



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA COMPAÑÍA ICEV&V CIA. LTDA.”

Proyecto investigativo presentado previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

Autora:

Gómez Garzón Andrea Belén

Director:

Ing. M. Sc. Villegas Barros Neuval José

La Maná - Ecuador

Marzo, 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Gómez Garzón Andrea Belén** declaro ser autora del presente proyecto de investigación: “Gestión Empresarial para la Compañía ICEV&V CIA. LTDA”, siendo el **Ing. M. Sc. Villegas Barros Neuval José**, Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además declaro que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Gómez Garzón Andrea Belén


C.I. 0503984429

AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el título: “**Gestión Empresarial para la Compañía ICEV&V CIA. LTDA**”, de **Gómez Garzón Andrea Belén**, de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Marzo, 2017

El Director



Ing. M. Sc. Villegas Barros Neuval José

C.I. 1202437669


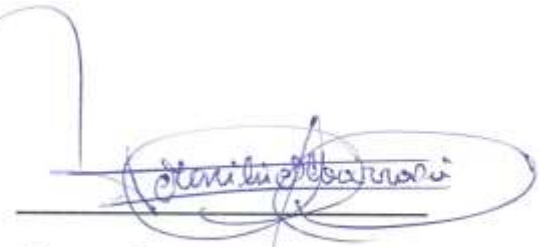
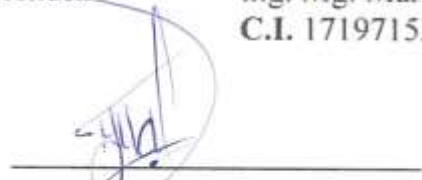
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, la postulante: **Gómez Garzón Andrea Belén**, con el título de Proyecto de Investigación: “Gestión Empresarial para la Compañía ICEV&V CIA. LTDA” ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Marzo del 2017

Para constancia firman:

 _____ Lector 1 (Presidente) Eco. M.g. Carmen Ulloa Méndez C.I.1205871641	 _____ Lector 2 Ing. Mg. Marilín Albarrasin Reinoso C.I. 1719715375
 _____ Lector 3 Ing. Mg. Xavier Martínez Ortiz C.I.1205871641	

AGRADECIMIENTO

Al lograr esta meta académica quiero enfatizar mi agradecimiento a Dios por permitir recorrer esta etapa con éxito.

Gracias a mi querido esposo y mis hijos por su incansable apoyo, amor y comprensión, por todo cuanto ellos pudieron darme para alcanzar este logro.

Andrea

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi querido esposo e hijos por su cariño y comprensión.

A mi suegra por su apoyo incondicional a lo largo de este camino y también a un gran Ángel que desde el cielo me dio fuerzas para seguir adelante en esta meta; a ellos mil gracias.

Andrea



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

CERTIFICACIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción de la descripción del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por la estudiante egresada: **GÓMEZ GARZÓN ANDREA BELÉN**, cuyo título versa “**GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA COMPAÑÍA ICEV&V CIA. LTDA**”; lo realizó bajo mi supervisión y cumplen con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Marzo, 2017

Atentamente



Lic. Kevin Rivas
DOCENTE
C.I. 1311248049



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO: “GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA COMPAÑÍA ICEV&V CIA. LTDA”

Autora:

Gómez Garzón Andrea Belén

RESUMEN

El presente trabajo investigativo trata sobre un modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía ICEV&V CIA. LTDA del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa; para tal efecto se realizó el levantamiento de la información procedente de los datos proporcionados por el propietario, personal y clientes; y se elaboró el perfil estratégico donde se destacó que existe falencias como el desconocimiento sobre la importancia del direccionamiento estratégico, organigrama estructural y un mayor control y organización del área financiera de la compañía. El modelo de gestión está basado en los procesos de enfoque al cliente, liderazgo, compromiso al personal, enfoque a procesos y las relaciones mutuamente beneficiosa con proveedores; donde se efectuó el planteamiento de un direccionamiento estratégico compuesto por la visión, misión, valores, políticas y estrategias que permitirán encaminar los esfuerzos de quienes conforman la organización hacia una gestión empresarial óptima. En la parte organizativa se planteó el diseño de un organigrama estructural que detalla las jerarquías y puestos existentes dentro de la compañía con su respectivo manual de funciones que permitió tener una visión clara de las funciones que desempeñan cada uno de los integrantes de la compañía, para mejorar el desarrollo de las personas se sugirió el desarrollo de capacitaciones para mejorar el área administrativa y operativa. Entre las estrategias de control planteadas se encuentran, políticas internas y externas, estrategias de liderazgo, capacitaciones, programa de incentivos y el enfoque de los procesos del diseño, mantenimiento de proyectos eléctricos; permitirá lograr un desarrollo significativo de la compañía ICEV &V CIA. LTDA dentro del ámbito empresarial, de esta forma logrando consolidarse como una empresa sólida ofreciendo servicios y productos sobre el mantenimiento eléctrico al sector público y privado; donde los beneficiarios directos serán el propietario, personal, clientes y proveedores quienes verán reflejado los cambios en la calidad de los servicios percibidos.

Palabras clave: Gestión empresarial, administración, planeación estratégica, compañía.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ADMINISTRATIVE SCIENCES FACULTY

TITLE:" "MANAGEMENT FOR THE COMPANY ICEV & V CIA. LTDA"

Author:
Gómez Garzón Andrea Belén

ABSTRACT

This research is about a business management model for processes for the ICEV & V CIA Company. LTDA in La Maná, town province of Cotopaxi by means of the diagnosis of the current situation of the company; for this purpose, the collection of information from the data provided by the owner, staff and clients was carried out; and the strategic profile was elaborated where it was emphasized that there are shortcomings such as lack of knowledge about the importance of strategic direction, structural organization chart and greater control and organization of the financial area of the company. The management model is based on the processes of customer focus, leadership, commitment to staff, approach to processes and mutually beneficial relationships with suppliers; where the strategic approach was based on the vision, mission and values that will guide the efforts of those who make up the organization for optimal business management. In the organizational part, it was proposed the design of a structural organization chart that details the existing hierarchies and positions within the company with its respective manual of functions that allowed to have a clear vision of the functions that each of the members of the company perform, improving the development of people was suggested the development of training to improve the administrative and operational area. Among the control strategies proposed are customer service policies, internal and external policies, leadership strategies, training, incentive program and approach to design processes, maintenance of electrical projects; it will allow a significant development of the company ICEV & V CIA. LTDA within the business scope, thus consolidating itself as a solid company offering services and products on electrical maintenance to the public and private sector; Where the direct beneficiaries will be the owner, staff, clients and suppliers who will see reflected the changes in the quality of the services perceived.

Keywords: Business management, administration, strategic planning, company.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Págs.
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICACIÓN.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	2
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	4
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
5.1. El Problema.....	4
6. OBJETIVOS.....	6
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS.....	7
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	8
8. 1. Marco conceptual.....	10
8.2. Categorías Fundamentales.....	11
8.2.1. Gestión empresarial.....	11
8.2.1.1. Evaluación de la gestión empresarial.....	12
8.2.1.2. Elementos del proceso administrativo.....	12

8.2.2. Planificación estratégica.....	16
8.2.2.1. Características de la planificación estratégica	16
8.2.2.3. Elementos de la planificación estratégica	17
8.2.2.3.1. Misión	17
8.2.2.3.2. Visión	18
8.2.2.3.3. Valores	18
8.2.2.2. Modelos de planificación estratégica	24
8.2.2.2.1. Modelo del Ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act).....	24
8.2.2.2.2. Modelo de Planeación Estratégica de Fred David	25
8.2.2.2.3. Modelo de planeación estratégica de William Newman.....	25
8.2.2.2.4. El modelo europeo de excelencia EFQM	26
8.2.3. Compañía	31
8.2.3.1. Clasificación de las compañías	31
8.2.3.2. Compañía de Sociedad Anónima (S.A.)	31
8.2.3.2.1. Características principales de la compañía anónima.....	32
8.2.3.2.2. Administración de la compañía anónima.....	32
8.2.3.2.3. Requisitos para la constitución de la compañía anónima.....	33
8.2.3.3. Mantenimiento eléctrico.....	34
8.2.3.3.1. Objetivos del servicio de mantenimiento eléctrico	35
8.2.3.4. Instalaciones eléctricas.....	35
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	37
10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
10.1. Tipos de investigación	38
10.1.1. Investigación descriptiva.....	38
10.1.2. Investigación de campo.....	38
10.1.3. Investigación documental.....	38
10.2. Métodos de investigación.....	38
10.2.1. Método deductivo.....	39
10.2.2. Método analítico.....	39
10.3. Técnicas de investigación	39

10.3.1. Encuesta	39
10.4. Instrumentos utilizados	39
10.4.1. Cuestionarios.....	39
10.5. Diseño de la investigación	39
10.6. Población y muestra	40
10.6.1. Población.....	40
10.6.2. Muestra.....	40
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	40
11.1. Análisis FODA de la Compañía ICEV &V CIA. LTDA.....	40
11.1.1. Factores internos	40
11.1.1.1. Fortalezas	40
11.1.1.2. Debilidades.....	41
11.1.2. Factores internos	41
11.1.2.1. Oportunidades	41
11.1.2.2. Amenazas	41
11.1.3. Matriz de factores internos.....	42
11.1.3. Matriz de factores externos	44
11.1.4. Análisis del medio interno	45
11.1.5. Conclusiones y recomendaciones del análisis de la situación actual	47
11.1.5.1. Conclusiones	47
11.1.5.2. Recomendaciones.....	48
11.1.6. Discusión de resultados.....	49
11.2 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	50
11.2.1. Diagnóstico de los componentes de la gestión empresarial de la Compañía	50
11.2.2. Factores claves que inciden en la Gestión Empresarial de la Compañía	51
11.3. Diseño del modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía	54
11.3.1. Objetivos de la gestión empresarial por procesos:.....	54
11.3.2. Estructura de la gestión empresarial por proceso.....	54
11.3.2.1. Enfoque al cliente.....	56
11.3.2.2. Liderazgo.....	60

11.3.2.3. Compromiso al personal	67
11.3.2.4. Enfoque a procesos	68
11.3.2.5. Relaciones mutuamente benéficas con proveedores	72
11.3.2.5.1. Proveedores de la Compañía ICEV&VCIA.LTDA.....	72
11.3.2.5.2. Principio ganar- ganar	73
12. IMPACTOS (SOCIALES O ECONÓMICOS Y ADMINISTRATIVO).....	75
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO	76
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
14.1. Conclusiones	78
14.2. Recomendaciones.....	79
15. BIBLIOGRAFIA	80
15.1. Libros	80
15.2. Tesis	83
15.3. Linkografía.....	84
16. ANEXOS	85

ÍNDICE DE CUADROS

N°		Pág.
1	Objetivos.....	7
2	Población para encuesta.....	40
3	Matriz de factores internos.....	42
4	Matriz de factores externos.....	44
5	Identificación de nudos críticos de la compañía.	46
6	Factores claves que inciden en la gestión administrativa.....	51
7	Factores claves.....	52
8	Capacidad instalada.....	66
9	Presupuesto capacitaciones	67
10	Evaluación de proveedores.....	74
11	Matriz de Impacto	75
12	Costos del proyecto.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°		Pág.
1	Valor relativo del peso	43
2	Peso de factores externos.....	45
3	Peso ponderado de factores externos.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Categoría fundamental.....	11
2	Proceso administrativo.....	13
3	Principios básicos del modelo de gestión por procesos.....	28
4	Organigrama estructural sugerido para la compañía.....	61
5	Croquis de la compañía.....	66
6	Flujograma del proceso de elaboración de proyectos eléctricos.....	69
7	Flujograma del proceso de ejecución de proyectos eléctricos.....	70
8	Flujograma del proceso de ejecución de proyectos eléctricos.....	71

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general el diseño de un modelo de gestión empresarial para la compañía ICEV&V CÍA.LTDA; frente a la problemática de la inexistencia de una gestión empresarial que oriente las actividades y funciones de la organización con la finalidad de lograr un crecimiento empresarial y la posibilidad de expandirse a nivel regional de una manera más eficaz.

El modelo de gestión empresarial está basado en datos confiables procedentes de los resultados de las encuestas efectuadas al personal y clientes de la compañía; quienes conocen de cerca el ambiente que rodea la compañía tanto en los aspectos positivos y negativos; así mismo a través del análisis FODA, donde se resaltan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes; a las cuales se asignaron una calificación y ponderaciones de peso para poder analizar y detectar los nudos críticos que dificultan que la empresa obtenga un crecimiento empresarial óptimo.

La planificación estratégica consta de la matriz de factores internos y externos con sus respectivas ponderaciones, gráficos y análisis; para posteriormente identificar los nudos críticos que se presentan en la compañía ICEV &V CIA.LTDA haciendo énfasis en las causas y consecuencias que ocasionan las mismas.

El modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía ICEV&V CÍA.LTDA fue diseñado con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el trayecto de la etapa académica con el afán de lograr un desarrollo acelerado de una organización que lleva una trayectoria de varios años ofreciendo servicios de calidad; el mismo consta del diagnóstico de la situación actual de la gestión empresarial de la compañía, la determinación de los factores claves, el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso al personal, enfoque a procesos y las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

1. INFORMACIÓN GENERAL

El actual proyecto de investigación con el título de Gestión Empresarial para la Compañía ICEV&VCIA. LTDA, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, inició en el periodo comprendido entre los meses de Octubre del 2015 y finalizó en el mes de Agosto del 2016; teniendo como lugar de ejecución la avenida Carlos Lozada Quintana y 27 de Noviembre, la institución y Unidad que auspicia son la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Facultad de Ciencias Administrativas cuya Carrera es Ingeniería Comercial.

El equipo de trabajo estuvo conformado por el Ing. M. Sc. Neuval Villegas Barros actuando como tutor y coordinador y la Sra. Andrea Belén Gómez Garzón como investigadora directa del proyecto, en el Área de Conocimiento de Ciencias Sociales, Educación, Comercial y Derecho, la Línea de Investigación de Desarrollo Técnico Social Sostenible y la Sub- línea Desarrollo empresarial.

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

En la compañía ICEV&VCIA. LTDA. se planteó desarrollar un modelo de gestión empresarial por procesos, debido que en la actualidad no se cuenta con el mismo y por tanto ha generado un estancamiento de la compañía en lo que se refiere a su participación en el mercado.

Se realizó un perfil estratégico que permitió conocer la situación actual de la compañía para la formulación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias en base a un análisis de las oportunidades amenazas y debilidades para luego establecer la formulación de las estrategias de enfoque al cliente, liderazgo, compromiso al personal, enfoque a procesos, relaciones beneficiosas con los proveedores.

La gestión empresarial por procesos sugerida para la Compañía ICEV&VCIA. LTDA permitirá mejorar los servicios que presta la Compañía en estudio de manera que combinen experiencia y estrategias empresariales para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La gestión empresarial tiene como propósito principal, minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones empresariales para su óptimo crecimiento.

La aplicación de este modelo permitirá analizar la situación de la empresa, abarcando todas sus áreas y su nivel de gestión, para observar y analizar la empresa como un sistema integrado y no como departamentos y áreas aisladas; al mismo tiempo que permitirá detectar los procesos de la gestión empresarial por procesos que se deben mejorar o cambiar, sirviendo de base para la toma de decisiones gerenciales.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La realización del presente proyecto de investigación se justifica porque la gestión empresarial es eje fundamental para impulsar la demanda de los productos y servicios que ofrece la compañía ICEV&VCIA. LTDA. Tomando en cuenta que el mercado del cantón La Maná se encuentra en un cambio constante; esta importante empresa no puede quedarse rezagada de los cambios vanguardistas a nivel regional y nacional con la finalidad de ser más competitiva.

El propósito principal de la investigación fue el diseño de un modelo de gestión empresarial por procesos a través de un análisis de la situación actual de la compañía, empleando como herramienta un perfil estratégico que permitió detectar los factores externos e internos de la compañía; detectando las fortalezas y debilidades existentes.

La utilidad de la propuesta del modelo de gestión empresarial por procesos es que permitió observar, analizar la compañía como un sistema integrado y no como departamentos y áreas aisladas; al mismo tiempo detectar los procesos que se deben mejorar o cambiar, sirviendo de base para la toma de decisiones gerenciales.

Es por este motivo que se propone diseñar un modelo de gestión empresarial por procesos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y que sea referente de una empresa de servicios eléctricos a nivel regional.

El diseño del modelo de gestión empresarial posee factibilidad económica debido que la propuesta fue costada en su totalidad por los recursos propios de la autora; así mismo; de la misma se contó con la disposición tecnológica de una computadora y programas que permitieron el procesamiento de datos.

El impacto social de la propuesta radica en que permitirá ofrecer una mejor calidad de servicios eléctricos tanto a la población del cantón La Maná y otros cantones a nivel regional; constituyéndose en un referente de calidad e innovación en el área de la gestión empresarial; motivando de esta manera a las Pymes a reformar el aspecto; el impacto económico es alto porque la misma permitirá incrementar el nivel de rentabilidad; mientras que el administrativo se verá reflejado en un mayor poder de negociación con los clientes y proveedores de la compañía.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como beneficiarios directos a los 5 Accionistas, los 10 trabajadores, clientes y proveedores de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA y como beneficiarios indirectos se encuentran el Servicio de Rentas Interna, Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón La Maná y el Benemérito Cuerpo de Bomberos del cantón La Maná.

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5.1. El Problema

En el Ecuador uno de los problemas que presentan las compañías es que tienen que enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo, de igual forma las compañías que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades; en donde no tener una visión a futuro trae como efecto adverso el estancamiento para lograr el éxito en el desarrollo empresarial y económico de las mismas a corto o largo plazo. (CUESTA, 2012)

A nivel de la provincia de Cotopaxi acorde a los datos proporcionados por CONELEC, La Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S. A ELEPCO S.A. posee una concesión de 5.556,39 km² del territorio ecuatoriano y casi en su totalidad de la provincia de Cotopaxi; puesto que la empresa posee un sinnúmero de áreas funcionales y se dedica a la compra de bienes y materiales a proveedores externos y diversos trámites; sin embargo se ha notado falencias y falta de enfoque hacia cliente; características que se derivando en una insuficiente gestión empresarial y que influyen de manera directa con la productividad y cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa eléctrica (CONELEC, 2015).

En la actualidad en el cantón La Maná existe la problemática del bajo desarrollo de la gestión empresarial de la compañía ICEV&VCIA. LTDA; debido que las misma carecen de un modelo de planeación estratégica que oriente las actividades de la misma; trayendo como efecto ineficiencia en el área de liderazgo, gestión con los clientes, proveedores y el compromiso al personal.

La compañía ICEV&VCIA. LTDA, dedicada al diseño, mantenimiento y construcciones de redes eléctricas en medio y bajo voltaje ha realizado trabajos de gran renombre a nivel cantonal y regional; no obstante carece de un modelo de gestión empresarial por procesos, lo cual ha generado como efecto adverso que el personal de la compañía no tenga identificado las funciones y actividades a efectuarse en la compañía.

Actualmente todos los servicios eléctricos son solicitados a la Empresa Eléctrica de Cotopaxi; entre público y en los que respecta a los servicios eléctricos privados la Compañía ICEV&VCIA. LTDA es la única existente en el cantón La Maná dedicada a este tipo de servicio.

Además se desconoce los puntos fuertes y débiles existentes en la compañía lo cual dificulta la toma de decisiones empresariales e implementación de estrategias efectivas acordes a la realidad del medio ambiente que rodea a la organización; produciendo un estancamiento en el ámbito competitivo y organización estratégica dentro de la empresa.

Otras de las causas a nivel interno es el poco tiempo de creación de la compañía, no disponer de un capital los cuales dan como efectos un bajo rendimiento financiero, el desconocimiento de las actividades del mercado competitivo, políticas aplicado a la compañía de forma inadecuada, perdidas en los concursos públicos de participación.

Luego de identificados los efectos que generan el problema, se prevé como alternativa de solución efectuar un modelo de gestión que muestre y permita de manera oportuna y precisa la situación en que se encuentra la compañía; además de ser altamente competitivo el mercado a nivel regional.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión empresarial para la compañía ICEV&V CIA.LTDA. del cantón La Maná, con el propósito de generar un desarrollo de los procesos empresariales y brindar una mejor calidad de servicio a sus clientes.

