentes

actividades que se desarrollan dentro de la empresa, que permitan prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados. (p. 34)

Los autores describen que una gestión administrativa es una serie de acciones o actividades realizadas por toda empresa, la finalidad de la gestión administrativa es el logro de los objetivos planteados; así también, la gestión administrativa es la capacidad que tiene la organización de dirigir actividades acordes al cumplimiento de los objetivos.

1.4. Proceso administrativo

Mediante la administración se puede conseguir calidad dentro de las actividades empresariales, siendo para Cano (2017), “La Administración es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados” (p. 21). La administración es el puente que tiene toda organización para lograr una máxima calidad, para lograr una calidad se debe considerar y aprovechar el uso de los recursos que tienen estas empresas.

Pues se obtiene calidad cuando las empresas aprovechan el uso de sus recursos, para Cano (2017).

Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, y académicos. (p. 21).

Se dice que la calidad administrativa se logra en las organizaciones cuando estas saben aprovechar y hacer buen uso de sus recursos internos y externos, la calidad se da cuando la misión está clara para obtener el logro de objetivos.

Con el proceso administrativo se logra tener una metodología, Bueno et al., (2015) manifiesta “El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario u cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas” (p. 51).

Un proceso administrativo sirve de guía metodológica en donde permite a la persona que está administrando hacer un buen uso de los recursos de la empresa, pues con el proceso administrativo se tiene un manejo eficiente de la empresa.

1.5. Etapas del proceso administrativo

Dentro del proceso administrativo se encuentran cuatro etapas que hacen que el proceso administrativo surja de ayuda a toda empresa.

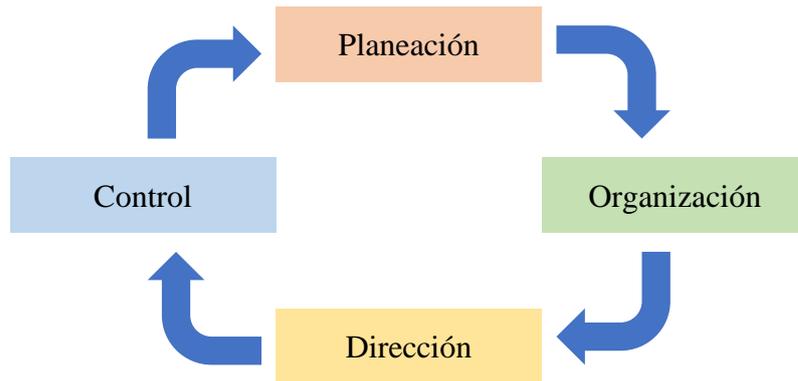


Figura 2: Etapas del proceso administrativo
Fuente: Elaboración propia.

1.5.1. Planeación

La planeación proyecta varios escenarios que muestra hacia donde está dirigiéndose la empresa, de acuerdo a Bueno et al., (2015)

Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización como una mayor probabilidad de éxito. (p. 52).

En la planeación se encuentran varios escenarios futuristas que proyectan el camino que se dirige la empresa, pues con la planeación se logra minimizar riesgos para fijar las estrategias.

La planeación permite tener una reacción positiva sobre la empresa, siendo para Cano (2017), “Un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización; También puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo” (p. 30).

El proceso administrativo influye en cómo va el rumbo de una organización, se dice que este proceso es el responsable en la dirección que está dirigiéndose la empresa. La planeación embarca a la fijación de objetivos y metas, como lo manifiesta Bueno et al., (2015)

Es la primera etapa del proceso administrativo y forma parte de la fase mecánica; entre otros aspectos, a través de ella se establecen objetivos y metas y se definen políticas y procedimientos, con la finalidad de funcionar como referentes de actividades que se realizaran en un futuro. (p. 65)

Los autores mencionan que la planeación permite que es establezcan objetivos y metas, la planeación se enfoca en ser referentes de las actividades que se desea desarrollar en el futuro.

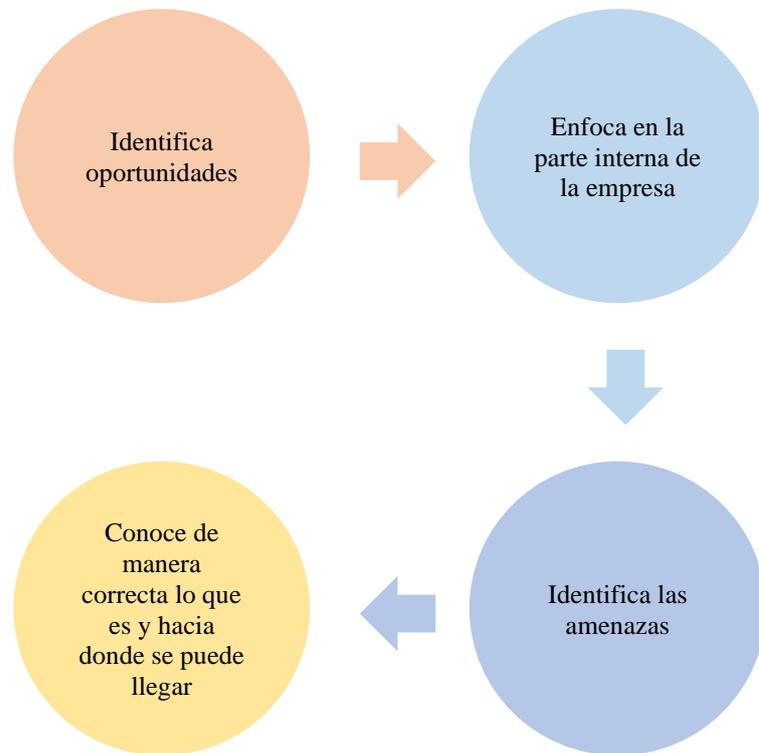


Figura 3: *Importancia de la planeación*
Fuente: *Cano, 2017, p. 30.*

La planeación es importante ya que permite que las empresas logren identificar las oportunidades y amenazas; así mismo, se enfoca en la parte interna de la empresa, la planeación da paso a que se conozca la manera correcta lo que es y hacia donde se puede llegar. La planeación es importante para cumplir las metas, para Bueno et al., (2015)

Esta fase es de gran importancia ya que una buena planeación nos permitirá cumplir las metas aprovechando al máximo los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa, además el administrados podrá tener un panorama más claro de lo que se pretende lograr y las estrategias a seguir. (p. 53)

Los autores mencionan que la planeación es importante pues permite cumplir las metas, con la planeación se puede aprovechar los recursos que tiene toda organización y administrarlos de manera eficiente.

1.5.2. Organización

Joseph L. Massie (como se citó en Bueno et al., 2015) plantea: “Es la estructura y la asociación por la cual un grupo de seres humanos asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes” (p. 10). La organización es una estructura formada por individuos los cuales asignan tareas entre sí mismo. La organización se enfoca en coordinar los recursos y actividades de una manera simple, de acuerdo a Bueno et al., (2015)

El propósito de la organización es el de lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manera para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. Es de suma importancia para la empresa ya que a través de esta podemos reducir costos, aumentar la productividad y de manera general no ayuda a incrementar la eficiencia en cada uno de los miembros de una organización. (p. 53)

Se dice que el propósito de la organización es la coordinación de las actividades y recursos, esto con la finalidad de promover de manera sencilla las actividades internas de la empresa, la organización es muy importante dentro de toda empresa pues permite disminuir costos e incrementar la productividad.

1.5.3. Dirección

La dirección se enfoca en la ejecución de los planes Bueno et al., (2015)

Es la fase del proceso administrativo que se enfoca en la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada. Se caracteriza por ser la única fase del proceso administrativo que tiene que ver directamente con el recurso humano. (p. 55)

La dirección es una de las fases del proceso administrativo y se enfoca en ejecutar los planes, se caracteriza por tener un contacto directo con el área de recursos humanos, pues con la dirección se logra una mejor visibilidad dirigir la organización.



Figura 4: Elementos de la dirección
Fuente: Bueno et al., 2015, p. 55

Dentro de la dirección existen varios elementos como la toma de decisiones, la motivación, liderazgo, comunicación y supervisión, con estos elementos se puede tener una dirección eficiente que promueva el buen funcionamiento empresarial.

1.5.4. Control

Con el control se puede supervisar el rendimiento de cada actividad empresarial Bueno et al., (2015)

Es enfocarnos en la evaluación y rendimiento de cada una de las actividades realizadas para cumplir las metas planeadas. Es decir, en esta etapa el administrador se enfoca en evaluar que las actividades que se realizan coincidan con las actividades planificadas. (p. 55)

Los autores mencionan que con el control las empresas pueden supervisar cada una de las actividades planteadas, pues con el cumplimiento de cada actividad se puede cumplir las metas deseadas; así mismo, con el control la persona encargada puede verificar si estas actividades coinciden con las actividades que se tiene planificadas para alcanzar las metas.



Figura 5: *Etapas del control*

Fuente: Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2015, pág. 55

En la figura se muestran las etapas del control, con estas etapas se establece estándares de desempeño y se puede realizar una comparativa de estos estándares, con el control también se puede crear acciones que ayuden a la empresa superar los desvíos posibles.

1.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional es muy importante en toda empresa, menciona Brume (2019), “La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras” (p. 6). El autor menciona que toda empresa debe tener una estructura organizacional, pues esta estructura refleja la jerarquía y la organización de la empresa.

Las empresas deben tener su estructura organizacional acorde a los procesos para Brume (2019):

Las empresas deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. (p. 6)

La estructura organizacional de la empresa debe estar vinculada a los procesos que se desea realizar, pues una correcta estructura servirá de base para establecer funciones que permitan llevar un adecuado control.

En una estructura organizacional existe jerarquía, dice Chiavenato (2006), “Se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién” (p. 74). Menciona que la estructura organizacional es caracterizada por la jerarquización de una empresa, pues se refleja quien subordina a quien.

Con la estructura organizacional se puede conocer la función de cada puesto, Brume (2019)

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (p. 7)

La estructura organizacional clara mente refleja jerarquía y es necesaria para tener conocimiento de las funciones de cada puesto, con la estructura organizacional se logra un crecimiento y el cumplimiento de metas.

1.7. Manual de procesos

En un manual de procesos se puede observar de manera detallada las funciones primordiales, siendo para Valdivieso (2016).

El manual de procesos detalla en forma ordenada y secuencial todos los procesos principales que abarca cada uno de los segmentos de negocio de la compañía, permitiendo contar con procesos claros, definidos, documentados y de fácil comprensión para dar cumplimiento a las operaciones diarias y los diferentes requerimientos que surjan. (p. 3)

Un manual de procesos es fundamental para toda empresa, pues muestra de manera sistemática los procesos principales que debe cumplir cada área, pues en el manual se visualiza los procesos claros y de manera fácil.

En un manual de procesos el contenido que se tiene muchas veces no son todos iguales, dice Cadena (2016)

El manual de procesos, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados y se puede considerar como parte de los documentos del diseño de procesos. No existe normativa ni especificación sobre el contenido del manual de procesos, se puede encontrar diferentes formatos para realizarlo. (p. 74)

El autor menciona que un manual de procesos es un documento estandar que proyecta los procesos que se debe seguir, así mismo se describe que no todos los manuales de procesos son iguales, pues no existe especificaciones del contenido que debe tener cada manual.

1.8. Modelos de gestión administrativa

Con un modelo de gestión administrativa las empresas pueden lograr realizar cambios estructurales, siendo para Torres (2015) “Un modelo de gestión administrativa permite generar cambios estructurales dentro de las empresas, empleando herramientas para cambiar el talento humano, generar eficacia y productividad, además produce cambios positivos en las empresas” (p. 9). El autor menciona que un modelo de gestión administrativa ayuda a que las empresas pueden hacer cambios estructurales, estos cambios se pueden hacer mediante herramientas que incrementen la eficacia y productividad.

Los modelos de gestión administrativa influyen en la optimización de procesos en la empresa, manifiesta Torres (2015):

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. (p. 21)

Se hace énfasis en que los modelos de gestión administrativa influyen en el buen funcionamiento empresarial, pues permite que las empresas logren una eficacia en la gestión de servicios, el autor también menciona que aplicar un modelo de gestión ocasiona mejorar la calidad del servicio que ofrece cada organización.



Figura 6: *Objetivo de un modelo de gestión administrativa*

Fuente: Torres, 2015, p. 22

El objetivo de un modelo de gestión administrativa es lograr una optimización en los procesos de gestión a fin de tener una eficacia, así mismo ayuda a mejorar los productos y establece procedimientos que permitan llevar un adecuado control.

Un modelo de gestión es una guía para los directivos de las empresas, pues Recalde et al., (2017) manifiesta “Es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en donde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos” (p. 1). Se menciona que un modelo de gestión administrativa sirve como guía para los directivos de las empresas, pues esta guía permite direccionar y alcanzar los objetivos que tiene cada institución.

La tecnología siempre está presente en un modelo de gestión administrativa, Recalde et al., (2017)

Un modelo de gestión involucra la tecnología como parte fundamental para la automatización de los procesos esto permite la integración y control efectivo de los procedimientos con las personas, tecnología, información, documentación y recursos financieros para la inversión y la mejora dentro de la organización. (p. 5)

En un modelo de gestión la tecnología es parte fundamental, pues se puede lograr una sistematización de los procesos beneficiando a las empresas, con la tecnología las empresas logran un control efectivo para alcanzar las metas.

1.9. Modelos de gestión administrativa para PYMES

Existen varios modelos que pueden ser aplicados a las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a Recalde y otros (2017) se proponen 6 modelos para el área de gestión administrativa:

- Modelo de Gestión QUINN
- Modelo de Gestión para Alcanzar el Mejoramiento Integral de la Organización
- Modelo de Gestión Kaplan y Norton
- Modelo DEMING
- Modelo de excelencia EFMQ
- Modelo Sistema Gerencial Estratégico (p. 10).

A continuación, se presentan las particularidades de cada modelo.

1.9.1. Modelo de gestión QUINN

El modelo de gestión Quinn y Rohrbaugh de acuerdo a (Olmedo, s.f) se basa en el siguiente esquema:

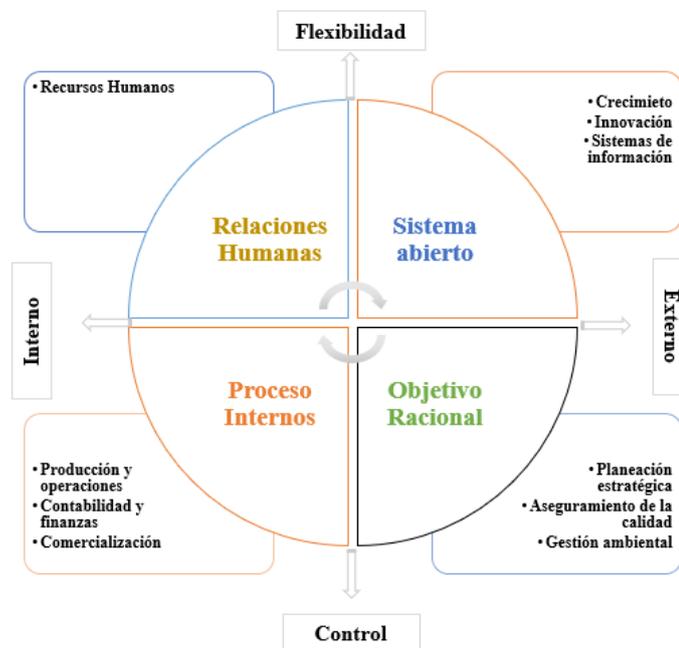


Figura 7: Modelo de gestión Quinn y Rohrbaugh

Fuente: Olmedo, s.f

Este modelo articula 4 modelos en uno el modelo de objetivo racional, del proceso interno, el de relaciones humanas y el de sistema abierto.

1.9.2. Modelo de gestión para alcanzar el mejoramiento integral de la organización

El mejoramiento de la empresa debe seguir los siguientes procesos

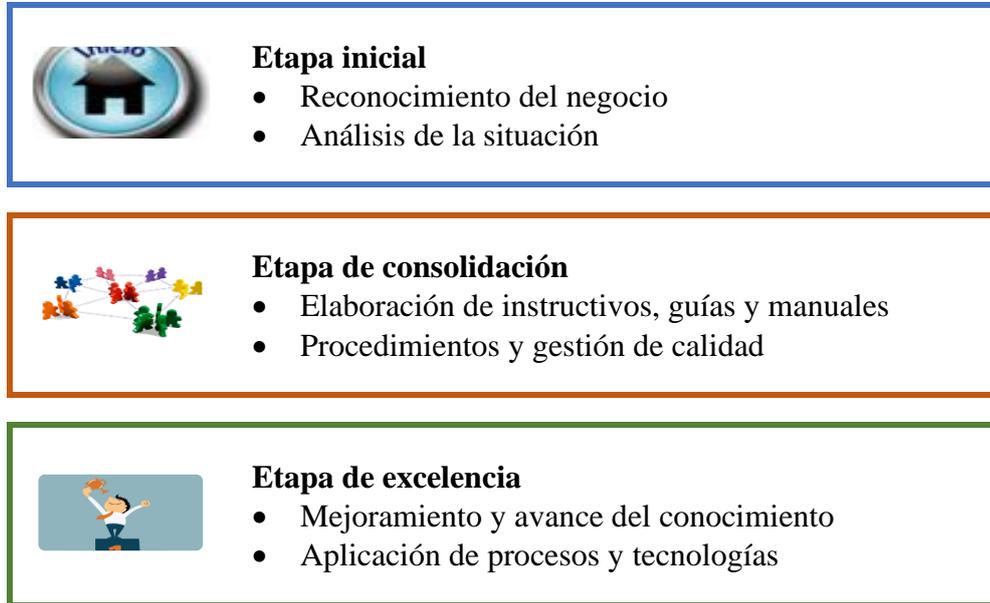


Figura 8: Procesos para alcanzar el mejoramiento integral

Fuente: Recalde, Páez, Yépez, & Andrade, 2017

Este modelo informa que para alcanzar el éxito la empresa debe cumplir los tres procesos, la etapa inicial, que empieza con el reconocimiento del mercado y del negocio, se analiza la situación. La etapa de consolidación que es la parte instrumental de la empresa en la cual se elaboran las diferentes guías y procesos para la maduración de la empresa y finalmente la etapa de excelencia en la cual se alcanza la calidad total.

1.9.3. Modelo de gestión KAPLAN Y NORTON

Una herramienta muy conocida para la planificación estratégica es el Balanced Scorecard o conocido como cuadro de mando integral (CMI), de acuerdo a sus autores Kaplan & Norton (2000).

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (.....). Tiene 4 perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. (p. 14).

El cuadro de mando integral no debería ser utilizado como un sistema de control, sino como un sistema de información, porque da información para la toma oportuna de decisiones. Ballvé (2007, como se citó en Ghiglione, 2021) establece que “El Cuadro de Mando Integral nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor” (p. 89). El cuadro de mando integral es también una herramienta de diagnóstico que permite efectuar la valoración de la situación de cualquier empresa.

