



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE
CONSTRUCCIÓN VIAL “EMUVIAL EP” DEL
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MARITZA JAQUELINE GONZÁLEZ YAGUAL

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD ESTATAL

PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE
CONSTRUCCIÓN VIAL “EMUVIAL EP” DEL
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MARITZA JAQUELINE GONZÁLEZ YAGUAL

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 29 de Mayo del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, del “PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL “EMUVIAL EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013”, elaborado por la Srta. Maritza Jaqueline González Yagual, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente.

.....
Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

TUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado en primer lugar a Dios quien me dio fortalezas para seguir adelante y llegar a culminar mis estudios con éxito, a mis hijos Keyfer y Jesús ya que ellos son el pilar fundamental para mi vida, a mis padres por brindarme el apoyo incondicional en todo este tiempo y finalmente a mi novio Edison porque estuvo en todo momento a mi lado respaldándome durante mi trayectoria universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios por estar presente para guiarme y darme fuerzas en cada una de las etapas de mi vida, a mis docentes que en cada momento aprendí de ellos y que en el trayecto universitario me brindaron su apoyo e impartíendome sus conocimientos además de sus experiencias, finalmente a la universidad por abrirme sus puertas con el objetivo principal de poder culminar con éxitos mis estudios, llegando a ser una profesional y poder servir a la sociedad en general.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. Félix Tigrero González, MSc
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA
PROFESOR – TUTOR

Ing. Linda Núñez Guale, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE
CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP DEL
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autora: Maritza Jaqueline González Yagual

Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

RESUMEN

Con el objetivo de mejorar la empresa se presenta el siguiente trabajo de titulación que se define: **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**. Para lograr el cumplimiento de esta propuesta se efectuó una investigación campo utilizando el método analítico, sintético, deductivo aplicando técnicas como observación, entrevista y encuesta, que han permitido el proceso de descripción e interpretación cualitativa y cuantitativa de la información, permitiéndonos conocer los inconvenientes que de una u otra forma está afectando a la empresa. Con la colaboración y participación de los directivos, empleados, proveedores, habitantes, una vez obtenido el diagnóstico de la situación actual que se encuentra se logró conocer las problemáticas y requerimientos, además de las posibles soluciones para la empresa, en donde se diseñó un plan estratégico que está compuesta de: filosofía visión, misión, objetivos, principios y valores considerando esto como directrices para que la empresa pueda desenvolverse mejor y obtener una identidad propia, se hizo un análisis externo e interno de la institución, para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, se estableció políticas que van a regir dentro de la organización, así mismo las tácticas y los procedimientos que deben respetarse por todo los involucrados; se diseñó estrategias, se identificó los proyectos que van a beneficiar a la institución. Finalmente para resolver los problemas detectados en el análisis realizado se propone la elaboración de un Plan Estratégico, el mismo que será de beneficio para los directivos de la empresa, colaboradores y la comunidad en general. Es importante que EMUVIAL EP ponga en práctica este plan ya que en el futuro puedan lograr el crecimiento y desarrollo que necesitan cumpliendo con las metas ya propuestas al momento de su creación.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TRIBUNAL DE GRADO.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
HIPÓTESIS:.....	10
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	10
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:	10
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
1.1. Plan Estratégico.....	13
1.1.1. Fundamentación Del Plan Estratégico.	13
1.1.2. ¿Qué es el Plan Estratégico?	14
1.1.3. Importancia del Plan Estratégico.....	15
1.1.4. Características del Plan Estratégico	16
1.1.5. Principios básicos del Plan Estratégico.	16
1.1.6. Tipos de Planes.....	17
1.1.7. Modelos y Elementos del Plan Estratégico	19
1.1.8. Visión	22
1.1.9. Misión.....	22
1.1.10. Filosofía organizacional.....	23
1.1.11. Objetivos.....	23

1.1.12.	Valores – cultura organizacional	24
1.1.13.	Análisis situacional	25
1.1.13.1.1.	Análisis del ambiente interno	25
1.1.13.1.2.	Análisis del ambiente externo	26
1.1.13.2.	Matrices estratégicas	27
1.1.14.	Estrategias	28
1.1.14.1.	Estrategia de Crecimiento	28
1.1.14.2.	Estrategia de Mejoramiento	29
1.1.14.3.	Estrategia de Cambio	30
1.1.15.	Cursos de acción	31
1.1.16.	Políticas	31
1.1.17.	Procedimiento	32
1.1.18.	Programas	33
1.1.19.	Proyecto	34
1.1.20.	Presupuesto	34
1.1.21.	Seguimiento y control	35
1.1.21.1.	Balanced Scorecard	35
1.1.21.2.	Perspectiva Financiera	38
1.1.21.3.	Perspectiva del Cliente	44
1.1.21.4.	Perspectiva de Procesos Internos	49
1.1.21.5.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	53
1.1.22.	Planificación operativa	56
1.2.	Empresa Municipal de Construcción Vial.	57
1.2.1.	Características de la Empresa	57
1.2.1.1.	Ubicación	57
1.2.2.	Actividad Económica	57
1.3.	Marco Situacional	58
1.3.1.	Fuente de financiamiento	58
1.3.2.	Estimación de los ingresos	59
1.3.3.	Recurso humano	60
1.3.4.	Maquinarias y equipamiento	61

1.3.5. Estructura Organizacional	62
1.4. Marco Legal	63
CAPÍTULO II	69
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	69
2.1. Diseño de la Investigación	69
2.2. Modalidad de Investigación	70
2.3. Tipos de la Investigación.	71
2.3.1. Investigación Bibliográfica	71
2.3.2. Investigación de Campo	71
2.4. Técnicas de Investigación	72
2.4.1. Fuentes Primarias	72
2.4.1.1. Observación	72
2.4.1.2. Entrevista	72
2.4.1.3. Encuesta	72
2.4.2. Fuentes Secundarias	73
2.4.2.1. Folletos.....	73
2.4.2.2. Lectura científica de textos	73
2.4.2.3. Análisis de contenido, redacción y estilo.....	73
2.4.2.4. Documento de internet.....	73
2.5. Instrumentos.....	74
2.6. Validez y Confiabilidad	76
2.7. Prueba Piloto	77
2.8. Población y Muestra.....	78
2.8.1. Población	78
2.8.2. Muestra.....	79
2.9. Procedimientos y Procesamiento de los datos.	80
2.10. Estrategias de Cambio	81
CAPÍTULO III.....	82
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	82
3.1. Análisis de resultados de la entrevista	83
3.2. Análisis de resultados de la encuesta	91

Conclusiones	106
Recomendaciones.....	107
CAPÍTULO IV	108
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL “EMUVIAL EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013	108
7.1. Antecedentes	108
7.2. Visión	109
7.3. Misión	109
7.4. Filosofía Organizacional	109
7.5. Valores – Cultura Organizacional.....	109
7.6. Objetivo General	111
7.6.1. Objetivos Específicos	111
7.7. Estructura Organizacional.....	112
7.7.1. Orgánico Funcional	113
7.7.1.1. Gerencia	113
7.7.1.2. Departamento de Asesoría Jurídica	114
7.7.1.3. Departamento de Compras Públicas	115
7.7.1.4. Departamento Administrativo - Financiero	116
7.7.1.5. Departamento de Talento Humano	117
7.7.1.6. Departamento Técnico	118
7.7.1.7. Departamento de Mantenimiento.....	119
7.7.2. Políticas	120
7.8. Análisis Situacional.....	121
7.8.1. Análisis del Ambiente Interno.....	121
7.8.2. Análisis del Ambiente Externo.....	122
7.8.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)	126
7.8.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.).....	127
7.8.5. Análisis F.O.D.A	128
7.8.6. F.O.D.A. Estratégico	129
7.9. Estrategias Empresariales.....	130

7.9.1.	Estrategias de mejoramiento	130
7.9.2.	Estrategias de cambio	131
7.10.	Procedimientos	132
7.11.	Programas	135
7.12.	Proyectos	137
7.13.	Presupuesto.....	142
7.14.	Plan Operativo	145
7.15.	Seguimiento y Control.....	147
7.15.1.	Balanced Scorecard.....	147
7.15.1.1.	Mapa Estratégico	148
7.15.1.2.	Balanced Scorecard – Resultados Generales	149
CONCLUSIONES		154
RECOMENDACIONES		155
BIBLIOGRAFÍA		156
NETGRAFÍA		158
ANEXOS		159
.....		162
REGISTRO OFICIAL – CREACIÓN DE LA EMPRESA.....		173

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Operacionalización de las variables - Variable Independiente..	11
CUADRO N° 2: Operacionalización de las variables - Variable Dependiente	12
CUADRO N° 1: Perspectiva Financiera	38
CUADRO N° 2: Perspectiva del Cliente	44
CUADRO N° 3: Perspectiva de Procesos Internos.....	49
CUADRO N° 4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	53
CUADRO N° 5: Presupuesto de Ingresos 2013.....	59
CUADRO N° 6: Proforma Presupuestaria 2013 por Programa.....	60
CUADRO N° 7: Personal Emuvial Ep	60
CUADRO N° 8: Instrumento de la investigación	75
CUADRO N° 9: Población	78
CUADRO N° 10: Muestra	79
CUADRO N° 11: ¿Cuál considera que es uno de los aspectos trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?	83
CUADRO N° 12: ¿Cree usted que el clima laboral es importante en una institución porque ayuda a la?:	84
CUADRO N° 13: ¿Considera usted que EMUVIAL EP debe manejar sus recursos en función de?:	85
CUADRO N° 14: ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la participación de todos los involucrados en la empresa?	86
CUADRO N° 15: ¿Considera usted que el desarrollo tecnológico es uno de los factores fundamentales en el desempeño institucional?	87
CUADRO N° 16: ¿Qué tipos de programas le gustaría brindar por parte de la empresa a los habitantes en beneficio de la sociedad?	88
CUADRO N° 17: ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?	89

CUADRO N° 18: ¿El fortalecimiento de conocimientos del personal es importante para el cumplimiento de tareas encomendadas?.....	90
CUADRO N° 19: ¿Considera importante la relación entre la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?.....	91
CUADRO N° 20: ¿Está conforme con los servicios que brinda la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?.....	92
CUADRO N° 21: ¿Está de acuerdo que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice obras adicionales en beneficio de los habitantes?.....	93
CUADRO N° 22: ¿Considera importante que las obras de construcción de vías deben ser entregadas en la fecha programada?.....	94
CUADRO N° 23: ¿Es importante la calidad en la realización de trabajos de construcción de vías?.....	95
CUADRO N° 24: ¿Usted apoyaría y participaría en las actividades que realice la empresa para su crecimiento?.....	96
CUADRO N° 25: ¿Considera necesario que las obras realizadas en cada comunidad deban ser las adecuadas?.....	97
CUADRO N° 26: ¿La comunicación con la comunidad es fundamental para la empresa?.....	98
CUADRO N° 27: ¿Cree usted que la utilización de maquinarias es significativa para la realización de la obras de construcción vial?.....	99
CUADRO N° 28: ¿Al momento de realizar una obra, son tomados en cuenta los habitantes de la comunidad?.....	100
CUADRO N° 29: ¿Es importante planificar para llevar de manera correcta una organización?.....	101
CUADRO N° 30: ¿Considera usted que en la planificación se debe incluir mantenimiento permanente de vías?.....	102