6.1. Objetivos Específicos

- Efectuar un perfil estratégico con el propósito de conocer la situación actual de la gestión empresarial de la compañía ICEV&V CIA.LTDA. para conocer las falencias existentes.
- Efectuar un análisis de los factores claves que influyen en la gestión empresarial de la compañía ICEV&V CIA.LTDA; para diseñar estrategias empresariales acorde a la realidad de la compañía.
- Proponer un modelo de gestión empresarial para la compañía ICEV&V CIA.LTDA para mejorar la calidad de servicios eléctricos ofertados.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Cuadro 1: Objetivos específicos

Objetivos	Actividades	Resultado actividad	Descripción de la metodología por actividad
Efectuar un perfil estratégico con el propósito de conocer la situación actual de la gestión empresarial de la compañía ICEV&V CIA.LTDA para conocer las falencias existentes.	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de información. Realizar el perfil estratégico. Analizar los resultados obtenidos. 	Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía.	Matriz FODA Cuadro de ponderaciones
Efectuar un análisis de los factores claves que influyen en la gestión empresarial de la compañía ICEV&V CIA.LTDA; para diseñar estrategias empresariales acorde a la realidad de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar directrices con los socios de la compañía para establecer el plan estratégico. 	Factores que inciden en la gestión administrativa	Diseño de la matriz de factores ponderados. Detección de puntos fuertes y débiles de la gestión empresarial.
Proponer un modelo de gestión empresarial para la compañía ICEV&V CIA.LTDA para mejorar la calidad de servicios eléctricos ofertados.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del modelo de gestión empresarial enfocados a minimizar los puntos débiles detectados. 	Modelo de gestión empresarial para la compañía basado en las deficiencias detectadas.	Estrategias de: Enfoque al cliente Liderazgo Compromiso al personal Enfoque a procesos Relaciones con los proveedores.

Fuente: (BASTARDO, 2010)

Elaborado por: La Autora

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Una vez realizadas las investigaciones en torno al tema, se presenta a continuación la información de dos proyectos similares.

a) El modelo de gestión empresarial por competencias para el personal de la empresa ACMED S.A.S. de la ciudad de Cartagena.

La finalidad principal de la investigación fue diseñar un modelo de gestión empresarial por competencias; mediante el diseño y determinación de las funciones encomendadas a cada personal, para posteriormente analizar la clasificación seleccionada y definir los perfiles por competencias para cada cargo existente; para este efecto se diseñó la visión, misión mediante información recopilada mediante un panel de ideas.

Con la implementación del modelo de gestión empresarial los beneficios son poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional. Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras (GÓMEZ y MENDOZA , 2013)

El antecedente investigativo antes mencionado está enfocado en desarrollar la eficiencia dl talento humano mediante estrategias de gestión empresarial como el diseño de la visión, misión, funciones y cargos que harán que los colaboradores tengan un mayor sentido de pertenencia con la empresa y de esta forma se logrando un mejoramiento continuo de los servicios ofertados y como consecuencia el desarrollo empresarial tenga un resurgimiento paulatino; se tomó como referencia la investigación porque la misma permitió conocer estas estrategias de gestión empresarial importante para elevar la calidad de los servicios eléctricos ofertados por la Compañía ICEV&V CIA.LTDA del cantón La Maná.

b) Modelo de Gestión Empresarial para la Administración y Control de los proyectos en desarrollo de la Empresa IMPSA CARIBE, C.A.

Muchas son las variables y factores que se manejan en el desarrollo o ejecución de un determinado proyecto, y más aún cuando se tienen que administrar y controlar varios de estos de manera simultánea, lo cual no resulta fácil si no se dispone de una herramienta o modelo guía basado en fundamentos o estándares, que contribuya con el éxito de la gestión empresarial.

En el presente anteproyecto de trabajo de grado se presenta un estudio que tuvo como propósito el diseño de un modelo de gestión empresarial para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. basado en la metodología del PMBOK del (PMI) Project Management Institute; aunque no posee una amplia cartera de clientes, debe administrar y controlar varios proyectos simultáneamente. Para el desarrollo del presente trabajo se empleó la investigación no experimental de tipo tecnológica o no aplicada información y un análisis de referencias bibliográficas teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos basadas en la metodología del PMBOK del PMI, para luego definir los procesos y mecanismos de control y aseguramiento de la calidad e identificar los recursos (económicos, humanos entre otros) requeridos para cada proyecto; inmediatamente se analizaron los cronogramas y el alcance de todos los proyectos, se definieron los medios o canales de distribución de la información relacionada con los proyectos dentro de la organización y se analizarán los riesgos y procesos de contratación y/o subcontratación en cada proyecto y finalmente se definirá una estructura estándar para la administración y control para los proyectos en desarrollo (Bastardo, 2010, p.89).

El aporte de la investigación hacia el diseño del modelo de gestión empresarial para la compañía ICEV&V CIA.LTDA fue que permitió conocer procesos de calidad, recursos humanos y evaluación para lograr un desarrollo empresarial óptimo de tal manera que se logre el cumplimiento de las metas con mayor probabilidad de éxito.

8. 1. Marco conceptual

Gestión.- El término gestión pertenece al ámbito directivo, es un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa (Lazzati 2013, p. 119).

Modelo.- Es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener (Matilla 2011, p.78).

Administración.- Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (Griffin 2011, p.56).

Estrategia.- Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin (Iborra, Dolz, y Dasi 2014, p.15).

Servicio.- Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente (Alcaide 2007, p.97).

Planificación.- Es un proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Zambrano 2011, p.117).

Dirección.- Es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente (Gil 2010, p.123).

8.2. Categorías Fundamentales

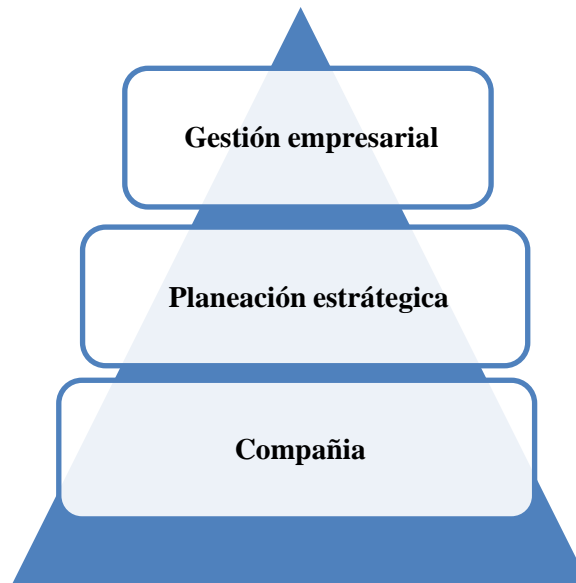


Figura 1. Categorías fundamentales.
Elaborado por: La Autora

8.2.1. Gestión empresarial

Es uno de los aspectos clave para llevar de forma correcta una organización, dicha gestión influye sobremanera en el éxito de la empresa. Los gerentes son los encargados de llevar a cabo el proceso de la planificación e implicar a todos los miembros de la organización de forma que todo el mundo colabore para que la empresa logre las metas marcadas. La organización y planificación debe existir a todos los niveles de la empresa (Gallardo, Cruz y Fajardo, 2015, p. 67).

La gestión empresarial centra su estudio en la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización (Bueno, 2015, p.42).

La gestión empresarial comprende las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una

economía de mercado, hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente.

8.2.1.1. Evaluación de la gestión empresarial

El objetivo de la evaluación de la gestión empresarial es medir lo actuado por el responsable directo de tomar decisiones en una empresa, la eficiencia y eficacia del empresario. Para que el sistema de control de gestión empresarial funcione eficazmente y colabore con el buen funcionamiento de la empresa, es necesario que se hayan cumplido ciertas etapas esenciales:

- La determinación de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo en función de las características de la empresa y su entorno (políticas de inversión, políticas de financiación, políticas de proveedores, políticas de clientes.)
- Existan planes (planes de comercialización, características de los bienes a producir), programas y presupuestos (presupuesto económico, presupuesto financiero, de producción) que cuantifiquen los objetivos.
- Existencia de un sistema de medición, registro y control de los resultados obtenidos que permita calcular las desviaciones y sea coherente con los objetivos y la estrategia empresarial (Gil, 2010, p. 21).

8.2.1.2. Elementos del proceso administrativo

El proceso administrativo se encuentra compuesto por varias funciones que son las siguientes:

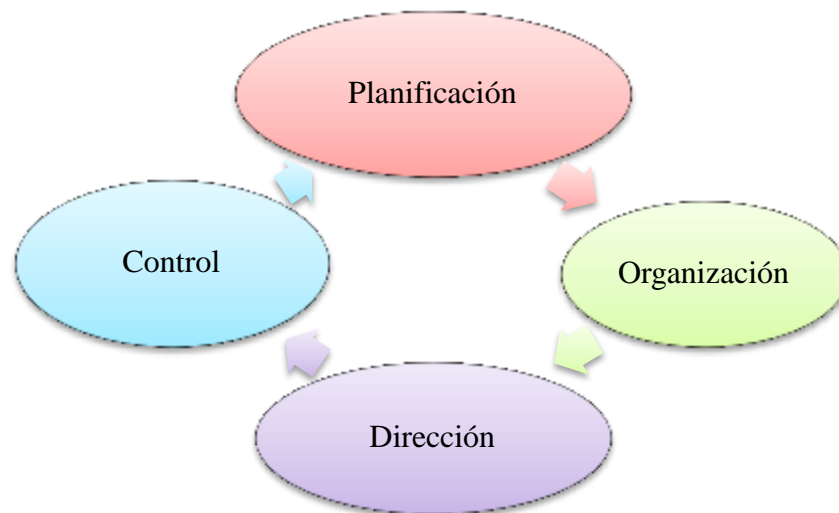


Figura 2. Proceso administrativo
Fuente: (Moruno, 2015)

Planificación

Consiste en el planteamiento de un objetivo en particular y prever el desarrollo de determinadas actividades para alcanzarlo, por lo tanto es la determinación de un orden en base al cual se llevarán a cabo acciones, bajo dicha perspectiva esta fase del proceso administrativo está en futuro y presente (Moruno, 2015, p. 39)

Se refiere a alcanzar un desarrollo óptimo de todas las actividades que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados, su valor depende más de la armonía y de la coherencia de su amplitud. Cabe destacar que la planificación es inherente a las actividades cotidianas de todas las personas, desde que se despierta hasta que se acuesta a dormir se efectúan planes claro que a menor o menor profundidad (Bueno, 2015, p. 29)

Para la autora la planificación en el ámbito empresarial es un proceso que pretende establecer un sistema de objetivos coherentes e identificar los medios necesarios para llegar a ellos a través de un eficiente uso de los recursos humanos, económicos, materiales y económicos disponibles.

Organización

Es confundida con la fase de planeación, se define como la condición previa para que lo planeado se convierta en realidad, mantiene estrecha relación con su fase predecesora la planificación porque debe realizar las acciones en el orden que viene establecido (Moruno, Fábrica del emprendedor, 2015, p. 41)

Los principales objetivos que tiene la organización como parte del proceso administrativo son:

- Suministrar una estructura organizativa que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar relaciones entre cada uno.
- Crear canales de comunicación
- Determinar procesos y procedimientos para la contratación y asignación de recursos.
- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad (Otero, 2011, p. 11)

La organización constituye la segunda fase del proceso administrativo consiste en dividir el trabajo entre las personas y los grupos para coordinar sus actividades, implica asignación de recursos, actividades, responsables, tiempos y división del trabajo, una empresa está bien organizada cuando todos sus miembros saben con exactitud qué es lo que tienen que hacer.

Dirección

La función directiva en la actualidad se caracteriza por la capacidad de innovación, de liderazgo y de actitud del empresario, por lo tanto quienes la ejerzan requieren de capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos entre los que figuran:

- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar.
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro.
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes.
- Capacidad de trabajo.

- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios.
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflicto
- Habilidad para despertar entusiasmo.
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas (González, 2013, p. 25)

La dirección consiste en motivar a los subordinados y dirigir las actividades que realizan para alcanzar los objetivos de la empresa, la importancia de la dirección se debe a que toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. (Player y Hope, 2012, p. 43)

Impulsar, coordinar y vigilar que cada miembro y grupo que integra la empresa lleve a efecto las acciones que les han sido asignadas, ese es su propósito fundamental; son varios los elementos que influyen en dicha fase, entre los principales se hallan: el liderazgo, motivación, comunicación, entre otras.

Control

Al poner en práctica el control todos los responsables de la empresa deberán velar a su nivel que se cumplan adecuadamente los objetivos fijados, estas funciones pueden delegarse pero en ningún momento su responsabilidad. En síntesis el control permite garantizar que las acciones se efectúen de conformidad con planeado (Moruno, Fábrica del emprendedor, 2015, p. 41)

Los sistemas de control en una empresa tienen gran relevancia como cualquiera de las demás funciones administrativas, existe una estrecha relación entre la planificación y el control por una parte la planificación tiene por finalidad el establecimiento de objetivos y el control tiene a su cargo la medición de las actividades de la empresa identificando las desviaciones que se generen entre lo planeado y los resultados obtenidos para proponer medidas correctivas (González, 2013, p. 138)

Para la autora la fase de control es aquella que consiste en la verificación o comparación de las actividades realizadas tomando como parámetro lo planificado frente a lo

ejecutado para determinar posibles desviaciones y errores que permitan proponer medidas correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos empresariales.

8.2.2. Planificación estratégica

Se define como una herramienta de gestión que permite brindar apoyo en la toma de decisiones de las empresas en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer para adecuarse al entorno cambiante que presenta tanto oportunidades como amenazas y así conseguir el mayor nivel posible de eficacia, eficiencia y calidad en productos o servicios ofrecidos por la empresa (Caldas, 2012, p. 54).

A la capacidad de diseñar acciones cuyo objetivo es anticiparse a una situación de una posible crisis se la denomina como planificación estratégica, tal definición pone énfasis en la previsión. Desde esta perspectiva es un proceso y un instrumento, un proceso porque comprende un conjunto de acciones y tareas que implican a todos los individuos de la organización; instrumento porque orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios necesarios (Zambrano, 2011, p. 62).

En base a las definiciones expuestas la planificación estratégica es un proceso organizacional de desarrollo y formulación de objetivos de carácter prioritario, tiene como cualidad primordial, el propósito que persigue es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

8.2.2.1. Características de la planificación estratégica

La planificación estratégica presenta las siguientes características:

- Es un instrumento para la acción, sirve para actuar: clarifica cuáles son líneas de trabajo.
- Visión a mediano o largo plazo
- La implantación de la planificación estratégica responde a una necesidad y voluntad propia de la organización, no es impuesta por terceros.

- Tiene como prioridades conocer el entorno interno y externo para identificar una ventaja competitiva.
- Mantiene una visión integral de todas las áreas de la empresa (Caldas, 2012, p. 77).

En síntesis la planificación estratégica se caracteriza por su proyección a varios años, mantiene un enfoque integral frente a los diversos departamentos o áreas que componen una empresa ayudando a adquirir una visión clara de lo que es la empresa y hacia donde pretende llegar mediante sus productos o la prestación de servicios. (Player y Hope, 2012, p. 41)

De acuerdo a los criterios citados las características de la planeación estratégica se basan en una profunda reflexión sobre la naturaleza de los objetivos empresariales y los desafíos que éstos plantean, las más sobresalientes son: visión a mediano o largo plazo, contempla de forma integral a la empresa, para la consecución de una ventaja competitiva prioriza los factores intrínsecos y extrínsecos que presenta el ambiente.

8.2.2.3. Elementos de la planificación estratégica

A continuación se detallan los elementos de la planificación estratégica:

8.2.2.3.1. Misión

Es el enunciado que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado; incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer (Player y Hope, 2012, p. 28).

A través de la misión la empresa da a conocer cuál es la razón de su existencia, permite definir sus objetivos, a quienes se dirige, cual es el producto o servicios que ofrece y las características que estos presentan, es decir que de forma breve y clara permite sintetizar que es la empresa (Zambrano, 2011, p. 73)

Para la autora la misión es un importante elemento por su carácter estratégico, motivador y comunicacional, permite determinar a la esencia misma de cualquier empresa, en función de aquello guía a la empresa u organización en el desarrollo de sus actividades.

8.2.2.3.2. Visión

Es una imagen de lo que los miembros quieren que esta sea o llegue a ser y para que sea válida debe basarse en tres elementos:

- Un concepto enfocado: que proporcionen valor y las personas perciban como real.
- La sensación de propósito noble: de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro (Matilla, 2011, p. 40)

La visión constituye un enunciado claro y conciso de las aspiraciones de una organización dentro de un tiempo determinado, actúa como punto de referencia para orientar los esfuerzos de todos quienes forman parte de esta, se caracteriza por ser motivadora y se redacta en futuro considerando la situación actual que ocupa actualmente.

La visión es una declaración de los objetivos o situación a la que se aspira llegar a través de los esfuerzos coordinados de un individuo o un grupo de ellos, muestra además las acciones a seguir para cumplir tales pretensiones dentro de un tiempo determinado.

8.2.2.3.3. Valores

Son convicciones compartidas constituyen guías útiles de comportamiento, permiten discernir entre lo que se considera como bueno o malo. Sancionan creencias, forman actitudes y estimulan la expresión de opiniones, en el mejor de los sentidos son el punto de partida del comportamiento de los seres humanos. Cabe recalcar que no es conveniente confundir el término valores con ideología, los valores tienden a ser orientaciones amplias generales y amplias sobre la experiencia (Zambrano, 2011, p. 21)

En los momentos actuales la empresa, el empresario y los directivos se encuentran ante el más amplio reto de respuesta humana e institucional como consecuencia de los procesos de cambio, por ello la apertura de los mercados, la constante evolución tecnológica y los cambios de valores constituyen rupturas de enorme relevancia en el ambiente empresarial, así como una fuente incidencia en la dinámica de las unidades económicas (Gil, 2010, p. 90).

Los valores crean normas y roles que a su vez determinan las relaciones humanas y el ambiente en el que deben desarrollarse, el comportamiento esperado depende en gran medida de la posición relativa de las partes involucradas, cabe destacar que los valores son elementos claves para la construcción de relaciones.

- **Valores individuales**

Se refiere a las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son (Planellas, 2015, p.102)

La empresa constituye una institución en la cual todos sus miembros de referencia pretenden la realización de sus propósitos, todos buscan cumplir sus objetivos individuales mediante la empresa y es precisamente allí que se manifiestan los valores individuales es decir en la forma de comportamiento de los individuos de la empresa (Zambrano, 2011, p. 23).

Los valores individuales son aquellos que enunciados de que sirven de guías en nuestro comportamiento y permiten que convivamos con el entorno que nos rodea y por supuesto las personas que forman parte de él.

- **Valores corporativos**

Cada empresa es una organización centrada en valores para producir valor, de modo que pueden definirse como elementos inherentes a cada negocio y son relativos a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas generadas sus grupos de interés. (Gil, 2010, p. 91).

Los valores comprenden una serie de principios propios a una sociedad y que permiten su equilibrada y armónica convivencia, por su parte el término corporativo hace referencia a la empresa como una entidad humana cuyos fines son de carácter socioeconómicos (Planellas, 2015, p.103)

Los valores corporativos son aquellos principios que se encuentran inmersos dentro de la cultura de una empresa y de cierta forma direccionan el comportamiento de la empresa entre todos quienes la conforman y su relación con los demás grupos de interés: como son los clientes, proveedores y público en general.

- **Políticas individuales**

Se refiere al criterio o directriz de acción que ha sido seleccionada como guía en el proceso de toma de decisiones para ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional de una empresa (Gil, 2010, p. 93).

Este tipo de políticas corresponden aquellos objetivos que giran en torno a los beneficios que puede percibir determinado individuo con la aplicación de esta en la empresa (Zambrano, 2011, p. 25)

De acuerdo a lo citado las políticas representan una orientación en base a las cuales las empresas realizan sus actividades, por su parte la política individual representa los interés de determinados departamentos o individuos, es decir que no considera los objetivos empresariales como la meta a conseguir por todos los miembros de una organización.

- **Políticas corporativas**

Es una declaración donde se encuentra plasmados los principios generales de una organización los cuales se han comprometido a cumplir; en este documento se establecen una serie de directrices que fijan las bases para la elaboración de manuales, procedimientos y demás reglamentos de la empresa (Zambrano, 2011, p. 27)

Las políticas corporativas corresponden al marco de actuación que rigen la orientación de las filiales y unidades de una organización; estos lineamientos marcan las pautas sobre el comportamiento y son cumplimiento obligatorio (Player y Hope, 2012, p. 118).

Las políticas corporativas se definen como las normas internas de una organización, donde se encuentran establecidas las directrices que regirán el comportamiento de sus integrantes con el propósito de mejorar el rendimiento la calidad y la jerarquía de dicha empresa.

- **Estrategias**

Incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (Gil, 2010, p. 71).

Es el conjunto de ideas que indican el modo de empleo de los recursos disponibles y de la ejecución de las acciones previstas. La empresa persigue un abanico múltiple de objetivos, cuya fijación, mantenimiento y equilibrio exigirá una actitud cooperadora en los diferentes niveles de la empresa, planear y lograr los resultados esperados exige una situación de planificación en la organización (Guillen, 2013, p.19).

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

- **Planes de acción**

Representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación (Planellas y Muni, 2015, p. 23).