Como se citó anteriormente son 4 las perspectivas que ofrece el mando integral:

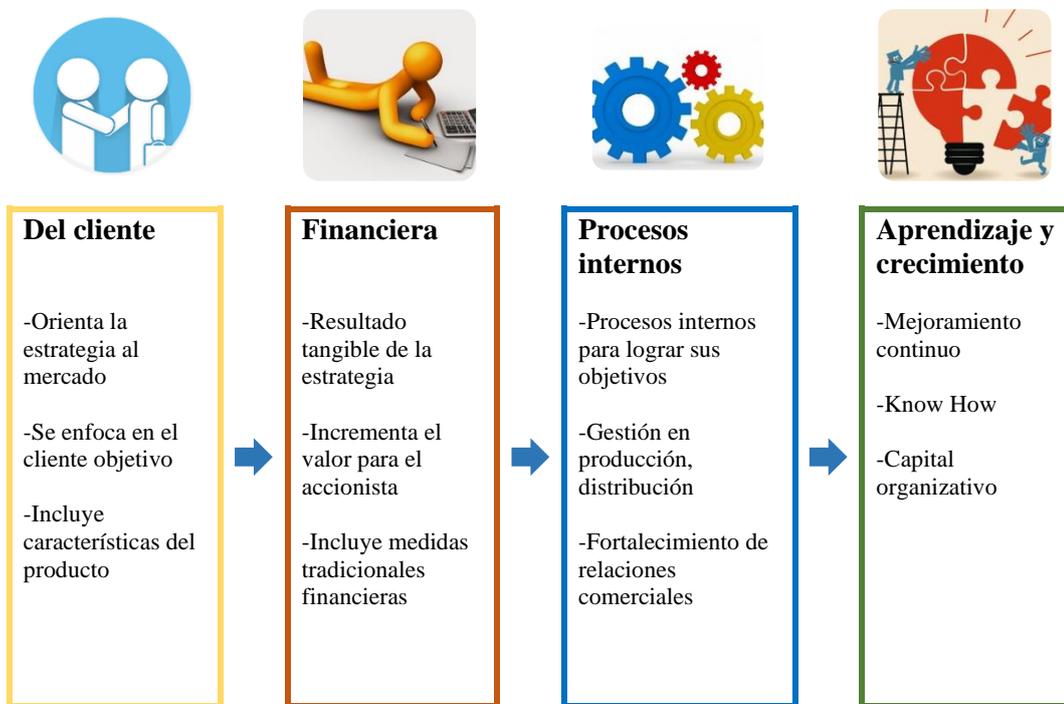


Figura 9: Perspectivas del CMI
Fuente: Adaptado de Ghiglione, 2021, p. 90

La perspectiva del cliente debe orientarse al mercado a fin de enfocarse en el cliente objetivo o segmento meta, en la parte de indicadores debe enfocarse en las características del producto, como son tiempos de entrega, características, entre otros. La financiera es el reflejo de todo lo que se ha hecho, se traduce en el incremento del valor para el accionista, debe incluir los indicadores tradicionales como son rentabilidad, retorno de capital, entre otros.

Los procesos internos de la empresa son importantes porque es la forma como se organiza interiormente la empresa para enfrentar varios de sus procesos, si es necesario reestructurar se lo hará en la medida que contribuya a alcanzar los objetivos; debe fortalecer las relaciones comerciales entre los proveedores y los clientes. El mejoramiento continuo es básico en toda organización, el capital organizativo es importante para crear las relaciones necesarias para seguir creciendo.

1.9.4. Modelo DEMING

El modelo Deming se basa en el proceso de mejora continua PDCA, es decir planificar (P), Ejecutar (D), Controlar (C) y Actuar (A). los mismos que tienen 10 criterios de actuación:

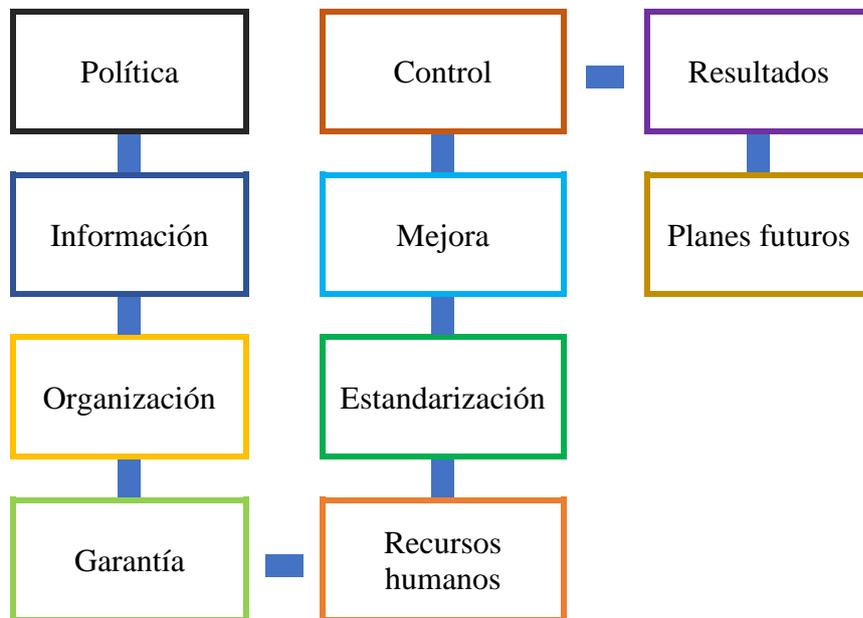


Figura 10: Criterios de actuación modelo Deming

Fuente: Recalde, Páez, Yépez, & Andrade, 2017

En el criterio “Política” se trata de cumplir las leyes, normas, reglamentos y directrices de la empresa. En el criterio “Organización” es la coordinación de los recursos y funciones de la empresa. El criterio “Información” no es más que desarrollar los sistemas de información que proporcionen una excelente canalización de la comunicación. La estandarización. es una herramienta que le da una ventaja competitiva en el mercado, en el criterio “Recursos humanos” consiste en planificar, coordinar y gestionar el talento humano.

El criterio “Garantía” es el aval que se da para cubrir el pago de las deudas de la empresa con otras empresas. La mejora continua es la filosofía que guía a la empresa. El control no es más que la valuación de los diferentes procesos de la empresa, esto conlleva a que la empresa obtenga siempre los mejores resultados lo que permite planear un mejor futuro para la organización.

1.9.5. Modelo de excelencia EFQM

El modelo EFQM es una herramienta que permite analizar las oportunidades de mejora que tiene una empresa, de acuerdo a (Escudero, 2019) el modelo: “Se basa en un conjunto de buenas prácticas de las organizaciones, que son consideradas excelentes, agrupadas por criterios que sirven de referencia para otras organizaciones” (p. 9). Estos criterios básicamente son dos, uno que se relaciona con los criterios agentes o facilitadores y el otro en relación a los criterios de resultados.

En relación al criterio de agentes o facilitadores se encuentran relacionados con algunos elementos que se muestran en la siguiente figura.



Figura 11: Criterios facilitadores
Fuente: Martínez & Riopérez, 2005, p. 41

Se muestran los criterios resultados, en la siguiente figura

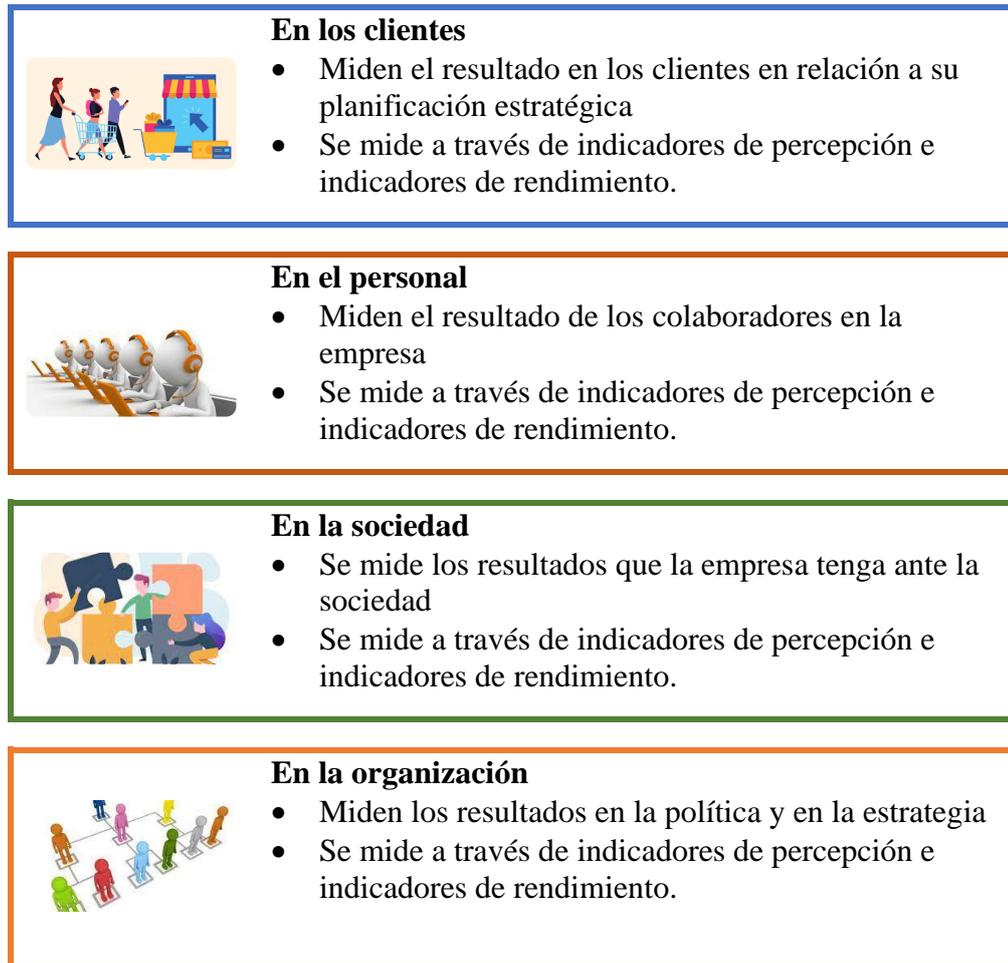


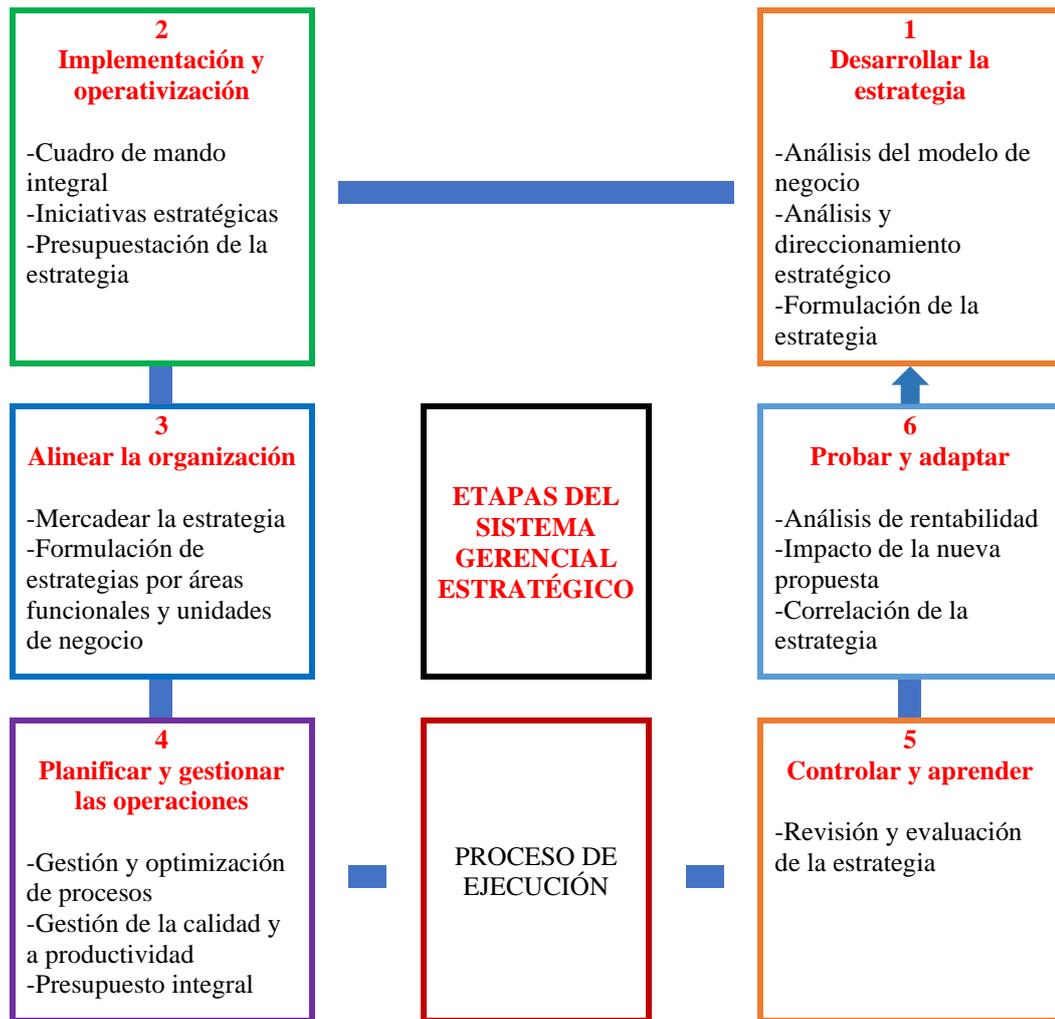
Figura 12: Criterios resultados

Fuente: Martínez & Riopérez, 2005, p. 43

Este modelo también se relaciona con la mejora continua de la organización, para lo cual debe tener ya los procesos diseñados e implantados.

1.9.6. Modelo sistema gerencial estratégico

Este modelo plantea algunas etapas que se deben seguir, de acuerdo a Acuña (2014) manifiesta que “esta metodología es útil para determinar las herramientas necesarias en la gestión de cualquier empresa u organización” (p. 21), y se basa en seguir algunas etapas, las cuales se detallan en la siguiente figura.



*Figura 13: Etapas del modelo del sistema gerencial estratégico
Fuente: Acuña, 2014, p. 21*

El objetivo de este modelo es primero trazar su direccionamiento estratégico y de ahí plantear los planes de acción que sean necesarios.

1.9.7. Modelo de gestión basado en procesos

Las empresas actualmente para responder a las exigencias de los mercados deben adaptarse y ser flexibles al entorno en el cual se desenvuelven, de acuerdo a la Universidad de Cantabria (2019) “La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente” (p.6). El modelo de gestión por procesos de igual forma se basa en el modelo de Deming de mejoramiento continuo.

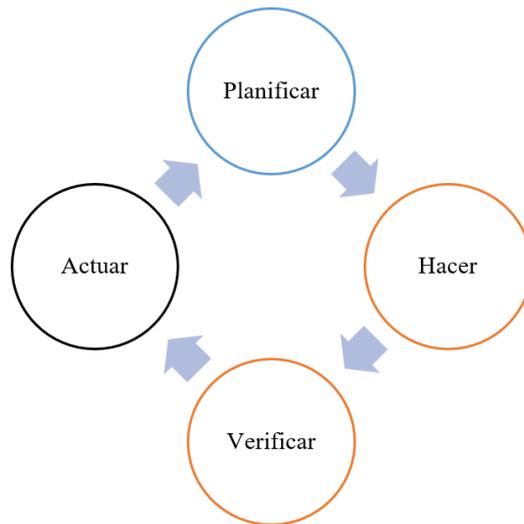


Figura 14: *Circulo PDCA*

Fuente: Universidad de Cantabria, 2019

La planificación es establecer que es lo que se desea alcanzar, en este proceso se debe analizar la situación actual de la empresa, establecer las estrategias de mejora y seleccionar las acciones a seguir. La etapa de hacer es la ejecución de esa planificación, la verificación es comprobar los resultados de las acciones dadas y actuar se puede hacer en dos etapas una de ajuste o una de actualización.

Un modelo basado en procesos parte de la premisa de que toda organización tiene procesos, desde la etapa de adquirir bienes y servicios, atención al cliente, venta o post venta, cualquier actividad que realice la empresa debe tener procesos, un proceso debe tener entradas, sufrir un proceso de transformación y debe tener salidas.

El modelo de gestión por procesos permite a las empresas a optimizar recursos, obteniendo eficiencia en sus costes y operaciones, para alcanzar ese grado de madurez de la empresa debe adaptar su gestión a procesos, para lo cual debe seguir las siguientes etapas:

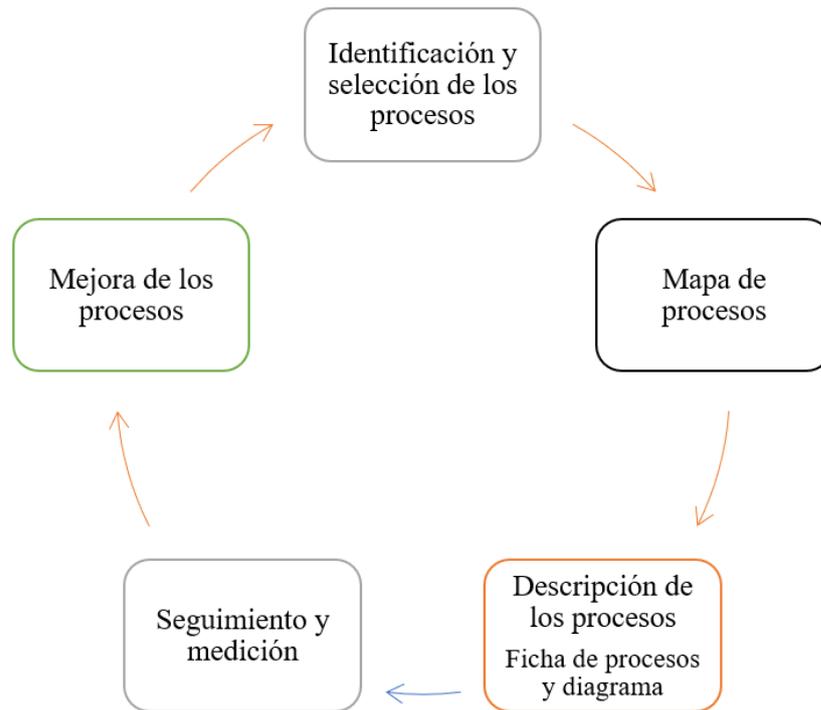


Figura 15: Etapas de la gestión por procesos
Fuente: Universidad de Cantabria, 2019

Los sistemas deben seguir determinadas funciones independientemente de quien las realice, orientando a todos los personeros de la organización a buscar el bien común de la empresa todos los procesos deben estar relacionados.

1.10. Teoría de sistemas

Para dar cabida al modelo por procesos es necesario analizar la teoría de los sistemas, esta teoría tiene su origen en la década de 1950 por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy, como respuesta a la visión mecanicista de la época y que no permitía la solución a problemas prácticos (Peralta, 2016).

De acuerdo a Boulding concibe dos enfoques de sistemas:

El primer enfoque es observar el universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos. Este método, en vez de estudiar sistema tras sistema, considera un conjunto de todos los sistemas concebibles (en los que se manifiesta el fenómeno general en cuestión) y busca reducirlo a un conjunto de un tamaño más razonable.