CUADRO N° 31: ¿Le gustaría mantenerse informado de las obras viales que realiza la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP”?	103
CUADRO N° 32: ¿Está de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo y crecimiento de una empresa?	104
CUADRO N° 33: Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)	126
CUADRO N° 34: Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.)	127
CUADRO N° 35: Análisis F.O.D.A.	128
CUADRO N° 36: Análisis de la Matriz del F.O.D.A. Estratégico	129
CUADRO N° 37: Programas	136
CUADRO N° 38: Proyecto N° 1: Adquisición de maquinarias y herramientas	138
CUADRO N° 39: Proyecto N° 2: Adecuación de instalaciones	139
CUADRO N° 40: Proyecto N° 3: Proyecto de formación en conocimientos técnicos	140
CUADRO N° 41: Proyecto N° 4: Evaluación de desempeño del personal “EMUVIAL EP”	141
CUADRO N° 42: Presupuesto N° 1: Adquisición de maquinarias y herramientas	143
CUADRO N° 43: Presupuesto N° 2: Adecuación de instalaciones	143
CUADRO N° 44: Presupuesto N° 3: Formación en conocimientos técnicos	144
CUADRO N° 45: Presupuesto N° 4: Evaluación de desempeño del personal “EMUVIAL EP”	144
CUADRO N° 46: Presupuesto Total	145
CUADRO N° 47: Plan Operativo	146
CUADRO N° 48: Perspectiva Financiera - Resultados	150
CUADRO N° 49: Perspectiva del Cliente - Resultado	151
CUADRO N° 50: Perspectiva de Procesos Internos – Resultados	152
CUADRO N° 51: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – Resultados	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Tipos de Planes Estratégicos.....	18
GRÁFICO N° 2: Modelo Gerencia Estratégica.....	19
GRÁFICO N° 3: Modelo de Kotler Philip.....	20
GRÁFICO N° 4: Modelo de Koontz.....	21
GRÁFICO N° 5: Estructura Organizacional.....	62
GRÁFICO N° 6: ¿Cuál considera que es uno de los aspectos trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?	83
GRÁFICO N° 7: ¿Cree usted que el clima laboral es importante en una institución porque ayuda ha la?:.....	84
GRÁFICO N° 8: ¿Considera usted que EMUVIAL EP debe manejar sus recursos en función de?:.....	85
GRÁFICO N° 9: ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la participación de todos los involucrados en la empresa?.....	86
GRÁFICO N° 10: ¿Considera usted que el desarrollo tecnológico es uno de los factores fundamentales en el desempeño institucional?	87
GRÁFICO N° 11: Qué tipos de programas le gustaría brindar por parte de la empresa a los habitantes en beneficio de la sociedad?	88
GRÁFICO N° 12: ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?	89
GRÁFICO N° 13: ¿El fortalecimiento de conocimientos del personal es importante para el cumplimiento de tareas encomendadas?.....	90
GRÁFICO N° 14: ¿Considera importante la relación entre la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?	91
GRÁFICO N° 15: ¿Está conforme con los servicios que brinda la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?	92

GRÁFICO N° 16: ¿Está de acuerdo que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice obras adicionales en beneficio de los habitantes?.....	93
GRÁFICO N° 17: ¿Considera importante que las obras de construcción de vías deben ser entregadas en la fecha programada?	94
GRÁFICO N° 18: ¿Es importante la calidad en la realización de trabajos de construcción de vías?	95
GRÁFICO N° 19: ¿Usted apoyaría y participaría en las actividades que realice la empresa para su crecimiento?	96
GRÁFICO N° 20: ¿Considera necesario que las obras realizadas en cada comunidad deban ser las adecuadas?	97
GRÁFICO N° 21: ¿La comunicación con la comunidad es fundamental para la empresa?	98
GRÁFICO N° 22: ¿Cree usted que la utilización de maquinarias es significativa para la realización de la obras de construcción vial?	99
GRÁFICO N° 23: ¿Al momento de realizar una obra, son tomados en cuenta los habitantes de la comunidad?	100
GRÁFICO N° 24: ¿Es importante planificar para llevar de manera correcta una organización?	101
GRÁFICO N° 25: ¿Considera usted que en la planificación se debe incluir mantenimiento permanente de vías?	102
GRÁFICO N° 26: ¿Le gustaría mantenerse informado de las obras viales que realiza la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP”?.....	103
GRÁFICO N° 27: ¿Está de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo y crecimiento de una empresa?.....	104
GRÁFICO N° 28: Estructura Organizacional.....	112
GRÁFICO N° 29: Árbol de Problemas.....	124
GRÁFICO N° 30: Árbol de Alternativas	125

GRÁFICO N° 31: Proceso de Compra de Servicios del Municipio a “EMUVIAL EP”	132
GRÁFICO N° 32: Proceso de Compra de Repuestos de Maquinarias, Accesorios y Mantenimiento.....	133
GRÁFICO N° 33: Proceso de Obra Construcción de Carpeta Asfáltica	134
GRÁFICO N° 34: Mapa Estratégico	148

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere a un plan estratégico para la empresa “EMUVIAL EP” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena 2013, tiene como propósito mejorar las deficiencias en su gestión, por parte de las autoridades se decide que la empresa debe involucrarse en un proceso de planificación estratégica, con la finalidad primordial de conocer su situación real mediante el análisis situacional y así conocer los factores que inciden en el desarrollo organizacional de la empresa.

La importancia de esta investigación es que permitirá al presidente de la empresa y personal, revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, propósitos, prioridades, estructura y las funciones para liderar cambios, transformaciones y desarrollo de la empresa. Se espera que el nuevo proceso a realizarse llegue a la raíz de los problemas a través de la aplicación del plan estratégico, los objetivos sean definidos con claridad, facilitando la consulta activa y la participación de todos los departamentos. Esta investigación constituye en una línea de análisis del aspecto gerencial y administrativo, el mismo que está estructurado en su presentación por el marco contextual y cuatro capítulos que incluye la propuesta.

En marco contextual de la investigación presenta el problema de investigación su formulación y sistematización, planteando soluciones en beneficio de la empresa; los objetivos generales y específicos que persigues en la investigación; justificación de un trabajo teórico, metodológico y práctico; además de hipótesis con su respectiva operacionalización de las variables dependiente e independiente, el que conlleva al desarrollo del marco teórico.

El primer capítulo tenemos el marco teórico que sirvió para establecer científicamente la propuesta; se tomó en cuenta las dos variables, Plan Estratégico con el proceso, análisis situacional, evaluación y seguimiento. La segunda variable Empresa de Construcción Vial, que clarifica las funciones que deben cumplir directivos y personal de la empresa; y por último su fundamentación legal.

El segundo capítulo consta la metodología de la investigación, que se fundamenta en los respectivos diseños, modalidad, métodos, tipos y técnicas de recolección de datos como: encuestas, entrevistas aplicadas al directorio y personal; y la muestra que se empleó para determinar la cantidad de encuestas a aplicar, el procesamiento de datos.

El tercer capítulo análisis e interpretación de resultados de datos obtenidos de las entrevistas realizada a los directivos de la empresa, y encuesta efectuada a los empleados, proveedores y habitantes del cantón Santa Elena, cada análisis está estructurado por la parte esencial de la pregunta, el cuadro de frecuencia, y la representación gráfica.

El cuarto capítulo está el desarrollo la propuesta de cambio y que se fundamenta en un modelo acorde a la realidad de la empresa “EMUVIAL EP”, y cuenta con elementos como estructura organizacional, filosofía, visión, misión, objetivos, principios, valores, estrategias con sus cursos de acción, políticas, programas con sus respectivos procedimientos, proyectos, planificación operativa, monitoreo y supervisión, seguimiento y control mediante la implementación de la propuesta se pretende solucionar los problemas detectados en la investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cantón Santa Elena tiene una extensión de 3.880 km², siendo uno de los cantones más grandes del Ecuador y cuenta con 144.076 habitantes según el Censo de Población y Vivienda 2010, en el área urbana viven 39.681 personas y en la rural 104.395, tienen la actualidad 7 parroquias que son Santa Elena, San José de Ancón, Atahualpa, Julio Moreno, Colonche, Manglaralto, Chanduy, las mismas que a su vez se subdividen en comunas y están ubicadas a lo largo de la Ruta Spondylus o Ruta del Sol como se la llamaba anteriormente y por el sector vía Guayaquil hasta Zapotal. Según la LEY DE DESCENTRALIZACION DEL ESTADO Y PARTICIPACION SOCIAL con Registro Oficial 169 del 8 de Octubre de 1997 manifiesta que:

Art. 3.- DEFINICIONES.- La descentralización del Estado consiste en la transferencia definitiva de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especialmente financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, de que son titulares las entidades de la Función Ejecutiva hacia los Gobiernos Seccionales Autónomos a efectos de distribuir los recursos y los servicios de acuerdo con las necesidades de las respectivas circunscripciones territoriales.

La desconcentración del Estado es el mecanismo mediante el cual los niveles superiores de un ente u organismo público delegan en forma permanente el ejercicio de una o más de sus atribuciones así como los recursos necesarios para su cumplimiento, a otros órganos dependientes, provinciales o no, que forman parte del mismo ente u organismo.

La participación social es el sistema por el cual se involucra activamente a todos los sectores sociales en la vida jurídica, política, cultural y económico social del país, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida del habitante ecuatoriano, con miras a una más justa distribución de los servicios y recursos públicos.”.

Es por esto que la Ilustre Municipalidad del Cantón Santa Elena, buscando la manera en que sus objetivos y metas se cumplan a cabalidad con respecto al mejoramiento de vías, decide crear mediante ordenanza una empresa pública, con razón social “EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EP, la misma que es creada según registro oficial con fecha 29 de noviembre del 2010, y que se pone en funcionamiento en febrero del año 2011.

La Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, se dedica a la construcción, reconformación, mejoramiento y bacheo de las carreteras tanto a nivel local como nacional, asfaltado en todo tipo de vías, también en la extracción de los materiales para la producción de asfalto, alquiler de maquinarias y venta de material pétreo. La empresa cuenta en la actualidad con 75 empleados, sus oficinas están conformados por varios departamentos distribuidos de la siguiente manera: gerencia general, administrativo, financiero, asesoría jurídica, compras públicas, bodega, mantenimiento, área técnica, y equipo caminero.

Es necesario indicar que existen instituciones que no utilizan la herramienta de un plan estratégico, por desconocimiento metodológico, por falta de capacidad técnica, por limitaciones de presupuesto o simplemente por desinterés y no conocer las ventajas que conlleva a la institución conseguir sus metas. Según el autor José María Sainz (2003) “el plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado <hoy> para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (pág.25).

Con la investigación realizada, la empresa cuenta con visión, misión, objetivo general, objetivos específicos, presupuesto, pero no cumple de forma completa con la razón de ser y con la imagen que desea ofrecer la organización, ya que no fue realizada en consenso con los directivos, jefes departamentales y empleados, es por eso que la institución necesita que la planificación se lleve a cabo de manera participativa lo que permitirá obtener mejores resultados al momento de ejecutar sus actividades. La empresa no tiene definidas las estrategias a seguir y al no contar con esto de forma apropiada no se tiene claro a donde se desea llegar, es decir no existe la forma de cómo se van a cumplir los objetivos, ya que tampoco están especificadas las políticas, y además carecen de objetivos específicos, esto evita que se cumplan las metas propuestas por parte de la institución, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

También no cuenta con las instalaciones adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa ocasionando que las actividades no se ejecuten con eficiencia y eficacia, haciendo que el ambiente laboral se torne incómodo al momento de realizar las tareas encomendadas, generando a la vez comentarios que dañan la imagen de la organización, esto demuestra que existe la urgente necesidad de que se busque alternativas para dar solución a los inconvenientes que existen.

La insuficiencia de maquinarias hace que las obras que se deben ejecutar no se realicen de manera rápida, ya que necesitan más tiempo para terminar los trabajos en construcción de infraestructura vial, y al querer comprarlas la empresa no cuenta con el capital necesario para los requerimientos, ya que debería solicitar financiamiento y poder efectuar la adquisición pudiendo así agilizar los procesos y entregar en el menor tiempo posible los trabajos de contratos adquiridos por parte de sus clientes.

Al realizar un diagnóstico de todos los trabajadores que se encuentra laborando actualmente en la empresa se evidencia la necesidad de formación del personal tanto administrativa como operativa, ya sea en procesos de gestión o de producción, comprobándose que en el presupuesto anual del 2013 existe una partida destinada para capacitación la misma que no ha sido utilizada en su totalidad.