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos (Gil, 2010, p. 50).

De acuerdo a las definiciones anteriores los planes de acción son el medio específico a través del cual se logran los objetivos que se plantea la organización, comprende una herramienta que brinda un modelo para efectuar el proceso de acción de una empresa, orienta mediante un formato básico de planeación de acción cubriendo todos los componentes vitales para lograr las metas establecidas.

- **FODA**

La empresa puede ser analizada de forma interna identificando las fuerzas y debilidades del sistema y de forma externa que estriba en conocer las oportunidades y las amenazas que ofrece el macro sistema, a este análisis se lo conoce como FODA y constituye una etapa básica para el planeamiento estratégico (Lazzati, 2013, p. 102).

Este instrumento de análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización representada por las fortalezas y debilidades, así como su evaluación externa que son las oportunidades y amenazas (Zambrano, 2011, p. 89).

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada; el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. El principal aporte del análisis FODA consiste en separar los efectos del medio ambiente en dos partes una interna y otra externa; la parte interna: se vincula con los aspectos sobre los cuales la empresa involucrada tiene algún grado de control. La parte externa: revela las oportunidades que brinda el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su ambiente, dado que esas condiciones la organización.

- **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor (Zambrano, 2010, p. 31).

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría (Player y Hope, 2012, p.84).

Según las definiciones citadas un organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

- **Nudos críticos**

Se refiere a términos muy recurrentes en la planificación estratégica y se conciben como situaciones o elementos que problematizan el desarrollo eficiente de las actividades económicas de una organización en el logro de sus objetivos y metas empresariales (Zambrano, 2011, p. 73).

Dentro de la planificación estratégica los nudos críticos responden a situaciones que representan una problemática que entorpece el normal desarrollo de las actividades, frente dicha situación es vital analizar las alternativas existentes para dar solución a tales contingencias.

- **Cuello de botella**

Dentro de la planificación estratégica un cuello de botella es la operación que tiene la capacidad efectiva más baja dentro de un proceso, lo que se traduce en disminución de los niveles de eficiencia y productividad dando como resultado el aumento de los costos (Zambrano, 2011, p. 77) .

Los cuellos de botella son aquellas acciones que generan una caída significativa en el nivel de eficiencia en determinada área del sistema, aparecen tanto en el personal como en la maquinaria, debido a diferentes factores como falta de preparación, entrenamiento o capacitación en el caso del personal, o la falta de mantenimiento adecuado para el caso de las máquinas y equipos (Casas, 2010, p. 4)

Para la autora el término cuellos de botella enfatizan en las diversas actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos y por supuesto disminuyen el nivel de competitividad de las organizaciones.

8.2.2.2. Modelos de planificación estratégica

A continuación se muestra de forma resumida varios modelos de planificación estratégica:

8.2.2.2.1. Modelo del Ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act)

El ciclo de mejora PDCA surgió el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming, quien fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses (Zambrano, 2011, p.132).

Entre los mayores aportes que realizó por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe, se fundamenta en la mejora continua y es ampliamente usado como base para la consecución de la calidad total en las organizaciones (Reyes, 2012, p. 53).

En Japón es posiblemente mejor conocido por sus logros Deming, país en el que desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto. Se simboliza habitualmente por un círculo que muestra el desarrollo constante

del ciclo Deming: planificar, hacer, verificar y actuar, cada una de estas fases son sucedidas de manera natural.

8.2.2.2.2. Modelo de Planeación Estratégica de Fred David

Este modelo se configura como un mecanismo de aplicación del proceso de la administración estratégica, se destaca con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, la cual se gestiona la información de carácter cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre, mediante tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias (Gil, 2010, p. 47).

Representa un enfoque claro y práctico señala para formular y llevar la práctica la ejecución y evaluación de las estrategias trazadas por las empresas. Este modelo está orientado a presentar las relaciones existentes entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica: la misión, visión y objetivos estratégicos. (Zambrano, 2011, p. 56).

Según las definiciones citadas este modelo tiene como base la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, parte de allí ya que toda organización necesita de estos elementos, se resume en tres fases: establecimiento, ejecución y evaluación de estrategias; en lo relativo a la toma de decisiones recurre a información cualitativa y cuantitativa con el fin de minimizar sus niveles de incertidumbre en los resultados derivados de la decisión tomada.

8.2.2.2.3. Modelo de planeación estratégica de William Newman

De forma general puede parecer un modelo simplista la propuesta de William H. Newman, proviene de la teoría clásica de la administración y posee la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza empieza con la precisión de un diagnóstico relativo a una contingencia o problemática. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a responder a simples especulaciones (Moruno, 2015, p. 78).

Este modelo centra su atención en la necesidad de hallar probables soluciones, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas. (Gil, 2010, p. 36).

Para la autora Newman fundamenta su modelo bajo la premisa de que el proceso de planeación se sintetiza en: el diagnóstico del problema, determinación de alternativas de solución, el pronóstico de resultados en cada acción y finalmente la selección del curso de acción que posibilite el alcance de los objetivos determinados.

8.2.2.2.4. El modelo europeo de excelencia EFQM

En la década de los 80, surge en el ámbito empresarial el modelo EFQM de Excelencia, se desarrolló ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos (Barrios, 2012, p.78).

Con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad., en el año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad constituida por 14 organizaciones 5 años más tarde, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación (Guillen, 2013, p. 61).

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los criterios agentes y los cuatro últimos son los criterios de resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

8.2.2.2.5. Modelo de gestión por procesos

Este modelo se fundamenta en que los productos o servicios de calidad se logran actuando sobre los procesos que permiten su obtención, de modo que cualquier tipo de empresa puede dividirse en procesos que implican una transformación de inputs a outputs, cada uno posee sus propios proveedores y clientes; como resultado se obtendrá la satisfacción de los consumidores o usuarios tanto internos como externos. (Andrango, 2015, p. 23).

A través de la gestión por procesos las empresas pueden evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que se realizan, no solo de manera aislada sino como parte de un conjunto estrechamente interrelacionado con el fin de mejorar significativamente todos los ámbitos de gestión de las empresas independientemente de las actividad económica a la que se dediquen (Martínez 2014, pág.22).

Según lo anterior bajo este enfoque se considera a todas las actividades como parte de un proceso económico que transforma dichos factores en bienes o servicios que posibilitan la satisfacción de las necesidades de usuarios o consumidores, es decir que tiene como fin último la creación de valor para los clientes.

- **Importancia de los procesos**

Por lo usual en las organizaciones se generan múltiples procesos de manera cotidiana, si bien todos ellos no presentan el mismo grado de relevancia, podrían ser categorizados de acuerdo a:

- El riesgo que se genere con su inadecuada ejecución
- Su aporte de valor para el cliente
- La contribución al posicionamiento estratégico. (Chavesta y Reyes, 2015, p. 35)

De acuerdo a lo citado si los procesos no aportan valor deberían ser reestructurados o eliminados, para ello es fundamental considerar que los gustos y necesidades de los clientes son cambiantes, basándose en tal premisa su identificación y análisis es de suma importancia, en vista de que la medición es el primer paso para el mejoramiento.

- **Principios básicos del modelo de gestión por procesos**

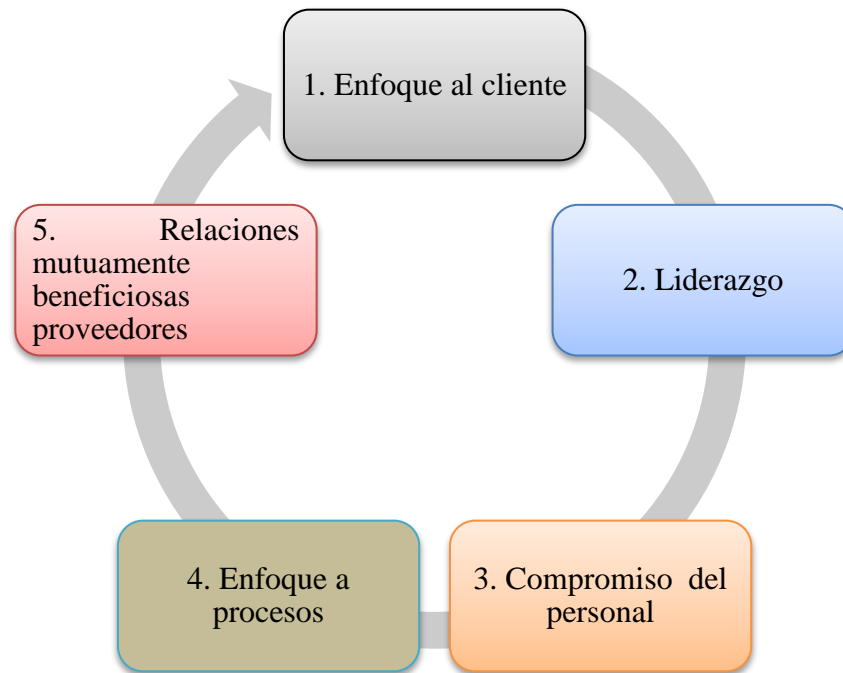


Figura 3. Principios básicos del modelo de gestión por procesos
Fuente: (Andrango, 2015)

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes (Martínez 2014, pág. 115).

El enfoque hacia el cliente es uno de los pilares que sustenta el modelo por procesos ya que este tiene como propósito agregar valor para estos últimos, implica el reconocimiento de la satisfacción de los clientes o usuarios como la razón de existencia de cualquier tipo de empresa.

2. Liderazgo

En este contexto los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno adecuado, en el cual

el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización (Martínez, 2014, p. 45).

El liderazgo como criterio del modelo de gestión por procesos se refiere al comportamiento y actitudes que adopta el equipo directivo y de los demás líderes de la organización que fomentan una cultura de mejoramiento, que contribuya al desarrollo de todos los miembros de una empresa.

- **Elementos básicos del liderazgo**

Acorde a Benavides (2015), Los cuatro elementos básicos del liderazgo efectivo son los siguientes:

a. Estabilidad.- Los líderes tambaleantes no pueden encaminar el desarrollo de una organización de manera óptima; por tanto es indispensable que el líder debe manifestar un alto grado de estabilidad ante los movimientos internos y externos manteniendo compostura ante situaciones difíciles utilizando su autoridad para avanzar hacia adelante.

b. Justicia.- Es indispensable que el líder tenga capacidad de efectuar sus actos con justicia y mantenga imparcialidad porque de lo contrario sus alternos perderán el respeto.

c. Seguridad.- El personal de una organización espera que brinde seguridad y protección; por tanto es responsabilidad de un buen líder vele por la seguridad, y defensa de aquellos en quienes confía en él.

d. Soluciones.- Ante todo un buen líder debe poseer la capacidad de simplificar de manera notable la toma de decisiones el momento propicio; esto muchas veces implica multiplicar los esfuerzos para lograr encontrar las soluciones más acertadas para la empresa (Benavides, 2015, p.118)

3. Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, constituye la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Juega un rol de gran preponderancia el liderazgo, comunicación y

motivación que ejercen los directivos de la empresa sobre el recurso humano (Martínez, 2014, p. 45).

En cuanto a este criterio se orienta hacia el recurso humano que forma parte de la empresa, implica que la parte directiva debe trabajar en pos de lograr el compromiso de todos ellos independientemente del cargo que ostenten como parte clave de la gestión por procesos.

4. Enfoque a procesos

De acuerdo al criterio de enfoque a proceso un resultado deseado se alcanza de manera eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso y no si se ocupan de ellos aisladamente, este es uno de los errores que se cometen frecuentemente en las organizaciones debido a la arraigada concepción entre el recurso humano de ver su actividad como un todo y no como una pieza del rompecabezas (Martínez, 2014, p. 45).

El enfoque a procesos pone atención en la forma en que los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades posibilitan una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

5. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, según esta perspectiva es importante manejar un criterio de ganar, es decir llegar a acuerdos que satisfagan los intereses de ambas partes (Martínez, 2014, p. 45)

Es indudable que una buena relación con los proveedores otorga a las empresas múltiples beneficios, teniendo como antecedente una relación satisfactoria es más probable que se obtengan mejores condiciones durante las negociaciones tales como: plazo, modalidad, tiempos de entrega, entre otros.

8.2.3. Compañía

Se define como la asociación de dos o más personas que libremente asumen el riesgo de una actividad económica con el propósito de obtener beneficio o lucro con dicha acción (Bedón, 2010, p. 43).

La compañía viene a ser un contrato consensual por el cual dos o más personas ponen en común bienes, industria o alguna de estas cosas, con el fin de obtener un provecho o ganancia y repartirse las utilidades que de ellas devengan. (Buri y Matute, 2010, p. 32)

Se refiere a aquellas sociedades, que además de elemento humano cuentan con otros elementos técnicos y materiales, cuyo principal objetivo radica en la obtención de utilidades o la prestación de algún servicio a la comunidad, es decir, en este caso, la palabra compañía actúa como un sinónimo del concepto de empresa.

8.2.3.1. Clasificación de las compañías

De acuerdo al artículo 2 de la Ley de Compañías se determina que existen en el Ecuador 5 especies de compañías:

- La compañía en nombre colectivo
- Compañía en comandita simple y dividida por acciones
- Compañía de responsabilidad limitada
- Compañía de economía mixta
- Compañía anónima. (Bedón, 2010, pág. 19)

8.2.3.2. Compañía de Sociedad Anónima (S.A.)

Estas sociedades poseen responsabilidad limitada en relación al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos (Gómez, 2013, p. 41).

La sociedad anónima se enfoca con intensidad en el capital ya que se caracteriza por ser una sociedad comercial, en las compañías anónimas el capital está dividido en acciones

negociables y los accionistas no responden personalmente de las deudas sociales sino únicamente por el monto de sus acciones.

En la sociedad anónima a los inversionistas se les denomina accionistas, sus aportaciones se conforman en las llamadas acciones que son por esencia endosables.

8.2.3.2.1. Características principales de la compañía anónima

Las principales características de las sociedades anónimas se basan en:

- **Personalidad jurídica**

La compañía anónima adquiere obligaciones y derechos como entidad y es persona jurídica ya que su origen se da por una autorización de parte del Poder Ejecutivo del Estado y debe estar constituida conforme solicita la ley. La compañía anónima es jurídica y tiene su patrimonio, domicilio y representación frente a terceros (Buri y Matute, 2010, p. 33).

- **Capital**

Está constituido por bienes valorados en dinero y realizables en el momento del aporte; las aportaciones están representadas por acciones que son títulos valores negociables porque figura la parte del capital entregado a la compañía. En cuanto al derecho y obligación sobre el capital se le otorga al accionista porque es el dueño de la acción (Buri y Matute, 2010, p.48).

8.2.3.2.2. Administración de la compañía anónima

Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como comercial, industrial", agrícola, "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán

usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima ((Ley 312, 1999, art. 144)

8.2.3.2.3. Requisitos para la constitución de la compañía anónima

Acorde a la Ley de Compañías del 05 de noviembre de 1999, vigente en la actualidad los requisitos para la constitución de una compañía anónima son:

- Copia de cédula a color (mínimo dos personas para conformar una compañía anónima o limitada)
- Copia a color de los certificados de votación
- Planilla de servicio básico
- Copia de Cedula y certificado de votación a color de la persona que vaya a ejercer la representación legal de la compañía, en cuyo caso puede ser también uno de los accionistas. (LEY 312, 1999, ART. 150).

Procedimiento:

- Reserva del nombre: el abogado patrocinador, solicita la reserva de denominación de la compañía, siempre es bueno llevar consigo varias denominaciones, esta reserva vence en el plazo de 30 días que pueden ser renovables por el mismo tiempo.
- Apertura de la Cuenta de Integración de Capitales: consiste en abrir una cuenta de inversión en un banco, mediante el cual los accionistas o socios aportan y pagan el mínimo del capital suscrito y se inscriben el nombre de todos los socios.
- Redacción de la minuta, derechos notariales de la minuta (escritura de constitución): se procede a redactar la minuta de la constitución de la compañía, en este caso el Notario la eleva a escritura pública.
- Aprobación de la Superintendencia de Compañías: una vez obtenida la escritura de constitución de compañía se ingresan mínimo tres testimonios certificados de la escritura en Superintendencia de Compañías para su aprobación.
- Marginación: una vez obtenida la aprobación de la Superintendencia de Compañías, se la ingresa a la Notaria para que haga las marginaciones correspondientes.

- Registro mercantil: se ingresan los testimonios de las escrituras en el Registro Mercantil, después de registrados se procede a realizar e ingresar en dicha institución los nombramientos respectivos del o los representantes legales de la compañía.
- Publicación: en los diarios de mayor circulación del cantón donde se encuentre la compañía, se procede a publicar el extracto que otorga la Superintendencia de Compañías al momento de aprobar la compañía.
- Número de expediente en la superintendencia de Compañías: entregando la publicación del extracto, el formulario del RUC, la planilla de servicio básico donde vaya a funcionar la compañía, testimonio de la escritura ingresada en el Registro Mercantil y nombramiento del representante legal. La superintendencia de Compañía emite el número de expediente, el certificado de cumplimiento de obligaciones, actos jurídicos y la carta dirigida al banco para la cancelación de la cuenta de integración de capitales. (LEY 312, 1999, ART. 146- 153).

8.2.3.2.4. Compañía ICEV & V CIA. LTDA

A continuación se presenta el extracto del acta constitutiva de la Compañía ICEV & V CIA. LTDA:

De Acuerdo a la Escritura Pública N°. 20150501001P4423, en la Notaria Primera se constituyó la COMPAÑÍA DE INGENIEROS CONSTRUCTORES ELÉCTRICOS VILLACRES & VILLACRES ICEV&V CÍA. LTDA.; otorgada por: Villacrés Jirón Walter Eduardo y otros, con un capital de: USD: 500,00 (**Ver anexo 6**)

8.2.3.3. Mantenimiento eléctrico

Permite la reducción de los tiempos de parada al minimizar la probabilidad de salidas de servicio imprevistas, no programadas, gracias a su aporte en cuanto a la planificación de las reparaciones y del mantenimiento. Los beneficios de reducción de costos incluyen ahorros de energía, protección de los equipos, velocidad de inspección y diagnóstico, verificación rápida y sencilla de la reparación (Salazar, 2013, pág. 13).

Es un conjunto de acciones oportunas, continuas y permanentes dirigidas a prever y asegurar el funcionamiento normal, la eficiencia y la buena apariencia de equipos eléctricos (Valcárcel 2010, pág. 28).

Permite detectar fallas que comienzan a gestarse y que pueden producir en el futuro cercano o a mediano plazo una parada de una planta y/o un siniestro afectando a personas e instalaciones.

8.2.3.3.1. Objetivos del servicio de mantenimiento eléctrico

- Reducir las paradas imprevistas de los diferentes equipos.
- Lograr que los equipos funcionen ininterrumpidamente y con eficiencia.
- Llevar a cabo una inspección sistemática de todas las instalaciones, con intervalos de control para detectar oportunamente cualquier desgaste o rotura.
- Mantener permanentemente los equipos e instalaciones, en su mejor estado para evitar los tiempos de parada que aumentan los costos.
- Efectuar las reparaciones de emergencia lo más pronto posible.
- Prolongar la vida útil de los equipos e instalaciones al máximo.
- Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.
- Definir políticas de mantenimiento de calidad y seguridad (Varcárcel, 2010, pág. 34)

8.2.3.4. Instalaciones eléctricas

Tienen la misión de conducir y suministrar la energía eléctrica de una manera segura a los diversos aparatos electrónicos a través de una red de distribución que garantice su protección y también el de las personas, el diseño depende en gran parte de ciertos factores que deben ser analizados de forma previa: clase de explotación, construcciones o infraestructuras previstas que pueden ser naves, edificios, oficina, invernaderos; la distancia de la explotación al punto de conexión de la red en general es otro de los aspectos a contemplar (Valcárcel, 2010, pág. 35).

Las instalaciones eléctricas son las conexiones que se realizan para la obtención de energía eléctrica, para su creación se emplean cañería, conductores, toma corrientes y

otros componentes más que se fusionan para hacer uso de dicha energía ya sea para fines laborales o domésticos.

- **Acometida**

Pertenece a la empresa que suministra la energía y parte desde la red de distribución general pasando por el transformador, hasta llegar a la caja general de protección y medida siendo que este punto es el inicio de la instalación eléctrica. (Salazar, 2013, p. 29).

De acuerdo a las definiciones citadas una acometida eléctrica es el punto de conexión entre la red de distribución, propiedad de la empresa distribuidora, con el punto de suministro del cliente.

- **Fusible**

Son pequeños elementos de seguridad que impiden el paso de la corriente por ellos se moviliza una intensidad superior permitida, su función principal es proteger dispositivos eléctricos y electrónicos. Este dispositivo permite el paso de la corriente mientras ésta no supere un valor establecido (Salazar, 2013, p. 17).