Un segundo enfoque posible para la Teoría General de Sistemas es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos. Este es un enfoque más sistemático que el anterior y conduce a lo que se ha denominado Un Sistema de Sistemas. (Alzate, 1999, p. 87)

Como todo sistema, cada una de las partes debe estar relacionada con el todo y el todo relacionado con cada una de las partes, por esto, esta teoría tiene una metodología, la cual se muestra a continuación:

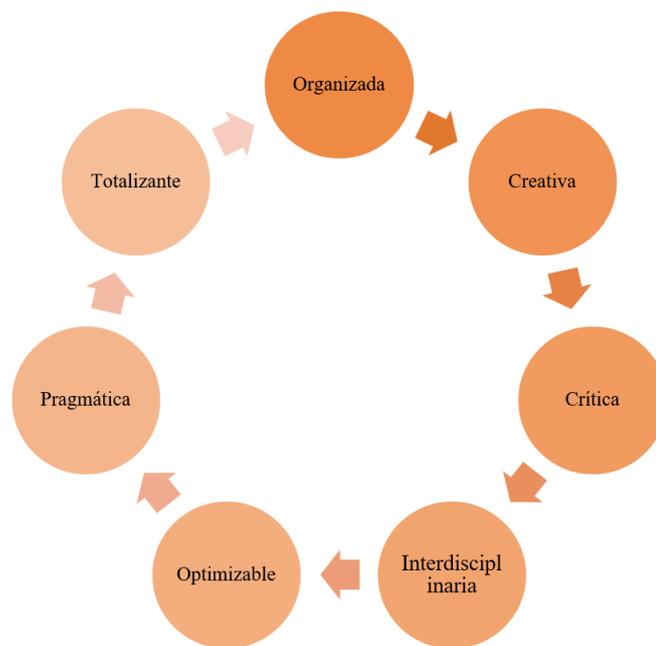


Figura 16: Metodología de la teoría de sistemas
Fuente: Alzate, 1999, p. 88.

Es totalizante por que aborda los problemas como un todo, para resolverlos debe emplear un sinnúmero de recursos los cuáles deben estar organizados; debe ser pragmática; es decir, tomar decisiones acertadas en el momento adecuado; creativa en lograr primero los objetivos y las metas; crítica, por que se debe revisar permanentemente los objetivos y redefinirlos en caso de requerirlos, optimizable porque debe utilizar los recursos de manera eficiente, eficaz y oportuna; para hacer todo esto, es necesario la conformación de un equipo interdisciplinario compuesto de múltiples profesionistas que aporten en la solución integral del problema.

1.11. Teoría de la calidad total

Con el apareamiento de Deming, apareció el control estadístico de la calidad y eso fue la base para hablar de calidad total, de acuerdo a Lozano (1998) lo define como:

Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. (p. 2)

La calidad de acuerdo a este autor se enfoca en los costes y la satisfacción del cliente, lo mejor y lo más barato posible, concepto que lo expresa claramente López (2005):

Identifica la Calidad con el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros, tales como seguridad, confiabilidad y servicio prestado (p. 69).

La calidad total reúne ciertas características como es que sobrepasa a los departamentos organizados por funciones, tiende siempre a un mejoramiento continuo, requiere de toda la ayuda desde la alta gerencia hasta los operativos; enfocándose en el cliente; para lo cual se requiere de un trabajo de equipo y un empoderamiento de todos los implicados. (López, 2005).

Este enfoque de la calidad total se relaciona con la teoría de los sistemas, Cardona (2017) define el propósito de la teoría de sistemas de la siguiente forma:

El propósito de la Teoría General de Sistemas es el de desarrollar modelos y teorías que permitan diferenciar a los sistemas de su entorno con base en la manera de relacionarse, también pretende categorizar en diferentes niveles las múltiples interacciones que pueden ocurrir entre sistemas. Siendo estas aplicables para casi todas las áreas de investigación existentes. (p. 9)

Esta teoría sustenta la calidad total, al concebir a los procesos que requiere la calidad total como sistemas, ya que las funciones de los sistemas obedecen a una estructura y cada subsistema es parte de un sistema, ahora un sistema es para Cardona (2017).

Un sistema es la conjunción entre diferentes elementos que se relacionan entre sí para el cumplimiento de un fin determinado, todos los sistemas tienen una entrada, una salida y una retroalimentación, además existen dentro de un entorno con el que interactúan. También pueden ser contenedores o contenidos por otros sistemas. (Cardona, 2017, p. 9)

Por esto se llama Sistema de la Calidad Total, porque en la calidad total se conjugan las entradas, las salidas y las transformaciones que sufren los insumos de entrada.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE DESARROLLO

2.1. Antecedentes

LATInstruments Cía. Ltda. es una empresa con expediente No. 705118 en la Superintendencia de Compañías con Registro Único de Contribuyentes (RUC) No.0591734008001, con domicilio principal en la ciudad de Latacunga, Sector San Felipe, en las calles Saquisilí y Las Pampas No. 1-52, cuyos accionistas y su capital principal son:

Tabla 2: Socios que conforman LATInstruments Cía. Ltda.

Identificación	Nombres	Cargo	Valor
0502904824	Salguero Remache Darío Javier	Gerente general	\$10.300,00
0502904840	Salguero Remache Vinicio Orlando	Presidente	\$10.300,00

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Es una empresa familiar de responsabilidad limitada constituida el 7 de octubre del 2015, cuyo objeto social son las actividades de arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos, sus actividades específicas son: Elaboración y realización de proyectos de ingeniería eléctrica y electrónica, ingeniería de minas, ingeniería química, mecánica, industrial, de sistemas, e ingeniería especializada en sistemas de seguridad. Sus ingresos por ventas están en promedio en cinco cifras altas.

Una vez que se ha revisado los diferentes modelos y luego de una entrevista con el Gerente General se plantea el siguiente modelo para la empresa LATInstruments Cía. Ltda.

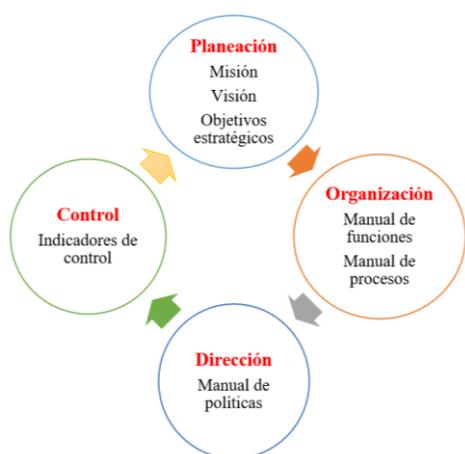


Figura 17: Modelo de gestión para la empresa LATInstruments Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

Este modelo se adapta a la realidad de la empresa LATInstruments Cía. Ltda. y es el que se va a trabajar, basado en las etapas de la gestión administrativa.

El gráfico muestra el modelo propuesto para la empresa, el mismo que constituye una adaptación de los modelos analizados y que cumple las expectativas de la empresa; por un lado, en la etapa de planificación se propone dotarle a la empresa de una planificación estratégica, para lo cual va la misión, la visión, los valores y los objetivos empresariales. Para la parte organizativa se propone dos manuales uno dedicado a las funciones para dotarles de responsabilidades a los trabajadores, y otro de procesos, para definir los procesos dentro de la empresa. Para el proceso de dirección se da un manual de políticas, las misma que deberán cumplir la empresa y la alta dirección y para controlar se da una serie de indicadores que son el resultado del manual de procesos.

2.2. Planeación

2.2.1. Misión

Diseñar y ejecutar proyectos eléctricos y electrónicos, siendo altamente competitivos en el mercado regional sustentado en una conducta empresarial ética a fin de cumplir las expectativas del sector público y privado ofreciendo la mejor relación costo beneficio para nuestros clientes.

2.2.2. Visión

Al 2028 LATInstruments Cía. Ltda. será una empresa competitiva, líder en el mercado regional en el diseño y ejecución de proyectos eléctricos y electrónicos haciendo de la ética, la competitividad y la calidad nuestra norma de vida.

Valores

- Honestidad
- Calidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso

Objetivos estratégicos

- Crecer en un 10% en el mercado a fin de crear una consolidación empresarial, incrementando el portafolio de productos.
- Aumentar la cartera de clientes en un 10% y mejorar la manera en que los clientes perciben el producto logrando una satisfacción en la compra.
- Incrementar las campañas de marketing en un 20% sobre los productos que ofrece la empresa
- Mejora del ambiente laboral entre personal de la empresa, mediante el diseño y ejecución de un modelo de gestión administrativo.

2.2.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, se refiere a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Para un correcto análisis situacional se conocerá varios factores externos relacionados con la empresa, es fundamental este análisis para conocer cómo ha evolucionado cada uno de los factores dentro del mercado que está la empresa.

Los factores que se va analizar son el económico, el análisis de la competencia, el factor político y legal, el tecnológico y el ambiental; siendo estos factores externos se procede a investigar cada uno de ellos:

Factor político y legal

En la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOESPEE) publicada en el Registro Oficial N 418 en su art. 12 de Atribuciones y deberes del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) plantean: “Elaborar el Plan Maestro de Electricidad (PME), el Plan Nacional de Eficiencia Energética (PLANEE)” (p.8). Lo citado dentro del artículo se constituye en una atribución y deber del MEER, con esta ley se pretende tener un plan de electricidad que permita tener un servicio de calidad beneficiando a la ciudadanía.

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) unos de los principios que deben cumplir las empresas, según el artículo 3 numeral 3 es: “Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la

comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009, p. 4). Dentro de la LOEP las empresas públicas deben regirse con varios principios, uno de ellos es el de preservar el medio ambiente, por ello se manifiesta que las empresas deben industrializar los recursos renovables

En la parte legal a la empresa le interesa cumplir con todas las leyes, reglamentos y normativas que la legislación ecuatoriana impone, una de ellas es el cuidado por el medio ambiente y la utilización de la energía renovable, es por eso que la empresa asume con responsabilidad su papel de innovación y de cuidado del medio ambiente. En la parte política le afecta a la empresa en a generación de redes de colaboración con el sector público, ya que uno de los clientes es la Empresa Eléctrica Cotopaxi, siendo esta regida por los alcaldes de los diferentes cantones, es vital para la empresa tener buenos contactos políticos a fin de ampliar sus redes empresariales.

Factor económico

Dentro del factor económico se analiza como la electricidad aporta a la economía ecuatoriana, según el Ministerio de Energía y Minas (2020):

La inversión pública y privada es fundamental para la puesta en marcha de proyectos de energías renovables en el Ecuador, así como, una fuente primordial que permite la dinamización de nuestra economía. Generar empleo digno, promover el desarrollo social, incorporar nuevas tecnologías y fuentes de producción de energía limpia y no convencional, son estrategias claves para la diversificación de la matriz energética. (p. 1)

Es fundamental tener inversiones sean públicas o privadas, pues permite el desarrollo de proyectos; con la electricidad se genera un desarrollo económico y social, lo cual permite un empleo digno y un ingreso para la familia.

En el Ecuador se capta una inversión fuerte, de acuerdo al Ministerio de Energía y Minas (2020), “el sector eléctrico ecuatoriano también lanzó la licitación del proyecto fotovoltaico Conolophus, el cual atraerá una inversión privada de USD 45 millones y aprovechará el recurso solar existente en el Archipiélago de Galápagos” (p. 1).

En el país se necesitan de proyectos eléctricos que generen captar inversiones considerables para la ejecución del mismo, este proyecto estará en Galápagos y utilizará el recurso solar.

El estado mantiene el compromiso de incentivar la inversión, pues para el Ministerio de Energía y Minas (2020 “el Gobierno Nacional mantiene el compromiso permanente de incentivar la inversión privada para ampliar la matriz energética, basada en políticas de energía renovable” (p. 1). El Gobierno ecuatoriano se compromete en atraer inversiones con la finalidad de incrementar la matriz energética, para lograr esto se propone trabajar con energía renovable en los futuros proyectos.

Referente a las principales variables macroeconómicas, las cuales se van a analizar con datos tomados del Banco Central del Ecuador (BCE), se observa que el Producto Interno Bruto (PIB) para este año 2023 se estima en un crecimiento del 2,6 %, lo cual genera una buena expectativa en el mercado; por otro lado, la inflación mensual a abril fue del 0,2 %, estos datos reportados no reflejan aún los últimos acontecimientos políticos dados en el país.

La tasa de desempleo urbano para abril del 2023 es del 5,36 %; pero a mayo el riesgo país se ubicó en el orden de 1857 puntos, un índice alto que se espera en los próximos meses baje por la esperada estabilidad política que se espera con la nueva Asamblea Nacional.

Revisadas las variables económicas, se puede afirmar que afectarán a la empresa en la medida que el país tenga estabilidad política, se espera un nuevo gobierno y una nueva asamblea, ya que en el ámbito tributario constantemente existen reformas que impiden la estabilidad económica que requiere el país.

Factor social

Para referenciar acerca del factor social, se va considerar los datos del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOT) del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Latacunga (GADML, 2023), en el cual se manifiesta que “Se prevee un Crecimiento de 29,26 % en los grupos de 35-39 y de 40-44 años de edad, y un crecimiento de 10,59 % en los grupos de 50-54 y de 70-74 años de edad” (p. 136).

Este dato es importante por que las tasas de crecimiento son elevadas en lo que se refiere a la población económicamente activa (PEA), los cuales requerirán de soluciones habitacionales que requieren de instalaciones eléctricas, lo que favorecerá a la empresa.

En lo que se refiere al sector educación en el cantón, según los datos de la misma fuente citada anteriormente entre los años 2014 al 2015 (datos disponibles) la educación en bachillerato se incrementó en una tasa de 45,24 % y a nivel superior la tasa fue de 103,7 %; por tanto, el crecimiento a nivel educativo requiere de nuevos accesos a tecnología, nuevas redes tecnológicas, lo que supone un incremento en el mercado eléctrico en el cantón Latacunga.

Un dato digno de destacar es el uso de espacios verdes, físicos y recreacionales, en el PDyOT del GADML (2023) se manifiesta:

La Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que en cada territorio se debe contar con al menos 9 m² por habitante, la superficie con la que cuenta el cantón en áreas verdes es de 79175,20 ha. en total, se ha tomado en cuenta plazas, canchas parques y áreas de recreación, lamentablemente el área que le corresponde a cada habitante es de 1,20 metros, correspondiente al cantón Latacunga y este es un valor mínimo ya que no se cumple con lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud; en el Ecuador la media es de 4,69, por lo tanto, no cumple con esos estándares. (p. 165)

Lo que se prevee es que a futuro se construyan más parques, áreas verdes y jardines, para cumplir con el estándar de la Organización Mundial de la Salud, lo que motivará la construcción de dichas áreas y sus instalaciones eléctricas respectivas, motivando a la empresa para que participe en esos concursos.

La migración interna especialmente de la población indígena de Zumbahua y la externa proveniente de Venezuela ha obligado a que se arrienden casas, departamentos y cuartos sin las debidas conexiones eléctricas, lo que beneficiará a la empresa generando nuevas necesidades, para lo cual la empresa brindará sus servicios.

Factor tecnológico

Dentro del factor tecnológico se analiza la Domótica, siendo para Gómez (2020)

Con la ayuda de la tecnología, se conoce como la automatización de hogares, o domótica. Este sistema permite a los habitantes de una casa controlar digitalmente el sistema de riego de sus jardines, el aire acondicionado, los sistemas de audio y video, las seguridades en las puertas.
(p.2)

La tecnología permite que exista la domótica, este tipo de tecnología permite que las personas logren tener un control total de sus casas; sin embargo, se menciona que en el Ecuador esta tecnología no es muy común debido al desconocimiento de la misma.

Por otro lado, en el Plan Maestro de Electricidad el Ministerio de Energías y Minas (2020) menciona:

El sector eléctrico ha venido desarrollando su infraestructura en miras de brindar el servicio público de energía eléctrica bajo condiciones que garanticen la continuidad, calidad y seguridad adecuadas, bajo condiciones de soberanía, priorizando la utilización de las fuentes de energías renovables, complementando con energía térmica eficiente y de última tecnología, que consume combustible de producción nacional; asegurando la estabilidad eléctrica del sistema y manteniendo márgenes de reserva adecuados para enfrentar inclusive periodos de marcada sequía. (p. 47)

Este sector ha venido trabajando con miras en ofertar un servicio energético de calidad y seguro, se pretende priorizar las fuentes de energías renovables y de última tecnología, a fin de mantener una estabilidad eléctrica.

Así también las empresas eléctricas se enfocan en modernizar su infraestructura, siendo Ministerio de Energía y Minas (2020):

A partir de la nueva institucionalización del sector eléctrico y la expedición de la LOSPEE, la gestión de las empresas de distribución se ha orientado a reforzar, renovar y modernizar la infraestructura (eléctrica, administrativa,

operativa, etc.) con los mejores estándares de tecnologías de información, comunicación y de la industria eléctrica. (p. 63)

Con la nueva institucionalización del sector eléctrico las empresas se enfocan en mejorar su infraestructura, esto para mantener los mejores estándares de tecnológicas y ofertar calidad a sus clientes, esto obliga a la empresa a tener maquinaria y equipos de alta tecnología a fin de satisfacer las diferentes necesidades de los habitantes del cantón Latacunga.

Factor ecológico

Según el Ministerio de Energía y Minas (2020), menciona: “Ecuador cuenta con la presencia de prestigiosas empresas provenientes de España, Canadá, Corea, China, entre otros. La comunidad internacional ha visto a nuestra nación como un lugar atractivo para invertir en la ejecución de proyectos de energías renovables” (p. 1). En el país se encuentran varias empresas internacionales con la intención de invertir en el desarrollo de energías renovables, es por ello que el Gobierno incentiva a la creación de estos proyectos con políticas renovables.

El Ministerio de Energía y Minas (2020), proponen dotar de energía constante a dos islas pertenecientes al Archipiélago de Galápagos, pues se plantea que con este accionar se logrará reducir en unas 16 mil toneladas de CO₂ anualmente, pues se disminuirá los combustibles fósiles.

Se manifiesta que los proyectos que cumplan con la producción de energía amigable lograrán varios beneficios, Ministerio de Energía y Minas (2020):

A la producción de energía limpia y amigable con el ambiente, se suman las acciones ejecutadas por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR), para implementar procesos de eficiencia energética en los sectores residencial, industrial y de transporte. (p. 1)

Los proyectos que cumplan con energía amigable y limpia, podrán trabajar en proyectos que les guíen en como implementar procesos de eficiencia energética en varios sectores.

Para el sector energético que cumpla con las reglas Ministerio de Energía y Minas, (2020) “pondrán en marcha planes estratégicos enfocados en las buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático” (p. 1). Se pretende crear planes estrategicos que permitan las buenas prácticas ambientales, tales como reducir la contaminación y mitigación, este factor obliga a la empresa a generar planes ambientales que mitiguen la contaminación, de ahí que se requiere un impulso a la energía renovable, generando en la empresa una gran responsabilidad social.

2.2.4. Análisis FODA

Luego de la realización de la entrevista al Sr. Gerente (Ver anexo No. 01), se presenta el análisis FODA de la empresa.