Según el análisis realizado a la empresa se obtuvo la siguiente información.

- | | |
|---|----|
| 1. ¿Cuenta la empresa con las suficientes maquinarias? | NO |
| 2. ¿Plantean en la empresa metas y objetivos a largo plazo? | NO |
| 3. ¿Cumplen con los trabajos en el menor tiempo posible? | NO |
| 4. ¿Cuenta la empresa con el personal preparado y especializado para la realización de actividades? | NO |
| 5. ¿Existe motivación en los empleados? | NO |
| 6. ¿Cuenta con instalaciones adecuadas? | NO |
| 7. ¿Se cumplen a cabalidad las reglas y políticas internas? | NO |
| 8. ¿Cuenta la empresa con infraestructura propia? | NO |

Por ser una empresa con poco tiempo en el mercado, como aspecto muy importante que afecta a la institución es la falta de difusión e información, ya que la ciudadanía piensa que la empresa debe servir a la comunidad de manera gratuita porque pertenece a la Ilustre Municipalidad del Cantón Santa Elena, e ignoran que la institución debe generar sus propios ingresos a través de las firmas de contratos, y el resto de actividades mencionadas anteriormente.

Así mismo se pudo detectar que existe escasa demanda interna y externa, es decir dentro y fuera de la provincia, adicionalmente no posee clientes minoristas haciendo que no logren incrementar sus ingresos, esto se debe a la poca experiencia que tiene la institución debido al poco tiempo que lleva funcionando en el cantón, si se establecen estrategias ayudaría a obtener convenios y alianzas a nivel local y nacional lo que conllevaría al reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Para que se cumplan todos los objetivos propuestos por la institución se tiene que efectuar un plan de todas las actividades a desarrollar, pero según información acumulada no se ha realizado a tiempo y esto causa que de alguna manera no se realicen los trabajos en forma organizada, convirtiéndose esto en el principal problema que tiene la empresa. Todas las organizaciones ya sean públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, necesitan elaborar un plan estratégico, esto se convierte en una herramienta indispensable para gestionar eficaz y eficientemente las estrategias y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa que anhela toda empresa para que sea reconocida.

Como solución a todos los inconvenientes que se presentan en la empresa y poder mejorar la situación actual de la misma, y tomando como ejemplo a la SENPLADES que brinda apoyo y capacitación teniendo como objetivo principal diseñar e implementar un sistema de planificación participativo, descentralizado, auto regulado y operativo, que brinde espacios adecuados para las iniciativas de desarrollo nacional y local, debido a esto “EMUVIAL EP” realizará un Plan

Estratégico, el cual consiste en identificar de manera sistemática las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales haciendo una buena combinación la empresa pueda tomar mejores decisiones en el presente, explotando sus fortalezas logrando así el posicionamiento en el mercado.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide el Plan Estratégico en el mejoramiento de la empresa de construcción vial “EMUVIAL EP” del Cantón Santa Elena de la Provincia de Santa Elena?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitado: La presente investigación es delimitada ya que la misma se direccionó específicamente a diseñar el plan estratégico a la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP” del Cantón Santa Elena, que permitiría el mejor funcionamiento de la organización, logrando con esto cumplir con las metas establecidas en un tiempo determinado.

Claro: La investigación está redactada en forma clara, precisa y de fácil de comprensión, en las mismas se identifican las ideas trascendentales que son los problemas que tiene la empresa “EMUVIAL EP”, una vez realizado el diagnóstico.

Evidente: La evaluación, en este caso, es una forma de retroalimentación y control de la actividad institucional, los mismo que son necesarios para la toma de decisiones, a fin de corregir las ineficiencias conocidas siendo evidente al momento que se obtiene un diagnóstico ya que tiene manifestaciones claras y sirvió de análisis para saber la realidad en que se encuentra la empresa.

Concreto: También es concreto porque una vez identificada la situación actual de la empresa tanto interna como externa, este trabajo ha sido redactado de manera que sea corto, preciso, directo y adecuado, logrando que al momento de diseñar el plan estratégico sea el más apropiado para la institución.

Relevante: Con todos los síntomas y causas ya detectados en el planteamiento del problema se busca que la solución sea relevante, es decir que sea importante para la sociedad en general, ya que a través de la implementación del plan contribuya con el desarrollo del Cantón y por ende de la empresa.

Original: El plan estratégico que tendrá la Empresa “EMUVIAL EP” es original ya que servirá para el direccionamiento estratégico y esto ayude a tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus actividades, la finalidad de este plan es dar a conocer a los directivos, jefes departamentales y empleados como planificar sus tareas, con esto ayudaría a conseguir un liderazgo participativo y poder contribuir con el progreso de la organización.

Contextual: Las investigación que realizará este presente trabajo es muy específica y si bien puede repetirse en otros momentos o lugares, es casi imposible que todas se agrupen del mismo modo, lugar o importancia que en otros casos, y también que generen exactamente los mismo resultados, toda empresa tiene características diferentes y eso hace que su solución sea la idónea para lograr sus objetivos.

Factible: Para lograr que la propuesta sea factible, lo primero que debe realizarse es un análisis de la situación planteada; en segundo lugar, programar y fundamentar con bases teóricas sobre el plan estratégico a elaborar, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, que demuestre su factibilidad o posibilidad para su ejecución.

Identifica los productos esperados: Una vez realizado el diagnóstico y análisis de la empresa “EMUVIAL EP”, se presentarán opciones y propuestas que

conlleven a elaborar de mejor manera el plan estratégico, además que este trabajo sea útil y que contribuya con soluciones alternativas para así poder ofrecer un servicio de calidad.

VARIABLES: Se identifican las dos variables con claridad, una dependiente que es la Empresa Municipal de Construcción Vial y la variable independiente que es el Plan Estratégico, los mismos que nos ayudaran a realizar un excelente trabajo para la institución.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existe un estudio previo relacionado al plan estratégico dentro de la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP” del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?
- ¿Cuáles son los componentes para elaborar un plan estratégico dentro de la organización?
- ¿Qué objetivos y metas buscará alcanzar la empresa y como los conseguirá?
- ¿Cuáles son los métodos e instrumentos de investigación a utilizar que me permita obtener la información necesaria?
- ¿De qué manera contribuye la empresa al desarrollo de la Provincia de Santa Elena?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico en función del análisis de cada uno de sus componentes considerando el enfoque participativo, que permita el desarrollo y progreso de las actividades de EMUVIAL EP del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4. Fundamentar teóricamente los planes estratégicos mediante criterios de las diferentes teorías y autores que faciliten la familiarización, caracterización del desarrollo del objeto de estudio
5. Recopilar información a través de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que nos proporcione el diagnóstico de la empresa EMUVIAL EP.
6. Analizar los resultados obtenidos mediante la tabulación de información recolectada para la determinación de la situación actual de la empresa.
7. Diseñar el plan estratégico considerando el enfoque participativo que permita un buen direccionamiento de las actividades de la empresa.

HIPÓTESIS:

¿Mediante la aplicación del Plan Estratégico con enfoque participativo permitirá establecer los objetivos y estrategias en la Empresa Municipal de construcción Vial “EMUVIAL EP”?

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”.

CUADRO N° 1: Operacionalización de las variables - Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE PLAN ESTRATÉGICO	La planificación estratégica es una herramienta administrativa que permite delinear objetivos estratégicos, establecer la misión, visión, estrategias, mediante un documento donde sigue un direccionamiento, proceso que se inicia con la creación de metas organizacionales, para determinar la situación actual, qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo, cómo y dónde debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados obtenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación 2. Estrategias 3. Importancia de la planificación estratégica 4. Análisis de la Situación Actual 5. Valores Estratégicos 6. Direccionamiento Estratégico 	<p>Metas. Seguimiento del Proceso. Niveles de Acciones Análisis FODA Elección de Factores Estratégicos Responsabilidad. Puntualidad Visión Misión. Objetivos Estrategias. Reglas Política. Proyectos Programas</p>	<p>¿Considera Ud. que es necesario un Plan estratégico dentro de una organización? ¿Qué estrategias se deben implantar para el mejoramiento Organizacional? ¿Por qué es importante conocer aspectos para diseñar el Plan Estratégico? ¿Qué proyectos consideraría usted para el desarrollo y progreso de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Entrevistas • Encuestas

Fuente: Empresa "EMUVIAL EP"

Elaborado: Maritza González Yagual

CUADRO N° 2: Operacionalización de las variables - Variable Dependiente

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL</p>	<p>Muestra la existencia de un direccionamiento de mejora en la condición humana, Conjunto de previsiones en construcción vial por parte del gobierno seccional o Municipio sobre el crecimiento de una organización, tanto en materia de objetivos como de medios para alcanzarlo obteniendo capacidad de los recursos involucrados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura legal 2. Características 3. Antecedentes 4. Organización Social. 5. Capacidad de los Recursos 	<p>Comunicación. Motivación Grupos y equipos de trabajo. Estructura de la Empresa. División y distribución de funciones. Cultura Organizacional Recurso Humano Recurso Material Recurso Económico</p>	<p>¿Cree que es importante conocer las necesidades de los involucrados? ¿Cómo se organizarían ustedes para que el plan estratégico sea un aporte de desarrollo de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Entrevistas • encuestas

Fuente: Empresa "EMUVIAL EP"

Elaborado: Maritza González Yagual

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Plan Estratégico

1.1.1. Fundamentación Del Plan Estratégico.

El plan estratégico es fundamental para el éxito de toda organización, estas se enfrentan a diversas incertidumbres y retos en el momento de tomar sus decisiones. Los distintos cambios en nuestra economía nos obligan a adaptarnos y para ello debemos proveer o adelantarnos al futuro de una forma práctica más que teórica y es allí cuando debemos hacer uso de una buena planificación estratégica.

Según Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, (2006), considera que la Planificación Estratégica es:

“El valor real de la planificación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito “Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planificación tiene escasas repercusiones en su rentabilidad”. (Pág. 28).

Hoy en día existen muchas organizaciones que han llegado al fracaso por no hacer una debida programación sobre sus actividades y un enfoque claro sobre donde quieren ir y que se debe hacer, la planificación no es el mecanismo para pronosticar el futuro, pero si una herramienta principal básica para disminuir riesgos.

1.1.2. ¿Qué es el Plan Estratégico?

El Plan Estratégico es un instrumento en el que los superiores responsables de una empresa o institución establecen la estrategia a seguir en un periodo establecido a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización. Cada línea de actuación debe estar asignada a un responsable de alcanzar los objetivos establecidos con una serie de acciones específicas, y así como el tiempo adecuado para llevarla a cabo. Según Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro(2010), considera que el Plan Estratégico es:

“Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Un proceso de planificación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas: ¿Cuál es la situación presente en la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?” (Pág. 25).

El plan estratégico se refiere a los objetivos planteados de la empresa que afectan su viabilidad y evolución en beneficio de la misma. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas, es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

A más de ser un proceso de previsión exige establecer metas y objetivos claros, así como lograrlos durante periodos específicos, por tanto las organizaciones siempre deben estar en constantes planificaciones e implementaciones de sus planes para bien de toda la comunidad en general, de esta manera se obtienen mejores resultados en la ejecución de proyectos sociales para bien de todos.

1.1.3. Importancia del Plan Estratégico

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa; es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa y sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos. Se debe considerar que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. Según Daniel Martínez y Artemio Milla (2005), consideran por qué es importante el plan estratégico:

“La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”. (Pág. 8).

La implementación de los nuevos cambios ha impactado fuertemente a las empresas, debido a que en ocasiones, las empresas no se encuentran preparadas para un cambio en sus procesos de negocio. Por lo tanto, es importante realizar previamente una planeación estratégica que apoyará a una empresa a alcanzar la ventaja competitiva deseada.