El fusible por lo usual se ubica entre la fuente de alimentación y el circuito a alimentar. En equipos eléctricos o electrónicos comerciales, el fusible está colocado dentro de éste; está constituido por una lámina o hilo metálico que se funde con el calor producido por el paso de la corriente.

Los fusibles son aparatos de seguridad para circuitos eléctricos que brindan un punto endeble que colapsa frente al incremento de tensión o intensidad en la corriente circulante, para proteger el circuito y los equipos que lo integren, se hallan constituidos por un soporte y un filamento o lámina de metal, estos poseen la capacidad de fundirse ante una subida de tensión o un cortocircuito, impidiendo el circuito, lo que evita riesgos de incendio o destrucción de los equipos que se estén utilizando.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

1. ¿Cuál es situación actual de la Compañía ICEV&V CIA LDTA. del cantón La Maná?

Mediante el análisis FODA efectuado a la Compañía ICEV&V CIA LDTA. Se conoció que las fortalezas principales es contar con un equipo de profesionales calificados, comprometidos con su trabajo; poseer un bajo nivel de endeudamiento lo cual permite ofrecer precio competitivos a su clientes; en lo que respecta a las debilidades la compañía no ha definido un direccionamiento estratégico compuesto por la visión, misión y valores que rijan el cumplimiento de los objetivos; el bajo nivel de capacitaciones y no contar con un organigrama estructural con su respectivas funciones es otra de la situación actual de la compañía.

2. ¿Cuáles son los factores claves para mejorar la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA LDTA. del cantón La Maná?

Los factores claves para mejorar la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA LDTA son la formulación de la misión, visión, valores corporativos y políticas externas e internas que orientaran sus esfuerzos hacia un fin común, el diseño del organigrama estructural y la definición del manual de funciones contribuirán a conocer cada una de las funciones a desempeñar.

3. ¿Existe viabilidad técnica para la aplicación del modelo de gestión empresarial sugerido para la Compañía ICEV&V CIA LDTA?

La viabilidad técnica del modelo de gestión empresarial por procesos se detalla el desarrollo de la propuesta donde se mencionan las estrategias bajo los componentes: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso al personal, enfoque al personal, relaciones mutuamente con los proveedores; los cuales aplicados de manera correcta contribuirán a mejorar la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA LDTA del cantón La Maná.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Tipos de investigación

Para el desarrollo del presente proyecto sobre el diseño de un modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía ICEV&V CIA LDTA. se empleó los siguientes tipos de investigación:

10.1.1. Investigación descriptiva

Este método se empleó para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la compañía en la matriz FODA; los cuales permitieron tener una noción más clara de la situación actual de la empresa; para posteriormente proceder al diseño del modelo de gestión empresarial por procesos.

10.1.2. Investigación de campo

Con el propósito de recopilar información para el planteamiento de la misión, visión, objetivos, valores individuales, corporativos, políticas y procesos de enfoque al cliente, liderazgo, compromiso al personal y relaciones con los clientes se recurrió a la investigación de campo para aplicar encuestas al personal y clientes de la Compañía ICEV&V CIA LDTA.

10.1.3. Investigación documental

Para la recopilación de información bibliográfica se empleó la investigación documental porque a través de la misma se efectuó la consulta a diversas fuentes teóricas como libros, revistas, investigaciones procedentes de tesis similares efectuadas por otras universidades del país que permitieron orientar y enriquecer el desarrollo del presente modelo de gestión empresarial.

10.2. Métodos de investigación

Los métodos de investigación empleados se detallan a continuación:

10.2.1. Método deductivo

Este método fue empleado para efectuar la deducción del peso ponderado de los componentes de la matriz FODA; así como también para la comprobación de las preguntas científicas.

10.2.2. Método analítico

Se utilizó para efectuar el análisis de los factores internos y externos de la Compañía ICEV&V CIA LDTA en el perfil estratégico; detectando nudos críticos, sus causas, consecuencias los cuales fueron puntos claves para el diseño del modelo de gestión empresarial por procesos.

10.3. Técnicas de investigación

10.3.1. Encuesta

Las técnicas empleadas fueron las encuestas efectuadas al personal y clientes de la Compañía ICEV&V CIA LDTA; adicional también se empleó la técnica de la observación al momento de recopilar la información de campo en el lugar que funciona la compañía en estudio.

10.4. Instrumentos utilizados

10.4.1. Cuestionarios

Para efectuar las encuestas al personal y clientes de la compañía se empleó como instrumento de investigación cuestionarios de preguntas en formato de control interno las cuales proporcionaron información que sustentan el diseño del presente modelo de gestión empresarial. **(Ver anexo 3,4)**

10.5. Diseño de la investigación

La propuesta del modelo de gestión empresarial se efectuó a través del enfoque no experimental mediante el diseño transversal, puesto que la investigación se centró en analizar la variable gestión empresarial en el la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.

10.6. Población y muestra

10.6.1. Población

Para el desarrollo de la actual investigación sobre un modelo de gestión empresarial se empleó la siguiente población:

Cuadro 2. Población para encuesta

Población	Cantidad	Técnicas
Socios accionistas	5	Panel de ideas
Personal	10	Encuestas
Clientes	120	Encuestas

Fuente: ICEV&V CIA. LTDA, 2016

Elaborado por: La Autora.

10.6.2. Muestra

Para efectuar la aplicación de la muestra se aplicó a la totalidad de la población por ser un número reducido; estos datos constituyeron un factor clave para el diseño del modelo de gestión empresarial para la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Análisis FODA de la Compañía ICEV &V CIA. LTDA.

Con el propósito de identificar la situación actual de la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA; en el cantón La Maná fue indispensable realizar un diagnóstico a través de la matriz del FODA; (Ver anexo 4), la cual permitió identificar los factores externos e internos existentes en la compañía, los cuales se describen a continuación:

11.1.1. Factores internos

11.1.1.1. Fortalezas

- Equipo de profesionales calificados y comprometidos con su trabajo
- Disponer de un sistema contable

- Facilidad para adquirir materia prima
- Amplia gama de productos.
- Bajo nivel de endeudamiento
- Precios competitivos

11.1.1.2. Debilidades

- No se ha definido la misión, visión para la empresa
- Inexistencia de valores corporativos establecidos
- No existe un organigrama estructural definido
- Bajo nivel de capacitaciones formales
- Inexistencia de facturación electrónica
- Existe un bajo nivel de control financiero
- Bajo nivel del cumplimiento de objetivos
- No se han definido estrategias para el control del desempeño del personal

11.1.2. Factores internos

11.1.2.1. Oportunidades

- Acceso a nuevas tecnologías
- Mayor apertura de entidades crediticias del cantón
- Proveedores competentes
- Mercado provincial en crecimiento

11.1.2.2. Amenazas

- Surgimiento de nuevas compañías de servicios eléctricos
- Incremento del IVA
- Delincuencia
- Incremento precio de la materia prima
- Inestabilidad económica

11.1.3. Matriz de factores internos

Una vez obtenidos los factores internos mediante el análisis situacional a la Compañía ICEV&V CIA. LTDA; se procedió a asignar un peso considerando la importancia e impacto, la suma de los valores de la columna de peso debe corresponder a 1.; Para obtener los resultados se calculó el peso ponderado multiplicando el peso por la calificación y al final se suman todos los pesos ponderados y se obtiene la respuesta de la matriz.

Cuadro 3. Matriz de factores internos

Fortalezas	Peso	Calific	Peso pon.	V. rel.
F1: Equipo de profesionales	0,07	4	0,28	11%
F2: Disponer de un sistema contable	0,08	3	0,24	9%
F3: Facilidad para adquirir materia prima	0,07	3	0,21	8%
F4: Amplia gama de productos	0,06	3	0,18	7%
F5: Bajo nivel de endeudamiento	0,09	4	0,36	14%
F6: Precios competitivos	0,08	3	0,24	9%
Debilidades				
D1: Inexistencia de misión, visión, valores, polit.	0,07	2	0,14	5%
D2: Organigrama estructural no definido	0,09	2	0,18	7%
D3: Bajo nivel de capacitaciones formales	0,05	2	0,1	4%
D4: Bajo nivel de control financiero	0,15	2	0,3	11%
D5: Bajo nivel de control financiero	0,13	2	0,26	10%
D6: Estrategias para el control del desempeño del personal	0,07	2	0,14	5%
Totales	1,00		2,63	100%

Fuente: Matriz FODA

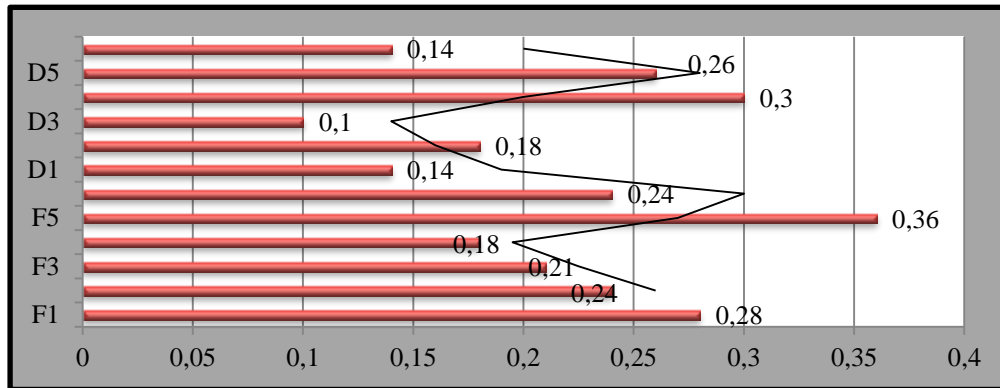
Elaborado por: La Autora

Ponderación en porcentajes		Resultados obtenidos	%
10-14%	Favorable	4	33 %
5-9%	Poco favorable	7	58%
1-4 %	Desfavorable	1	9%
Total:		12	100%

Elaborado por: La Autora

Acorde a los resultados de los porcentajes obtenidos se evidenció que el 58% de los ítem evaluados se encuentran en un nivel poco favorable y por tanto es indispensable el desarrollo de un modelo de gestión empresarial enfocado a mejorar las deficiencias detectadas en el ambiente interno de la Compañía ICEV&V CÍALTDA.

Gráfico 1. Valor relativo del peso



Fuente: (Zambrano, 2011)

Elaborado por: La Autora

Calificación	Respuesta
4 Fuerza mayor	4 Muy favorable
3 Fuerza menor	3 Favorable
2 Debilidad menor	2 Poco adecuado
1 Debilidad mayor	1 Desfavorable

Fuente: (Zambrano, 2011)

Elaborado por: La autora

Análisis.- Los datos del gráfico permitieron conocer que el 14% considero que la amplia gama de productos es la mayor fortaleza, el 9% manifestó que contar con proveedores competentes y mantener un bajo nivel de endeudamiento tiene un gran peso dentro de los factores internos positivos de la compañía; en tanto que las debilidades de mayor trascendencia es no contar con un buen nivel de control en el área financiera con el 12% encabeza las lista; no mantener un buen control del desempeño del talento humano (11%) constituye una debilidad relevante; en tanto que mantener un bajo nivel de cumplimiento de los objetivos planteados (10%) posee un alto impacto dentro de las debilidades existentes en la compañía puesto que las mismas inciden de manera negativa en el crecimiento empresarial por tanto es fundamental enfocarse en estos aspectos para la propuesta.

En base a los resultados anteriores se evidenció que la fortaleza más relevantes son posee una amplia variedad de servicio y las debilidades más preocupantes constituyen un bajo nivel en el control del aspecto financiero, desempeño del talento humano y un bajo nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.

11.1.3. Matriz de factores externos

Con el propósito de conocer los factores externos de mayor relevancia se efectuó la ponderación que permitió conocer que una de las oportunidades de mayor ponderación es lograr abarcar clientes en un mercado provincial en crecimiento y entre las amenazas más preocupantes se encuentra el posible surgimiento de nueva empresas dedicadas a ofrecer el mismo tipo de servicio.

Cuadro 4. Matriz de factores externos

Oportunidades	Peso	Calific	Peso pon.	V rel.
Acceso a nuevas tecnologías	0,11	3	0,30	11%
Mayor apertura de entidades crediticias	0,10	3	0,33	13%
Acceso a proveedores competentes	0,13	4	0,24	9%
Mercado provincial en crecimiento	0,11	2	0,30	11%
Amenazas				
Surgimiento de nuevas compañías	0,10	3	0,45	17%
Incremento del IVA	0,09	1	0,07	3%
Delincuencia	0,10	2	0,06	2%
Incremento de la materia prima	0,11	3	0,21	8%
Inestabilidad económica	0,15	2	0,20	8%
Totales	1,00		2,68	100%

Fuente: (Zambrano, 2011)

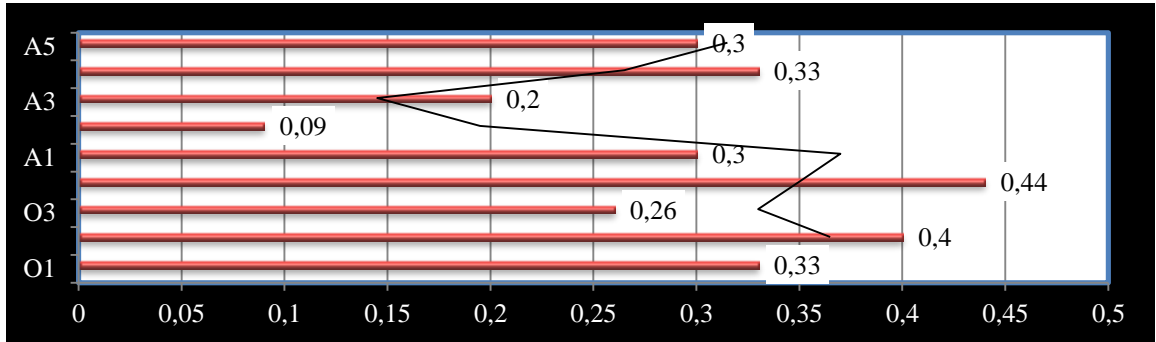
Elaborado por: La Autora

Ponderación en porcentajes		Resultados obtenidos	%
12-17%	Favorable	2	22 %
6-11%	Poco favorable	5	56%
1-5 %	Desfavorable	2	22%
Total:		9	100%

Elaborado por: La Autora

Los porcentajes reflejan que el 56% de los ítems evaluados son poco favorables, mientras que el 22% corresponde a factores favorables y el mismo porcentaje para factores externos poco favorable.

Gráfico 2. Peso de factores externos



Fuente: (Zambrano, 2011)
 Elaborado por: La Autora

Calificación	Respuesta
4 Fuerza mayor	4 Muy favorable
3 Fuerza menor	3 Favorable
2 Debilidad menor	2 Poco adecuado
1 Debilidad mayor	1 Desfavorable

Fuente: (Zambrano, 2011)
 Elaborado por: La autora

Análisis: Una vez efectuada la ponderación de los factores externos se determinó que el 17% mencionó que acceder a un mercado más amplio frente al crecimiento del mercado provincial es una de las oportunidades más influyentes, el 15% manifestó que acceder a financiamiento bancario; en los que respecta a las amenazas con el 11% el surgimiento de nuevas compañías que brinden servicios eléctricos y la inestabilidad económica 11% son las amenazas de mayor ponderación.

11.1.4. Análisis del medio interno

Una vez detectados los factores internos que interfieren con el desarrollo empresarial de la compañía ICEV&V CIA. LTDA se procedió a detallar sus causas y posibles consecuencias que genera cada uno de ellos, se procedió a plantear estrategias que permitan prevenir o minimizar el impacto de los mismos a corto o largo plazo. (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Identificación de nudos críticos de la compañía ICEV &V CIA.LTDA.

NUDOS CRÍTICOS / MANIFESTACIONES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	FUENTE
No se ha definido la misión, visión y valores corporativos para la empresa.	Desconocimiento sobre la importancia del diseño de un direccionamiento. Bajo nivel de asesoría para el planteamiento de la misión y visión.	Desorientación sobre los objetivos sobre la esencia de la empresa y los objetivos a alcanzar a futuro. Proyecta una imagen empresarial poco atractiva.	Socialización con el propietario y los trabajadores, encuestas.
No existe un organigrama estructural definido.	Descuido por parte de la parte administrativa. Desconocimiento sobre la elaboración de un organigrama.	Confusión y desconocimiento de los niveles jerárquicos. Desconocimiento sobre las funciones específicas a desempeñar.	Socialización con el propietario y los trabajadores, encuestas.
Bajo nivel de capacitaciones formales.	No se ha definido un plan de capacitaciones. No se ha destinado un presupuesto para la ejecución de capacitaciones.	Bajo desempeño laboral. Desmotivación por parte de personal de la compañía.	Socialización con el propietario y los trabajadores, encuestas.
Existe un bajo nivel de control financiero.	No se ha establecido un plan de control financiero para la compañía.	Menor control de los ingresos, egresos y utilidades de la compañía. Confusión para prever las ventas a futuro.	Socialización con el propietario y los trabajadores, encuestas.
Bajo nivel del cumplimiento de objetivos	Bajo nivel de los logros de las estrategias organizacionales de la compañía.	Bajo nivel del crecimiento empresarial. Mayor riesgo de exposición ante las amenazas existentes.	Socialización con el propietario y los trabajadores, encuestas.
No se han definido estrategias para el desempeño del personal	Desconocimiento de las estrategias para evaluar el desempeño del personal.	Disminución del potencial de desarrollo de las actividades de la compañía. Desconocimiento óptimo del potencial del recurso humano.	Socialización con el propietario y los trabajadores, encuestas.

Fuente: Encuestas al personal, clientes y propietario de la Compañía ICEV &V CIA. LTDA

Elaborado por: La Autora

11.1.5. Conclusiones y recomendaciones del análisis de la situación actual de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.

11.1.5.1. Conclusiones

- Una vez examinado los resultados del análisis situacional de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA del cantón La Maná se evidenció que las fortalezas más relevantes es mantener un bajo nivel de endeudamiento (14%); además de con un equipo de profesionales comprometidos con la empresa (11%); así como también contar con un sistema contable (9%) que a su vez facilitan la adquisición de la materia prima a precios competitivos (9%), factores que han permitido ser reconocida no solo en el cantón La Maná sino también a nivel regional; efectuando trabajo de gran envergadura en el sector público y privado.
- Así mismo se evidenció que la compañía posee debilidades preocupantes que dificulta lograr una eficiente gestión empresarial entre estos se detectó un bajo nivel de control financiero (11%), no haber definido un organigrama estructural (7%); adicional se observó que no poseer una misión, visión y valores corporativos 5% en el valor relativo.
- En lo que respecta a los factores externos se apreció que existen múltiples oportunidades si se toma medidas correctivas antes las deficiencias detectadas entre esta se hallan lograr captar un mayor porcentaje del mercado provincial (17%) y a su vez esto generaría el acceso a créditos bancarios (15%) y la oportunidad de negociar con proveedores competentes con el 10%.
- Las amenazas más latentes que asechan a la compañía ICEV&V CIA. LTDA del cantón La Maná se encontraron el incremento de la materia prima (12%) la inestabilidad económica (11%) y el incremento de la delincuencia con el 8% en el valor ponderado.

11.1.5.2. Recomendaciones

- Para lograr reforzar y consolidar las fortalezas existentes es indispensable que la compañía efectúe constantes análisis de los factores internos y externos de manera continua con el propósito de tomar medidas correctivas a través de un modelo de gestión empresarial que permita afrontar futuras debilidades y amenazas de manera oportuna.
- Con el propósito de enfocar sus esfuerzos mancomunados hacia un fin común es necesario efectuar una planeación estratégica la cual será de gran relevancia para contrarrestar una de las debilidades existentes como es el bajo nivel en el cumplimiento de los objetivos planteados por la parte directiva de la compañía; adicional el establecimiento de un orgánico funcional es prioritario para lograr una eficiente gestión empresarial.
- Para aprovechar de mejor manera las oportunidades existentes se recomienda mantener un estricto control en cada una de las fases de la gestión empresarial de la compañía mediante la planificación y coordinación de los trabajos encomendados con los encargados de cada una de las áreas y los contratistas; ocasionando de esta forma una mejor fluidez y eficiencia.
- Para contrarrestar los riesgos que representan las amenazas detectadas es importante que los accionistas de la compañía consideren la aplicación y ejecución de las estrategias señaladas en el modelo de gestión porque de esta manera mantendrá una ventaja frente a cualquier competencia que surja y mantenerse consolidado frente a la ciudadanía del cantón La Maná a través de una mejora calidad de servicio.