Tabla 3: Matriz FODA de LATInstruments Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Constante innovación en sus productos y servicios • Uso de alta tecnología • Personal altamente capacitado • Atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso para canalizar los cobros • No se tiene claro los procesos administrativos • Falta de comunicación entre el personal de la empresa en sus funciones • Carencia de publicidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado objetivo está dispuesto a invertir más en tecnología y redes de energía renovable • Ampliar el nicho de mercado • Desarrollo de productos con tecnología de punta • Utilización de energía renovable 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe desaceleración económica • Decrecimiento de las ventas a nivel nacional • Falta de inversión en proyectos de construcción • Incremento de la competencia en el mercado

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el FODA, se procede en base a las valoraciones de las matrices de factores internos y externos (ver Anexo 2) a realizar el FODA cruzado, sus resultados se presentan a continuación.

Tabla 4: Matriz FODA cruzado de LATInstruments Cía. Ltda.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constante innovación en sus productos y servicios. 2. Uso de alta tecnología. 3. Personal altamente capacitado 4. Atención personalizada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso para canalizar los cobros 2. No se tiene claro los procesos administrativos 3. Falta de comunicación entre el personal de la empresa en sus funciones 4. Carencia de publicidad a de publicidad.
OPORTUNIDADES	F – O (máx. -máx.)	D – O (mín. -máx.)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado objetivo está dispuesto a invertir más en tecnología y redes de energía renovable 2. Ampliar el nicho de mercado 3. Desarrollo de productos con tecnología de punta 4. Utilización de energía renovable 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar innovación en los productos y servicios con tecnología de punta • Generar productos que tengan un alto índice de utilización de energía renovable • Fortalecer la formación y capacitación en el personal • Establecer la responsabilidad social entre la empresa y los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de marketing mediante la utilización de redes sociales
AMENAZAS	F – A (máx. -mín.)	D – A (mín. -mín.)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe desaceleración económica 2. Decrecimiento de las ventas a nivel nacional 3. Falta de inversión en proyectos de construcción 4. Incremento de la competencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las fuentes de ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un modelo de gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 4 existe más estrategias que combina las fortalezas y las oportunidades, ya que la empresa debe trabajar en estas estrategias para fortalecerse y desarrollarse, sin descuidar las estrategias de debilidad y amenaza y es justamente ahí donde el presente proyecto busca fortalecer al generar un modelo de gestión administrativa.

2.2.5. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se ha realizado de acuerdo a todas las actividades y acciones propuestas:

Tabla 5: Cronograma de actividades

Actividades / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Socialización con directivos	■											
Socialización con colaboradores	■	■										
Socialización de la planificación estratégica		■										
Socialización del manual de funciones			■									
Implementación del manual de funciones				■								
Socialización del manual de procesos					■							
Implementación del manual de procesos						■	■	■				
Socialización del manual de políticas									■			
Implementación del manual de políticas										■		
Socialización del manual de comunicación						■						
Implementación del manual de comunicación							■					
Socialización del manual de motivación y reconocimientos								■				
Implementación del manual de motivación y reconocimientos									■			
Socialización de indicadores											■	
Implementación de indicadores												■

Fuente: Elaboración propia

El cronograma está sujeto a revisión por parte del directorio de la empresa.

2.3. Organización

2.3.1. Estructura organizacional

La forma gráfica de mostrar la estructura organizacional es mediante un organigrama, de tal forma que se puede visualizar rápidamente el funcionamiento de la empresa y de los responsables de cada departamento y de esta manera coordinar las actividades con los diferentes colaboradores.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la empresa, en la siguiente figura se puede visualizar las diferentes áreas que conforman esta organización.

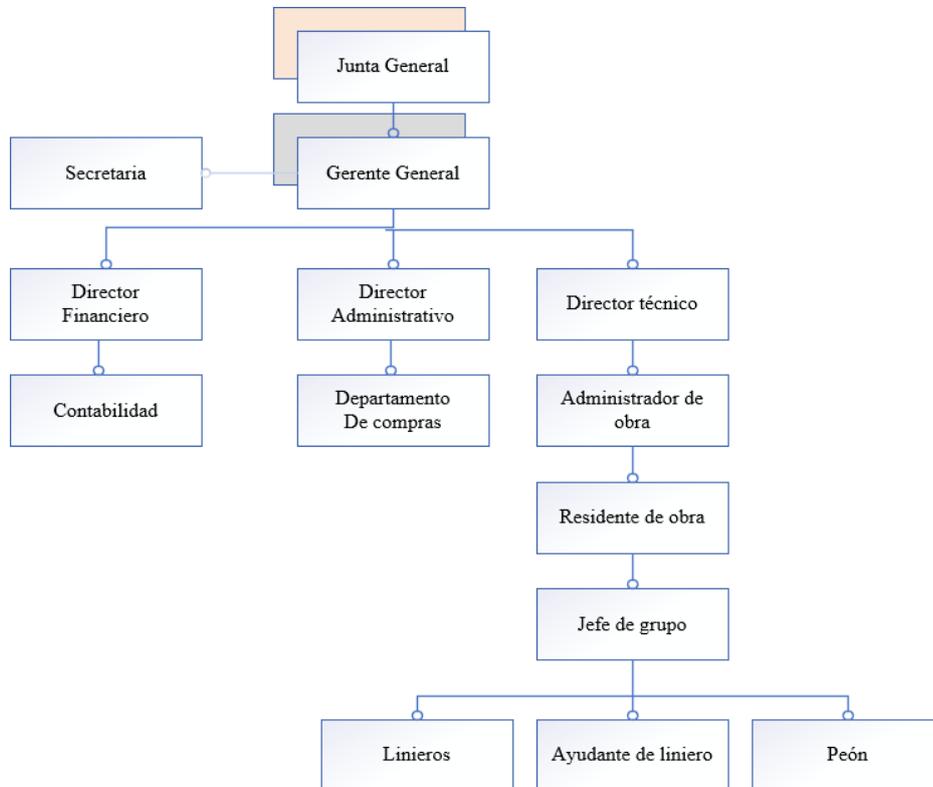


Figura 18: Organigrama de la empresa LATInstruments Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

El organigrama se encuentra diseñado de acuerdo a las expectativas que tiene la empresa de crecimiento, le permitirá alcanzar su misión y visión, es una propuesta que se le hace a la empresa.

2.3.2. Manual de funciones

Un medio para organizar la empresa es sin duda alguna el manual de funciones, ya que en él se encuentran las tareas y responsabilidades que cada colaborador de la empresa necesita realizarla, el manual propuesto distribuye la carga de trabajo equitativamente, no duplica funciones y dota de información sobre cada una de las actividades asignada a cada colaborador.

A continuación, se presenta el manual de funciones propuesto para la empresa.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO		Gerente general		
2 GRADO		N/A		
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR		Junta general de accionistas		
4 SUPERVISA A		Todas las áreas		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Velar por la buena administración de la empresa.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de las actividades acordes a cada área. 2. Incrementar el presupuesto y disminuir el gasto. 3. Implementar las políticas necesarias para el crecimiento institucional. 4. Mantener un buen ambiente laboral entre colaboradores. 5. Desarrollar y cumplir con informes que se le solicite. 6. Buscar soluciones ante los conflictos que se encuentre. 7. Tener conocimiento de todas las funciones y actividades que se hacen en la empresa. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL		Ingeniero eléctrico		
EXPERIENCIA		Un año en posiciones similares		
HABILIDADES		Comunicación asertiva, toma de decisiones, liderazgo, conocimiento numérico y analítico		
FORMACIÓN		Estudios en ingeniería eléctrica y con estudios en gerencia		

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO		Secretaria		
2 GRADO		N/A		
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR		Gerente general		
4 SUPERVISA A		N/A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Brindar apoyo al Gerente General a fin de agilizar la información que se requiera.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de agenda de Gerencia. 2. Organización y control de documentos físicos de la empresa. 3. Brindar solución oportuna a los clientes si fuera necesario. 4. Conocer sobre todos los productos y servicios que se ofrece en la empresa. 5. Contestar el teléfono y canalizar llamadas, así como transferir a quien corresponda. 6. Desarrollar informes solicitados por Gerencia. 7. Apoyo en la gestión de eventos institucionales. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL		Licenciado en Secretariado Gerencial		
EXPERIENCIA		Un año en posiciones similares		
HABILIDADES		Redacción, comunicación, disciplina, colaboración, manejo de software, buena comunicación.		
FORMACIÓN		Especializado en Secretariado y atención al cliente.		

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Director financiero			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente general			
4 SUPERVISA A	N/A			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Asesorar en la gestión financiera de la empresa.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control adecuado de los recursos financieros 2. Diseñar, ejecutar y controlar el presupuesto de la empresa 3. Encargado de realizar los presupuestos de la empresa 4. Control de los compromisos financieros adquiridos por la empresa 5. Proponer inversiones productivas para la empresa. 6. Desarrollar productos financieros para los clientes de la empresa 7. Proponer estrategias financieras de mediano y largo plazo 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Licenciado en administración de empresas			
EXPERIENCIA	Un año en posiciones similares			
HABILIDADES	Redacción, comunicación, disciplina, colaboración, manejo de software, buena comunicación.			
FORMACIÓN	Especializado en Finanzas y Contabilidad			

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO		Contador		
2 GRADO		N/A		
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR		Director financiero		
4 SUPERVISA A		Auxiliar de contabilidad		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Llevar un adecuado manejo financiero de la empresa mediante registros contables.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar estados financieros. 2. Llevar el registro de las operaciones contables de la empresa. 3. Mantener un correcto inventario. 4. Análisis de los estados financieros y brindar soluciones que permitan mejorar la contabilidad de la empresa. 5. Diseñar e implementar controles internos para lograr una transparencia en las operaciones. 6. Elaboración de Presupuesto. 7. Ejecución y control del sistema tributario. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL		Licenciado en Contabilidad		
EXPERIENCIA		Un año en posiciones similares		
HABILIDADES		Comunicación asertiva, toma de decisiones, liderazgo, conocimiento numérico y analítico, análisis financiero.		
FORMACIÓN		Especializado en Tributación		

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO		Director administrativo		
2 GRADO		N/A		
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR		Gerente general		
4 SUPERVISA A		Auxiliar de compras		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Realizar compras y contratos públicos que beneficien a la empresa				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar actividades entre departamentos. 2. Planificar, organizar y ejecutar los procesos relacionados a la gestión del Talento Humano 3. Gestionar y brindar la capacitación necesaria al personal nuevo. 4. Realizar reportes que ayuden a la gestión interna de la empresa. 5. Dar soluciones a reclamos de clientes. 6. Gestión y administración de los contratos de trabajo 7. Delegar actividades al personal 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL		Licenciado en Administración de Empresas		
EXPERIENCIA		Un año en posiciones similares		
HABILIDADES		Planeación, distribución, análisis, persuasión, solucionar problemas		
FORMACIÓN		Especializado en normativa laboral		

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO		Compras publicas		
2 GRADO		N/A		
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR		Gerente general		
4 SUPERVISA A		N/A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Realizar compras y contratos públicos que beneficien a la empresa				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenerse informado mediante el portal de compras públicas. 2. Planificar, organizar y ejecutar los procesos de compras. 3. Gestionar y brindar la información necesaria a los proveedores. 4. Realizar reportes que ayuden a la gestión interna de la empresa. 5. Dar soluciones a reclamos de clientes. 6. Gestión y administración de los contratos. 7. Elaboración de pliegos para contratación de obras en el sector público 8. Manejo del Sistema Oficial de Contratación Pública (SOCE) 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL		Licenciado en Administración de Empresas		
EXPERIENCIA		Un año en posiciones similares		
HABILIDADES		Planeación, distribución, análisis, persuasión, solucionar problemas		
FORMACIÓN		Especializado en normativa de compras publicas		

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Director técnico			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Junta general			
4 SUPERVISA A	Departamento tecnico			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Dirigir las actividades de reparación o mantenimiento eléctrico.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Delegar las funciones que se debe cumplir para el desarrollo de la obra. 2. Verificar los materiales solicitados por el personal de obra. 3. Desarrollar informes sobre las obras terminadas. 4. Conocer sobre las obras que se debe realizar y las actividades que se debe hacer. 5. Implementar plan de mejora para el uso de recursos. 6. Control de personal operativo 7. Ejecutar las obras designadas 8. Administrador de contrato 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero eléctrico			
EXPERIENCIA	Un año en posiciones similares			
HABILIDADES	Comunicación asertiva, toma de decisiones, liderazgo, conocimiento numérico y analítico.			
FORMACIÓN	Especializado en electricidad			

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Administrador de obra			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Director técnico			
4 SUPERVISA A	Residente de obra, jefe de grupo, linieros, peón			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Controlar la obra y brindar un presupuesto.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de la obra y el tiempo que llevará. 2. Generar un informe sobre el estado y terminación de la obra. 3. Llevar un control periódico sobre como el cliente se siente con la obra. 4. Conocer sobre todos los materiales que se usarán para la obra. 5. Cierre de obra con una verificación personal del mismo. 6. Aprobar los informes donde se solicita materiales para la obra. 7. Hacer inventario para conocer los materiales entregados. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero eléctrico			
EXPERIENCIA	Un año en posiciones similares			
HABILIDADES	Aptitud receptiva, numérica, capacidad de análisis, liderazgo, responsabilidad.			
FORMACIÓN	Especializado en la construcción de redes eléctricas de distribución			

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Residente de obra			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Administrador de obra			
4 SUPERVISA A	Jefe de grupo, linieros, peón			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Controlar que las actividades permitan avanzar con la obra optimizando los recursos.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la obra que está a su cargo. 2. Evaluar el cumplimiento de las actividades del personal técnico. 3. Disponer y controlar la obra si fuese necesario para el avance de la obra. 4. Registrar la información técnica y económica de la obra en el sistema. 5. Efectuar controles de calidad que permita la eficiencia en la obra. 6. Comunicar normas de seguridad al personal. 7. Informar todo caso de emergencia para buscar soluciones. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero eléctrico			
EXPERIENCIA	Un año en posiciones similares			
HABILIDADES	Conciencia organizacional, liderazgo, buen trato al personal.			
FORMACIÓN	Especializado en la construcción de redes eléctricas de distribución			

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Jefe de grupo			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Residente de obra			
4 SUPERVISA A	Linieros, peón			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Lograr una buena comunicación para ofrecer un servicio de calidad.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades con el jefe de obra. 2. Crear estrategias de la obra según lineamientos de la empresa. 3. Verificar que la obra quede correcta. 4. Desarrollar informes sobre los plazos de terminación de obras. 5. Es responsable de que los tiempos se cumplan. 6. Revisar las conexiones eléctricas y la obra en general. 7. Control de medidas de seguridad en todo momento. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Tecnólogo eléctrico			
EXPERIENCIA	Un año en posiciones similares			
HABILIDADES	Comunicación asertiva, toma de decisiones, liderazgo, conocimiento numérico y analítico.			
FORMACIÓN	Especializado en la construcción de redes eléctricas de distribución			

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Liniero			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de grupo			
4 SUPERVISA A	Ayudante de liniero			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Realizar las actividades de mantenimiento asignados.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar la intervención de red eléctrica. 2. Ejecutar la obra siguiendo todas las normas de seguridad. 3. Identificar las características de las redes de distribución. 4. Tendido de líneas eléctricas. 5. Realizar los trabajos con previos análisis de riesgos. 6. Mantener en todo momento las medidas de seguridad. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Técnico en electricidad			
EXPERIENCIA	Un año en posiciones similares			
HABILIDADES	Toma de decisiones, liderazgo, conocimiento eléctrico.			
FORMACIÓN	Especializado en electricidad, en construcción de redes eléctricas de distribución			

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Ayudante de liniero			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de grupo			
4 SUPERVISA A	N/A			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Apoyar a las actividades del liniero.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañar y respaldar las obras. 2. Apoyo para trabajos que sean necesarios. 3. Inspección de equipos. 4. Realizar los reportes del estado en que se encuentran las herramientas. 5. Describir mensualmente las obras que han realizado. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Técnico en electricidad			
EXPERIENCIA	Un año en posiciones similares			
HABILIDADES	Análisis de riesgo, toma de decisiones, liderazgo, conocimiento eléctrico.			
FORMACIÓN	Especializado en electricidad			

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	CÓDIGO: MFLAT 001		
		FECHA APROB.:		PÁG. NO:
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1 PUESTO	Peón			
2 GRADO	N/A			
3 JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de grupo			
4 SUPERVISA A	N/A			
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Realizar actividades de excavación de huecos, construcción civil.				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo en las obras según las indicaciones del responsable de obra. 2. Facilitar los materiales para los linieros cuando se encuentren desarrollando su trabajo. 3. Vigilar que los linieros lleven todo el material a la obra. 4. Verificar que al momento de finalizar la obra las herramientas estén en la empresa. 5. Construcción de obras menores requeridas. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PATA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL	Bachiller			
EXPERIENCIA	Seis meses en posiciones similares			
HABILIDADES	Don de ayudar, agilidad para moverse, retentiva, análisis eléctrico.			
FORMACIÓN	Actividades de ingeniería de la construcción			

De esta forma se ha delineado las funciones de cada uno de los miembros de la empresa.

2.3.3. Manual de procesos

Al realizar el FODA de la empresa se determina que una carencia en la empresa es los procesos, por esto se diseñó un manual, el manual de procesos permite y ayuda a la empresa a mejorar su gestión, al ordenar y establecer responsabilidades, brinda de manera clara una guía sobre los procesos y actividades de la empresa en su operación diaria, constituyéndose en un instrumento de ayuda y de mejora continua.

El manual de procesos permite contar con procesos claros y definidos, de comprensión fácil para el lector; a continuación, se presenta el manual.



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:

Aprobación:

Versión: No 001

Pág.: 60-134

Código: MPLAT-001

MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA.

Revisión	Fecha	Alteración	Observaciones
00	10-04-2023		Emisión inicial
			Aprobación inicial

Fecha	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
00	Lic. Pamela Herrera	Ing. Darío Salguero	Ing. Vinicio Salguero

	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001

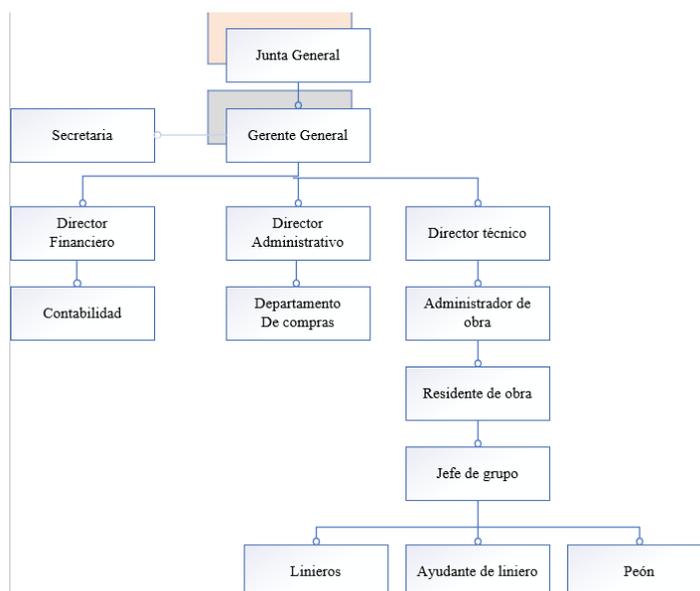
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

a) Reseña histórica

LATInstruments Cía. Ltda. es una empresa con expediente No. 705118 en la Superintendencia de Compañías con Registro Único de Contribuyentes (RUC) No.0591734008001, con domicilio principal en la ciudad de Latacunga, Sector San Felipe, en las calles Saquisilí y Las Pampas No. 1-52. Es una empresa familiar de responsabilidad limitada constituida el 7 de octubre del 2015, cuyo objeto social son las actividades de arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos, sus actividades específicas son: Elaboración y realización de proyectos de ingeniería eléctrica y electrónica, ingeniería de minas, ingeniería química, mecánica, industrial, de sistemas, e ingeniería especializada en sistemas de seguridad.

b) Estructura organizacional (Organigrama)

Se presenta el organigrama de la empresa LATInstruments Cía. Ltda.