1.1.4. Características del Plan Estratégico

Las características del plan estratégico son las siguientes:

- ✓ Debe contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan ser medidos; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.
- ✓ Debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa.
- ✓ Debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.
- ✓ Debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

Estas características son esquemas para que “EMUVIAL EP” se dirija en sus actividades y se relacione en su entorno para poder adaptarse a los cambios.

1.1.5. Principios básicos del Plan Estratégico.

Los tres principios que orientan el conjunto del plan estratégico y todas sus actuaciones son los siguientes:

- ✓ **El principio de igualdad y no discriminación**, que implica la equiparación de derechos y obligaciones de la población.
- ✓ **El principio de ciudadanía**, que implica el reconocimiento de la plena participación cívica, social, económica, cultural y política de los ciudadanos.
- ✓ **El principio de interculturalidad**, como mecanismo de interacción entre las personas de distintos orígenes y culturas, dentro de la valoración y el respeto de la diversidad cultural.

1.1.6. Tipos de Planes

Para una buena administración se exige que en la planificación se utilicen diferentes tipos de planes, de acuerdo a las necesidades de la empresa, es por esto que a continuación se mencionan los más comunes, lo normal es usar más de un tipo de plan, ya que tienen distintos grados de complejidad y de detalle, además que se complementan entre sí.

Planes operativos se refieren básicamente a las asignaciones previas de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional es que se encuentra dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos y, su parámetro principal es la eficiencia.

Planes tácticos parten de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las organizaciones y al empleo más eficiente y efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Planes estratégicos son los procesos que sientan las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo, qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

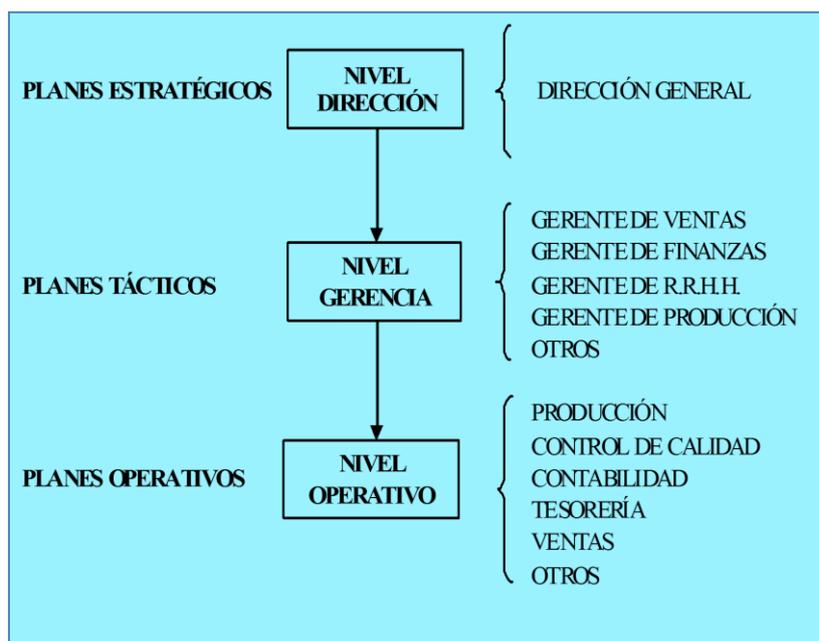
Respaldando las definiciones mencionadas anteriormente, el autor Joaquín Rodríguez Valencia (2006), manifiesta que entre los planes que deben ser herramientas indispensables en toda organización son:

Planeación operativa. Consiste en seleccionar medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación, suele ser a corto plazo (hasta un año), (Pág. 191).

Planeación táctica. En ella se eligen los medios y las metas para alcanzar objetivos fijados por una autoridad superior. Por ejemplo, si el objetivo de una empresa es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes cinco años, tal objetivo puede encargarse al departamento de ventas. Este decidirá si su empresa puede alcanzar a los competidores con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta), para el periodo cubierto por el plan. Luego seleccionara los medios con los que tratara de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a darse en el mediano plazo (de dos a cinco años), (Pág. 191).

Planeación estratégica. Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco años o más), (Pág. 191).

GRÁFICO N° 1: Tipos de Planes Estratégicos

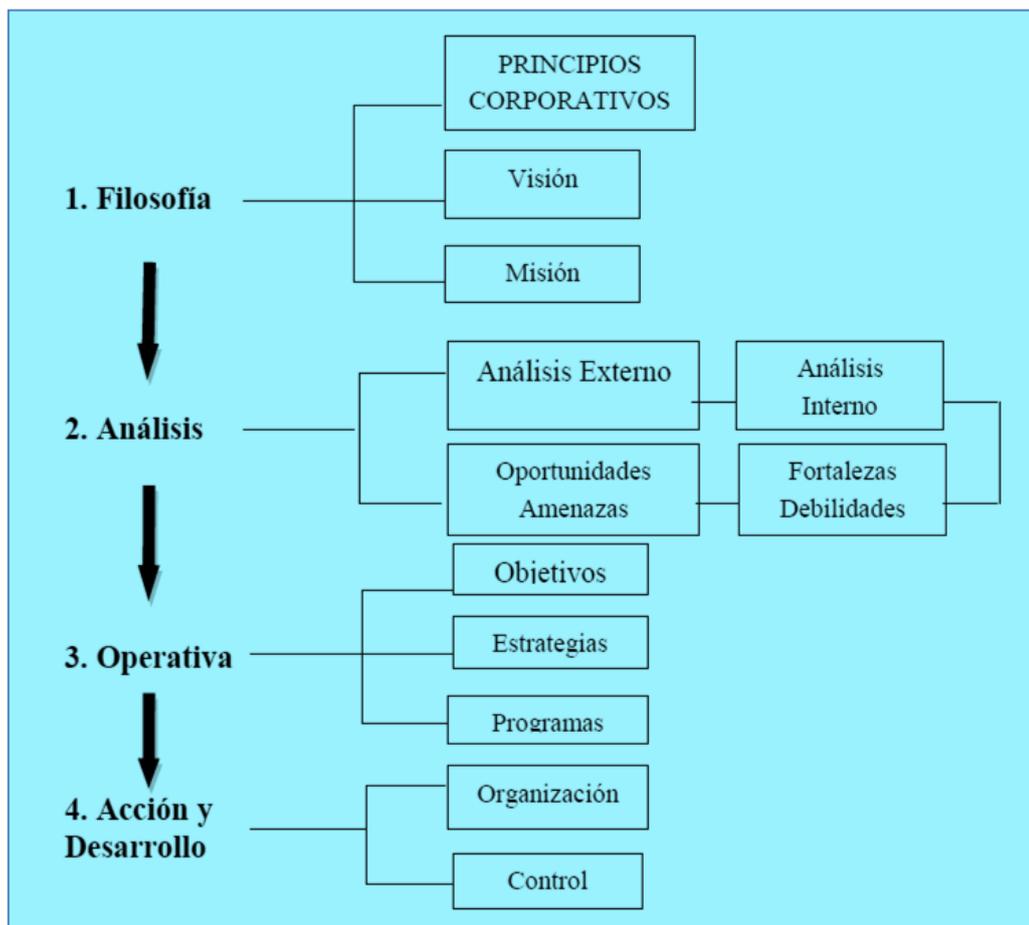


FUENTE: Joaquín Rodríguez Valencia (2006)

1.1.7. Modelos y Elementos del Plan Estratégico

La planificación es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. A continuación se mostrarán varios modelos de planes estratégicos elaborados por diferentes autores donde resaltan el proceso o elementos que se debe incluir en una planificación que nos permitirá cumplir con los objetivos programados por la empresa.

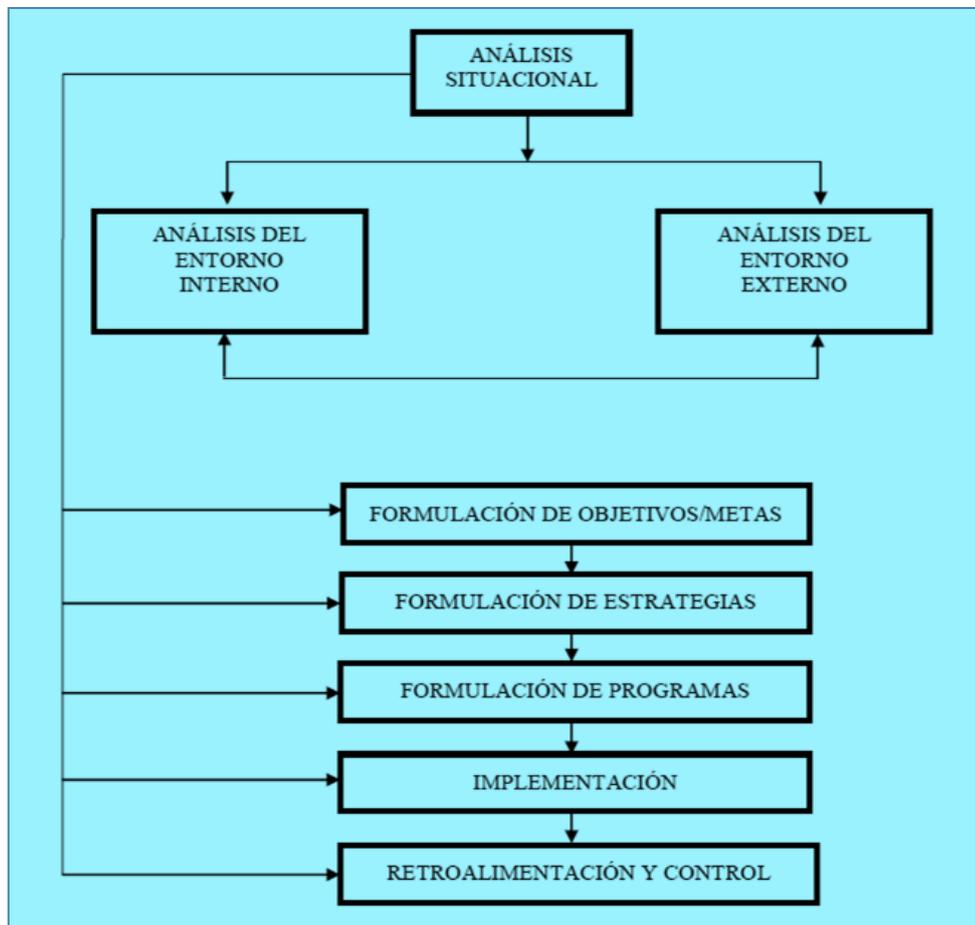
GRÁFICO N° 2: Modelo Gerencia Estratégica



FUENTE: Víctor Hugo Qhizpe (2006)

Este modelo se refiere a la evaluación y análisis de empresas ya que permite estudiar, valorar y monitorear una organización, centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia.