11.1.6. Discusión de resultados

La finalidad de la presente investigación fue el diseño de un modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía ICEV&VCIA. LTDA del cantón La Maná, para este efecto se realizó el diagnóstico situacional de la gestión empresarial como menciona mediante el perfil estratégico; el mismo que fue indispensable porque permitió analizar la compañía de forma interna identificando las fuerzas y debilidades del sistema y de forma externa conociendo las oportunidades y las amenazas que ofrece su entorno; de esta forma se detectó que entre los puntos fuertes se destacan contar con una amplia gama de productos y servicios, un equipo de profesionales con años de experiencia y proveedores competentes que contribuyen a ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos; entre los aspectos que truncan una eficiente gestión empresarial es que la compañía no ha definido una planificación estratégica que oriente hacia el cumplimiento de los objetivos planteados y brinde apoyo en la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer para adecuarse al entorno cambiante; ante las falencias detectadas se planteó el diseño de un modelo de gestión empresarial por procesos sustentado en investigaciones previas obtenidas de los diversos repositorios de las universidades del país; este modelo consta de los procesos de enfoque hacia el clientes; para este efecto se planteó una visión, misión, valores, políticas y estrategias las que posteriormente deberán ser socializadas con quienes integran esta compañía permitiendo revelar el concepto de la empresa, su razón de ser, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente; en el aspecto de liderazgo se describió los elementos y la estructura organizacional logrando de esta forma que exista un liderazgo más eficiente; para mejorar el compromiso con el personal se sugirió el desarrollo de capacitación y la aplicación de incentivos acorde a su desempeño laboral; además para conocer los procesos efectuado se graficó mediante flujograma las actividades de diseño, elaboración y mantenimiento de proyectos eléctricos y finalmente el modelo consta de un formato de evaluación dirigido hacia los proveedores en vista que es importante contar con materiales e insumos de calidad en el tiempo establecido para brindar un servicio óptimo a los usuarios; las acciones señaladas aplicadas de manera adecuada contribuirán de manera positiva en la gestión empresarial de esta importante compañía de servicio eléctrico en el cantón La Maná.

11.2 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Diagnóstico de la situación actual de la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.

- Efectuar un análisis de los componentes de la gestión empresarial de la Compañía.
- Asignar un valor a cada componente.
- Efectuar un análisis de los resultados obtenidos.
- Conclusión de la evaluación realizada.

Factores claves que inciden en la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA.LTDA.

- Determinación de factores de más alto impacto.

Modelo de gestión empresarial por procesos

Acorde al criterio de (Andrango, 2015) el modelo de gestión empresarial a implantar consta de los siguientes componentes que serán adaptados a las necesidades de la Compañía ICEV&V CIA.LTDA:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso del personal
4. Enfoque a procesos
5. Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores

11.2.1. Diagnóstico de los componentes de la gestión empresarial de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA.

Con la finalidad de efectuar un análisis de los componentes de la gestión administrativa de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA., se empleó la matriz FODA, elaborada conjuntamente con los accionistas, el personas y clientes de la compañía; los mismos

datos que fueron ponderados acorde al criterio de los integrantes de la compañía y la investigadora. (Ver Cuadro 5 y 6)

11.2.2. Factores claves que inciden en la Gestión Empresarial de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA.

Para determinar los factores claves que inciden en la gestión empresarial de la compañía se desarrolló una socialización con los directivos, personal y clientes quienes acorde a su criterio asignaron una ponderación; cuyos resultados se presentan a continuación: (Ver cuadro 6)

Cuadro 6. Factores claves que inciden en la gestión administrativa

Evaluación de los factores claves de la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.
<p>1. Datos informativos: Entidad: Compañía ICEV&VCIA. LTDA. Unidad: Gestión Empresarial Objetivo: Efectuar un análisis de los componentes de la gestión empresarial de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA.</p>

2. Información previa a la evaluación de los componentes		
Descripción	Ponderación	Referencia
Señale con una X la respuesta que crea conveniente	1	No posee
	2	Posee, pero no se aplica
	3	Si cumple
	4	Objetivo alcanzado

Una vez efectuado el análisis de los factores claves de la gestión empresarial de la compañía ICEV&VCIA. LTDA, se evidencio que la columna de si posee pero no aplica se sitúa en un porcentaje del 48% ; enfatizando que los puntos positivos en este aspecto son calidad de la infraestructura, mientras que los aspectos negativos se destacan la deficiencia en el aspecto de planificación especialmente en el ámbito financiero; en lo que respecta a la columna cumple obtuvo un porcentaje del 31% debido que mantiene precios competitivos y la implantación de nuevas tecnologías; finalmente la columna de no posee reflejo un 21% debido que la compañía no posee una planificación estratégica, un organigrama funcional que permitan la orientación de la organización. (Ver gráfico)

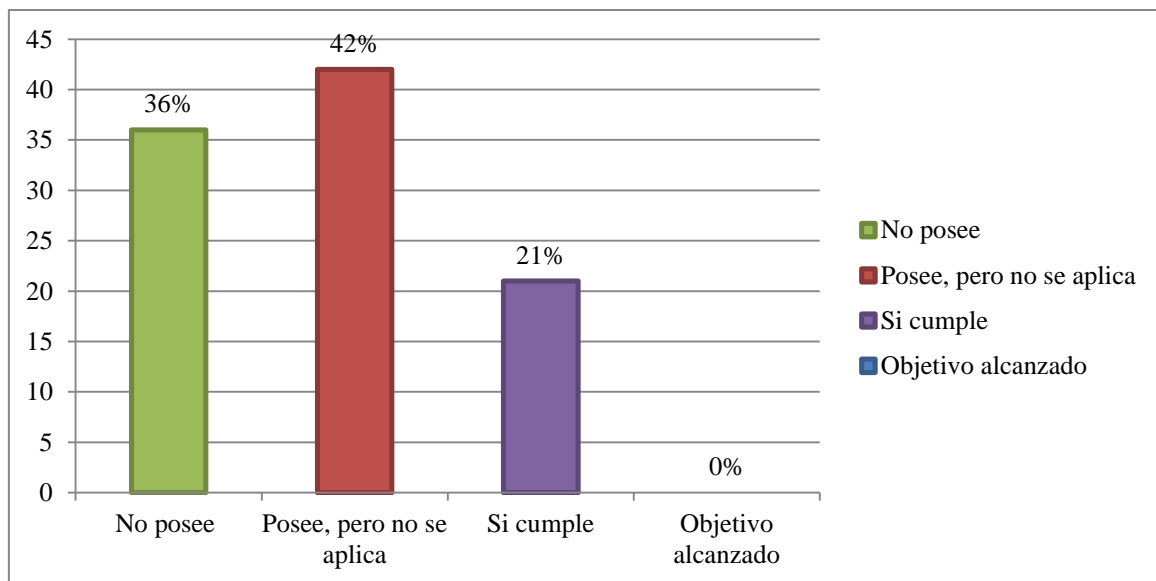
Cuadro 7. Factores claves

N.-	PREGUNTA	Ponderación			
		1	2	3	4
Infraestructura					
1	Infraestructura propia			X	
2	Edificio adecuado para el tipo de actividad realizada			X	
3	Estado de la infraestructura de la empresa			X	
Direccionamiento estratégico					
4	Misión, visión y objetivos estratégicos definidos	X			
5	Valores corporativos establecidos	X			
6	Objetivos claros y mesurables.		X		
Personal					
7	Equipo de profesionales cualificados, comprometidos y fieles			X	
8	Evaluación sobre el desempeño laboral del personal		X		
9	Actualización del personal sobre cualquier cambio		X		
10	Capacitación del personal	X			
11	Nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa		X		
Proveedores					
12	Proveedores competentes	X			
13	Facilidades para adquirir materia prima en el mercado.			X	
14	Certificación de calidad de la materia prima	X			
15	Precio muy competitivo.			X	
Imagen corporativa					
16	Imagen positiva ante los consumidores.	X			
17	Buena atención al cliente.		X		
18	Estrategias de promoción y publicidad eficaces.		X		
19	Amplia gama de alternativas de productos.	X			
Manejo de inventarios					
20	Nivel de inventario de la empresa		X		
21	Inexistencia de facturación electrónica.	X			
22	Medidas de control y supervisión de inventarios		X		
Gestión financiera					
23	La empresa cuenta con un sistema contable	X			
24	Control financiero de los ingresos y egresos		X		
25	Planificación financiera		X		
26	Análisis resultados financieros		X		
27	Nivel de endeudamiento		X		
Estructura orgánica					
28	Organigrama estructural definido	X			
29	Existencia de un manual de funciones y cargos	X			
Tecnologías					
30	Programas digitales para la realización de las actividades diari	X			
31	Implementación de nuevas tecnologías.			X	
Toma de decisiones					
32	Eficiencia planificación para la toma de decisiones		X		
33	Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores		X		
TOTALES:		12	14	7	0

Fuente: Encuestas propietarios, personal y clientes de la Compañía ICEV& CÍA.LTDA.

Ponderación	Referencia	Resultados	%
1	No posee	12	36
2	Posee, pero no se aplica	14	42
3	Si cumple	7	21
4	Objetivo alcanzado	0	0
Total:		33	100

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3. Ponderación factores gestión empresarial

Fuente: Datos otorgados por los directivos, personal y clientes de la Compañía ICEV &V CIA. LTDA.

Elaborado por: La Autora.

Acorde a los resultados del gráfico que la primera columna conformada por la ausencia del direccionamiento estratégico, no contar con un organigrama estructural y respectivo su manual de funciones evidencian que un porcentaje del 21% debido que la compañía no posee los aspectos antes mencionados, entre los aspectos de si posee pero no aplica con el 42% se encuentran los objetivos planteados, evaluación del personal, planificación y control de los inventarios; en tanto que los aspectos que cumplen 36% son infraestructura adecuada y equipo de profesionales con vasta experiencia, precios competitivo y uso de tecnología actualizada en los servicios eléctricos. Una vez detectados los punto débiles, las deficiencias y factores claves de la gestión empresarial de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA, se sugiere la implantación de un modelo de gestión por procesos basado en los cinco elementos porque trata de un modelo flexible que se fundamenta en el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso al personal, enfoque a procesos y las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

11.3. Diseño del modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía ICEV&V CIA. LTDA

11.3.1. Objetivos de la gestión empresarial por procesos:

Objetivo general

- Proponer a la Compañía ICEV&VCIA.LTDA el modelo de gestión empresarial por procesos que permita consolidarse como una empresa sólida en el cantón La Maná.

Objetivos específicos

- Definir la estructura del modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía ICEV&VCIA.LTDA
- Efectuar la construcción de escenarios acorde a los resultados del análisis de la Matriz FODA.
- Socializar el modelo de gestión empresarial por procesos para la Compañía ICEV&VCIA. LTDA.

Beneficiarios

- **Beneficiarios directos:**
 - Directivos, personal, clientes, proveedores de la Compañía ICEV&VCIA LTDA y sus respectivas familias.
- **Beneficiarios indirectos:**
 - La ciudadanía en general
 - Los entes gubernamentales recaudadores de impuestos

11.3.2. Estructura de la gestión empresarial por proceso

Para efectos del diseño del presente modelo de gestión empresarial por procesos se tomó como referencia los siguientes elementos: Andrango, 2015

1. Enfoque al cliente

- Descripción de los clientes de la compañía
- Políticas de atención al cliente
- Misión
- Visión
- Valores
- Políticas
- Objetivos
- Estrategias

2. Liderazgo

- Elementos de liderazgo
 - Estabilidad
 - Justicia
 - Seguridad
 - Soluciones
- Organización funcional de la Compañía ICEV&VCIA.LTDA
- Manual de funciones
- Distribución de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA
- Capacitada instalada de la Compañía

3. Compromiso al personal

- Capacitación
- Incentivos laborales el personal

4. Enfoque a procesos

- Flujograma procedimiento del diseño de proyectos eléctricos
- Flujograma procedimiento construcción de proyectos eléctricos
- Flujograma procedimiento de mantenimiento eléctrico

5. Relaciones mutuamente benéficas con proveedoras

- Proveedores de la Compañía ICEV&VCIA.LTDA
- Principios ganar-ganar
- Test de evaluación a los proveedores

11.3.2.1. Enfoque al cliente

Esta etapa está relacionada con la búsqueda de la satisfacción del cliente y para este efecto se detalla las instituciones y empresas de mayor relevancia que conforman la cartera de clientes de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.

La compañía presta sus servicios a nivel cantonal y regional y mantiene una cartera de clientes que han otorgado contratos de gran envergadura los cuales se mencionan a continuación:

- **Avicol S.A.-** Construcción de línea de media tensión e instalaciones industriales. La Maná.
- **Hacienda tabacalera CASJUCA S.A.-** Mantenimiento del sistema de distribución eléctrica en CASJUCA (Hacienda San Juan).La Maná.
- **Agroindustrias La Oriental.-** Mantenimiento del sistema de distribución eléctrica. Pujilí.
- **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.-** Diseño y construcción de sistemas eléctricos industriales Facultad de Petroquímica de la Universidad ESPE Latacunga
- **Complejo Deportivo Toro Lupercio.-** Construcción de línea de media tensión y centro de transformación

Políticas de atención al cliente

Con la finalidad de mejorar la calidad de servicio a los clientes existente y por captar se emite las siguientes políticas que deberán ser socializados entre todos los integrantes de la ICEV&V CIA. LTDA.

1. Mantener la premisa que el cliente es lo más importante en la compañía
2. Se debe buscar los medios posibles para satisfacer las necesidades de los clientes
3. Cumplir con los compromisos efectuados con los clientes en el tiempo establecido
4. Cuidar los detalles al atender a los clientes puesto que un solo error podría ocasionar una mala impresión y pérdida del cliente.
5. Siempre se puede ofrecer un servicio mejor; puesto que la calidad de servicio es un proceso innovador y continuo.
6. Es importante el trabajo conjunto para ofrecer un servicio de calidad hacia los clientes.

Direccionamiento estratégico

Con la finalidad de mejorar el enfoque de atención al cliente es importante el diseño de la misión, visión, valores y objetivos de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.

Misión

“ICEV&VCIA. LTDA, es una empresa especializada en el ámbito de Ingeniería Eléctrica dirigida al diseño, construcción, mantenimiento de proyectos eléctricos y al montaje de plantas industriales, asegurando la satisfacción total de nuestros servicios con la aplicación de tecnología, cumpliendo los estándares nacionalistas con la ayuda del talento humano altamente calificado”

Visión

“Para el año 2021, ICEV&VCIA. LTDA será una compañía líder el ámbito de Ingeniería Eléctrica dirigida al diseño, construcción, mantenimiento de proyectos

eléctricos y al montaje de plantas industriales en el cantón La Maná, reconocida como empresa responsable que ofrece trabajo de calidad manteniéndose a la vanguardia de los avances tecnológicos y una gestión empresarial al óptima”

Valores individuales

- **Honestidad.-** En el trato con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y la población en general.
- **Integridad.-** Nos relacionamos con los demás con transparencia y siendo respetuosos.
- **Puntualidad.-** Cumplir con oportunidad las actividades encomendadas a ICEV & VCIA. LTDA con el fin de mantener una imagen positiva frente a nuestros clientes.
- **Respeto.-** El respeto es base fundamental en cada una de las actividades en la Compañía ICEV&VCIA. LTDA, respeto hacia cada uno de los integrantes de la empresa, los clientes, proveedores, el medio ambiente y las leyes vigentes en nuestro país.

Valores corporativos

- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo de forma entusiasta y comprometida con la empresa creando una fuerza transformadora que permita cumplir con excelencia los trabajos encomendados.
- **Innovación.-** Nos mantenemos en constante búsqueda de nuevos avances tecnológicos para ofrecer servicios eléctricos que permitan satisfacer sus necesidades.
- **Calidad en servicio.-** Todos los integrantes nos esmeramos por ofrecer nuestro mejor esfuerzo en cada uno de los servicios ofertados.

Políticas internas

- Trabajar en un sistema de mejora continua con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

- Presentarse puntualmente a la hora concertada para efectuar los contratos de servicios eléctricos.
- Usar la indumentaria de protección industrial al momento de efectuar los servicios eléctricos.
- No abandonar el área de trabajo sin antes dejar en orden los materiales utilizados.
- Está terminantemente consumir bebidas alcohólicas o estupefacientes en las instalaciones de la compañía o lugares a laborar.
- Todo el personal deberá mantener confidencialidad de la información referente a la compañía.

Políticas externas

- Mejora las relaciones comerciales con los proveedores.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones a nivel local y regional.
- Efectuar los estudios eléctricos enmarcados en las disposiciones del Ministerio de Electricidad.
- Mantener un cuidado minucioso de los restos de materiales eléctricos para cuidar el medio ambiente.

Estrategias del enfoque hacia clientes en la Compañía ICEV&VCIA.LTDA

Con la finalidad de mejorar la satisfacción de los clientes se proponen las siguientes estrategias que será de utilidad en este componente del modelo de gestión empresarial propuesto:

- Promover reuniones con los principales clientes con el propósito de conocer y definir parámetros sobre la calidad de los servicios y productos eléctricos requeridos.
- Establecer los parámetros de medición (calidad, costos, tiempo entre otros) que permitirán conocer el cumplimiento de los términos pactados.

- Mantener un sistema de sugerencias y quejas mediante buzones electrónicos con la finalidad de mejorar la calidad de servicio ofrecido.

11.3.2.2. Liderazgo

- **Elementos del liderazgo**

Los elementos básicos que deberá poseer el liderazgo en la Compañía ICEV&VCIA. LTDA serán los siguientes:

Estabilidad

Con el propósito de ofrecer estabilidad es importante que el líder de la compañía ICEV&VCIA. LTDA posea la habilidad de tener una estabilidad emocional; que genere confianza entre los integrantes de esta manera reflejando un equilibrio y estabilidad que respalden las decisiones tomadas y generen un ambiente óptimo en la compañía.

Justicia

Para que la parte directiva de la compañía ejerza este elemento se sugiere abordar los temas, decisiones y cualquier inconveniente que surja desde múltiples puntos de vista y no solo del propio; abordando y respetando los criterios de los clientes, proveedores, empleados y los propios accionistas.

Seguridad

Ofrecer seguridad entre los integrantes de la compañía ICEV&VCIA. LTDA debe ser relevante para aquello es importante que el presidente y gerente busque la manera de mantener un canal de comunicación abierto mediante el diálogo continuo; para esto se debe efectuar reuniones mensuales donde se deberá exponer aspectos como la seguridad laboral, ofrecer estabilidad emocional mediante un plan de motivaciones verbales y económicas como se detalla más adelante en las sugerencias de incentivos; además de proporcionar y velar por el uso de la indumentaria de protección industrial.

Soluciones

Es indispensable que los líderes de esta compañía tenga iniciativa para la búsqueda de soluciones; para esto es indispensable efectuar constantes análisis que permitan prever

sobre posibles riesgos y buscar soluciones oportunas que permitan eliminar o disminuir los impactos que puedan ocasionar en la compañía ICEV&VCIA. LTDA.

Estructura organizacional

La compañía ICEV&VCIA. LTDA está liderada por el presidente Dr. Luis Villacrés y gerente representado por el Ing. Walter Villacrés; para una mejor comprensión del mismo se efectuó un orgánico estructural donde se especificó los niveles jerárquicos existentes en la compañía.