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>c) Productos y/o servicios</p> <p>Productos primarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de redes eléctricas de distribución • Remodelación de redes • Servicio de mantenimiento menor de las centrales de generación eléctrica. • Ensayos y análisis técnicos <p>Productos secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería de minas • Ingeniería química, mecánica, industrial, de sistemas. • Ingeniería especializada en sistemas de seguridad <p>d) Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi • Empresa Eléctrica Ambato • Personas particulares <p>e) Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inproel S.A. • Mercurio Electricidad • Moretran S.A. 		

	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>f) Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • G&S Cía. Ltda. • Masrec Cía. Ltda. • Imhotep Cía. Ltda. <p>g) Mapa estratégico</p> <p style="text-align: center;">Misión</p> <p>Diseñar y ejecutar proyectos eléctricos y electrónicos, siendo altamente competitivos en el mercado regional sustentado en una conducta empresarial ética a fin de cumplir las expectativas del sector público y privado ofreciendo la mejor relación costo beneficio para nuestros clientes.</p> <p style="text-align: center;">Visión</p> <p>Al 2028 LATInstruments Cía. Ltda. será una empresa competitiva, líder en el mercado regional en el diseño y ejecución de proyectos eléctricos y electrónicos haciendo de la ética, la competitividad y la calidad nuestra norma de vida.</p>		

	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001

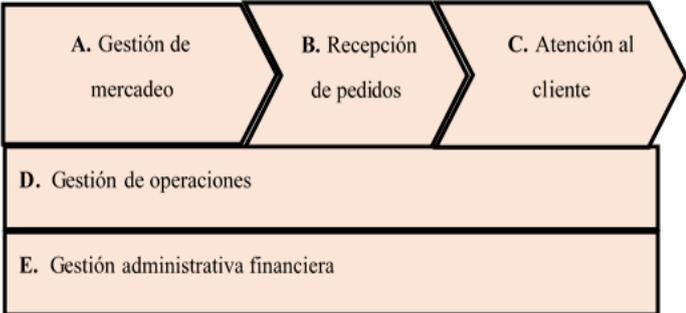
Valores

- Honestidad
- Calidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso

Objetivos Estratégicos

- Crecer en un 10% en el mercado a fin de crear una consolidación empresarial, incrementando el portafolio de productos.
- Aumentar la cartera de clientes y mejorar la manera en que los clientes perciben el producto logrando una satisfacción en la compra.
- Incrementar las campañas de marketing en un 20% sobre los productos que ofrece la empresa
- Mejora del ambiente laboral entre personal de la empresa, mediante el diseño y ejecución de un modelo de gestión administrativo.

h) Cadena de valor



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS

- 1. Objetivo del manual**

El objetivo del presente manual es la documentación de los procesos actuales de la empresa mediante herramientas que faciliten la comprensión y difusión en cada uno de los niveles de la organización
- 2. Alcance del manual**

El presente manual abarca todos los procesos que se realizan en la empresa que es objeto de estudio del presente trabajo
- 3. Glosario del manual**

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar la gestión.

Cadena de Valor: Es un sistema de actividades que interaccionan entre sí a través de nexos.

Comercialización: compra venta de productos terminados.

Diagrama de Flujo: Permite identificar como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afecta un proceso que fluye horizontalmente a través de la empresa.

Eficiencia: Utilización de los recursos en forma óptima.

Eficacia: Capacidad de lograr lo que nos proponemos en un tiempo determinado.

Estrategia: Es el conjunto de acciones que permite cumplir los objetivos.

	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
Versión: No 001		
Pág.: 60-134		
		Código: MPLAT-001
<p>Indicador: Es la representación cuantificada de una información.</p> <p>Manual de Procesos: Es un documento donde se registran todos los procesos con la descripción de las actividades que se realizan en una organización.</p> <p>Mapa de Procesos: Es una representación gráfica de los procesos que componen la empresa.</p> <p>Meta: Es el valor pretendido para el indicador de un producto o proceso a ser alcanzado en determinadas condiciones establecidas en la planificación.</p> <p>Modelamiento de Procesos: Técnica estructurada.</p> <p>Objetivos: Resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión y el logro de sus metas.</p> <p>Organización: Cualquier grupo, empresa corporación, división, departamento, oficina, que administra unos recursos humanos y/o materiales, para la obtención de beneficios sociales o financieros.</p> <p>Proceso: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplea un insumo, le agrega valor y suministre un producto o un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos.</p> <p>Procedimiento: Es la forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de la normativa establecida, controla todo el proceso.</p> <p>Producto: Resultado de un proceso que es de interés de un cliente interno y externo por su valor agregado.</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:

Aprobación:

Versión: No 001

Pág.: 60-134

Código: MPLAT-001

Recurso: Medios económicos, técnicos, talento humano y físicos indispensables para la transformación de insumos.

Reserva: espacio físico para almacenaje de mercadería.

Valor Agregado: Es el resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente.

Venta Directa: Constituye un dinámico canal de distribución.

Venta por Catálogo: Es un sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata, productos o servicios, utilizando métodos de envío como el correo electrónico o agencias de transporte habiendo visto previamente el comprador los productos a través de catálogo.

Retail: Comercialización de productos al por menor

4. Simbología

Nombre	Visio	Descripción
Comienzo o final de proceso:		Representa el inicio o fin de un proceso, es decir, establece los límites del mismo.
Actividad:		Tarea o actividad llevada que se realiza en el proceso.
Almacenamiento:		Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado, esperando al cliente.
Decisión/ Bifurcación:		Representa decisión: cumple, no cumple, verifica, no verifica, sí o no, abierto o cerrado.
Conexiones de pasos o flechas:		Tarea o actividad llevada que se realiza en el proceso.
Documento:		Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado, esperando al cliente.
Almacenamiento o archivo:		Representa decisión: cumple, no cumple, verifica, no verifica, sí o no, abierto o cerrado.
Comienzo o final de proceso:		Secuencia, conexión, dirección y sentido del flujo del proceso.
Actividad:		Figura un documento específico vinculado a una actividad del proceso.

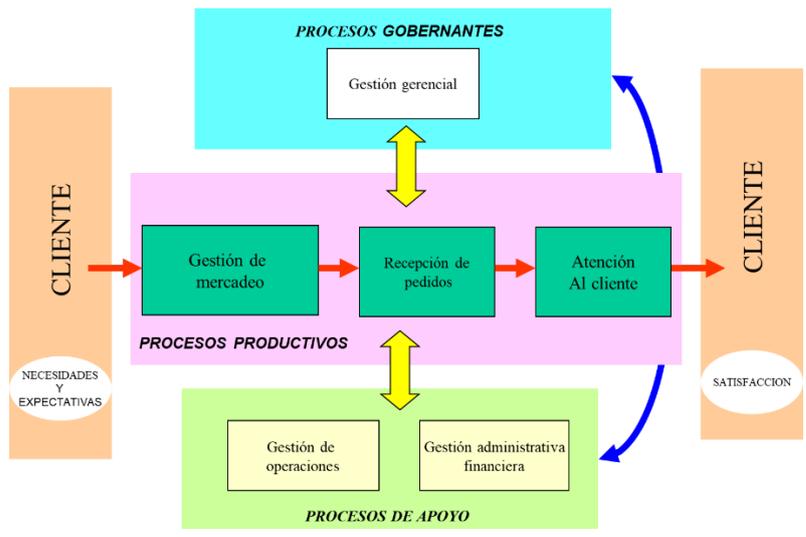


MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001

5. Mapa de procesos



6. Inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA.	
NOMBRES	CODIGO
Gestión de mercadeo	A
Mercadeo	A.1
Recepción de pedidos	B
Pedidos	B.1
Atención al cliente	C
Gestión de operaciones	D
Participación compras	D.1
Ejecución de obra	D.2
Gestión administrativa financiera	E
Gestión de materiales	E.1
Gestión de cartera	E.2
Realizar control financiero	E.3

	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Gestión de mercadeo A</p> <p>PROCESO: Mercadeo A.1</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001

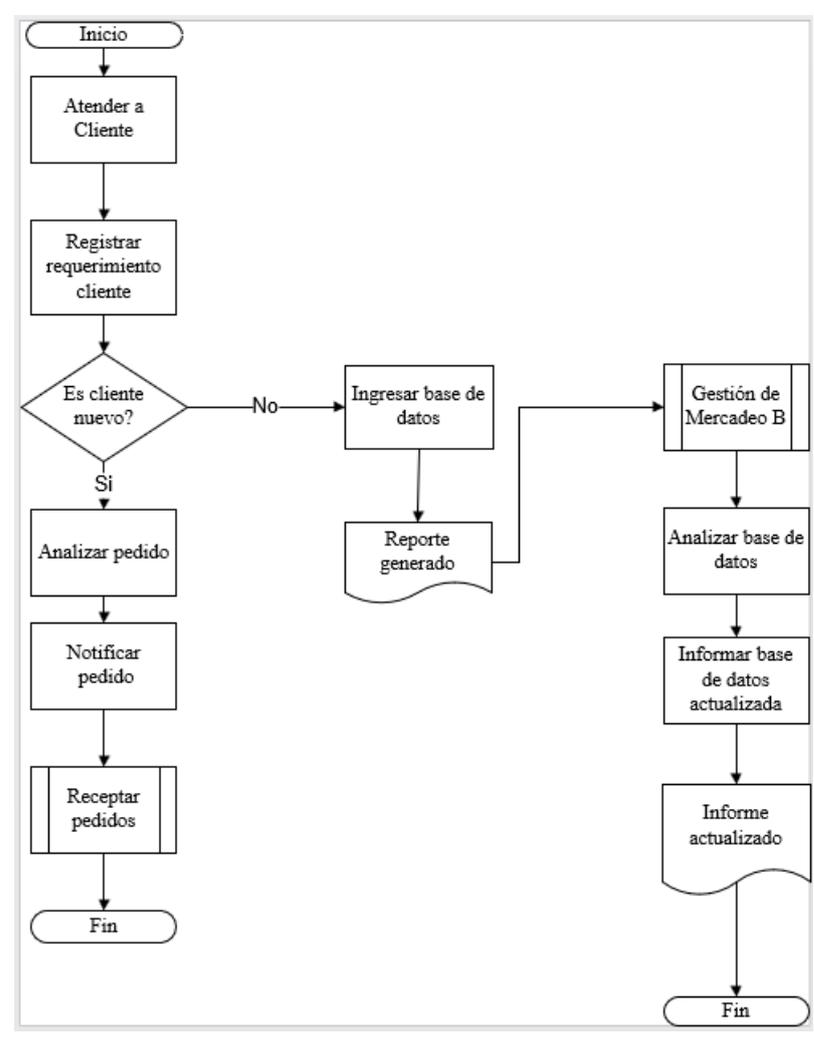


PROCESO: Gestión de mercadeo A
SUBPROCESO: Mercadeo A.1

Código: A1
Hoja 1 de 1

Secretaria

Departamento de compras



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Recepción de pedidos B</p> <p>PROCESO: Pedidos B.1</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

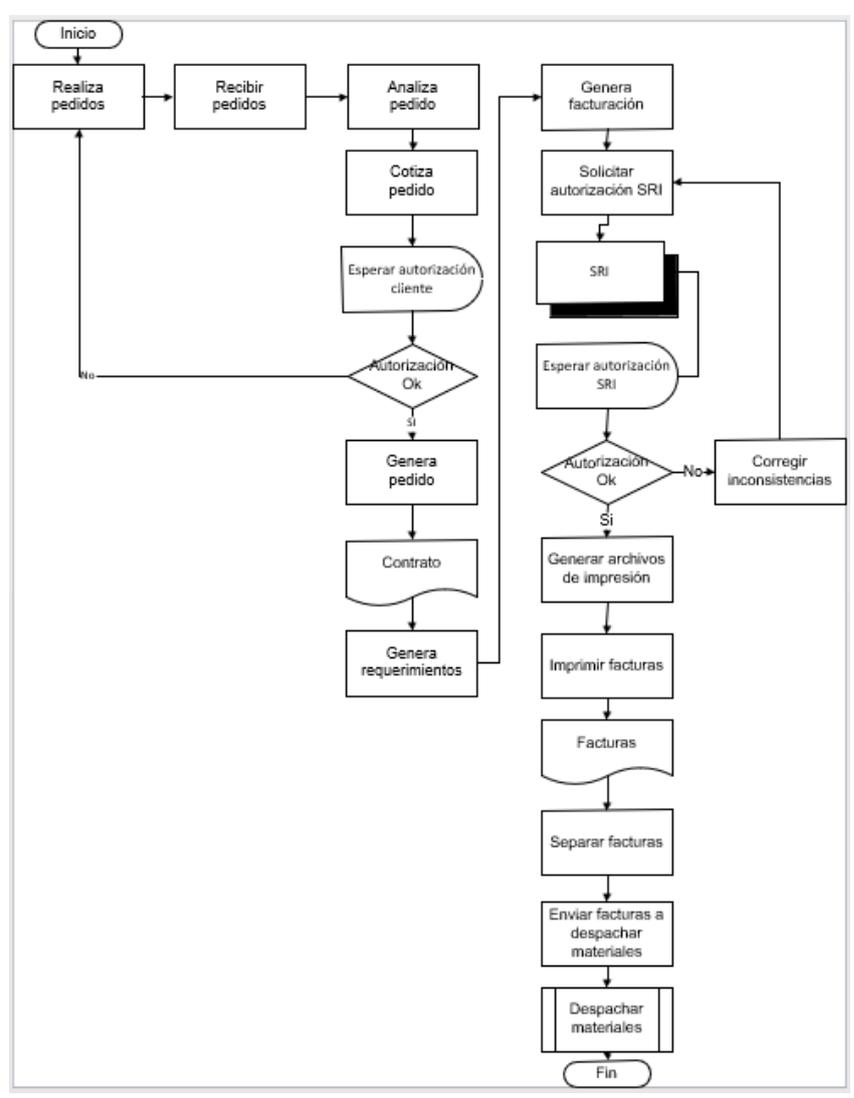
Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001



PROCESO: Recepción de pedidos B
SUBPROCESO: Pedidos B.1

Código: B1
Hoja 1 de 1

Cliente **Secretaria** **Gerencia** **Contabilidad**



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
		Aprobación:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Atención al cliente C</p>		

	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Gestión de operaciones D</p> <p>PROCESO: Participación compras D.1</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001



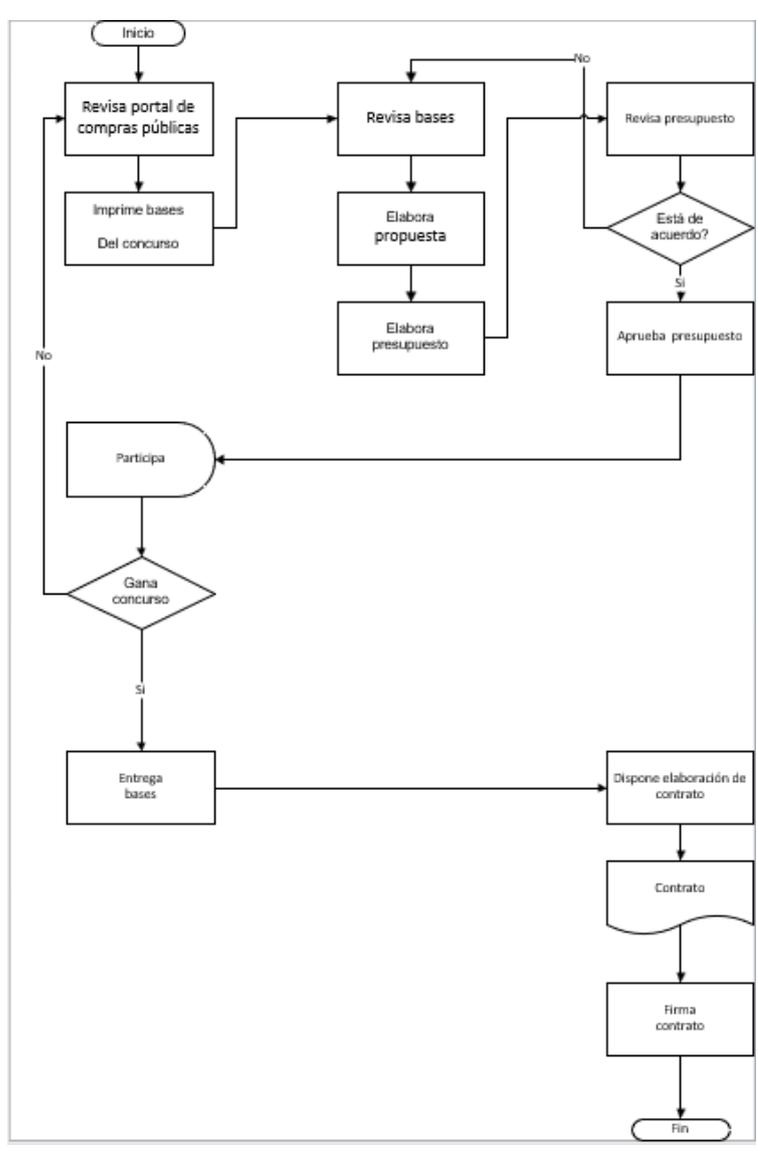
PROCESO: Gestión de operaciones D
SUBPROCESO: Participación D.1

Código: D.1
Hoja 1 de 1

Compras

Director técnico

Gerencia



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Gestión de operaciones D</p> <p>PROCESO: Ejecución de obra D.2</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