GRÁFICO N° 3: Modelo de Kotler Philip

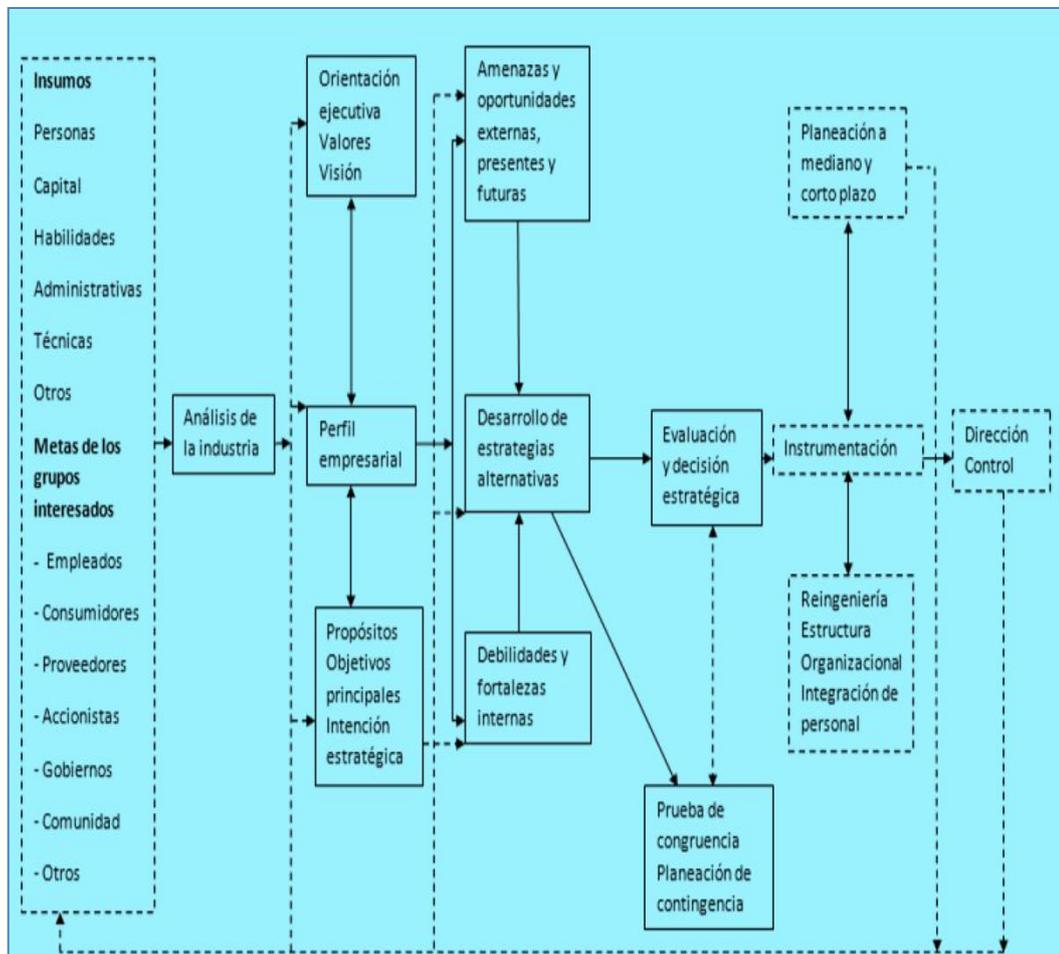


FUENTE: Kotler Philip (2003)

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de objetivos/metás, estrategias, programas, llegando a la implementación y finalmente con la retroalimentación y control, ya que los cambios en el ambiente de la organización son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Este modelo permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles en base al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la empresa. En base a estos resultados formular micro-proyectos que permitan resolver la problemáticas los fenómenos detectados en una empresa de carácter público o privado.

GRÁFICO N° 4: Modelo de Koontz



FUENTE: Gerrit Burgwal (2005)

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

En conclusión ninguna organización, no importa cuán grande o productiva sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que una vez estudiados los modelos se decide que cada organización debe identificar aquellos elementos que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, así mismo debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

1.1.8. Visión

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden. Según Martínez Daniel y Milla Artemio (2005), considera que la visión es:

“El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa” (pág.21).

1.1.9. Misión

La misión de una empresa es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe; y por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa. Cuando se crea una organización, siempre se hace teniendo una idea de lo que a través de ella se desea lograr en un tiempo determinado. Dicho de otra manera, las distintas actividades que se van a desarrollar en la organización persiguen lograr, en el largo plazo, determinados objetivos que tienen tal relevancia que constituyen la principal justificación para su nacimiento y existencia, además de conformar el marco elemental sobre el cual debe desarrollarse todo su accionar consiguiendo cumplir con las metas planteados.

Por esta razón la misión de la empresa fue realizada en consenso reuniendo a directivos y representante de los empleados; es decir participativo, logrando construir la misión sin confundir los fines y medios de que nos valemos para lograr su materialización.

1.1.10. Filosofía organizacional

La Filosofía de una empresa constituye una expresión pública de sus principales valores culturales llegando a ser la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Según Daniel Martínez y Artemio Milla, (2005) consideran que:

“La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia”. (Pág. 24)

La filosofía de la empresa se elaborará de manera participativa mediante reuniones con los directivos y jefes departamentales de la empresa, ya que esto ayudará a que orienten sus anhelos en construir una identidad que los fortalezca interna y externamente.

1.1.11. Objetivos

Los objetivos se refieren a las metas que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Es importante, considerar las opiniones de todas las personas involucradas, sean internas o externas es posible que el diagnóstico nos dé la pauta hacia dónde queremos llegar o en todo caso existe la necesidad de plantearse las siguientes preguntas:

¿Qué desea alcanzar?

¿Cómo se pretende lograrlo?

¿Qué medios se van a utilizar?

¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese documento?

¿Cuándo debemos lograrlo?

¿Dónde se debe ejecutar?

1.1.12. Valores – cultura organizacional

Según los autores Martínez Daniel y Milla Artemio (2005), considera que:

“Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones en un individuo o un grupo de individuos. Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma” (Pág. 24).

Por lo tanto los valores corporativos que prevalecen y representan a la empresa son:

Integridad: Vida en concordancia con el estado de conciencia más elevado. La integridad personal requiere valor. En una sociedad donde se pierden los valores y crece la desconfianza, la integridad es un desafío impresionante en los negocios, la familia, el estado y la sociedad en general.

Responsabilidad: Es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide. La responsabilidad empresarial impacta en el bienestar de la empresa y sus trabajadores lo reconocen y se motivan al saber que se ayuda a la sociedad. “Crea un ambiente laboral más positivo”.

Honestidad: Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad.

Lealtad: Se la debemos a aquellas personas para las cuales trabajamos, lealtad es sinónimo de compromiso y entrega a nuestro trabajo. Este valor les permite cuidar el presente y futuro de la empresa siendo la llave que permite tener auténtico éxito cuando se relacionan.

1.1.13. Análisis situacional

Dentro del análisis situacional se recurre al estudio de los dos ambientes, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno, referente a las fortalezas y debilidades de la empresa.

1.1.13.1.1. Análisis del ambiente interno

Consiste en detallar los aspectos positivos y negativos de la realidad, a fin de reconocer, aprovechar y potenciar las fortalezas así cómo reconocer, modificar y superar las debilidades; por supuesto que este estudio es preferible realizarlo en grupos de trabajo, tratando de facilitar la inclusión de la mayor cantidad de opiniones y puntos de vista diferentes, a fin de obtener un panorama completo y comprensivo de la realidad.

Esto es posible realizarlo en empresas con una estructura más grande y más diversificada, incluyendo a más personas y por lo tanto diversos criterios. Puede hacerse también en el caso de pequeños negocios, en el de emprendedores sin estructura o en cada uno de los seres humanos requiriendo las razones de otras personas que conozcan esa realidad y puedan aportar opiniones y puntos de vista que enriquezcan el análisis.

El análisis de fortalezas y debilidades constituye un pilar importante para el mejoramiento de la empresa, es también el fundamento de los denominados procesos de mejora continua. Debe destacarse que cuando se habla de aspectos positivos y negativos, lo estamos haciendo en un sentido relativo, dado que en general sólo lo son en un contexto determinado; y lo que crea una fortaleza en ciertas circunstancias, puede no serlo tanto en otra, e inclusive convertirse en una debilidad y viceversa.

1.1.13.1.2. Análisis del ambiente externo

Este análisis constituye lo que se denomina la “mirada hacia afuera” y es el complemento indispensable del análisis del ambiente interno, en cuanto completa la visión global de la situación y su contexto.

El reconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve la empresa constituye otro eje central de la planificación, dado que vincula a la empresa con el medio donde se desarrolla su actividad, produciendo la necesaria adaptación de la misma y enfocando su actitud hacia la construcción de los objetivos posibles.

Debe puntualizarse también que no puede ejercerse una influencia directa sobre las oportunidades y amenazas sino que debemos necesariamente adaptarnos a las mismas de acuerdo a cada situación particular de fortalezas y debilidades. El análisis situacional implica un examen general de los aspectos fuertes y débiles de una organización.

Se piensa que en determinadas situaciones no existen aspectos débiles, se puede afirmar que existen errores, porque cada institución o individuo, tiene ciertos perfiles más positivos o negativos que otros en cada una de los medios que le toque trasladarse.

Cualquiera sea la importancia o el nivel de desarrollo que tenga la empresa o la persona, siempre habrá aspectos débiles para optimizar, y tener conciencia de ello es el punto de partida para mejorar. Cómo también es bueno tener en claro qué riesgos o amenazas se afrontan, y por otro lado, que oportunidades se presentan.

1.1.13.2. Matrices estratégicas

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno, los recursos y capacidades de la empresa.

Existen dos tipos de matrices:

1- De posicionamiento: es un sistema que provee información para la toma de decisiones, calificando los distintos productos, grupos, o negocios de una empresa de acuerdo a su rentabilidad y que a la vez indica cuáles son los caminos a seguir, ponderando las posibilidades reales de cada uno de ellos, ofrecen una imagen de la posición global de una organización.

2- De evaluación: posicionado o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización internos o externos, que proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con esa realidad apreciada, prevista o valorada.

Las limitaciones de las matrices son:

- ✓ Se derivan de un carácter sesgado, parcial, limitado y subjetivo de la información
- ✓ Los datos de la competencia son incompletos
- ✓ Los conocimientos del entorno son imperfectos

Las matrices son solo herramientas de diagnóstico, nunca hay que considerarlas criterios de decisión y permiten elaborar pronósticos orientativos.

1.1.14. Estrategias

Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Según el libro Estrategias de Crecimiento (2006), manifiesta que: “Estrategia es una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, qué se pretende alcanzar y cómo se va alcanzar”
Pág. 19.

1.1.14.1. Estrategia de Crecimiento

Este tipo de estrategia es desarrollada mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o dotar a la empresa de nuevos productos. Un esquema de las diferentes destrezas de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa y clasifica las estrategias en cuatro modalidades:

1.- Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

2.- Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto y/o servicio que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

3.- Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos y/o servicios que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones que pueden ser: mayor calidad, menor precio, etc. sobre los actuales.

4.- Estrategia de diversificación. La empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos servicios y nuevos mercados, teniendo en consideración, las oportunidades que se presentan para los consumidores que siempre esperan innovación.

1.1.14.2. Estrategia de Mejoramiento

Las estrategias de mejoramiento solucionarán planes futuros a la empresa “EMUVIAL EP” mediante correcciones rápidas y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios. Se constituye como una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Por medio de esta estrategia se logrará ser más productivos y competitivos en el mercado nacional al cual pertenece la empresa. Por otra parte, se deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que, si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que la empresa crezca dentro del mercado e incluso liderarlo.

1.1.14.3. Estrategia de Cambio

Las estrategias de cambio son la clave del éxito o fracaso del proceso de transformación, una vez que se han reformulado los procesos de la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, con el soporte de la mejor tecnología y diseñando una adecuada estructura organizativa se logra los cambios esperados en beneficio de los habitantes del cantón Santa Elena provincia del mismo nombre.

El principal objetivo de la estrategia es la evaluación y planificación del proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando la calidad y continuidad del servicio.

Puede ser diseñada con anticipación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita, previa una estrategia bien formulada permite alcanzar los esfuerzos asignando los recursos de una organización y adopta una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas, anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores.

Está constituida por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y maniobras, la misma que a través de la aplicación de esta estrategia la empresa cambia de manera significativa.

1.1.15. Cursos de acción

Muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planificación, tales como los programas, presupuestos y procedimientos.

El curso de acción es como un plan que anticipa las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

1.1.16. Políticas

La política es una de las vías para hacer operativa la estrategia, suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la táctica, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la colectividad.

1.1.17. Procedimiento

El procedimiento es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo, una y otra vez. Sirven como guías de acción más que de pensamiento, pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas se construyen de acuerdo con la situación de cada empresa y de su estructura organizacional. A través de los procedimientos se puede constituir el orden cronológico que deben seguirse en la realización de un trabajo. Su establecimiento, básicamente corresponde al nivel operativo. Los procedimientos diseñados en este plan, es representar mediante diagramas lo cual permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades.