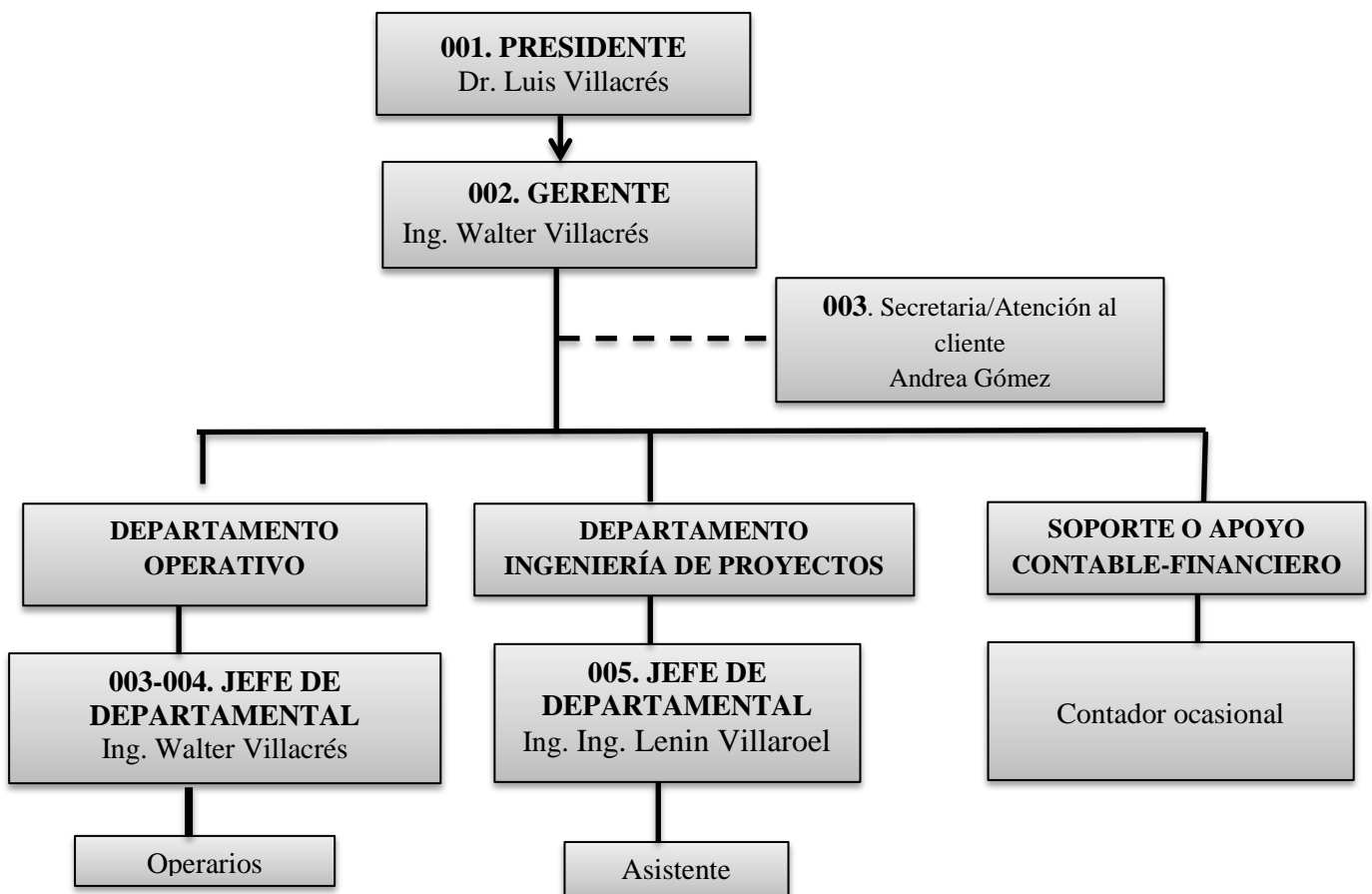


Figura 4. Organigrama estructural sugerido para la Compañía ICEV&V CIA.LTDA.
Elaborado por: La Autora

11.3.2.3.1. Organización funcional de la Compañía ICEV & VCIA.LTDA.

Cargo: Presidente

Código: 001

Jefe inmediato: Junta directiva

Funciones:

Administrar la compañía con liderazgo

- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad de acuerdo a las jerarquías estableciendo un organigrama de dichas designaciones.
- Buscar la armonía en cada una de las metas fijadas.
- Realizar un análisis frecuente sobre las acciones ejecutadas con el propósito de realizar correctivos indispensables.
- Llevar la administración, planificación, control y organización de la compañía.
- Coordinar reuniones frecuentes con los distintos jefes de áreas en búsqueda de estrategias que permitan mejorar cada uno de los procesos y captar nuevos segmentos de mercado.
- Realizar la toma de decisiones en lo que respecta a la contratación de nuevo personal.
- Ejecutar evaluaciones continuas para conocer la productividad y desempeño del personal de la compañía.
- Efectuar análisis sobre la parte financiero y contable de la compañía.

Requerimientos:

- Poseer Título de tercer nivel en carreras afines a Administración de Empresas

- Tener mínimo 1 año de experiencia en la administración de empresas de servicio y mantenimiento eléctrico.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Manejo de recursos humanos

Cargo: Gerente/Jefe de área operativa

Código: 002/004

Jefe inmediato: Presidente

Funciones:

- Planificar y coordinar los trabajos con los encargados de cada área y con los contratistas.
- Realizara la inspección y supervisión de los proyectos en el lugar de ejecución de los proyectos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Aprobar los proyectos en coordinación con el jefe del área de proyectos.
- Mantener reuniones en coordinación con el presidente y el jefe del área de proyectos.
- Realizar el contacto con los proveedores en búsqueda de insumos de calidad y precios competitivos.
- Coordinar con la secretaria para revisar los inventarios y abastecer de mercadería.

Requerimientos:

- Poseer Título de tercer nivel en carreras afines a Administración de Empresas y una Ingeniería en Electromecánica o afines.

- Tener mínimo 1 año de experiencia en la administración de empresas de servicio y mantenimiento eléctrico.
- Poseer dominio del trabajo en equipo.

Cargo: Secretaria

Código: 003

Jefe inmediato: Gerente

Funciones:

- Asistir en las funciones documentales al presidente y gerente de la compañía.
- Contestar y realizar llamadas telefónicas externas e internas de la compañía.
- Atender a los clientes
- Archivar documentación y correspondencia del área.
- Elaborar informes de la caja chica con el visto bueno del gerente.
- Mantener al día los deberes tributarios de la compañía.
- Aprobar los proyectos en coordinación con el jefe del área de proyectos.
- Mantener reuniones en coordinación con el presidente y el del área de proyectos.
- Realizar el contacto con los proveedores en búsqueda de insumos de calidad y precios competitivos.

Requerimientos:

- Poseer Título de tercer nivel en carreras afines a Administración de Empresas
- Tener mínimo 1 año de experiencia en la atención a clientes.
- Poseer conocimientos de contabilidad

Cargo: Jefe de proyectos

Código: 005

Jefe inmediato: Gerente

Funciones:

- Elaborar los proyectos de acuerdo a las necesidades especificadas en coordinación del jefe del área operativa.
- Realizar informes técnicos de la cantidad de proyectos ejecutados y en ejecución.
- Brindar asesoramiento técnico a las demás áreas de la compañía en asunto técnicos referentes al área eléctrica.

Requerimientos:

- Poseer un título de Ingeniera en Electromecánica y proyectos eléctricos o afines.
- Poseer mínimo un año de experiencia en la elaboración de proyectos eléctricos.

Cargo: Operadores eléctricos

Código: 006

Jefe inmediato: Jefe operativo

Funciones:

- Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo en las áreas de sistemas eléctricos.
- Realizar el mantenimiento de la distribución eléctrica tanto en alto como en bajo voltaje.
- Revisar las órdenes del trabajo al día.
- Revisar requerimientos de materiales y pasar el informe al jefe de área

Requerimientos:

- Poseer un título de Ingeniera en Electromecánica y proyectos eléctricos o afines.
- Poseer mínimo un año de experiencia en la elaboración de proyectos eléctricos.

Distribución de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA

La distribución de la planta de la compañía ICEV&VCIA. LTDA se encuentra ubicada en las calles 27 de noviembre y Carlos Lozada Quintana frente a la Escuela de Educación Básica Narciso Cerda Maldonado y posee las siguientes características:



Figura 5. Croquis de ubicación de la Compañía ICEV&VCIA. LTDA
Elaborado por: La Autora

Cuadro 8. Capacidad instalada de la Compañía

Servicio	Envergadura	Tiempo empleado	Cantidad personal
Instalaciones	Grande	10 días	5 personas
Mantenimiento	Grande	2 días	3 personas
Diseño de proyectos	Grande	18 días	2 profesionales
TOTAL:		30 días	11

Elaborado por: La Autora

Acorde a los datos del gráfico se evidenció que en 30 días laborables equivalentes a un mes calendario la Compañía efectúa 3 tipos de servicios de envergadura media empleando 10 profesionales que actualmente laboran; por tanto se estableció que la capacidad producida anual es de 36 proyectos de gran envergadura; en tanto que la

capacidad instala es de 60 proyectos anuales debido que la compañía posee la disponibilidad de mano de obra, materiales y capacidad financiera para la contratación de más personal en caso de una mayor demanda de servicios eléctricos.

11.3.2.3. Compromiso al personal

Uno de los aspectos más relevantes hacia el personal es mantener capacitado, tomando en cuenta este aspecto se consideró el desarrollo de recursos humanos de la ICEV&VCIA.LTDA, en vista que todo elemento que ingresa a una compañía necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades.

Capacitación

Debido que una de las falencias que presentan la Compañía ICEV&VCIA.LTDA es el bajo índice de capacitación se propone el siguiente cronograma que permitirá reforzar el desarrollo del personal administrativo y operativo de la misma; mejorando de esta manera la gestión empresarial.

Cuadro 9. Presupuesto capacitaciones

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO ANUAL
Capacitación 1: Eficiencia del área administrativa	Duración: 2 horas Profesional Gerente Secretaria	\$729,00
Capacitación 2: Análisis de riegos eléctricos	Duración: 2 horas Profesional Gerente Secretaria	\$729,00
Capacitación 3: Administración financiera eficiente	Duración: 2 horas Profesional Gerente Secretaria	\$729,00
Capacitación 4. Tema: Importancia de la motivación en el recurso humano	Duración: 2 horas Gerente Secretaria Profesional	\$729,00
TOTAL:		\$2.916,00

Fuente: Nudos críticos

Elaborado por: La autora

Incentivos laborales para el personal

- **Incentivos individuales**

Se plantea otorgar una compensación económica a los empleados que obtengan un mejor rendimiento cada mes: bono de \$50,00 adicional al salario mensual percibido; para efectuar esta calificación se empleará una hoja de evaluación cuyos parámetros serán calificados por el jefe de cuadrilla o departamento según sea el caso operativo o de diseño de proyectos. **Ver anexo 5.**

Los parámetros para la medición de resultados sobre los incentivos individuales serán ponderados por los jefes inmediatos en base a:

Rendimiento percibido entre 95-100 = Incentivos mensuales \$50,00
--

- **Sueldos**

Revisión de la reforma salarial de la compañía para que los mismos sean asignados acorde a las leyes vigentes en el país.

- **Seguros sociales**

Es indispensable que la compañía mantenga a sus trabajadores respaldados con los diversos seguros sociales vigentes, generando seguridad y mayor compromiso hacia la compañía.

11.3.2.4. Enfoque a procesos

Los procesos desarrollados en la Compañía ICEV&VCIA. LTDA son instalación, mantenimiento, diseño de proyectos eléctricos en media y alta tensión; así como también la comercialización de productos eléctricos; cuyo procedimiento se detalla mediante flujogramas.

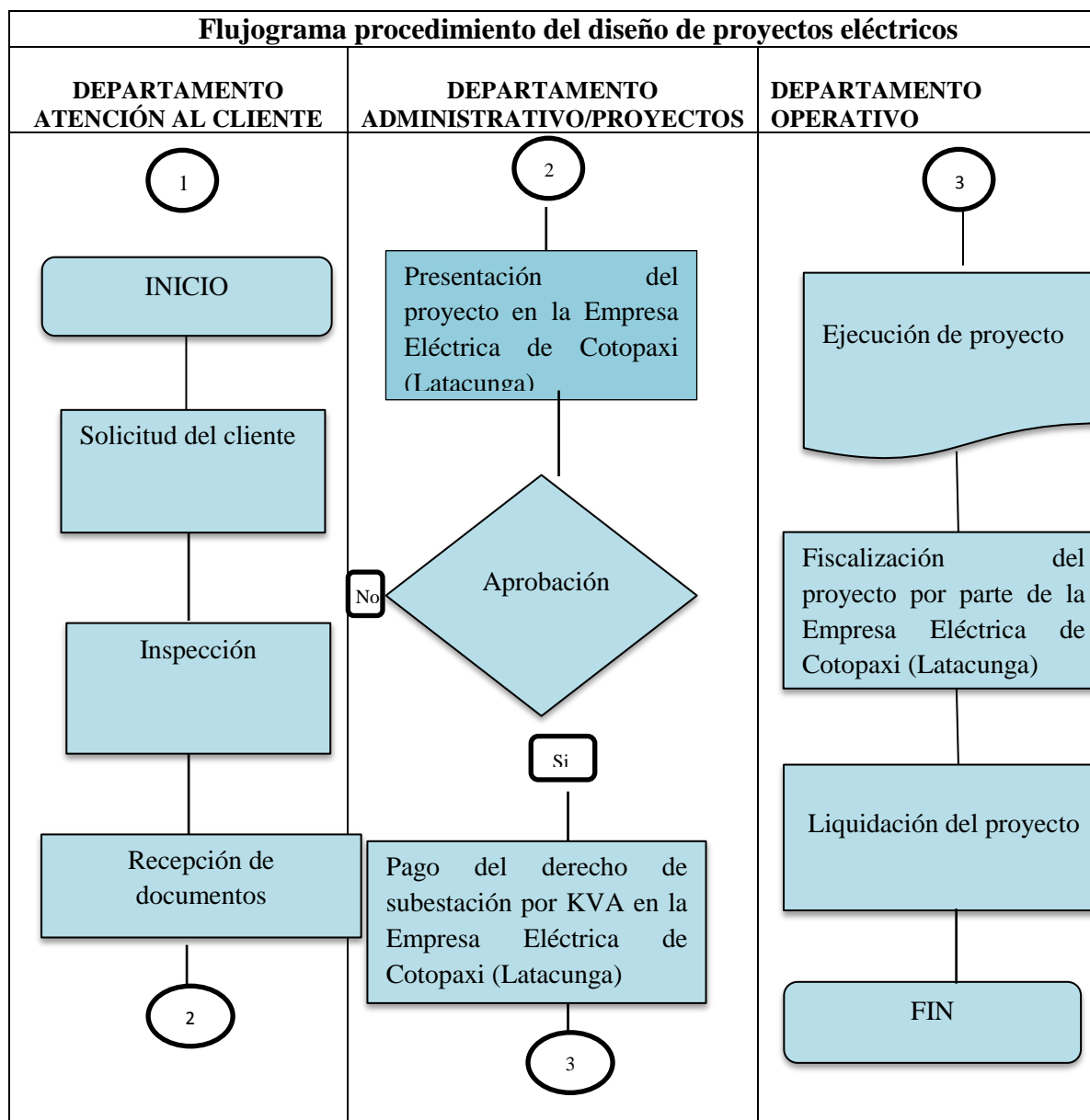


Figura 6. Flujograma del proceso de elaboración de proyectos eléctricos

Elaborado por: La autora.

Las actividades del diseño de proyectos eléctricos en las Compañía ICEV&VCIA. LTDA inicia con la solicitud del cliente sobre la información del servicio en caso de ser la primera vez que adquiere el servicio; posteriormente la secretaria designe un delegado que efectuar la inspección para determinar el tamaño, requerimiento del servicio; posteriormente se efectúa la recepción de documentos, posteriormente se realiza el diseño, aprobación, pagos de derechos que permiten la ejecución del proyecto y finalmente concluir con la liquidación económica del mismo.

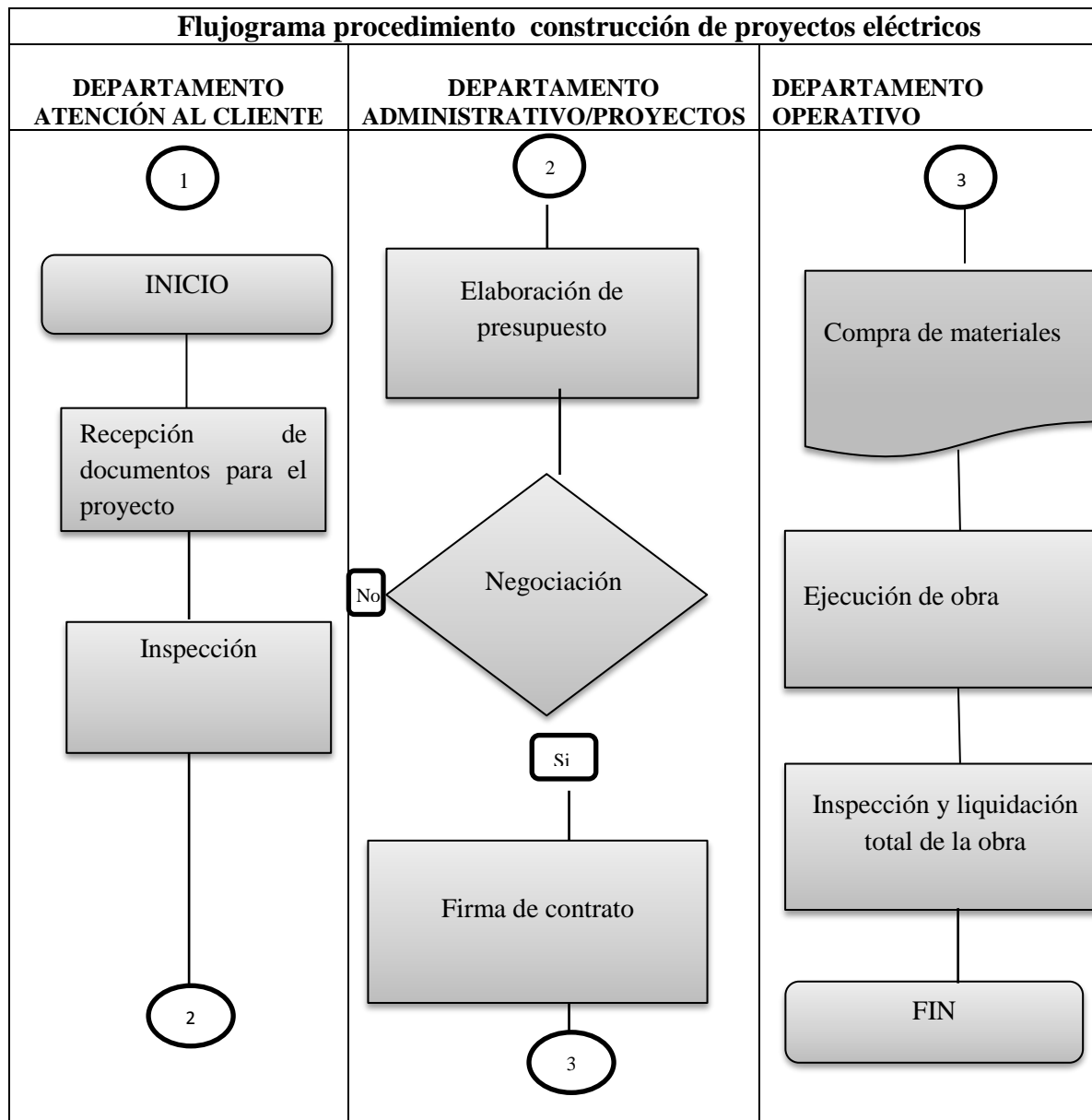


Figura 7. Flujograma del proceso de ejecución de proyectos eléctricos

Elaborado por: La autora.

El proceso de ejecución de los proyectos eléctricos inicia con la recepción de documentos para el proyecto, luego efectúa una inspección del lugar a ejecutarse el trabajo y posteriormente en conjunto con el departamento administrativo, proyectos y operativo se efectúa aun presupuesto; se perpetra los términos de la negociación y firma del contrato que incluye un abono del 25% de valor total; se procede a la compra de materiales y accesorios indispensables y se inicia la ejecución de la obra y como último punto se realiza la liquidación del valor restante.

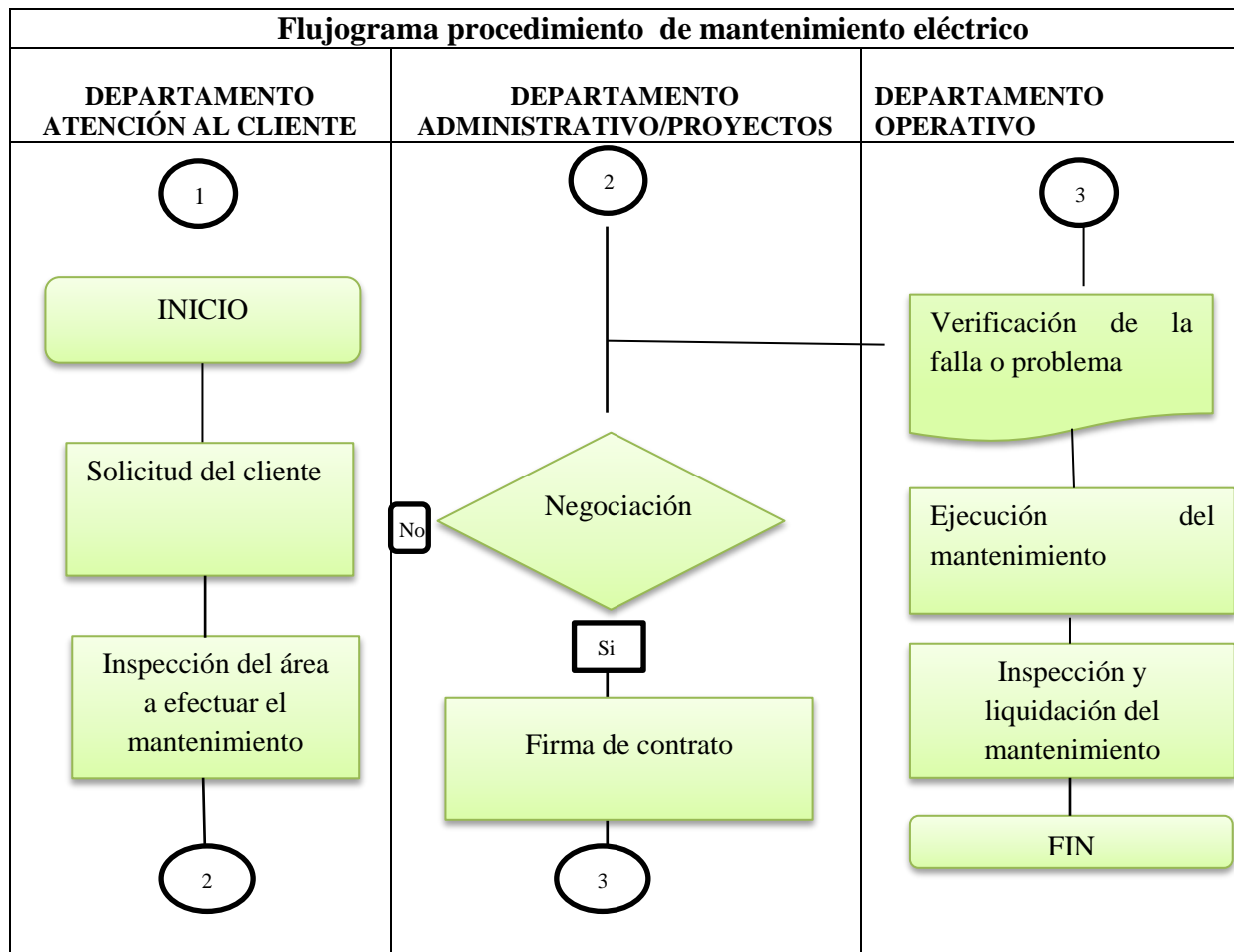


Figura 8. Flujograma del proceso de ejecución de proyectos eléctricos

Elaborado por: La autora.