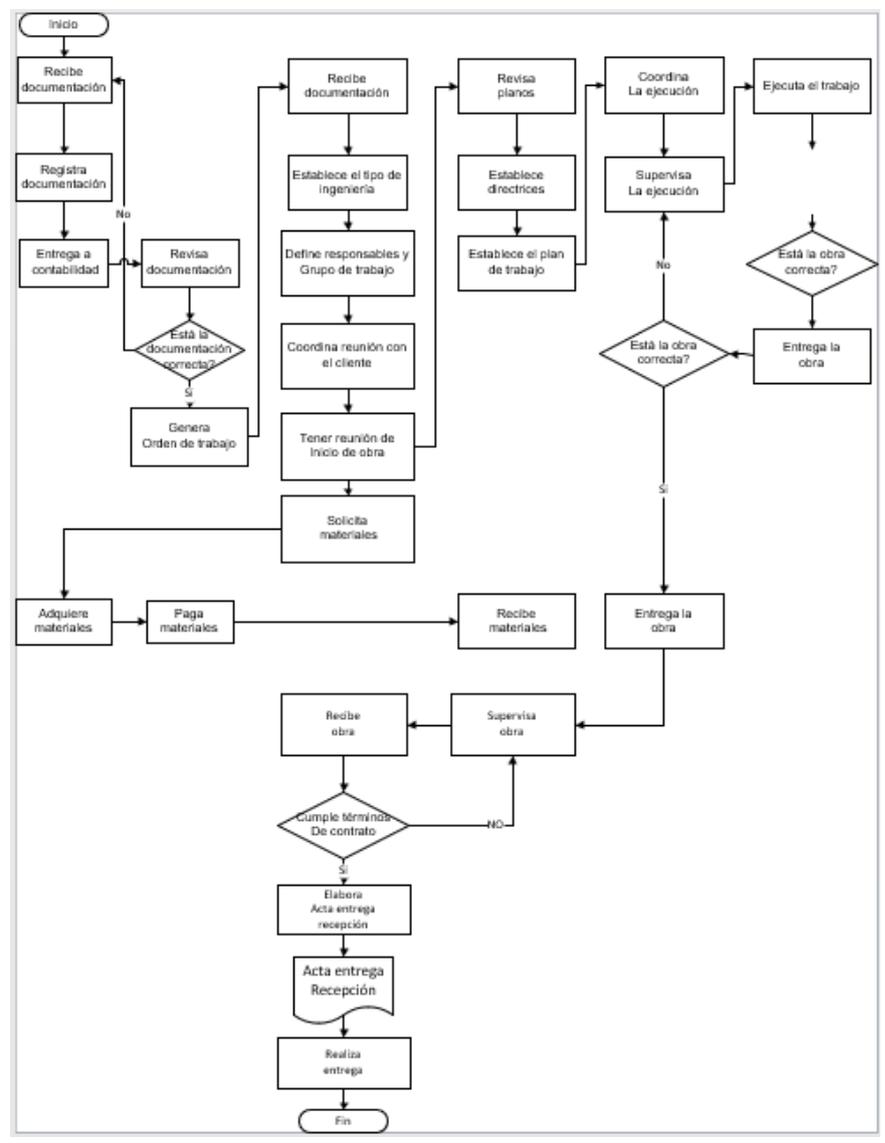
Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001



PROCESO: Gestión de operaciones D
SUBPROCESO: Ejecución obra D.2

Código: D.2
Hoja 1 de 1

Compras	Contabilidad	Director de obra	Administrador de obra	Residente de obra	Jefe de grupo
----------------	---------------------	-------------------------	------------------------------	--------------------------	----------------------



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Gestión administrativa financiera E</p> <p>PROCESO: Gestión de materiales E.1</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001



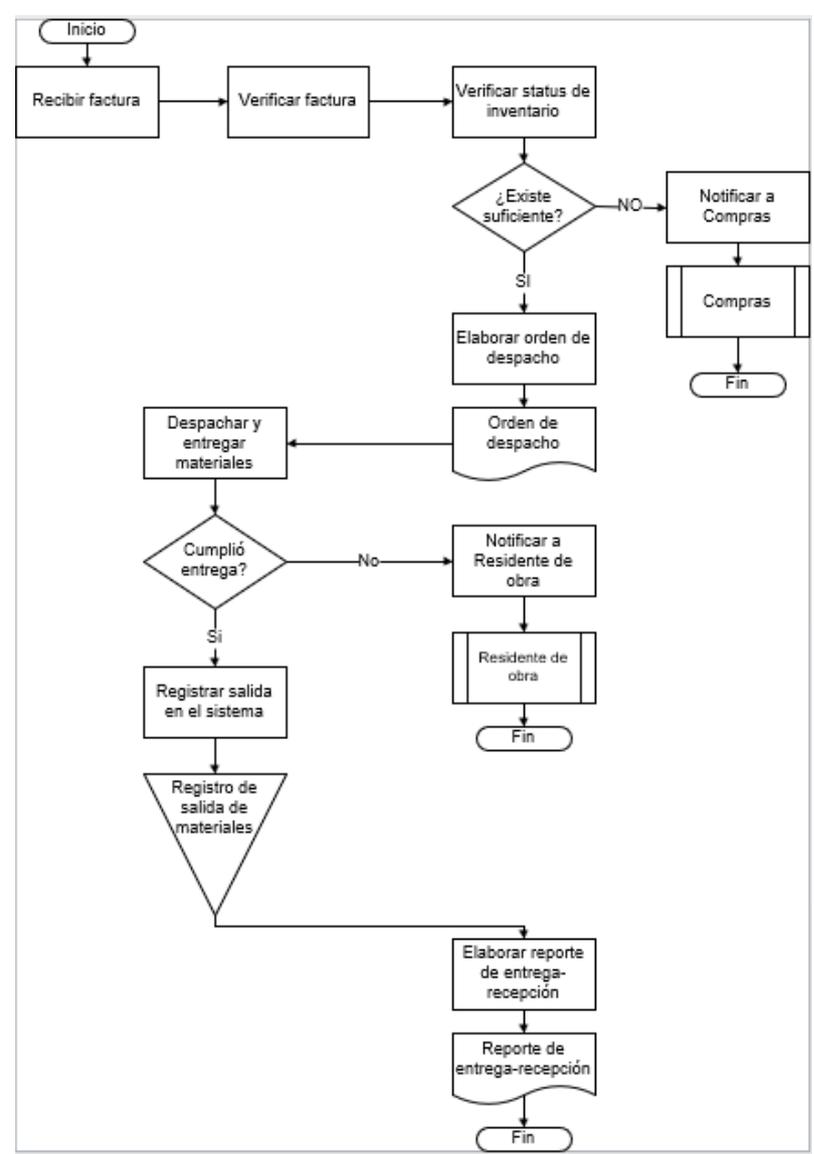
PROCESO: Gestión administrativa financiera E
SUBPROCESO: Gestión de materiales E.1

Código: E.1
Hoja 1 de 1

Director financiero

Director técnico

Administrador de obra



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Gestión administrativa financiera E</p> <p>PROCESO: Gestión de cartera E.2</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001

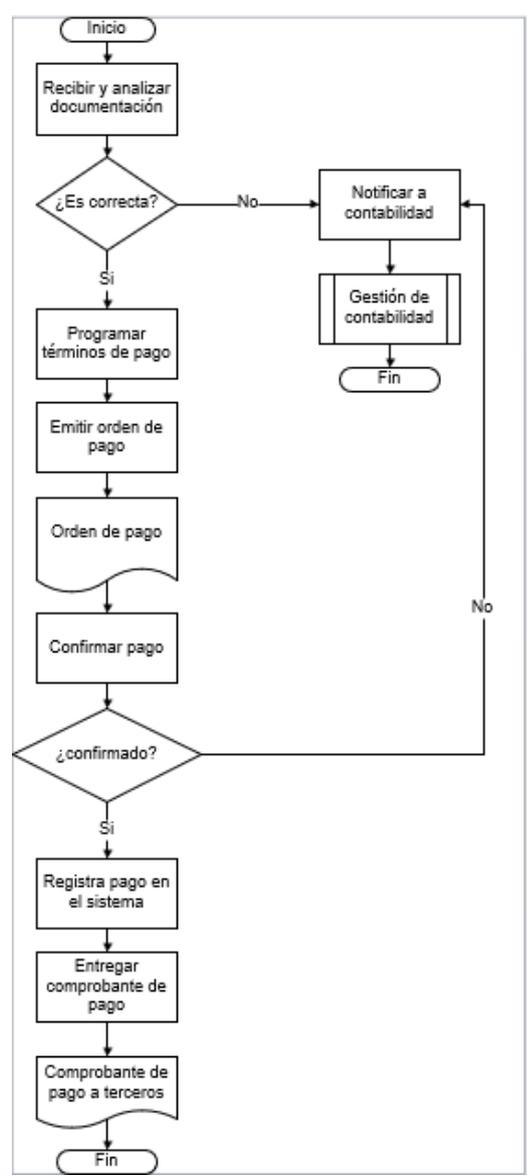


PROCESO: Gestión administrativa financiera E
SUBPROCESO: Gestión de cartera E.2

Código: E.2
Hoja 1 de 1

Compras

Contabilidad



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>MACRO PROCESO: Gestión administrativa financiera E</p> <p>PROCESO: Realizar control financiero E.3</p>		



MANUAL DE PROCESOS

LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.

Revisión:
Aprobación:
Versión: No 001
Pág.: 60-134
Código: MPLAT-001

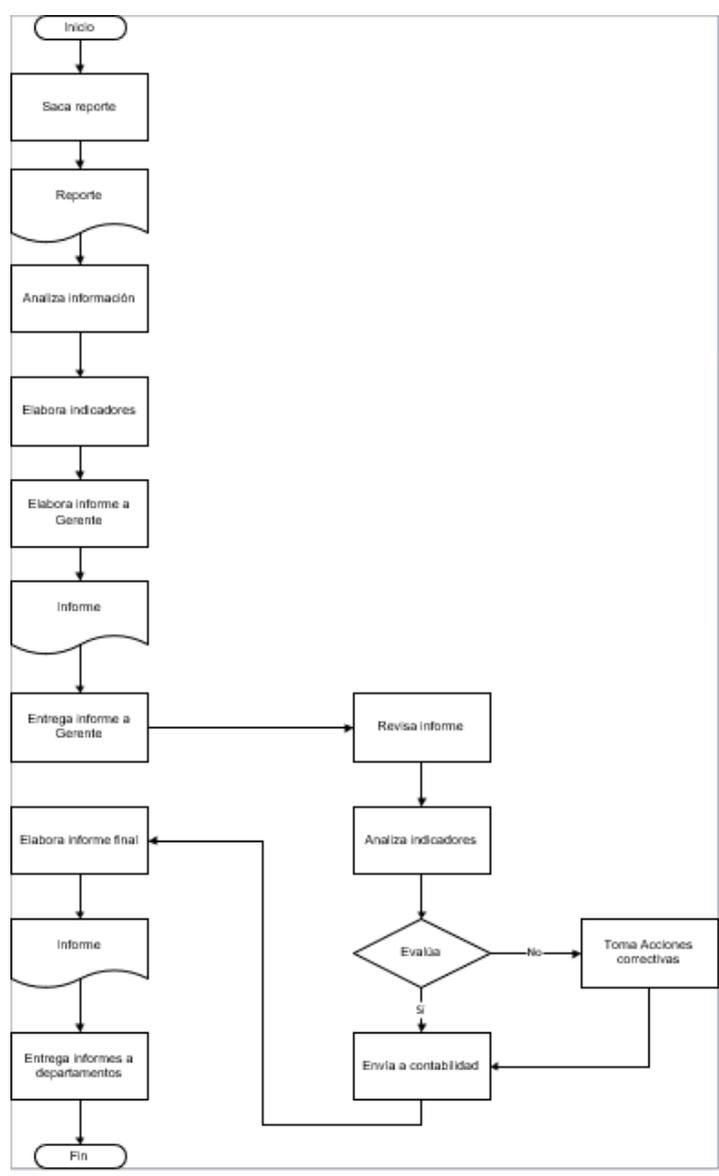


PROCESO: Gestión administrativa financiera E
SUBPROCESO: Control financiero E.3

Código: E.3
Hoja 1 de 1

Contabilidad

Gerencia



	MANUAL DE PROCESOS	Revisión:
	LATINSTRUMENTS CIA. LTDA.	Aprobación:
		Versión: No 001
		Pág.: 60-134
		Código: MPLAT-001
<p>i) Conclusiones y recomendaciones</p> <p>Con este manual se ha estandarizado los procesos concernientes a los procesos productivos y de apoyo de la empresa LATInstruments Cía. Ltda.</p> <p>Se ha observado que en ciertos procesos se deben mejorar y que se deja planteada las recomendaciones respectivas.</p> <p>En la parte de la recepción no se encuentra actualizado el registro de clientes, por ser de vital importancia para la empresa a fin de determinar los clientes potenciales.</p> <p>Se debe mejorar la recaudación, una mejor gestión de cobros a fin de garantizar los flujos de la empresa.</p> <p>Existen demoras en los procesos de contabilidad y compras públicas, los cuales deben mejorarse inmediatamente a fin de que no existan demoras en los procesos de pagos.</p> <p>Se recomienda aplicar los procesos que se mencionan en el Manual y aplicar las sugerencias que se menciona en el mismo.</p>		

2.4. Dirección

La dirección es parte del modelo propuesto, para lo cual se propuso el manual de políticas que contiene las orientaciones que la empresa tiene para realizar la gestión de sus operaciones.

2.4.1. Manual de políticas

El manual de políticas contiene los principios generales que rigen la toma de decisiones en la empresa:

MANUAL DE POLÍTICAS

LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA.

INTRODUCCIÓN

La implementación y creación de un manual de políticas es fundamental dentro de toda organización, pues en él se reflejan las políticas de la empresa; las mismas que deben ser respetadas y cumplirse de manera obligatoria según se establezca en este manual.

La finalidad de implementar e identificar políticas es para mantener un orden con los funcionarios de la organización, se espera generar un trabajo en equipo de tal manera que se coordinen las áreas de la empresa; a fin de ir en la misma dirección, pues así se logrará el cumplimiento de los objetivos en beneficio de la empresa, por ello las políticas establecidas están orientadas en mejorar los procesos internos de LATInstruments Cía. Ltda., siendo de gran importancia para el incremento de la producción, la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

Se pretende proyectar una filosofía administrativa moderna mediante las políticas, pues son políticas orientadas en los procesos de la organización y del mercado, es por esto que LATInstruments Cía. Ltda. se enfoca en la satisfacción de sus clientes; así también, en fortificar los valores de todo el personal que forma parte de la empresa.

1. Políticas organizacionales

Política de desarrollo organizacional

- La Dirección Técnica es la unidad encargada de modificar y mantener la estructura de la empresa enfocada al mercado, al desarrollo de nuevos productos y a la innovación.
- Toda modificación que se decida hacer debe ser aprobada por Gerencia.
- Para una adecuada reestructuración se debe justificar con el instrumento de análisis de los procesos organizacionales.
- Cada año la dirección Técnica presentará el manual actualizado al departamento de Gerencia, para que este sea analizado y corregido en el caso que así lo requiera, el manual de políticas debe socializarse con todo el personal interno y externo de la empresa.

Política de selección y contratación personal

- El inicio de la etapa de selección debe cumplirse bajo el proceso establecido por el Gerente, esto aplica para reemplazos y nuevos puestos.
- Cuando exista una vacante el personal que tenga más de 1 año en la empresa tendrá preferencia; siempre y cuando este se ajuste a su perfil.
- Está prohibida la contratación a personal que no cumpla con todo el proceso de selección.
- La inducción del personal estará a cargo del responsable de área en la que se incorpore la persona.
- En este proceso es importante que la persona que ingresa conozca de todos los beneficios que le ofrece la empresa, tales como: sueldo, horas extras, afiliación al seguro, vacaciones y estabilidad laboral.

2. Políticas tecnológicas

Política de desarrollo tecnológico

- Enfocar a la empresa hacia el crecimiento en las plataformas tecnológicas, proyectando los beneficios de adquirir los servicios de LATInstruments Cía. Ltda.
- La organización deberá cumplir con todas las normas tecnológicas de manera global, con el fin de que la empresa sea altamente competitiva.
- Para brindar una buena atención al cliente la empresa se enfocará en sistemas de última generación.
- Los materiales que se adquieran para realizar las obras deben ser de calidad, para garantizar la satisfacción del cliente.
- Los equipos informáticos que sean parte de la empresa deben estar codificados correctamente y colocados en espacios óptimos para su funcionamiento.

Política de seguridad de la información

- Toda la información confidencial se debe manejar de manera segura y estratégica, esto para que las personas o la competencia no tenga acceso a la información que le corresponde a la empresa.
- Todo el personal de la empresa deberá firmar un acuerdo de confidencialidad, para preservar la información de los clientes tales como dirección del domicilio, nombres, número de celular, ingresos, entre otros.
- Los recursos de la empresa deben ser destinados para trabajos propios de la organización.

3. Políticas organizacionales

Política de operaciones

- Los trabajos técnicos que ingresan deben pasar por un proceso, este debe ser programado y estudiado según el área correspondiente.
- La gestión de las obras deben ser todos los días laborales, esto para garantizar que todas las actividades sean resueltas lo más pronto posible.
- Diseñar un sistema de trabajo que permita identificar el daño real en el menor tiempo posible, así también que sirva para evaluar el nivel de calidad que se le brindó al cliente mediante la solución al problema.
- La Dirección Técnica deberá vigilar la estructura del contrato por obra, que se encuentre bien detallado y que se cumpla el tiempo que se especifica.
- Los informes que se entregan de los trabajos realizados deben desarrollarse con claridad, así también se detalle los materiales que se utilizó para la obra.

4. Políticas comerciales

Política de atención al cliente

- Se considera una prioridad el buen trato al cliente, para ello el área administrativa debe asegurar que la empresa esté orientada al buen trato al cliente, sea público o privado.

- La empresa debe enfocarse en crear áreas de espera adecuadas y cómodas para que el cliente pueda esperar mientras se le soluciona su pedido.
- El call center debe estar siempre presto a la solución de los problemas que manifiestan los clientes, la secretaria debe estar presta a siempre encontrar una solución lo más rápido posible.
- El personal recibirá capacitación constante sobre como brindar una atención especializada generando una satisfacción al cliente.

Política de marketing

- Gerencia fomentará la creación de campañas publicitarias que permitan incrementar las ventas.
- El marketing debe enfocarse en las necesidades que tienen los clientes, con la finalidad de tener una respuesta a las mismas brindando los servicios de la empresa, con un marketing focalizado se puede crear información importante para los clientes.
- El marketing debe orientarse en crear una presencia en el mercado físico y virtual, esto para que la empresa sea reconocida y el público conozca los servicios que se ofrece.
- Gerencia deberá crear un presupuesto mensual para la publicidad, ya que en la actualidad la publicidad es muy importante para el crecimiento empresarial.
- El marketing debe estar ligado al plan estratégico empresarial.

5. Políticas financieras

Política de presupuesto

- Proyectar técnicamente los ingresos anuales y los incrementos debidamente justificados.
- Análisis de los estados financieros, flujo de caja y punto de equilibrio
- Al final del año contable se debe registrar el presupuesto global, el cual debe estar revisado por Gerencia.
- Diseñar un Plan de Negocios que permita generar estrategias de ventas para incrementar los ingresos planificados.

- Los gastos deben ser presupuestados con mayor cuidado sin afectar las operaciones de la empresa.
- La inversión tendrá como propósito la disminución de los costos, innovación de los productos e incremento de los servicios o ingresos.

Política de pago

- Para que LATInstruments Cía. Ltda. tenga una obligación con los proveedores deberá existir un contrato donde se manifieste las obligaciones de pago o en su defecto el pago se encuentre sustentado en una factura
- Todas las áreas que generaren pagos a LATInstruments Cía. Ltda. deben ser responsables por la correcta administración de pago, buscando siempre el bienestar de la empresa.
- El área de Contabilidad tendrá la potestad de buscar los mejores métodos de pago, siempre privilegiando la transparencia, seguridad y la agilidad de los procesos internos.
- Todo pago que realice LATInstruments Cía. Ltda. debe estar sustentado por comprobantes que reflejen la obligación que se hace.
- Los clientes deberán pagar en las oficinas de la empresa sus obligaciones por los servicios que adquieren.