La importancia de los procedimientos radica en:

- ✓ Determinar el orden lógico que deben seguir las actividades.
- ✓ Promover la eficiencia y especialización.
- ✓ Delimitar responsabilidades evitando duplicidades.
- ✓ Determinar cómo deben ejecutarse las actividades, también cuándo y quiénes deben realizarlas.
- ✓ Ser aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

1.1.18. Programas

Los programas son esquemas donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La importancia de los programas es que:

- ✓ Suministran información e indican el estado de avance de las actividades
- ✓ Mantienen en orden las actividades sirviendo como herramienta de control.
- ✓ Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad
- ✓ Determinan los recursos que necesitan
- ✓ Disminuyen los costos
- ✓ Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente
- ✓ Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades
- ✓ Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias
- ✓ Evitan la duplicidad de esfuerzos

1.1.19. Proyecto

La razón de realizar un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que impone un presupuesto, calidades establecidas anticipadamente y un lapso de tiempo previamente definido, consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado y que apunta a lograr un resultado único.

El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles. Según el libro *Gestión de proyectos* (2008), se define como: “Una operación que se acomete para realizar una obra de gran importancia y que posee una serie de características” (pág. 2).

1.1.20. Presupuesto

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Según el autor Zambrano Barrios, Adalberto (2009), considera que:

“El presupuesto no es más que la expresión financiera del plan. Aquí existe un aspecto sumamente importante a reseñar y son los resultados. Tanto el plan como el presupuesto, y especialmente este último, deben mostrar a los fines de justificar su ejecución. Todo gasto que se ejecute, todo crédito presupuestario, debe implicar la generación de un producto, de unos resultados y de unos impactos o beneficios sociales; por lo menos en relación con aquellos gastos vinculados a la generación de productos terminales y productos intermedios” (pág. 36).

1.1.21. Seguimiento y control

El sistema de seguimiento y control tiene como fin conocer la marcha, evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto, sistematizar y capitalizar las experiencias. El sistema de seguimiento y control se incorpora como un elemento esencial en la gestión de planificación de la empresa social pública o privada, a través de la cual se gerencia responsablemente y valora los planes, programas y proyectos, ajustando las estrategias a los logros intermedios cuando se observen las desviaciones con respecto a los objetivos planteados o cuando se prevé el cumplimiento de estos.

1.1.21.1. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos –como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño–, el Cuadro de Mando Integral ayuda a introducir piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Se puede decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una “fotografía” que permite examinar cómo están acometiendo hoy la estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar la visión de la empresa en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard todavía es un gran desconocido, no sólo para organizaciones que plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implementación. Antes de asumir un nuevo modelo de gestión es clave entender las razones que justifican el cambio; no en vano, el Balanced Scorecard es un proyecto que va a requerir tiempo y recursos de la organización y por tanto, sólo es recomendable si se estima su utilidad. En ningún caso se trata de cambiar por cambiar. La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta.

A continuación se detalla cómo se realizará el proceso del BSC

1. Se efectuará una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa estratégico con el fin de dejar en claro su definición y alcance.
2. Se detallará indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo. Debe aclararse que hay indicadores cuyos resultados se obtienen de encuestas realizadas a clientes que visitan la empresa “EMUVIAL EP”.
3. Se describirá el uso de alarmas para cada indicador a partir de los resultados de desvíos porcentuales ocurridos de un mes a otro y con respecto al valor presupuestado. Por supuesto, dependiendo del objetivo del análisis a efectuar, se utilizará un desvío u otro. Es decir, si se está analizando la evolución de la empresa, se analizará el desvío con respecto a un mes anterior; si se está analizando el cumplimiento del presupuesto, se analizará el desvío con respecto al valor presupuestado.

Cabe aclarar que, por una cuestión de simplicidad, se utiliza en todos los casos rangos de más o menos 5% para pasar de una situación a otra. En caso de implementar este Balanced Scorecard, se deberían revisar y actualizar los rangos de cada indicador. Los desvíos se calculan de la siguiente forma:

- Para indicadores en los que la situación favorable se da cuando el nuevo valor es mayor que el anterior o el nuevo valor es mayor al presupuestado, el desvío se calculará como:

$(\text{Valor Nuevo} - \text{Valor Anterior}) / \text{Valor Anterior}$ (comparando nuevo mes con mes inmediato anterior) $(\text{Valor Nuevo} - \text{Valor Presupuestado}) / \text{Valor Presupuestado}$ (comparando nuevo mes con valor presupuestado para el mes).

1.1.21.2. Perspectiva Financiera

CUADRO N° 3: Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
<p>INCREMENTAR INGRESOS</p>	<p>Mediante el incremento de ingresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida. Este incremento se logra aumentando las unidades vendidas y/o aumentando el precio de venta. Para la empresa sólo es posible incrementar ingresos aumentando la venta a los clientes existentes o aumentando la cantidad de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresos por ventas a empresas bajo convenio
<p>OPTIMIZAR RENTABILIDAD DE LA EMPRESA</p>	<p>El objetivo primordial de la organización es optimizar la rentabilidad. La rentabilidad indica cuánta riqueza ha generado la empresa por cada unidad de moneda invertida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liquidez
<p>REDUCIR EGRESOS</p>	<p>Mediante la reducción de egresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida. Básicamente, cuando hablamos de egresos, hablamos de gastos. Este objetivo apunta al intento de reducción de aquellos gastos en los que la empresa podría no incurrir sin que esta reducción vaya en detrimento de la operación de la empresa en su conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gastos Administrativos con respecto a los ingresos ➤ Gastos Financieros con respecto a los ingresos ➤ Gastos de Vialidad respecto a los ingresos

FUENTE: Mapa estratégico "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

➤ **Incrementar ingresos**

Indicador: Ingreso por venta a empresas bajo convenio

Descripción:

Permite evaluar la proporción de ingresos generados por las ventas a empresas con las cuales se hayan firmado convenios en comparación con los ingresos totales de la empresa.

Fórmula:
$$\frac{\text{Ingresos por ventas por convenio} * 100}{\text{Ventas totales}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual

Valor Meta: Valor presupuestado.

Evaluación de desvíos: con respecto al mes anterior y al valor presupuestado.

Se tomarán valores porcentuales.

$(I0 - I-1) / I-1 \geq 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas (I0) ha mejorado con respecto al mes anterior (I-1) en un 5% o más.
$(I0 - IP) / IP \geq 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actual / Ventas (I0) es mejor que el presupuestado (IP) en un 5% o Ingresos por ventas con convenio * 100 Ventas Totales más.
$-0.05 < (I0 - I-1) / I-1 < 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas (I0) con respecto al mes anterior (I-1) se mantuvo (+ - 5%).
$-0.05 < (I0 - IP) / IP < 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actual / Ventas (I0) es similar al presupuestado (IP) (+- 5%).
$(I0 - I-1) / I-1 \leq -0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas (I0) ha empeorado con respecto al mes anterior (I-1) en un 5% o más.
$(I0 - IP) / IP \leq -0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actual / Ventas (I0) es peor que el presupuestado (IP) en un 5% o más.

➤ **Optimizar rentabilidad de la empresa**

Indicador: Liquidez

Descripción:

Indica si una empresa es capaz de afrontar sus pasivos corrientes, es decir, los más exigibles, con sus activos corrientes. Un resultado superior a uno, indica que la totalidad de los activos corrientes alcanzan a cubrir la totalidad de los pasivos corrientes.

Fórmula:
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado.

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

L > 1 Puede pagar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes

L = 1 Se pagan los pasivos corrientes con la totalidad de los activos corrientes

L < 1 No le alcanzan sus activos corrientes para pagar sus pasivos corrientes

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(L_0 - L_{-1}) / L_{-1} \geq 0.05$	Liquidez actual (L0) ha mejorado con respecto al mes anterior (L-1) en un 5% o más
$(L_0 - LP) / LP \geq 0.05$	Liquidez actual (L0) es mejor que el presupuestado (LP) en un 5% o más.
$-0.05 < (L_0 - L_{-1}) / L_{-1} < 0.05$	Liquidez con respecto al mes anterior (L-1) se mantuvo (+-5%).
$-0.05 < (L_0 - LP) / LP < 0.05$	Liquidez actual (L0) es similar al presupuestado (LP) (+-5%).
$(L_0 - L_{-1}) / L_{-1} \leq -0.05$	Liquidez actual (L0) ha empeorado con respecto al mes anterior (L-1) en un 5% o más.
$(L_0 - LP) / LP \leq -0.05$	Liquidez actual (L0) es peor que el presupuestado (LP) en un 5% o más.

➤ **Reducir egresos**

Indicador: Gastos administrativos con respecto a los ingresos

Descripción:

Permite evaluar la relación entre los gastos administrativos y las ventas y en consecuencia, evaluar la eficiencia del área administrativa de la empresa, ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

Fórmula:
$$\frac{\text{Gastos de administración} * 100}{\text{Ingresos por ventas}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(G-1 - G0) / G0 \geq 0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) ha mejorado con respecto al mes anterior (G-1) en un 5% o más.
$(GP - G0) / G0 \geq 0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) es mejor que el presupuestado (GP) en un 5% o más.
$-0.05 < (G-1 - G0) / G0 < 0.05$	Gastos/Ventas con respecto al mes anterior (G-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (GP - G0) / G0 < 0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) es similar al presupuestado (GP) (+- 5%).
$(G-1 - G0) / G0 \leq -0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) ha empeorado con respecto al mes anterior (G-1) en un 5% o más.
$(GP - G0) / G0 \leq -0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) es peor que el presupuestado (GP) en un 5% o más.

Indicador: Gastos financieros con respecto a los ingresos

Descripción:

Permite evaluar la relación entre los gastos financieros y los ingresos y en consecuencia, evaluar la eficiencia del área financiera de la empresa, ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

Fórmula:
$$\frac{\text{Gastos financieros} * 100}{\text{Ingresos por ventas}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(G-1 - G0)/ G0 \geq 0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) ha mejorado con respecto al mes anterior (G-1) en un 5% o más.
$(GP - G0)/ G0 \geq 0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) es mejor que el presupuestado (GP) en un 5% o más.
$-0.05 < (G-1 - G0)/ G0 < 0.05$	Gastos/Ventas con respecto al mes anterior (G-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (GP - G0)/ G0 < 0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) es similar al presupuestado (GP) (+- 5%).
$(G-1 - G0)/ G0 \leq -0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) ha empeorado con respecto al mes anterior (G-1) en un 5% o más.
$(GP - G0)/ G0 \leq -0.05$	Gastos/Ventas actual (G0) es peor que el presupuestado (GP) en un 5% o más.

Indicador: Gastos de vialidad con respecto a los ingresos

Descripción:

Permite evaluar la relación entre los gastos de vialidad y los ingresos, en consecuencia, evaluar qué porcentaje de las ventas se pierden debido al pago de valores al personal que está dentro de este programa. Ya que estos valores se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es significativo revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

Fórmula:
$$\frac{\text{Gastos de vialidad} * 100}{\text{Ingresos por ventas}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(RF-1 - RF0) / RF0 \geq 0.05$	Gastos de vialidad/Ventas actual (RF0) ha mejorado con respecto al mes anterior (RF-1) en un 5% o más.
$(RFP - RF0) / RF0 \geq 0.05$	Gastos de vialidad/Ventas actual (RF0) es mejor que el presupuestado (RFP) en un 5% o más.
$-0.05 < (RF-1 - RF0) / RF0 < 0.05$	Gastos de vialidad/Ventas con respecto al mes anterior (RF-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (RFP - RF0) / RF0 < 0.05$	Gastos de vialidad/Ventas actual (RF0) es similar al presupuestado (RFP) (+- 5%).
$(RF-1 - RF0) / RF0 \leq -0.05$	Gastos de vialidad/Ventas actual (RF0) ha empeorado con respecto al mes anterior (RF-1) en un 5% o más.
$(RFP - RF0) / RF0 \leq -0.05$	Gastos de vialidad/Ventas actual (RF0) es peor que el presupuestado (RFP) en un 5% o más.