Para efectuar el proceso de mantenimiento eléctrico por la compañía ICEV&VCIA. LTDA inicia con la solicitud del servicio por parte del cliente; luego de eso la secretaria emite una orden al departamento operativo para efectuar una inspección que permita constata la falla o problema de instalación; quien su vez comunica al dueño de la fábrica o empresa y emite un informe a la parte administrativa y de proyectos, quienes efectúan la negociación y firma del contrato para inmediatamente proceden a realizar el mantenimiento requerido, el proceso concluye con la inspección y liquidación del trabajo efectuado.

El planteamiento y socialización del flujograma del proceso de diseño de los proyectos eléctricos permitió conocer de manera detallada el proceso desde la solicitud del servicio, inspección, recepción de documentos, la presentación del proyecto, la aprobación, pago del derecho subestación por KVA, la ejecución y liquidación del proyecto; adicional el flujograma del procedimiento de construcción el cual está

conformado por la recepción de los documentos, la inspección, elaboración del presupuesto, negociación, firma de contrato, la compra de materiales, ejecución de materiales, ejecución de la obra, la inspección y liquidación total de la obra; mientras que el detalle del procedimiento de mantenimiento eléctrico tiene como punto focal la verificación de la falla o problema eléctrico y culmina con la inspección del servicio realizado y la liquidación del servicio.

Las actividades del diseño de proyectos eléctricos en las Compañía ICEV&VCIA.LTDA inicia con la solicitud del cliente sobre la información del servicio en caso de ser la primera vez que adquiere el servicio; posteriormente la secretaria designe un delegado que efectuar la inspección para determinar el tamaño, requerimiento del servicio; posteriormente se efectúa la recepción de documentos, posteriormente se realiza el diseño, aprobación, pagos de derechos que permiten la ejecución del proyecto y finalmente concluir con la liquidación económica del mismo.

11.3.2.5. Relaciones mutuamente benéficas con proveedores

Antes de enunciar las estrategias de relaciones mutuas con los proveedores se consideró importante detallar cada uno de ellos puesto que son parte fundamental para ofrecer servicios eléctricos de calidad.

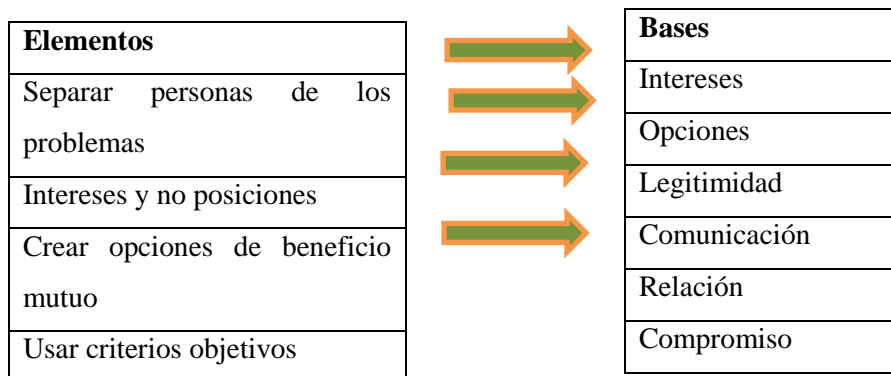
11.3.2.5.1. Proveedores de la Compañía ICEV&VCIA.LTDA

- S&S Accesorios
- Mercurio Electricidad
- Provelectric
- COMERCIAL MY Distribuidor de Material Eléctrico
- ELECTRO FER
- ESACERO
- El Contactor
- KYWI
- ECUATRAN

- FARODAD S.A
- G&S INGENIEROS Cia. Ltda.

11.3.2.5.2. Principio ganar- ganar

Con el propósito de mejorar las relaciones con los proveedores se propone efectuar el modelo ganar-ganar el cual contiene los siguientes elementos:



Elaborado por: La autora

- **Evaluación a los proveedores**

Con el propósito de lograr una gestión empresarial eficiente para la compañía ICEV&VCIA.LTDA y satisfacer las necesidades de sus clientes un eslabón importante es la evaluación constante de los proveedores, puesto que si ellos fallan la calidad de los servicios electricos se verá afectada; con esa finalidad se diseñó el siguiente formato de evaluación:

Cuadro 10. Evaluación proveedores de la Compañía ICEV&VCIA.LTDA			
Nombre del proveedor o razón social:			
RUC:			
Dirección:		Teléfono	
Correo:		Material o servicio que ofrece:	
Ítems evaluados:		SI	NO
1	Es una sociedad establecida		
2	Maneja suficiente stock de materiales eléctricos		
3	Transporta los productos hasta la compañía		
4	Posee tiempos de entrega definidos		
5	Previene para evitar posibles daños en el transporte		
6	Respeto los precios estipulados		
7	Brinda asistencia técnica		
8	Da una rápida respuesta a las cotizaciones		
9	Brinda una atención esmerada		
10	Maneja varias opciones de pagos		
TOTAL:			
DICTAMEN:	APTO	EN DESARROLLO	NO APTO

Elaborado por: La autora

Ponderación	Interpretación
80-100%	Apto
60-79%	En desarrollo
Menos del 60%	No apto

Elaborado por: La autora

Cada punto satisfactorio obtenido equivale a 1 punto, si el proveedor obtiene por lo menos un 80% de los ítems evaluados se considera apto, si reúne entre 60-79% es considerado en desarrollo y si el resultado refleja menos del 60% es considerado no apto.

12. IMPACTOS (SOCIALES O ECONÓMICOS Y ADMINISTRATIVO)

Cuadro 11. Matriz de Impacto

Con la aplicación del modelo de gestión empresarial por procesos			
Impacto social	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad de servicios	X		
2. Reconocimiento social	X		
3. Incremento de la población (Cartera de servicios)		X	
4. Mejores condiciones del personal	X		
Impacto económico			
5. Mayor segmento de mercado		X	
6. Incrementar la rentabilidad de la compañía	X		
7. Mejores utilidades accionistas	X		
Impacto administrativo			
8. Eficiencia administrativa	X		
9. Mayor poder de negociación clientes y proveedores	X		
10. Mejor rol de liderazgo	X		
Total:	80%	20%	0%

Elaborado por: La autora

12.1. Impacto Social

El impacto social en la propuesta es alto debido que ayudará a mejorar la calidad de servicios para sus empleados, clientes, proveedores y ciudadanía en general; además de tener un mayor reconocimiento a nivel regional por su eficiente manejo de la gestión empresarial y como consecuencia incrementar la posibilidad de incrementar la cartera de servicios ofreciendo productos innovadores para los clientes a nivel cantonal y regional.

12.2. Impacto económico

De la misma forma se estableció que el impacto económico de la propuesta en la Compañía ICEV&VCIA. LTDA del cantón La Maná es alto debido que las sugerencias sobre las capacitaciones, direccionamiento estratégico y mejorar en las relaciones con los proveedores contribuirán a mejorar la calidad de los servicios eléctricos; de esta manera logrando captar un mayor segmento de mercado e incrementar el nivel de rentabilidad de la compañía y como consecuencia las utilidades a percibir serán mayores para cada accionista.

12.3. Impacto administrativo

La implementación del modelo de gestión por procesos es alto por que mantenerse capacitado sobre las innovaciones en el área administrativa permitirán al presidente y gerente una mayor eficiencia en las actividades de la planificación, organización, dirección y control de la compañía ICEV&VCIA LTDA; además de un mayor poder de negociación con los clientes y proveedores que permitirán ejercer el rol de liderazgo con asertividad y eficacia.

13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto requerido para la socialización de la propuesta del diseño de la gestión empresarial para la Compañía ICEV&V CIA LTDA es de \$ 950,00; en tanto que el costo de la implantación del direccionamiento estratégico, la definición del manual de funciones, incentivos para el personal y la papelería requerida ascienden a \$2.470,00; dando un valor total de \$6.336,00; cuyos valores se encuentran detallados a continuación:

Cuadro 12. Costos del proyecto

DETALLE	CANTIDAD	VALOR U.	VALOR T.
Socialización de la propuesta de mejoras de la gestión			
Conferencista	5 horas	50.00	250.00
Coffe break	20 personas	15.00	300.00
Material didáctico	20 personas	10.00	200.00
Mobiliario para conferencia	varios	0.00	0.00
Alquiler de infocus	5 horas	40.00	200.00
Implantación del direccionamiento estratégico para la Compañía			
Contratación de analista	1 persona	200.00	200.00
Definición procesos de contratación y manual de funciones			
Proceso contratación	2 persona	25.00	50.00
Manual de funciones	2 persona	25.00	50.00
Incentivos a empleados			
Cartera de incentivos	Varios		2.000,00
Capacitaciones	4	729,00	2.916,00
Gasto de papelería			
Papelería e impresión	2 resmas	5.00	10.00
Suministros de oficina	varios	20.00	80.00
Materiales de oficina	varios	20.00	80.00
Total			\$ 6.336,00

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación de campo

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- Mediante el diagnóstico de la situación actual de la gestión empresarial a la Compañía ICEV&VCIA. LTDA del cantón La Maná a través del perfil estratégico se evidenció que la misma cuenta con fortalezas como proveedores competentes que permiten ofrecer una amplia gama de productos y materiales eléctricos. En lo que respecta a las debilidades existen deficiencias en el direccionamiento estratégico y recursos humanos; así como la inexistencia de un organigrama con su respectivo manual de funciones.
- A través de la evaluación de los factores claves se obtuvo que el 21% de los encuestados manifestaron que la compañía posee un nivel bueno en lo que respecta a la calidad de profesionales, no obstante la carencia de un planeación estratégica y estrategias que permitan un mejor control en las áreas administrativas, financiera, contable y recursos humanos constituye un estancamiento para que la compañía no haya logrado una eficiente gestión empresarial.
- El modelo de gestión empresarial por procesos propuesto para la Compañía ICEV&V CIA.LTDA. consta de estrategias consideradas en los procesos del enfoque hacia el cliente el cual consta del diseño de las políticas, misión, visión, valores y objetivos; así mismo en el componente de liderazgo se planteó los elementos y la organización funcional de la compañía; para mejorar el compromiso con el personal se planteó el desarrollo de capacitaciones e incentivos laborales; además en el enfoque a procesos se describió los procesos de diseño, construcción y mantenimiento de proyectos eléctrico; y finalmente se sugirió formato de evaluación a los proveedores los cuales aplicados de manera conjunta permitirán mejorar cada una de los procesos efectuados mejorando la calidad de servicio brindado a sus clientes.

14.2. Recomendaciones

- Para lograr mejorar el aspecto situacional externo e interno de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA es indispensable mantener una evaluación continua a través de paneles de idea conformados por los directivos y personal; para así detectar cualquier anomalía y plantear estrategias que permitan disminuir el impacto de las mismas en la adecuada gestión empresarial.
- Se sugiere a la parte administrativa de la compañía socializar y poner en práctica las sugerencias de la planificación estratégica los cuales permitirán una mejor gestión en las áreas administrativa, financiera, recursos humanos y estrategias de mercado, posicionando de manera sólida y cumpliendo con los objetivos planteados.
- Con el propósito de lograr una eficiente gestión empresarial se recomienda que los directivos de la compañía pongan en ejecución las especificaciones sugeridas en modelo de gestión empresarial por procesos propuesto; además mantener un monitoreo y evaluación continua con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

15. BIBLIOGRAFIA

15.1. Libros

- ALCAIDE J, (2010), Fidelización de clientes, ESIC Editorial, Madrid, 416 Págs. ISBN: 8473566807.
- BARRIOS J. (2012), Análisis de funciones y economía en la empresa, Ediciones Díaz de Santos, España, 560 Págs., ISBN: 8499690939.
- BEDÓN G., (2010), Clases de acciones en las compañías de capital, Universidad Particular de Loja, Escuela de Ciencias Jurídicas, 124 p.
- BENAVIDES S.; (2015) Liderazgo y sociedad civil, Ediciones Illustrated, Segunda Edición, España, 52 págs. ISBN: 3659095788
- BAJAC H., (2003), Gestión marketing servicios, Argentina, Editorial Granica, Cuarta Edición, 499 págs., ISBN: 9506414246.
- BLÖMER, B. V., y Del Arco, E. A. (2013), Simulación empresarial. Madrid, Ediciones Paraninfo, Primera edición, 335 págs., ISBN: 8497329988.
- BUENO Y., (2015), Fundamentos de administración de empresas: ejercicios prácticos, Madrid, Editorial Universidad Autónoma de Madrid, 126 págs., ISBN: 9788483444900.
- CALDAS M. (2012), La empresa como comunidad de personas (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa), Editex, N° de páginas 26, ISBN: 8490035830.
- DELGADO J., (2015), Planificando estratégicamente, Madrid, Editorial ESIC, Primera edición, 442 p. ISBN: 132916945X.
- FERNÁNDEZ E., Brío J., Junquera B., (2008), Iniciación a los negocios. Aspectos directivos, Madrid, Editorial Paraninfo, 696 págs. ISBN: 8497326644.

- GALLARDO E., Cruz A., Fajardo J., (2015), Como diseñar una organización, Barcelona, Editorial UOC, 220 págs. ISBN: 9788490647967.
- GIL M., (2010), Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Madrid, Editorial Esic, Primera edición, 682 págs. ISBN: 8473566769.
- GÓMEZ W., (2012), Prácticas empresariales Textos Universitarios, Ecoe Ediciones, 210 p., ISBN: 9586487725.
- GUILLÉN, M. (2013). La gestión empresarial, Ediciones Díaz de Santos. Primera edición, 336 págs. ISBN: 9788499694481.
- GRANDE I., (2014), Marketing de los servicios, Madrid, Editorial ESIC, Primera edición, 250 págs. ISBN: 8415986335.
- GRIFFIN R., (2011), Administración, Segunda edición, Cengage Learning Editores, México, 568 p., ISBN: 1-4390-8099-2.
- IBORRA D., DOLZ A., y DASÍ G., 2014, Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas, Ediciones Paraninfo, Primera edición, Madrid, 624 P., ISBN: 8428399220
- LAZZATI S., (2013), Toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones, Buenos Aires, Ediciones Granica, Primera edición, 168 págs. ISBN: 950641758X.
- MATILLA K., (2011), Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones, Madrid, Editorial UOC, Primera edición, 220 págs. ISBN: 8497889428.
- MORUNO J., (2015), La fábrica del emprendedor: Trabajo y política en la empresa, Ediciones Akal, 256 págs. ISBN: 9788446041887.
- OLMOS C., (2009), Calidad y excelencia en la gestión de las Pymes españolas, Editorial Fundación EOI, Primera edición, ISBN: 978-84-88723-98-7, 163 p.

- OTERO M., (2011), Protocolo y Empresa, Madrid, Editorial UOC, 270 Págs. ISBN: 8497884116.
- PLANELLAS M., MUNI A., (2015), Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles, Grupo Editorial Penguin Random House, 208 Págs. ISBN: 8416029504.
- PLAYER S., HOPE J., (2012), Mejores prácticas de gestión empresarial, España, Profit Editorial, Primera editorial, 396 Págs. ISBN: 8415505337.
- PUCHOL L., (2012), Dirección y gestión de recursos humanos, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, Tercera edición, 426 p. ISBN: 8499691129.
- REYES A., (2004), Administración moderna, Editorial Limusa, México, 480 p, ISBN: 9681842146.
- REYES G., (2012), Proyecto de investigación de gestión empresarial y desarrollo, Facultad de Administración, 52 págs. ISBN: 0124-8219.
- RUIZ M., (2008), Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida, Ediciones Díaz de Santos, 224 p. ISBN: 8479788488.
- SALAZAR J., (2013), Preparación del terreno para la instalación de infraestructuras y plantación de frutales, España, Editorial IC, 220 p. ISBN: 841606749X.
- VALCÁRCEL E., (2010), Manual de Capacitación en Operación y Mantenimiento de Pequeñas Centrales Hidráulicas, Editorial Soluciones Prácticas, 181 p. ISBN9972471489.
- ZAMBRANO A., (2011), Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Editorial Universidad Católica Andrés, 376 p. ISBN: 9802444502.

15.2. Tesis

- BASTARDO F. (2010). Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la Empresa Impsa Caribe, C.A. Tesis de grado previo a la obtención del Título Magister in Scientiarum en Ingeniería Industrial, de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre”. 80 p.
- BURI D., Matute J., (2010), Diferentes modalidades de incremento de capital social en las compañías de responsabilidad limitada y anónimas, Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias económicas y administrativas, Tesis de grado, 110 págs.
- CUJI Guerra, W., (2012). Mejoramiento de la gestión empresarial de la Empresa "Graficus C.A.". Tesis para la obtención de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA. Carrera de Contabilidad y Auditoría. Quito: UCE. 203 p.
- GONZÁLES J, (2013), Gestión empresarial y competitividad en las Pymes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria año 2013, Lima, Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial, 140 Págs.
- GÓMEZ C., MENDOZA. (2013). Modelo de gestión empresarial por competencias para la empresa ACMED S.A.S. Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ing. Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena Facultad De Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas Cartagena. 120p.
- GUEVARA P. (2012). Factibilidad de Creación de Compañía Productora Asesora de Seguros. Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. 76p.
- HERNÁNDEZ J. (2013), Modelo de Gestión estratégica empresarial nuevas tendencias: intangibles, Universidad de Córdoba, Tesis de grado, Venezuela, 396 p.
- REINOSO, J. (2010), Plan de Gestión empresarial para la empresa Cristal Center de Quito Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Empresariales, Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial, 167 p.

15.3. Linkografía

Congreso Nacional del Ecuador; 5 de noviembre de 1999, Ley de Compañías, [Ley N° 312 de 1999], Ref. [30/12/2016], disponible en: 21/07/2016disponible:<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

CONELEC, 12 de Agosto de 2015, <http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/004-09-COMPLEMENTARIA-2.pdf>.

16. ANEXOS

Anexo 1: Datos informativos de la investigadora

CURRICULUM VITAE	
	
NOMBRES:	Andrea Belén
APELLIDOS:	Gómez Garzón
CEDULA DE CIUDADANÍA:	050398442-9
FECHA DE NACIMIENTO :	24/07/1991
LUGAR DE NACIMIENTO:	Latacunga – Cotopaxi
ESTADO CIVIL:	Casada
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:	Parroquia el Carmen - La Mana
MÓVIL :	0968200103
CONVENCIONAL:	032697-029
E-Mail:	andreabelen@hotmail.es

FORMACIÓN Y ESTUDIOS	
<hr/>	
Primaria:	Escuela Fiscal Dr. Pablo Herrera
Secundaria:	Colegio Fiscal Victoria Vascones Cuvi
Título obtenido:	Bachiller en Físico Matemático
EDUCACIÓN SUPERIOR	
<hr/>	
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	
Estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas y Humanísticas	
Carrera:	Ingeniería Comercial
Nivel:	Décimo Ciclo Año Superior (Egresada)

Anexo 2: Datos Informativos del Coordinador del Proyecto



CURRICULUM VITAE

A. DATOS PERSONALES

Nombres	Neuval José
Apellidos	Villegas Barros
Lugar y Fecha de Nacimiento	Quevedo, 02 de Septiembre de 1966
Cédula de Ciudadanía	120243766-9
Cédula Militar	9022611678
Estado Civil	Casado
Dirección Domiciliaria	Ciudad de Quevedo. Parroquia Viva Alfaro, Calle 25 ava, entre Vicente Rocafuerte y San Agustín
Teléfonos	0985751830 0998368078
Email	<u>neuval.villegas@utc.edu.ec</u>

B. ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios	Escuela Otto Arosemena Gómez – Quevedo (1973 – 1979)
Secundarios	Colegio Nacional Nicolás Infante Díaz - Quevedo (1979 – 1985)
Superiores	Universidad Técnica Estatal de Quevedo UTEQ. (1985 - 1992)
Post – Grado	Maestría Ejecutiva en Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia Estratégica, MBA. Universidad Regional Autónoma de los Andes. UNIANDES - Ambato.
	Títulos obtenidos:
	<ul style="list-style-type: none">• Diplomado Superior en Gerencia de Marketing• Especialista Superior en Proyectos de Inversión• Magister en Administración y Negocios (en trámite)
	Maestría en Investigación para el Desarrollo Educativo. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. UTEQ.
	Títulos obtenidos:
	<ul style="list-style-type: none">• Diplomado Superior en Práctica Docente Universitaria• Especialista en Educación Superior• Magíster en Investigación para el Desarrollo Educativo

Anexo 3. Formato cuestionario FODA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera Ingeniería Comercial

TEMA: Gestión Empresarial para la Compañía ICEV &V CIA. LTDA.