6. Políticas administrativas

Política de administración

- Todo producto que se adquiera deberá garantizar la disminución de costos y la optimización de los resultados.
- Todos los bienes de LATInstruments Cía. Ltda. deben ser cuidados y tener mantenimientos para precautelar su estado de conservación.
- Mantener un orden adecuado de documentación importante para la empresa, así como cuidar de sus instalaciones.
- Dotar de todos los implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo al personal.

- Los equipos de oficina deben ser codificados con la finalidad de evitar pérdidas; así también cada personal debe ser responsable del equipo que maneja.

Política de compra

- Para la adquisición de materiales se debe realizar un estudio a profundidad, con la finalidad de garantizar calidad, precios, tecnología.
- Se debe pedir la autorización con una semana antes para la correcta adquisición de materiales que se necesiten.
- La Dirección Técnica será la responsable del correcto inventario y de proyectar informes sobre los materiales que salen de bodega.
- Para realizar una compra se debe considerar el precio, el tiempo de entrega, calidad, garantía, marca, el proveedor, facilidades de pago.
- La compra de materiales de oficina para el área administrativa y atención al cliente se realizará cada seis meses, por ello se debe mantener un adecuado control sobre los materiales.
- Proyectar un listado de los precios actualizados de los materiales que se adquieren, por ello es necesario la correcta investigación sobre cada material a utilizarse.

7. Políticas jurídicas

Política regulatoria

- Dar el correcto seguimiento sobre las actualizaciones regulatorias que existieran, para tomar medidas y regirse según las disposiciones que se proyecten.
- Gerencia deberá socializar en la empresa sobre las nuevas disposiciones aprobadas por los organismos encargados del control.
- Toda nueva propuesta que salga debe ser analizada y discutida para buscar una solución oportuna que beneficie a la empresa.
- Regirse siempre acorde a las nuevas regulaciones pues esto proyecta la transparencia de la empresa.

2.4.2. Manual de comunicación

El manual de políticas contiene los principios generales que rigen la toma de decisiones en la empresa:

**MANUAL DE
COMUNICACIÓN**

LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es importante dentro de la empresa, por esto se plantea los siguientes direccionamientos respecto a los diferentes tópicos que engloba la comunicación.

Cultura organizacional

La cultura organizacional debe ser comunicada a todo el personal mediante la realización de talleres, entrega de afiches, entre otros materiales que la empresa los dotará. La misión, a visión, los valores y los objetivos estratégicos. Se debe motivar al personal operativo y comunicar la cultura organizacional mediante reuniones internas y actividades interpersonales

Comunicación interna

A fin de que el personal operativo y directivo de la empresa este comunicado, se realizará la comunicación interna, para lo cual se puede utilizar el cartel, correos electrónicos, el grupo de WhatsApp institucional.

Comunicación externa

Para darse a conocer con el público externo es necesario utilizar las redes sociales, como Facebook, Instagram como las principales, el volanteo y la publicidad en televisoras locales debe realizarse.

1. Objetivo del manual

Establecer lineamientos para mejorar la comunicación interna y externa de la empresa

2. Alcance

El alcance del manual en sus actividades e instrucciones ocupa a todos los colaboradores de la empresa a fin de mejorar las falencias que se da en la comunicación de la empresa.

3. Instrucciones

Los generadores de comunicación directa es el presidente y el Gerente de la empresa; los generadores de comunicación indirecta son los directores: financiero, administrativo y técnico. El sistema de comunicación se regirá por el principio de jerarquía, en doble vía, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, de acuerdo al manual de funciones. La comunicación será asertiva y lo más clara posible a fin de evitar confusiones entre el personal.

Comunicación de arriba hacia abajo

Este tipo de comunicación requiere de comunicar claramente las ideas, a fin de que el personal operativo las entienda claramente.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO
Presidente, Gerente y directores	Comunicar de forma asertiva y clara	Redactar los documentos informativos, solicitudes a entidades externas
	Revisión de la redacción de cada documento emitido	La redacción debe poseer contenido productivo
	Gestionar canales de comunicación adecuados	Utilizar los canales orales, escritos
	Elaborar los discursos de forma clara y que generen impacto	Preparar el discurso consultando a los colaboradores y de fuentes externas
	Manejar adecuadamente la comunicación dentro de la empresa	Respetar a los demás

Comunicación jerárquica de mandos medios a superiores.

Este tipo de comunicación debe ser dirigida con respeto y con ideas claras y precisas de las solicitudes que se presenten.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO
Mandos medios	Comunicar de forma asertiva y clara la idea de realizar proyectos nuevos	Comunicar mediante informes escritos los proyectos
	Informar sobre requerimientos de materiales	Redactar claramente las necesidades de materiales
	Informar sobre la presencia de conflictos internos o externos	Informar de manera detallada los conflictos

Comunicación de mandos bajos a superiores

Este tipo de comunicación requiere que sea lo más detallada posible a fin de comunicar en forma clara los requerimientos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO
Mandos bajos	Informar sobre requerimientos de materiales y recursos	Comunicar mediante informes escritos en forma detallada la lista de recursos o materiales que requiera
	Informar sobre las actividades realizadas	Redactar y presentar informes detallados de las actividades y tareas solicitadas

Este manual debe aplicarlo todos los miembros de la empresa.

2.4.3. Manual de motivación y reconocimiento al personal

El manual de motivación y reconocimiento contiene los principios y conceptos principales para reconocer el buen trabajo del personal.

**MANUAL DE MOTIVACIÓN
Y RECONOCIMIENTO AL
PERSONAL**

LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA.

INTRODUCCIÓN

La empresa debe fundamentarse en un buen ambiente laboral, y la base para el mismo son los colaboradores de la empresa, el éxito de toda empresa se relaciona con el nivel de motivación laboral de sus colaboradores, ellos son la razón por la que la empresa pueda triunfar o fracasar; por esta razón es necesario motivarles e incentivarles adecuadamente, es sabido que la motivación laboral y los reconocimientos influyen positivamente en el talento humano de la organización, por eso es necesario el presente manual, para que el colaborador sienta que la empresa se preocupa por el bienestar de él.

1. Objetivo del manual

Establecer las directrices para la motivación y reconocimiento al personal que labora en LATInstruments Cía. Ltda.

2. Estrategias para la motivación y reconocimiento al personal

Se trabajará las estrategias en función del clima laboral, de la calidad del trabajo, trabajo en equipo, comunicación y recompensas, se llevará el control en la aplicación de las estrategias y luego medir los resultados en función de los objetivos planteados.

- **Estrategia de confort**

La empresa debe dotar de todos los equipos, materiales e insumos necesarios para el trabajador, tanto si está en su lugar de trabajo habitual como fuera de él; cuidando la buena iluminación de su lugar de trabajo, así como de que los espacios de trabajo sean cómodos.

En su puesto de trabajo se considerará además las condiciones ergonómicas que requiere ese puesto, a fin de que el trabajador se sienta cómodo.

- **Trabajo en equipo**

Para mejorar el clima laboral es necesario que los colaboradores conozcan la planificación estratégica de la empresa, la misión, la visión y los objetivos estratégicos deben conocerse, haciendo que los objetivos estratégicos sea una meta colectiva que debe ser alcanzada por todos, de esta forma los

colaboradores se sentirán compenetrados con los objetivos de la empresa. Por tanto, además es necesario establecer normas de convivencia, el respeto a los horarios de trabajo de los colaboradores.

El líder debe establecer las estrategias necesarias para alcanzar una buena comunicación con sus subalternos, para lo cual puede guiarse en el manual de comunicación.

- **Estrategia de comunicación**

La comunicación dentro de la empresa debe ser clara y fluida, por tanto, es prohibido hablar a espaldas de los compañeros, los chismes no deben existir, tampoco se debe culpar a los compañeros de trabajo por los errores cometidos, el camino correcto es buscar la solución entre todos y no acusar a nadie. Para alcanzar esta estrategia es necesario establecer reuniones periódicas entre todo el personal, a fin de que compartan sus experiencias, en un ambiente ameno y relajado.

- **Estrategia de recompensa**

Establecer horas y días libres en función de haber alcanzado algún objetivo propuesto, para que el colaborador disfrute con su familia.

Establecer al empleado del mes y reconocerlo públicamente en la empresa, a más del estímulo económico que se ha ganado.

Pagar las horas extras a los trabajadores, de acuerdo a las normas legales establecidas, así como también realiza un paseo anual entre todos los colaboradores para integrarse.

2.5. Control

A continuación, se establecen los indicadores de control

2.5.1. Indicadores de control

Los indicadores de control están de acuerdo a los procesos identificados en el manual, se detalla los mismos a continuación.

Fichas técnicas de indicadores para objetivos estratégicos

A continuación, se presenta las fichas técnicas de indicadores contemplados en los objetivos estratégicos.

Tabla 6: *Indicador crecimiento de ventas*

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR CRECIMIENTO DE VENTAS	
Indicador	Porcentaje de crecimiento de ventas
Definición	Medir el incremento de ventas
Descripción	Indica el incremento de las ventas respecto a las del año anterior
Formula de cálculos	$\text{Inc. Ventas} = ((\text{Ventas año } n / \text{ventas año-1}) - 1) \times 100$
Unidad	Miles de dólares
Sentido	Creciente
Meta	10% de incremento en ventas
Frecuencia de medición	Anual
Fuente	Informe de ventas
Facilitador de información	Director financiero

Fuente: *Elaboración propia*

Este indicador va a medir el crecimiento de las ventas, a fin de medir si las expectativas de los propietarios se cumplen.

A continuación, se va a analizar el indicador del objetivo 2.

Tabla 7: Indicador cartera de clientes

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR CARTERA DE CLIENTES	
Indicador	Porcentaje de clientes gestionados
Definición	Medir el incremento de la cartera de clientes
Descripción	Indica el incremento de las ventas respecto a las del año anterior
Formula de cálculos	$\text{Inc. Clientes} = ((\text{Clientes año } n / \text{Clientes año } -1) - 1) \times 100$
Unidad	Número de clientes
Sentido	Creciente
Meta	10%
Frecuencia de medición	Anual
Fuente	Informe de cartera de clientes
Facilitador de información	Director financiero

Fuente: *Elaboración propia*

Este indicador va a medir el crecimiento de los clientes, a fin de medir si las expectativas de los propietarios se cumplen. A continuación, se va a analizar el indicador del objetivo 3

Tabla 8: Indicador tasa de conversión

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR CAMPAÑAS DE MARKETING	
Indicador	Tasa de conversión de prospecto en cliente
Definición	Medir la tasa de conversión de prospecto en cliente
Descripción	Indica la tasa de conversión de prospecto en cliente
Formula de cálculos	$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Número de usuarios que pasaron hacer clientes}}{\text{Total de usuarios}}$
Unidad	Número de clientes convertidos
Sentido	Creciente
Meta	20%
Frecuencia de medición	Anual
Fuente	Informe de cartera de clientes
Facilitador de información	Director financiero

Fuente: *Elaboración propia*

Este indicador va a medir la tasa de conversión de usuarios que pasaron hacer clientes, a fin de medir si las expectativas de los propietarios se cumplen.

A continuación, se va a analizar el indicador del objetivo 4.

Tabla 9: *Indicador ambiente laboral*

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR AMBIENTE LABORAL	
Indicador	Tasa de retención de talentos
Definición	Medir la tasa de retención de talentos
Descripción	Indica la tasa de retención de talentos
Formula de cálculos	Tasa de retención = Cantidad de trabajadores que se unieron a la empresa en un año/Número de trabajadores que permanecieron en el año
Unidad	Número de trabajadores
Sentido	Decreciente
Meta	20%
Frecuencia de medición	Anual
Fuente	Informe de retención de talentos
Facilitador de información	Director administrativo

Fuente: *Elaboración propia*

Este indicador va a medir la permanencia del trabajador en la empresa como medida del buen ambiente laboral.

Los indicadores de control están de acuerdo a los procesos identificados en el manual, se detalla los mismos a continuación.

Tabla 10: Tasa de clientes fidelizados

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA	
Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Gestión de mercadeo (A)
Proceso:	Mercadeo (A.1)
Producto y cliente:	Producto: Fidelización de clientes Clientes: Clientes internos: contabilidad Clientes externos: personas naturales o jurídicas
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que regrese el cliente
Nombre o descripción:	Tasa de clientes fidelizados
Definición:	Indica el porcentaje de clientes fidelizados
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de clientes fidelizados} / \text{Número de clientes atendidos}) \times 100$
Meta:	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Tasa de pedidos ejecutados

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA	
Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Recepción de pedidos (B)
Proceso:	Pedidos (B.1)
Producto y cliente:	Producto: Pedidos ejecutados Cientes: Clientes internos: contabilidad Clientes externos: personas naturales o jurídicas
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que esté listo el pago en la fecha establecida
Nombre o descripción:	Tasa de pedidos ejecutados
Definición:	Indica el porcentaje de pedidos que se atienden
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de pedidos ejecutados} / \text{Número de pedidos atendidos}) \times 100$
Meta:	50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Tasa de obras conforme

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA	
Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Atención al cliente (C)
Proceso:	
Producto y cliente:	<p>Producto: Obras realizadas a satisfacción del cliente</p> <p>Cientes: Clientes internos: dirección técnica Clientes externos: personas naturales o jurídicas</p>
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que esté lista la obra en la fecha establecida
Nombre o descripción:	Tasa de obras conforme
Definición:	Indica el porcentaje de obras que se encuentran conformes a los solicitado
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de obras conforme} / \text{Número de obras entregadas}) \times 100$
Meta:	95%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Tasa de participación

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA	
Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Gestión de operaciones (D)
Proceso:	Participación compras publica (D.1)
Producto y cliente:	Producto: Participación exitosa en el portal Clientes: Clientes internos: gerencia general Clientes externos: personas naturales o jurídicas
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que esté listo el proceso en la fecha establecida
Nombre o descripción:	Tasa de participación
Definición:	Indica el porcentaje de procesos ganados en el portal de compras publicas
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de procesos ganados} / \text{Número de procesos participados}) \times 100$
Meta:	50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Tasa de obras terminadas

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Gestión de operaciones (D)
Proceso:	Ejecución de obra (D.2)
Producto y cliente:	Producto: Obras terminadas a tiempo Clientes: Clientes internos: operaciones Clientes externos: personas naturales o jurídicas
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que esté lista la obra en la fecha establecida
Nombre o descripción:	Tasa de obras terminadas
Definición:	Indica el porcentaje de documentos que se encuentran conformes a la normativa
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de obras terminadas} / \text{Número de obras totales}) \times 100$
Meta:	90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Tasa de adquisición

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA	
Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Gestión administrativa financiera (E)
Proceso:	Gestión de materiales (E.1)
Producto y cliente:	Producto: Adquisiciones realizadas Cientes: Clientes internos: gerencia Clientes externos: personas naturales o jurídicas
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que esté listo el material a la fecha establecida
Nombre o descripción:	Tasa de adquisición
Definición:	Indica el porcentaje de material comprado
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de facturas requeridas} / \text{Número de facturas compradas}) \times 100$
Meta:	95%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Tasa de morosidad

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Gestión administrativa financiera (E)
Proceso:	Gestión de cartera (E.2)
Producto y cliente:	Producto: Pagos realizados Cientes: Clientes internos: gerencia Clientes externos: personas naturales o jurídicas
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que esté listo el pago en la fecha establecida
Nombre o descripción:	Tasa de morosidad
Definición:	Indica el porcentaje de facturas canceladas a tiempo
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de facturas pagadas} / \text{Número de facturas totales}) \times 100$
Meta:	95%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Tasa de reportes

 LATINSTRUMENTS CÍA. LTDA	
Descripción de indicadores	
Macroproceso:	Gestión administrativa financiera (E)
Proceso:	Control financiero (E.3)
Producto y cliente:	Producto: Informes realizados Cientes: Clientes internos: gerencia Clientes externos: personas naturales o jurídicas
Punto crítico identificado:	Recibir y analizar documentación
Deseos y necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés • Seriedad • Que esté listo el reporte en la fecha establecida
Nombre o descripción:	Tasa de documentación conforme
Definición:	Indica el porcentaje de documentos que se encuentran conformes a la normativa
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Número de reportes entregados} / \text{Número de reportes solicitados}) \times 100$
Meta:	100%

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se ha diseñado el modelo para la empresa LATInstruments Cía. Ltda.

2.6. Modelo de gestión

Todas las herramientas que se han presentado, se pueden sintetizar dentro del modelo EFQM, o modelo de la excelencia, las siglas EFQM provienen de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, de acuerdo a Iglesias y Herranz (2018) lo definen como:

El modelo de excelencia EFQM es un instrumento práctico y no prescriptivo basado en el concepto de gestión de la calidad total. Se caracteriza por la implicación de las personas y la gestión de los procesos orientados al cliente. Permite obtener una visión global de cualquier organización sea cual sea su tamaño, sector o nivel de madurez, permitiendo a las organizaciones desarrollar una cultura de excelencia, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar sus resultados. (p. 52)

De acuerdo a las autoras, el modelo implica todos los factores que intervienen en la gestión, esto es las personas y los procesos, recordando que solo la aplicación de procesos lleva a la excelencia. Desde este punto de vista se plantea el siguiente modelo para la gestión administrativa de la empresa.

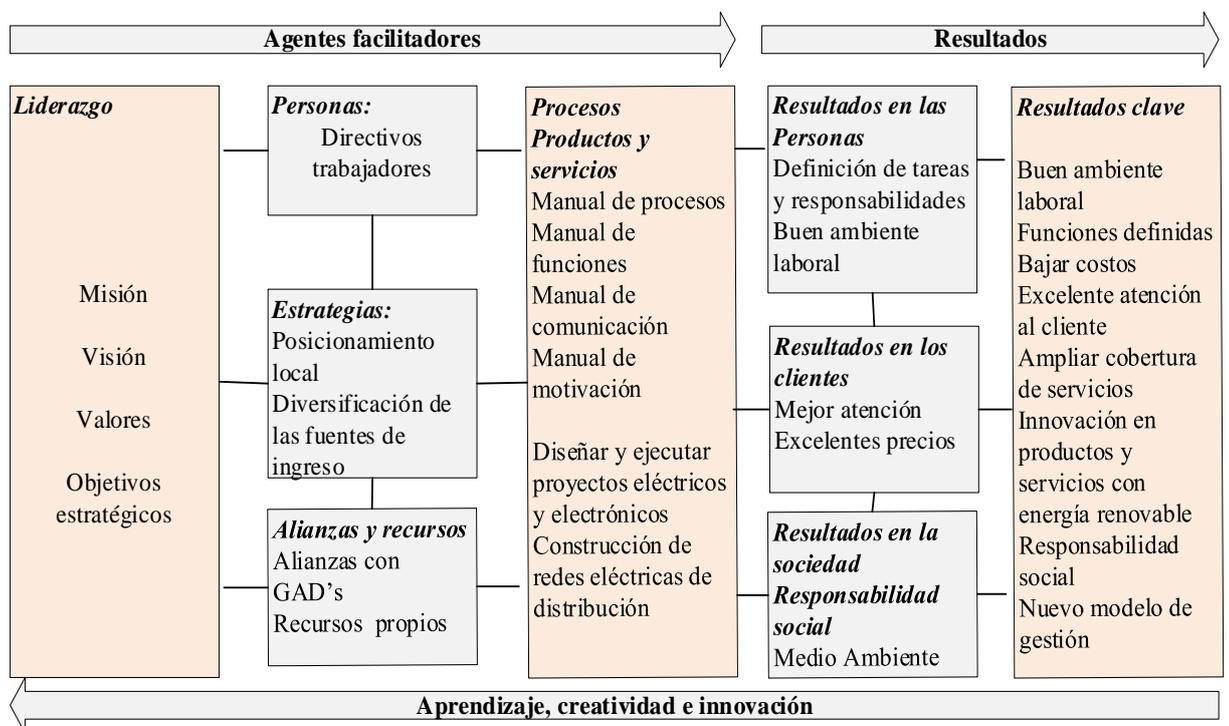


Figura 19: Modelo de gestión propuesto para LATInstruments Cía. Ltda.
Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto en la figura el liderazgo de la empresa se demuestra en la misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos, las personas que van a efectuar estos cambios son el personal directivo y el personal operativos teniendo como estrategias lograr el posicionamiento local y la diversificación de sus fuentes de ingresos, para lo cual contarán con alianzas público y privadas, especialmente con los GAD's, para llevar a efecto sus operaciones lo harán con recursos propios.