1.1.21.3. Perspectiva del Cliente

CUADRO N° 4: Perspectiva del Cliente

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
MEJORAR IMAGEN Y RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	Este objetivo apunta tanto a hacer conocida la empresa a quienes aún no la conocen como a mejorar la imagen que los consumidores ya tengan de ella. Se cree que este objetivo, de lograrse, podría colaborar en la consecución de los dos objetivos mencionados con anterioridad. Por un lado, mediante la mejora de la imagen de la empresa se pueden captar nuevos clientes, ya que existen quienes estarían dispuestos a cambiar de empresa, si descubren que es mejor que la que visitan usualmente.	➤ Percepción de la imagen de la empresa
LOGRAR CALIDAD Y VARIEDAD DE SERVICIOS	Este objetivo permitirá mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa, ya que saben que en EMUVIAL EP encuentran lo que buscan. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del consumidor.	➤ Percepción de calidad ➤ Percepción de variedad
LOGRAR SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE	Mediante este objetivo buscamos aumentar las ventas a clientes existentes. La satisfacción y lealtad sólo pueden lograrse si el cliente tiene una buena imagen de la empresa, imagen relacionada a los productos que ofrece, la atención que brinda y la responsabilidad social y ambiental que sostiene	➤ Nivel de satisfacción del cliente

FUENTE: Mapa estratégico "EMUVIAL EP"
ELABORADO POR: Maritza González Yagual

➤ **Mejorar imagen y reconocimiento de la empresa**

Indicador: Percepción de la imagen de la empresa

Descripción:

Permite evaluar la calidad de la imagen de la empresa, según cómo lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuó, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitó a los usuarios que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen. Se espera que los resultados de tipo 1 (buena imagen) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (mala imagen).

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (buena imagen).

Se tomarán valores porcentuales.

$(I0 - I-1) / I-1 \geq 0.05$	Imagen actual (I0) ha mejorado con respecto al mes anterior (I-1) en un 5% o más.
$(I0 - IP) / IP \geq 0.05$	Imagen actual (I0) es mejor que el presupuestado (IP) en un 5% o más.
$-0.05 < (I0 - I-1) / I-1 < 0.05$	Imagen con respecto al mes anterior (I-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (I0 - IP) / IP < 0.05$	Imagen actual (I0) es similar al presupuestado (IP) (+- 5%).
$(I0 - I-1) / I-1 \leq -0.05$	Imagen actual (I0) ha empeorado con respecto al mes anterior (I-1) en un 5% o más.
$(I0 - IP) / IP \leq -0.05$	Imagen actual (I0) es peor que el presupuestado (IP) en un 5% o más.

➤ **Lograr calidad y variedad de servicios**

Indicador: Percepción de calidad

Descripción:

Permite evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos ofrecidos. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuó, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicita al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 3, siendo 1 alta calidad, 2 indiferente y 3 baja calidad.

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (alta calidad). Se tomarán valores porcentuales.

$(C0 - C-1) / C-1 \geq 0.05$	Calidad actual (C0) ha mejorado con respecto al mes anterior (C-1) en un 5% o más.
$(C0 - CP) / CP \geq 0.05$	Calidad actual (C0) es mejor que el presupuestado (CP) en un 5% o más.
$-0.05 < (C0 - C-1) / C-1 < 0.05$	Calidad con respecto al mes anterior (C-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (C0 - CP) / CP < 0.05$	Calidad actual (C0) es similar al presupuestado (CP) (+- 5%).
$(C0 - C-1) / C-1 \leq -0.05$	Calidad actual (C0) ha empeorado con respecto al mes anterior (C-1) en un 5% o más.
$(C0 - CP) / CP \leq -0.05$	Calidad actual (C0) es peor que el presupuestado (CP) en un 5% o más.

Indicador: Percepción de variedad

Descripción:

Permite evaluar la percepción de los clientes sobre la variedad de los servicios ofrecidos, tanto asfalto y otros elementos para la construcción de la infraestructura vial, etc. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuó, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicita al cliente que responda su percepción sobre la variedad de productos, de 1 a 3, siendo 1 gran variedad, 2 indiferente y 3 poca variedad.

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (gran variedad). Se tomarán valores porcentuales.

$(V0 - V-1) / V-1 \geq 0.05$	Variedad actual (V0) ha mejorado con respecto al mes anterior (V-1) en un 5% o más.
$(V0 - VP) / VP \geq 0.05$	Variedad actual (V0) es mejor que el presupuestado (VP) en un 5% o más.
$-0.05 < (V0 - V-1) / V-1 < 0.05$	Variedad con respecto al mes anterior (V-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (V0 - VP) / VP < 0.05$	Variedad actual (V0) es similar al presupuestado (VP) (+- 5%).
$(V0 - V-1) / V-1 \leq -0.05$	Variedad actual (V0) ha empeorado con respecto al mes anterior (V-1) en un 5% o más.
$(V0 - VP) / VP \leq -0.05$	Variedad actual (V0) es peor que el presupuestado (VP) en un 5% o más.

➤ **Lograr satisfacción y lealtad del cliente**

Indicador: Nivel de satisfacción del cliente

Descripción:

Permite evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes con respecto a la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuó, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicita al cliente que responda su grado de satisfacción con la empresa, de 1 a 3, siendo 1 satisfecho, 2 indiferente y 3 insatisfecho.

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$$

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (satisfecho). Se tomarán valores porcentuales.

$(S_0 - S_{-1}) / S_{-1} \geq 0.05$	Satisfacción actual (S ₀) ha mejorado con respecto al mes anterior (S ₋₁) en un 5% o más.
$(S_0 - SP) / SP \geq 0.05$	Satisfacción actual (S ₀) es mejor que el presupuestado (SP) en un 5% o más.
$-0.02 < (S_0 - S_{-1}) / S_{-1} < 0.05$	Satisfacción con respecto al mes anterior (S ₋₁) se mantuvo (+- 5%).
$-0.02 < (S_0 - SP) / SP < 0.05$	Satisfacción actual (S ₀) es similar al presupuestado (SP) (+- 5%).
$(S_0 - S_{-1}) / S_{-1} \leq -0.05$	Satisfacción actual (S ₀) ha empeorado con respecto al mes anterior (S ₋₁) en un 5% o más.
$(S_0 - SP) / SP \leq -0.05$	Satisfacción actual (S ₀) es peor que el presupuestado (SP) en un 5% o más.

1.1.21.4. Perspectiva de Procesos Internos

CUADRO N° 5: Perspectiva de Procesos Internos

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
<p>EFFECTUAR CONVENIOS Y ALIANZAS</p>	<p>Este objetivo apunta a aumentar la cantidad de convenios con empresas, a fin de aumentar la cantidad de clientes, asegurando que dichos clientes se mantendrán en la empresa. Estas alianzas deben efectuarse de manera tal que sean provechosos tanto para el cliente como para la empresa, conviniendo descuentos o plazos de pago que sean ventajosos para el cliente sin afectar la rentabilidad actual a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de Convenios
<p>ADECUAR INSTALACIONES</p>	<p>Dada la gran cantidad de necesidades de los clientes que se deben satisfacer, siempre será necesario adecuar las instalaciones para poder hacerlo satisfactoriamente. Por ende, requiere de actualizaciones y reformas continuas a fin de poder abastecer calidad y variedad en los productos y servicios y así poder mantener el nivel de ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto de la inversión en adecuación
<p>OPTIMIZAR PROCESOS</p>	<p>Los procesos operativos y administrativos deben mejorarse a fin de entregarle una mejor propuesta de valor al cliente y lograr reducir gastos innecesarios. Tratándose de una empresa pública, es de esperarse que haya procesos administrativos manuales y desordenados que puedan acelerarse y mejorarse. Para hacerlo, se requerirá capacitar al personal e invertir en herramientas, tecnología y asesoramiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo de entrega real ➤ Tiempo de espera real

FUENTE: Mapa estratégico "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

➤ **Efectuar convenios y alianzas**

Indicador: Cantidad de Convenios

Descripción:

Permite tener en cuenta la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a la organización como proveedor, como por ejemplo empresas de turismo, transporte de pasajeros, agrónomos, etc. No necesariamente debe tratarse de nuevas alianzas, sino que se tomán en cuenta convenios vigentes en el mes de análisis, independientemente de la antigüedad del mismo. El objetivo es continuar con las alianzas mes a mes e incorporar una nueva cada vez que sea viable.

Fórmula: Se consideró la cantidad de convenios existentes en el mes.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor presupuestado.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(CC0 - CC-1) / CC-1 \geq 0.05$	Cantidad de Convenios actual (CC0) ha mejorado con respecto al mes anterior (CC-1) en un 5% o más.
$(CC0 - CCP) / CCP \geq 0.05$	Cantidad de Convenios actual (CC0) es mejor que el presupuestado (CCP) en un 5% o más.
$-0.05 < (CC0 - CC-1) / CC-1 < 0.05$	Cantidad de Convenios con respecto al mes anterior (CC-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (CC0 - CCP) / CCP < 0.05$	Cantidad de Convenios actual (CC0) es similar al presupuestado (CCP) (+- 5%).
$(CC0 - CC-1) / CC-1 \leq -0.05$	Cantidad de Convenios actual (CC0) ha empeorado con respecto al mes anterior (CC-1) en un 5% o más.
$(CC0 - CCP) / CCP \leq -0.05$	Cantidad de Convenios actual (CC0) es peor que el presupuestado (CCP) en un 5% o más.

➤ **Adecuar instalaciones**

Indicador: Impacto de la inversión en adecuación

Descripción:

Permite evaluar el posible impacto de la inversión realizada para la adecuación de las instalaciones, en pos de mejorar la calidad y la variedad de los productos y servicios, en las ventas del periodo posterior a la inversión.

Fórmula:
$$\frac{\text{Inversión en la adecuación} * 100}{\text{Ventas}}$$

Frecuencia de actualización: Semestral

Evaluación de desvíos: con respecto al semestre anterior y con respecto al presupuestado.

Se consideran valores porcentuales.

$(I-1 - I0) / I0 \geq 0.05$	Impacto de la adecuación actual (I0) ha mejorado con respecto al mes anterior (I-1) en un 5% o más.
$(IP - I0) / I0 \geq 0.05$	Impacto de la adecuación actual (I0) es mejor que el presupuestado (IP) en un 5% o más.
$-0.05 < (I-1 - I0) / I0 < 0.05$	El Impacto de la adecuación con respecto al mes anterior (I-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (IP - I0) / I0 < 0.05$	El Impacto de la adecuación actual (I0) es similar al presupuestado (IP) (+- 5%).
$(I-1 - I0) / I0 \leq -0.05$	Impacto de la adecuación actual (I0) ha empeorado con respecto al mes anterior (I-1) en un 5% o más.
$(IP - I0) / I0 \leq -0.05$	Impacto de la adecuación actual (I0) es peor que el presupuestado (IP) en un 5% o más.

➤ **Optimizar procesos**

Indicador: Tiempo de entrega real

Descripción:

Permite comparar la percepción del cliente sobre el tiempo de espera con el tiempo de entrega real. Es realmente la percepción del cliente la que interesa mejorar, pero, en caso que el cliente no esté conforme, este indicador permite determinar si el problema se encuentra realmente en el tiempo de espera y de ser así, tomar medidas correctivas.

Fórmula: Tiempo de Entrega + Tiempo de Espera

Frecuencia de actualización: Trimestral.

Valor Meta: Valor presupuestado.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al trimestre anterior. Se toman valores porcentuales.