Objetivo: Identificar los factores externos e internos de la Compañía ICEV &V CIA. LTDA., para el desarrollo del plan estratégico que permita el crecimiento institucional de la empresa

INSTRUCCIONES:

Le solicitamos una información valiosa para lograr los propósitos de la investigación, lea el cuestionario y responda de acuerdo a su criterio.

COMPROMISO: La información que usted proporcione se administrará con absoluta confidencialidad reserva.

N.-	PREGUNTA	F	O	D	A
Infraestructura					
1	Infraestructura propia				
2	Edificio adecuado para el tipo de actividad realizada				
3	Estado de la infraestructura de la empresa				
Direccionamiento estratégico					
4	Misión, visión y objetivos estratégicos definidos				
5	Valores corporativos establecidos				
6	Objetivos claros y medibles.				
Personal					
7	Equipo de profesionales cualificados, comprometidos y fieles en el trabajo.				

8	Evaluación sobre el desempeño laboral del personal				
9	Actualización del personal sobre cualquier cambio en la empresa				
10	Capacitación del personal				
11	Nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa				
Proveedores					
12	Proveedores competentes				
13	Facilidades para adquirir materia prima en el mercado.				
14	Certificación de calidad de la materia prima				
15	Precio muy competitivo.				
Imagen corporativa					
16	Imagen positiva ante los consumidores.				
17	Buena atención al cliente.				
18	Estrategias de promoción y publicidad eficaces.				
19	Amplia gama de alternativas de productos.				
Manejo de inventarios					
20	Nivel de inventario de la empresa				
21	Inexistencia de facturación electrónica.				
22	Medidas de control y supervisión de inventarios				
Gestión financiera					
23	La empresa cuenta con un sistema contable				
24	Control financiero de los ingresos				

25	Planificación financiera				
26	Análisis resultados financieros				
27	Nivel de endeudamiento				
Estructura orgánica					
28	Organigrama estructural definido				
29	Existencia de un manual de funciones				
Tecnologías					
30	Programas digitales para la realización de las actividades				
31	Implementación de tecnologías.				
Toma de decisiones					
32	Eficiencia planificación para la toma de decisiones				
33	Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de tomar decisiones				
Factores de riesgo					
34	Desconocimiento sobre estrategias y precios de la competencia.				
35	Creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad.				
36	Crecimiento lento del mercado.				
37	Delincuencia.				
38	Altas competencias.				
39	Incremento del IVA.				
40	Creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad.				
41	Aparición de nuevas tecnologías en el campo de producción				
TOTALES:					

Anexo 4. Formato cuestionario para la elaboración de la misión y visión



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera Ingeniería Comercial

TEMA: Gestión Empresarial para la Compañía ICEV&V CIA. LTDA.

Objetivo: Diseñar el direccionamiento estratégico para de la Compañía ICEV&V CIA. LTDA, que permita el crecimiento institucional de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Le solicitamos una información valiosa para lograr los propósitos de la investigación, lea el cuestionario y responda de acuerdo a su criterio.

COMPROMISO: La información que usted proporcione se administrará con absoluta confidencialidad reserva

N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS
MISIÓN		
1	¿Cuál es nuestro propósito básico?	
2	¿Quiénes son nuestros principales beneficiarios?	
3	¿Qué necesidades podemos satisfacer?	
4	¿En qué nos distinguimos de la competencia?	
5	¿Dónde los hacemos?	

VISIÓN		
6	¿Qué tratamos de conseguir?	
7	¿Cuáles son nuestros valores?	
8	¿Cómo produciremos resultados?	
9	¿Cómo nos enfrentaremos a los cambios?	
10	¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	
11	¿Cómo desea ser reconocida por los clientes y sociedad en general?	
VALORES		
1	Honestidad	
2	Disciplina	
3	Trabajo en equipo	
4	Calidad	
5	Puntualidad	
6	Responsabilidad	

Anexo 5. Formato evaluación de incentivo salariales

	Desempeño	Puntaje óptimo	Resultado obtenido
1	Busca mantener la armonía entre el equipo de trabajo	10	8
2	Cumple con puntualidad los trabajos asignados	10	7
3	Desarrolla y aplica de manera efectiva los objetivos planteados	10	9
4	Resuelve de manera pacífica los conflictos que se presenten	10	8
5	Mantiene una comunicación sana y efectiva con sus compañeros y subalternos	10	8
6	Se preocupa por mejorar su desempeño laboral	10	8
7	Muestra entusiasmo para efectuar las tareas asignadas	10	9
8	Demuestra cordialidad en el trato con los clientes	10	7
9	Respeto y cuida las instalaciones de sus trabajo	10	8
10	Manifiesta compromiso y fidelidad con la compañía	10	8
TOTAL:		100	80

Elaborado por: La autora

Anexo 6. Acta de constitución

ESCRITURA PÚBLICA No. 20150501001P04423
Factura No.: 001-002-000008650

NOTARIA PRIMERA

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA INGENIEROS CONSTRUCTORES ELECTRICOS VILLACRES & VILLACRES ICEV&V CIA.LTDA.

OTORGADA POR: VILLACRES JIRON WALTER EDUARDO Y OTROS.

CAPITAL: USD 500.0

Di 2 Copias

En la ciudad de LATACUNGA, provincia de COTOPAXI el día de hoy siete de Agosto del dos mil quince, ante mí, DOCTORA GEONNA MARIA SUBIA LOAIZA, NOTARIA PRIMERA del cantón LATACUNGA, comparecen a constituir la compañía INGENIEROS CONSTRUCTORES ELECTRICOS VILLACRES & VILLACRES ICEV&V CIA.LTDA., el/la señor(a) VILLACRES JIRON WALTER EDUARDO, de nacionalidad ECUATORIANA, estado civil DIVORCIADO, con domicilio en la ciudad de PUJILÍ, por sus propios y personales derechos; el/la señor(a) VILLACRES JIRON JORGE XAVIER, de nacionalidad ECUATORIANA, estado civil CASADO, con domicilio en la ciudad de PUJILÍ, por sus propios y personales derechos; el/la señor(a) VILLACRES LEON LUIS ANTONIO, de nacionalidad ECUATORIANA, estado civil CASADO, con domicilio en la ciudad de LATACUNGA, por sus propios y personales derechos; el/la señor(a) VILLARROEL SALGUERO LENIN XAVIER, de nacionalidad ECUATORIANA, estado civil CASADO, con domicilio en la ciudad de LATACUNGA, por sus propios y personales derechos; el/la señor(a) VILLACRES JIRON MAURICIO ADRIAN, de nacionalidad ECUATORIANA,

ESCRITURA PÚBLICA No. 20150501001P04423
Firmado Digitalmente por: GEONNA MARIA
SUBIA LOAIZA
Mesa oficial Ecuador: 07082015 15:00
Firmado Digitalmente por: GEONNA MARIA
SUBIA LOAIZA

estado civil CASADO, con domicilio en la ciudad de PUJILÍ, por sus propios y personales derechos. Los comparecientes son mayores de edad, hábiles según derecho para contratar y obligarse, a quienes de conocer doy fe; en virtud de que me han exhibido sus documentos de identificación que en fotocopia debidamente autenticada por mí se agregan; bien instruidos por mí el/la Notario(a), en el objeto y resultados de esta escritura, que a celebrarla proceden, libre y voluntariamente, de acuerdo a la minuta que me entregan, cuyo tenor es como sigue: "SEÑOR(A) NOTARIO(A): En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada, contenida en las siguientes cláusulas: PRIMERA.-

COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura:

Nombres y Apellidos o Razón Social	Nacionalidad	Estado Civil	Domicilio	Representante Nombre y Apellido, Según Corresponda
VILLACRES JIRON WALTER EDUARDO	ECUATORIANA	DIVORCIADO	PUJILÍ	
VILLACRES JIRON JORGE XAVIER	ECUATORIANA	CASADO	PUJILÍ	
VILLACRES LEON LUIS ANTONIO	ECUATORIANA	CASADO	LATACUNGA	
VILLARROEL SALGUERO LENIN XAVIER	ECUATORIANA	CASADO	LATACUNGA	
VILLACRES JIRON MAURICIO ADRIAN	ECUATORIANA	CASADO	PUJILÍ	

SEGUNDA.- DECLARACION DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía limitada, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil y leyes conexas. **TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA. Título Primero (I). Del nombre, domicilio, objeto y plazo. Artículo Primero (1º).- Nombre.-** El nombre de la compañía que se constituye es INGENIEROS CONSTRUCTORES ELECTRICOS VILLACRES & VILLACRES ICEV&V CIA.LTDA.. **Artículo Segundo (2º).- Domicilio.-** El domicilio principal de la compañía es QUITO provincia PICHINCHA. Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en

uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes. **Artículo Tercero (3°).- Objeto.-** El objeto de la compañía consiste en: LA COMPAÑÍA TENDRÁ POR OBJETO DEDICARSE A CUALQUIERA DE LAS OPERACIONES COMPRENDIDAS DENTRO DEL NIVEL 2 DEL CIU: SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO; ASÍ COMO TAMBIÉN PODRÁ COMPRENDER LAS ETAPAS O FASES DE PRODUCCIÓN DE BIENES / SERVICIOS, COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, EXPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN, CAPACITACIÓN, ASESORAMIENTO, CONSTRUCCIÓN, IMPORTACIÓN DE LA ACTIVIDAD ANTES MENCIONADA. PARA CUMPLIR CON EL OBJETO SOCIAL DESCRITO EN EL PRESENTE ESTATUTO SOCIAL, LA COMPAÑÍA PODRÁ EJECUTAR ACTOS Y CONTRATOS CONFORME A LAS LEYES ECUATORIANAS Y QUE TENGAN RELACIÓN CON EL MISMO.. En cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.**Artículo 4°.- Plazo.-** El plazo de duración de la compañía es de QUINCE años, contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. **Título Segundo (II). Del Capital. Artículo Quinto (5°).- Capital y de las participaciones.-** El Capital Social es de QUINIENTOS dólares de los Estados Unidos de América, dividido en QUINIENTOS participaciones sociales, iguales, acumulativas e indivisibles de UN dólar(es) de los Estados Unidos de América de valor nominal cada una. **Título Tercero (III). Del gobierno y de la administración. Artículo Sexto (6°).- Norma general.-** El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de socios, y su administración al Gerente General y/o al Presidente, según corresponda. La representación legal, judicial y extrajudicial les corresponderá al Gerente General y/o al Presidente en forma INDIVIDUAL. En los casos de falta, ausencia temporal o definitiva, o impedimento para actuar del Gerente General, será reemplazado por el Presidente, y en caso de falta, ausencia o impedimento para actuar de este último,

será reemplazado por el primero hasta que la Junta General nombre al titular. El plazo de duración de los indicados Administradores será de UN años pudiendo ser reelegidos indefinidamente. **Artículo Séptimo (7°).- Convocatorias.-** La convocatoria a junta general efectuará el Gerente General o el Presidente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, conforme a la Ley, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta. **Artículo Octavo (8°).-** De la Junta Universal, de las facultades de la junta, del quórum de instalación y del quórum de decisión.- Se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías. **Artículo Noveno (9°).-** El Presidente y el Gerente General ejercerán todas las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías. **Título Cuarto (IV). Disolución y liquidación. Artículo Décimo (10°).- Norma general.-** La compañía se disolverá y se liquidará conforme se establece en la Sección Décimo Segunda (XII) de la Ley de Compañías.

CUARTA.- CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL.


Nombre de los socios suscriptores	Número de Participaciones	Capital suscrito	Capital pagado	Capital por pagar
VILLACRES JIRON WALTER EDUARDO	150	150.0	150.0	0.0
VILLACRES JIRON JORGE XAVIER	25	25.0	25.0	0.0
VILLACRES LEON LUIS ANTONIO	75	75.0	75.0	0.0
VILLARROEL SALGUERO LENIN XAVIER	100	100.0	100.0	0.0
VILLACRES JIRON MAURICIO ADRIAN	150	150.0	150.0	0.0
TOTALES	500	500.0	500.0	0.0


QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para los periodos señalados en el artículo sexto (6°) del estatuto, se designan como Presidente de la compañía al (o a la) señor (o señora) VILLACRES LEON LUIS ANTONIO, y como Gerente General de la misma al (o a la) señor (o señora) VILLACRES JIRON

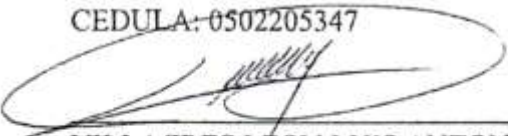
WALTER EDUARDO, respectivamente. **SEXTA.- DECLARACIÓN JURADA DE LICITUD Y ORIGEN DE FONDOS.-** Los comparecientes, DECLARAMOS BAJO JURAMENTO, que los fondos y valores que se utilizan para realizar las operaciones que dan lugar a la presente constitución de compañía provienen de actividades lícitas. **SÉPTIMA.- DECLARACIÓN JURADA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS.-** Los comparecientes DECLARAMOS BAJO JURAMENTO que hemos cumplido con la obtención de los correspondientes permisos y licencias, así como de aquellos permisos de funcionamiento, licencias y autorizaciones que en un futuro soliciten otras instituciones y que sean necesarios para la operación y funcionamiento de la compañía. **DISPOSICION TRANSITORIA.-** Los contratantes bajo juramento declaran que pagarán el capital social en los montos indicados en el cuadro de suscripción y pago del capital social una vez constituida la compañía, y el saldo insoluto dentro del plazo fijado por la Ley de Compañías.- Asimismo, los contratantes declaran bajo juramento que los datos contenidos en el presente instrumento son ciertos y veraces en apego a la Ley y a la Constitución.- En todo lo no estipulado en este estatuto, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes afines. En caso de controversia entre los socios , o entre socios y administradores de la compañía, las partes podrán someterse al procedimiento de Mediación conforme lo establece la Ley de Arbitraje y Mediación, ante el Centro de Mediación de la Superintendencia de Compañías y Valores.- Usted, Señor(a) Notario(a), se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo."HASTA AQUÍ LA MINUTA, que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal, conjuntamente con los documentos habilitantes y anexos; y que los comparecientes la aceptan en todas sus partes, la misma que ha sido obtenida del sistema informático de la Superintendencia de Compañías y Valores. Para la celebración de la presente escritura se observaron los preceptos y requisitos previstos en la Ley Notarial; y, leída que les fue a los comparecientes por mí el/la Notario(a), se


ratifican y firman conmigo en unidad de acto, quedando incorporada en el protocolo de esta notaría, DE TODO CUANTO DOY FE.


Firma Socios:


VILLACRES JIRON WALTER EDUARDO
CEDULA: 0501872550



VILLACRES JIRON JORGE XAVIER
CEDULA: 0502205347


VILLACRES LEON LUIS ANTONIO
CEDULA: 0500675665


VILLARROEL SALGUERO LENIN XAVIER
CEDULA: 0502581283


VILLACRES JIRON MAURICIO ADRIAN
CEDULA: 0502658081

Firma Notario(a) Público(a):


DOCTORA GEONNA MARIA SUBIA LOAIZA
Identificacion: 0501165161

Anexo 7. Ponderación de los factores FODA

Valores de ponderación y calificación:

Calificaciones

1= irrelevante

2= poca influencia

3= importante

4= muy importante

Ponderación = 0,01 - 0,90 = 1,00

Significado de las calificaciones totales

= 2,5	Estabilidad entre oportunidades
+ 2,5	Oportunidad sobre amenaza
-2,5	Amenaza sobre oportunidad

Anexo 8. Factura de compra de materiales insumos



R.U.C.: 1890061385001

FACTURA

No. 001-003-000002460

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

0610201511291418900613850019889437449

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN 06/10/2015 11:29:14

AMBIENTE: PRODUCCION

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



0610201501189006138500120010030000024601234567816

ECUATRAN S.A.

Ambato

Dirección Matriz: SANTA ROSA KM 7 1/2 VIA GUARANDA

Dirección Sucursal: SANTA ROSA KM 7 1/2 VIA GUARANDA

Contribuyente Especial Nro 4519
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD SI
Exportador Habitual de Bienes

Razón Social / Nombres y Apellidos: INGENIEROS CONSTRUCTORES ELECTRICOS VILLACRES & VILLACRES ICEV&V CIA LTDA.

RUC / CI: 1792607817001

Fecha Emisión: 06/10/2015

Guía Remisión:

Cód. Principal	Cód. Auxiliar	Cant.	Descripción	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
6024		1,00	TRANSFORMADOR TRIFASICO PAD 50 KVA - LIND	4.464,2900	0,00	4.464,29

Información Adicional
REF: ORDEN DE COMPRA PERSONAL
NOTAS:
CONDICION DE PAGO: PAGO CONTADO
Email: v.villacres@hotmail.com
Referencia: 00002460
Dir.: SIN KM 3 SIN PASAJE SILVESTRE BARROD N2 4-30 Y AV. LA GASCA
Accese nuestro portal: <http://www.ecuattran.com>
Usuario: 1792607817001 Contraseña: 256771

SUBTOTAL 12%	4.464,29
SUBTOTAL 0%	0,00
SUBTOTAL No Objeto de IVA	0,00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	4.464,29
TOTAL DESCUENTO	0,00
ICE	0,00
IVA 12%	535,71
PROPINA	0,00
VALOR TOTAL USD	5.000,00

Anexo 9. Factura compra

S&S ACCESORIOS
SANTAMARIA RIVAS ANA AURORA

Dirección: Gualandum - Isla Isabela s/n e Isla Marchena
Telf.: (03) 2991 221 Cel.: 09 9250 7784
Latacunga - Ecuador

RUC: 0501493407001
FACTURA
001-001- **Nº 000152**
Aut. SRI: 1118599731

FECHA:


DÍA	MES	AÑO
29	XI	201

Sc (es): ICEV S V CIA LTDA
RUC: 1733603817001 Telf: 0598284-330
Dirección: La Kana

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	V. TOTAL
12	Bornos U	2,9	34,8
12	Bornos PIN	2,8	33,6
12	Bornos punta Surapla	8,5	102
12	Abragaderas para back simple	4,8	57,6
20	Perforadores tensor	3,5	70
6	Bloques de Anclaje	6	36
6	Varillas de Anclaje	8,4	50,4
6	Abragaderas para transformados	9	54
12	Perforadores # 2	1,5	18
12	Perforadores HM/D	2,5	30
6	Resistores 1 V/A	2,8	16,8
1	Roller de tensor	170	170
1	Cinta de Poste ant	40	40
6	Cruetas de Hierro 1,5	26	156
6	Cruetas de Hierro 2	31	186
6	Cruetas de Hierro 2,4	39	234
1	Tapaclavos	240	240

Heriberto Chuchico Larra (Drañador "Nuevo Mundo") ALTE 1040 RUC: 000027199901
Telf.: (03) 2913 272 - Lige Fecha de Autorización: 05 / ABRIL / 2016
del 000101 al 050200 CADUCA: 05 / ABRIL / 2017

	Subtotal 0%
	Subtotal 12% Y 1529,2
	TOTAL I.V.A. Y 214,086
	TOTAL \$ Y 1743,286


FIRMA AUTORIZADA

FIRMA CLIENTE

BLANCA RODRIGUEZ / ANAMILA SANCHEZ

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

- **EFQM:** European Foundation for Quality Management
- **ICEV&V CÍA.LTDA:** Ingenieros Constructores Eléctricos Villacrés & Villacrés Compañía Limitada.
- **PDCA:** Planificar, hacer, verificar y actuar
- **S.A:** Sociedad Anónima