Se ha diseñado varios manuales, entre ellos el manual de proceso, el manual de funciones, el manual de comunicaciones y de motivación; estos manuales servirán en su proceso operativo y manejo de personal, con el objetivo de mejorar el diseño y ejecución de proyectos eléctricos y electrónicos y la construcción de redes eléctricas y de distribución, todo ello tendrá como efecto que en las personas se defina sus roles y funciones; se cree un buen ambiente laboral, mejorando la atención al cliente; y en la sociedad la responsabilidad social y también el medio ambiente.

Los resultados clave en la empresa se verán traducidos en la mejora del ambiente laboral, el personal tendrá funciones definidas, se debe ampliar la cobertura de servicios, generando innovación en productos y servicios con una alta responsabilidad social y cuidando el medio ambiente, todo esto con los más bajos costos posibles.

2.6.1. Indicadores del modelo propuesto

A fin de ir controlando los resultados clave se propone los siguientes indicadores:

Tabla 18: Indicadores de modelo propuesto

Resultados clave	Indicadores	Forma de cálculo
Buen ambiente laboral	Índice de clima laboral	Encuesta de Koys & Decottis y Meliá y Peiró
Funciones definidas	Tiempo medio de finalización de tareas	de Tiempo total para completar una tarea / No. De veces realizada
Bajos costos	Índice de costos	Costo actual/ costo pasado
Excelente atención al cliente	Feedback 360	Recopilar información del empleado por parte de los clientes
Ampliar cobertura de servicio	Índice de cobertura	Nuevos servicios / Servicios prestados
Innovación de productos y servicios con energía renovable	Índice de innovación	Productos y servicios innovados/ productos o servicios existentes
Responsabilidad social	Tasa de participación de la fuerza laboral femenina	Fuerza laboral femenina/ fuerza laboral total
Nuevo modelo de gestión	Índice de gestión	Procesos implantados/ procesos planificados

Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores ayudarán a evaluar la implementación del modelo y el alcance en los resultados clave de la empresa.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

Una vez realizada la propuesta, es necesario validarla con el criterio de un experto afín al área de aplicación, se recurrió a un profesional con amplia experiencia en el sector público, empresarial y educativo a fin de que se digne revisar la propuesta y valide la misma, a la vez se hizo entrega de un formato con los criterios de validación para cada elemento del modelo, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación con éxito.

Tabla 19: Validación de propuesta (Experto 1)

Nombre:	Salazar Cajas Cesar Patricio
Cedula:	0501843692
Títulos académicos	Economista Universidad Central del Ecuador Master en docencia universitaria Universidad Indoamérica Master en gerencia empresarial Escuela Politécnica Nacional
Experiencia:	Docente de instituciones de educación superior Universidad Técnica de Cotopaxi GAD Saquisilí Ex Director financiero Ex Director administrativo
Años de experiencia:	19 años
Cargo actual:	Coordinador del Centro de Formación Integral
Institución que labora:	Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”

Fuente: Elaboración propia

El instrumento de validación consta de 4 criterios de evaluación.

Tabla 20: Valoración de criterios

Denominación	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Puntaje	4	3	2	1
Criterios	Presenta de manera clara, concisa y adecuada. El modelo es factible	Presenta de manera clara, concisa y adecuada; pero, requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No es técnico ni factible

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Componentes de evaluación experto

COMPONENTES PARA EVALUAR	PUNTAJE
El modelo está relacionado con la problemática	4
El modelo contempla los 4 componentes principales	4
La planeación es consistente	4
La organización presentada es la adecuada	4
El proceso de dirección es adecuado	4
La matriz cruzada considera los elementos resultantes del análisis	4
Las estrategias están correctamente delineadas	4
El manual de procesos es técnicamente realizado	4
El manual de políticas es adecuado	4
Los indicadores son adecuados	4
TOTAL	40
PROMEDIO	4

Fuente: Elaboración propia

El experto considera que la propuesta responde a los indicadores propuestos y es factible de implementarla.

3.2. Evaluación de usuarios

A continuación, se solicitó la colaboración del Gerente General a fin de que evalúe la propuesta.

Tabla 22: Hoja de vida de usuario

Nombre:	Salguero Remache Darío Javier
Cedula:	0502904824
Títulos académicos	Ingeniero Industrial Universidad Tecnológica Indoamérica Tecnólogo en Aviónica Instituto Superior Aeronáutico “ITSA”
Cargo actual:	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Se le presentó el instrumento y procedió a evaluarlo.

Tabla 23: Evaluación de usuario

COMPONENTES PARA EVALUAR	PUNTAJE
El modelo está relacionado con la problemática	4
El modelo contempla los 4 componentes principales	4
La planeación es consistente	4
La organización presentada es la adecuada	4
El proceso de dirección es adecuado	4
La matriz cruzada considera los elementos resultantes del análisis	4
Las estrategias están correctamente delineadas	4
El manual de procesos es técnicamente realizado	4
El manual de políticas es adecuado	4
Los indicadores son adecuados	4
TOTAL	40
PROMEDIO	4

Fuente: Elaboración propia

El Sr. Gerente General coincide con los criterios dados por el experto, en función de alcanzar el mejoramiento continuo de la empresa.

3.3. Evaluación de impactos o resultados

La evaluación de resultados no aplica, por cuanto la propuesta debe seguir los canales regulares de aprobación dentro de la empresa a fin de que los directivos la apliquen.

La validación de la propuesta fue un éxito, ya que tanto el experto como el Sr. gerente general, consideraron que reúne todos los elementos prácticos y factibles para ejecutar de manera exitosa el modelo administrativo propuesto, los dos calificaron con 4 la nota más alta en todos los criterios puestos a consideración.

La revisión exhaustiva permitió además considerar el modelo como un instrumento válido que oriente la gestión administrativa de la empresa y se alcancen los resultados esperados a largo plazo en beneficio de la empresa.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones generales

En el primer capítulo se fundamentó teóricamente los modelos de gestión administrativa aplicable en pequeñas empresas, según el criterio de varios autores; concluyendo que es importante en toda organización fortalecer el modelo de gestión administrativo que haya adoptado, esto le permitirá enfrentarse a los cambios impuesto por la competitividad de mercados globales.

El diagnosticar el estado actual de la empresa, empleando la metodología de la Matriz FODA y de un modelo PESTEL posibilitó encontrar las deficiencias en la gestión administrativa, esto debido a la falta de procesos definidos y basar su gestión en un conocimiento empírico, se comprobó además en este capítulo la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativo.

Para enfrentar la problemática descrita anteriormente se diseñó un modelo de gestión administrativo basado en procesos, dicho modelo permite sentar las bases para el direccionamiento que necesita la empresa. Los beneficios de ejecutar el modelo para la empresa serán la optimización en los recursos financieros y la implementación de los procesos descritos en el manual; de tal forma que, los esfuerzos que realiza la empresa se reflejen en mayor rentabilidad y una mejora continua en la atención al cliente. Esto permitirá lograr ventaja competitiva, crear valor en el servicio, incrementar la imagen, credibilidad, y confianza de los clientes hacia la empresa.

4.2. Recomendaciones generales

Analizada la problemática se recomienda a la parte gerencial de la empresa ejecutar el modelo propuesto esto les permitirá realizar los procesos adecuadamente ya que es fundamental para obtener una visión de largo plazo, lo que permitirá mejorar los resultados que requiere la empresa.

Se recomienda a la empresa la implementación del manual de políticas a fin de tener una eficiente gestión administrativa, lo que le permitirá ser competitiva en el mercado del sector eléctrico y electrónico de la provincia y de la región.

Se recomienda finalmente promover una cultura de control, cuya medición se realice en base a indicadores, que permitan una evaluación periódica del cumplimiento de objetivos estratégicos y resultados esperados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, O. (2014). Planteamiento de un Modelo de Gestión Integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas. *Planteamiento de un Modelo de Gestión Integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/52342/1032368222.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alzate, A. (1999). Teoría general de sistemas. *Departamento de Ciencias, Universidad de Manizales*, 89. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/60006/teoriageneraldesistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa (978-958-52221). Obtenido de <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (Agosto de 2015). *Elementos Básicos de Administración*. Obtenido de https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf
- Cadena, J. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *YURA: Universidad de las Fuerzas Armadas*, 2(6). Obtenido de <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf>
- Cano, C. (2017). *La administración y el Proceso Administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Cardona, C. (2017). *Teoría General de Sistemas*. Bogotá: Fondo editorial Areandino. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1287/Teor%C3%ADa%20General%20de%20sistemas.pdf?sequence=1>
- Cejas, M., & Prato, J. (29 de Marzo de 2022). *Observatorio de Investigación Unach*. Obtenido de Observatorio de Investigación Unach: http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/obsrepositorio/eventos/2022/Metodologias-de-la-Investigacion/dr-prato/MODULO_IV.pdf
- Chiavenato, I. (2006). En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 589). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

- Escudero, R. (2019). *El modelo EFQM de la excelencia*. Obtenido de Biocritic: <http://biocritic.es/wp-content/uploads/2019/11/12.1-El-modelo-EFQM-de-excelencia.-La-autoevaluaci%C3%B3n.pdf>
- Fundación Konrad Adenauer. (2022). *Las Pymes en Latinoamérica*. Panamá: Fundación Konrad Adenauer. Obtenido de <https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2022/06/LAS-PYMES-EN-LATINOAMERICA.pdf>
- GADML. (28 de Mayo de 2023). *Municipio de Latacunga*. Obtenido de Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2016-2028 : https://www.latacunga.gob.ec/images/pdf/PDyOT/PDyOT_Latacunga_2016-2028.pdf
- Gómez, L. (2020). *La vida de hogar ahora es Touch*. Obtenido de Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/vida-hogar-touch.html>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de Gestión Administrativo. *Scielo*, 12(4). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica. (2015). *Tercer Suplemento del Registro Oficial No.418*. Obtenido de https://www.geoenergia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/05/14_Ley_Organica_Servicio_Publico_Energia_Electrica.pdf
- López, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 81. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Lozano, L. (1998). Qué es calidad total. *Revista Medica Herediana*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006
- Martínez, C., & Riopérez, L. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, VIII(8), 65. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70600802.pdf>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dialnet*, 3(2), 947-964. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.947-964>
- Ministerio de Energía y Minas. (2020). *Ecuador consolida la producción eléctrica a partir de fuentes renovables*. Obtenido de <https://www.rekursyenergia.gob.ec/ecuador-consolida-la-produccion-electrica-a-partir-de-fuentes-renovables/>
- Ministerio de Energía y Minas. (2020). *Plan Maestro de Electricidad*. Obtenido de <https://www.rekursyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/2.-TRANSFORMACION-Y-SITUACION-ACTUAL-DEL-SECTOR-ELECTRICO.pdf>
- Olmedo, C. (s.f). *Academia.edu*. Obtenido de Academia. edu: <https://umv.academia.edu/CeliaOlmedo>

- Ortega, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, VIII(2), 150. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3613/361353711008.pdf>
- Peralta, E. (2016). General systems theory applied to management models. *CURN*, 145. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/267966460>
- Pereira, C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las Pymes. *Apuntes contables*(24), 60. doi:10.18601/16577175.n24.03
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*(8), 150. doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.1>
- Recalde, M., Páez, J., Yépez, J., & Andrade, M. (2017). Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. *Revista Observatorio de la Economía*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/22613/1/Los%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20de%20las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20en%20la%20ciudad%20de%20Quito.pdf>
- Recalde, M., Páez, J., Yépez, J., & Andrade, M. (2017). Los modelos de Gestión Administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
- Salas, A. (2014). *Fundamentos de Administración*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Torres, G., Rodríguez, J., Falconí, A., Castelo, Á., & Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia digital*, 3(2), 600. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/600>
- Universidad de Cantabria. (2019). *Manual de gestión por procesos*. Cantabria: Universidad de Cantabria. Obtenido de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Valdivieso, M. (2016). *Levantamiento y diseño de un manual de procesos de una empresa comercializadora de combustible y derivados: Caso PX*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12221/Anexo%20A%20Manual%20de%20Procesos.pdf?sequence=2>
- Vera, L. (s.f). La investigación cualitativa. 5. Obtenido de https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevistas

Se entrevistó al Ing. Salguero Remache Darío Javier como Gerente General de la empresa.

1. ¿Por qué la empresa no es conocida en el medio?

Básicamente no se ha realizado publicidad, los contratos que surgen es del portal de compras públicas; es decir, contratos con el estado básicamente.

2. Tiene suficientes ingresos, para sobrellevar los gastos generados, ¿Qué pasa con eso?

Ese es nuestro problema, ya que, al realizar contratos con el Estado, los pagos se demoran y no nos generan liquidez, siempre debemos estar haciendo cosas para solventar las deudas o aplazando los pagos a los proveedores.

3. ¿Qué procesos ha visto que requiere para manejar mejor la empresa?

Básicamente no tenemos procesos definidos, ya que al no tener una formación administrativa sino técnica vemos que es nuestra falencia y eso ha hecho que no exista buena comunicación con los trabajadores, con todos los problemas que eso conlleva. Tampoco veo que es nuestra falencia lo que no tenemos planificación de largo plazo, eso nos lleva a trabajar día a día, pero no tenemos una visión de futuro.

4. ¿En el mercado que usted se encuentra, han ingresado nuevos competidores?

Si anteriormente éramos pocas las empresas que ofertábamos el servicio, pero actualmente jóvenes ingenieros eléctricos se asocian u ofertan individualmente el servicio y a veces con precios muy inferiores.

5. ¿Ha notado cambios en el escenario político, económico como social que le ha perjudicado?

Indudablemente la pandemia fue lo primero que nos afectó, luego los paros y las huelgas eso ha influido en la economía y a nosotros también. Se ha conversado con algunos amigos empresarios y el nivel de ventas se ha visto disminuido en todos los sectores. En nuestro caso es más porque no ha existido inversión en el sector de la construcción ya que al realizar construcciones existe trabajito para nosotros.

6. ¿Qué elementos hace que su empresa sea diferente de la competencia?

En nuestra empresa siempre estamos innovándonos, en la calidad de materiales siempre ofrecemos lo mejor, a nuestro personal le capacitamos continuamente y tratamos de que todos asistan a los diferentes eventos de capacitación que se programa.

7. ¿Qué factor diría usted que hace que lo prefieran?

Bueno nosotros atendemos personalmente al cliente y dejamos los trabajos a su entera satisfacción, porque consideramos que un cliente satisfecho siempre regresa o nos recomienda.

8. ¿Su empresa podría ingresar en otros tipos de mercado?

Si vemos una gran tendencia en el mundo acerca de las energías renovables, nuestra ventaja es que siempre trabajamos con productos de alta tecnología y la gente está dispuesta a gastar en esa línea.

9. ¿Puede atraer a más cliente diferentes a los que ya posee?

Si, si nos organizamos mejor si

10. ¿Ha identificado un nuevo nicho de mercado?

Si el de energías renovables, la gente anda en esa onda del medio ambiente.

Anexo 2: Factores internos y externos

FACTORES INTERNOS										
Fortalezas						Debilidades				
Constante innovación en sus productos y servicios	Uso de alta tecnología	Atención personalizada	Personal altamente capacitado	Falta de publicidad	Falta de comunicación entre el personal de la empresa en sus funciones	No se tiene claro los procesos administrativos	Retraso para canalizar los cobros	PROM		
5	5	3	5	5	5	5	5	4.75		
5	5	3	5	3	3	5	5	4.25		
5	5	5	5	5	1	5	3	4.25		
5	5	3	3	5	1	1	1	3		
5	1	1	3	5	1	1	1	2.3		
3	1	0	1	1	1	1	3	1.4		
3	3	1	1	3	1	1	3	2.0		
5	3	5	5	5	1	5	1	3.75		
4.5	3.5	2.6	3.5	4.0	1.8	3.0	2.8			
Oportunidades						Amenazas				
FACTORES EXTERNOS										

Anexo 3: Instrumentos de validación de los expertos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Autor: Pamela Herrera

Título: Fortalecimiento de los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.

Objetivo: Fortalecer los procesos administrativos en LATInstruments Cía. Ltda.

1. Identificación del evaluador

Nombre:	Salazar Cajas Cesar Patricio
Cedula:	0501843692
	Economista (Tercer nivel)
Títulos académicos	Master en gerencia empresarial M.B.A. (Cuarto nivel)
Experiencia:	19 años de experiencia Director Financiero UTC (5 años) Director financiero GADM Saquisilí (1 año)
Teléfono:	0962939777

2. Evaluación

Marque con una X la opción seleccionada

Denominación	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Puntaje	4	3	2	1
Criterios	Presenta de manera clara, concisa y adecuada. El modelo es factible	Presenta de manera clara, concisa y adecuada; pero, requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No es técnico ni factible

COMPONENTES PARA EVALUAR	PUNTAJE
El modelo está relacionado con la problemática	4
El modelo contempla los 4 componentes principales	4
La planeación es consistente	4
La organización presentada es la adecuada	4
El proceso de dirección es adecuado	4
La matriz cruzada considera los elementos resultantes del análisis	4
Las estrategias están correctamente delineadas	4
El manual de procesos es técnicamente realizado	4
El manual de políticas es adecuado	4
Los indicadores son adecuados	4
TOTAL	40
PROMEDIO	4

3. Comentario

El modelo propuesto reúne las características para ser aplicado en la empresa, por cuanto, posee los 4 procesos básicos administrativos

4. ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y aplicada por la empresa?

El contenido presenta el modelo que es gráficamente excelente en los diagramas de procesos.

5. ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Seleccione con una X)

Local	<input type="checkbox"/>
Regional	<input type="checkbox"/>
Nacional	<input checked="" type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>

6. Conclusiones y recomendaciones generales para el autor

Se recomienda la aplicación del modelo en la empresa.



Eco. Patricio Salazar Cajas MBA