$(TE-1 - TE0) / TE0 \geq 0.05$	Tiempo real de entrega actual (TTA0) ha mejorado con respecto al mes anterior (TTA-1) en un 5% o más.
$(TEP - TE0) / TE0 \geq 0.05$	Tiempo real de atención actual (TTA0) es mejor que el presupuestado (TTAP) en un 5% o más.
$-0.05 < (TE-1 - TE0) / TE0 < 0.05$	El Tiempo real de atención con respecto al mes anterior (TTA-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (TEP - TE0) / TE0 < 0.05$	El Tiempo real de atención actual (TTA0) es similar al presupuestado (TTAP) (+- 5%).
$(TE-1 - TE0) / TE0 \leq -0.05$	Tiempo real de atención actual (TTA0) ha empeorado con respecto al mes anterior (TTA-1) en un 5% o más.
$(TTAP - TTA0) / TTA0 \leq -0.05$	Tiempo real de atención actual (TTA0) es peor que el presupuestado (TTAP) en un 5% o más.

1.1.21.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

CUADRO N° 6: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
<p align="center">ADQUIRIR TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS</p>	<p>Al igual que con el fortalecimiento en conocimientos técnicos, es indispensable que una empresa invierta en adquirir tecnología y herramientas útiles para su administración y operación de los procesos. Esta adopción permite mejorar los procesos y lograr una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que ofrece. La empresa, como ya se ha mencionado, posee innumerables posibilidades de mejora en lo que a procesos se refiere, mejoras que podrían implementarse a través de la incorporación de herramientas y tecnología adecuada para una empresa en expansión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto de la inversión en tecnología y herramientas
<p align="center">FORTALECER CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p>	<p>Para poder optimizar procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental y lograr comprender las necesidades de los clientes, es fundamental contar con personal capacitado. El fortalecimiento de conocimientos se debe dar a lo largo y a lo ancho de la organización, en todos sus niveles jerárquicos. Una empresa que no invierta en formación está destinada a ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que ellos lograrán una mayor eficiencia en todos los ámbitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de horas de cursos tomados

FUENTE: Mapa estratégico "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

➤ **Adquirir tecnología y herramientas**

Indicador: Impacto de la inversión en tecnología y herramientas

Descripción:

Permite evaluar el posible impacto de la inversión que la empresa realiza en tecnología y herramientas, a fin de optimizar los procesos logrando una mayor variedad y calidad en los servicios, en las ventas del periodo posterior a la inversión.

Fórmula:
$$\frac{\text{Inversión en tec. y herr.} * 100}{\text{Ventas}}$$

Frecuencia de actualización: Semestral

Evaluación de desvíos: con respecto al semestre anterior y al valor presupuestado. Se tomarán valores porcentuales.

$(I-1 - I0) / I0 \geq 0.05$	Impacto de la inversión actual (I0) ha mejorado con respecto al mes anterior (I-1) en un 5% o más.
$(IP - I0) / I0 \geq 0.05$	Impacto de la inversión actual (I0) es mejor que el presupuestado (IP) en un 5% o más.
$-0.05 < (I-1 - I0) / I0 < 0.05$	El Impacto de la inversión con respecto al mes anterior (I-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (IP - I0) / I0 < 0.05$	El Impacto de la inversión actual (I0) es similar al presupuestado (IP) (+- 5%).
$(I-1 - I0) / I0 \leq -0.05$	Impacto de la inversión actual (I0) ha empeorado con respecto al mes anterior (I-0) en un 5% o más.
$(IP - I0) / I0 \leq -0.05$	Impacto de la inversión actual (I0) es peor que el presupuestado (IP) en un 5% o más.

➤ **Fortalecer conocimientos técnicos**

Indicador: Cantidad de horas de cursos tomados

Descripción:

Por medio de este indicador se medirá el nivel de inversión que la empresa efectúa en formación al personal con el objetivo de ofrecer siempre mayor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.

Fórmula: se mide en horas de curso por hombre/mes.

Frecuencia de actualización: mensual

Evaluación de desvíos: con respecto al mes anterior y al valor presupuestado. Se tomarán valores porcentuales.

$(CHC0 - CHC-1) / CHC-1 \geq 0.05$	Cantidad de horas de curso actual (hombre/mes) (CHC0) ha mejorado con respecto al mes anterior (CHC-1) en un 5% o más.
$(CHC0 - CHCP) / CHCP \geq 0.05$	Cantidad de horas de curso actual (CHC0) es mejor que el presupuestado (CHCP) en un 5% o más.
$-0.05 < (CHC0 - CHC-1) / CHC-1 < 0.05$	Cantidad de horas de curso actual (CHC-1) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (CHC0 - CHCP) / CHCP < 0.05$	Cantidad de horas de curso actual (CHC0) es similar al presupuestado (CHCP) (+- 5%).
$(CHC0 - CHC-1) / CHC-1 \leq -0.05$	Cantidad de horas de curso actual (CHC0) ha empeorado con respecto al mes anterior (CHC- 1) en un 5% o más.
$(CHC0 - CHCP) / CHCP \leq -0.05$	Cantidad de horas de curso actual (CHC0) es peor que el presupuestado (CHCP) en un 5% o más.

1.1.22. Planificación operativa

La planificación operativa es importante tanto para el directivo como para los subordinados, por tres motivos.

1.- Traduce el futuro al presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo “llegar de aquí allá” si utilizamos los mapas como metáfora, podemos decir que los planes estratégicos son los mapas nacionales o globales y los planes operativos son los caminantes.

2.- Se requiere la participación de los empleados para incrementar la comprensión de los objetivos, de su unidad de trabajo y de la organización, involucra a los empleados en el proceso de planificación operativa no solo incrementa su nivel de conocimiento y comprensión de estos objetivos, sino que también tiende a reducir la resistencia a los cambios generados por los planes nuevos o modificados.

3.- Permite clarificar las prioridades organizativas y de la unidad de trabajo. Como se comprobará, gran parte de la planificación operativa está relacionada con la programación y el establecimiento de los calendarios y puntos de referencia.

La planeación operativa también implica el diseño de la forma de realizar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose en este último caso, con la planeación estratégica y táctica, por tanto, en organizaciones bien administradas, existe una relación directa entre la planeación estratégica y la planeación que los administradores llevan a cabo en todos los niveles como centros de responsabilidad y de procesos, alcance de todos los objetivos marcados lo más eficaz y eficientemente para que estos sean posibles.

1.2. Empresa Municipal de Construcción Vial.

1.2.1. Características de la Empresa

1.2.1.1. Ubicación

EMUVIAL EP, se encuentra situada en el cantón Santa Elena sector K1 diagonal a la Gasolinera Primax, vía Salinas – Guayaquil, sus instalaciones son pequeñas, están divididas por departamentos y son proporcionados para ejercer las diferentes actividades administrativas-financieras, así como para brindar atención a sus empleados y un buen servicio a la comunidad en general que requieran información.

1.2.2. Actividad Económica

La Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, se dedica a:

- ✓ Construcción, mantenimiento y embellecimiento de caminos, calles, vías y demás espacios públicos.
- ✓ Asfaltado de todo tipo de vías
- ✓ Compra, venta, procesamiento y tratamiento de asfalto
- ✓ Extracción, producción, procesamiento y distribución de material pétreo.
- ✓ Compra y almacenamiento de combustible y aceites para uso de maquinaria y equipo caminero propio.
- ✓ Mantenimiento de maquinaria y equipo caminero
- ✓ Demás actos y contratos permitidos por la ley, que se deriven de lo indicado en los numerales anteriores de actividades que realiza la empresa.

1.3. Marco Situacional

1.3.1. Fuente de financiamiento

De conformidad con la ordenanza de creación, la operación de la empresa se sustentará con los siguientes recursos:

- 1) Las asignaciones presupuestarias que reciba de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, del gobierno central y de otras entidades públicas o privadas nacionales o internacionales.
- 2) Los ingresos por crédito que obtenga.
- 3) La inyección directa de recursos estatales de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena
- 4) Los provenientes de donaciones y más asignaciones legítimas por parte del gobierno.
- 5) La reinversión de recursos propios
- 6) Las rentas, rendimientos, utilidades, precios, beneficios etc., de sus proyectos y planes.
- 7) Ingresos procedente a la venta de asfalto y los procesos
- 8) Ingresos por alquiler de Maquinarias.
- 9) Los ingresos provenientes de todas las tasas vigentes y futuras que se crearen relacionados a la producción del equipo asfáltico.

1.3.2. Estimación de los ingresos

En el año 2013, el presupuesto total de ingresos se estima en US \$ 4'238,529.69 (cuatro millones doscientos treinta y ocho mil quinientos veinte y nueve con /69 de dólares de los Estados Unidos de Norte América) de los cuales se prevé que mediante una gestión adecuada y eficiente de la empresa recaude el 100% de todo el presupuesto, que representa los ingresos corrientes estimados y de producción.

A continuación se detalla y se demuestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 7: Presupuesto de Ingresos 2013

CODIGO	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL 1	ASIGNACIÓN ANUAL
100000	INGRESO CORRIENTES			4,238,529.69
140000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS			4,238,529.69
140400	Ventas de Productos y Materiales		4,238,529.69	
140202	Industriales	3,602,750.24		
140299	Otras ventas de Productos y Materiales	423,852.97		
180000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES			-
180100	Transferencias Corrientes al Sector Público	211,926.48	-	
180104	De entidades del Gobierno seccional (GAD STA ELENA)	-		
190000	OTROS INGRESOS			-
190400	Otros no operacionales		-	
190499	Otros no especificados	-		
300000	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO			-
360000	Financiamiento Público			-
360200	Financiamiento Público Interno		-	
360204	Del Sector Privado no Financiero	-		
	TOTAL DE INGRESOS GENERAL			4,238,529.69

FUENTE: Empresa "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 8: Proforma Presupuestaria 2013 por Programa

PROGRAMA	PRESUPUESTO DE GASTO	%
ADMINISTRACION GENERAL	\$ 129,210.54	3.05%
ADMINISTRACION FINANCIERA	\$ 120,505.60	2.84%
PROGRAMA DE VIALIDAD	\$ 3,339,721.98	78.79%
AL SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 649,091.57	15.31%
TOTAL	\$ 4,238,529.69	100.00%

FUENTE: Empresa "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

1.3.3. Recurso humano

La Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP cuenta con un total de 75 empleados que se divide de la siguiente manera:

CUADRO N° 9: Personal Emuvial Ep

N°	ÁREAS	CANT.
1	ADMINISTRATIVO	7
2	FINANCIERO	2
3	OPERADORES	10
4	CHOFERES	9
5	PERSONAL DE APOYO	39
6	GUARDIAS	8
	TOTALES	75

FUENTE: EMUVIAL EP

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

1.3.4. Maquinarias y equipamiento

“EMUVIAL EP” es una empresa creada por la Ilustre Municipalidad del cantón Santa Elena y esta institución realizó la transferencia de bienes de vehículos pesados y maquinarias a través de la Notaria del cantón La Libertad el día 22 de Noviembre del 2012 que por medio de este documento acuerdan lo siguiente:

Artículo 1.- SUSTITUIR el texto del artículo 3 del Acuerdo Interinstitucional N° 0125022011-IMSE-A, de fecha 25 de febrero del 2011, por el siguiente “**Artículo 3.- DISPONER** al jefe de logística municipal, director financiero y jefe de bodega de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena y al director financiero, director administrativo y jefe de bodega de EMUVIAL EP para que suscriban el acta de entrega-recepción de los activos fijos-bienes muebles, considerándose para el efecto el valor constante en el registro contable”.

Artículo 2.- DISPONER que se protocolice el presente acuerdo en conjunto con el primigenio Acuerdo N° 0125022011-IMSE-EMUVIAL y los documentos determinados en su artículo 2.

Artículo 3.- ESTABLECER que los bienes de vehículos pesados y maquinaria, a ser transferidos a EMUVIAL EP, se encuentran en poder de esta empresa desde el 1 de febrero de 2011.

Artículo 4.- ESTABLECER que el presente acuerdo entrará en vigencia a partir de esta fecha, sin perjuicio de su publicación en el dominio web y en la gaceta oficial de la Municipalidad y en Registro Oficial.

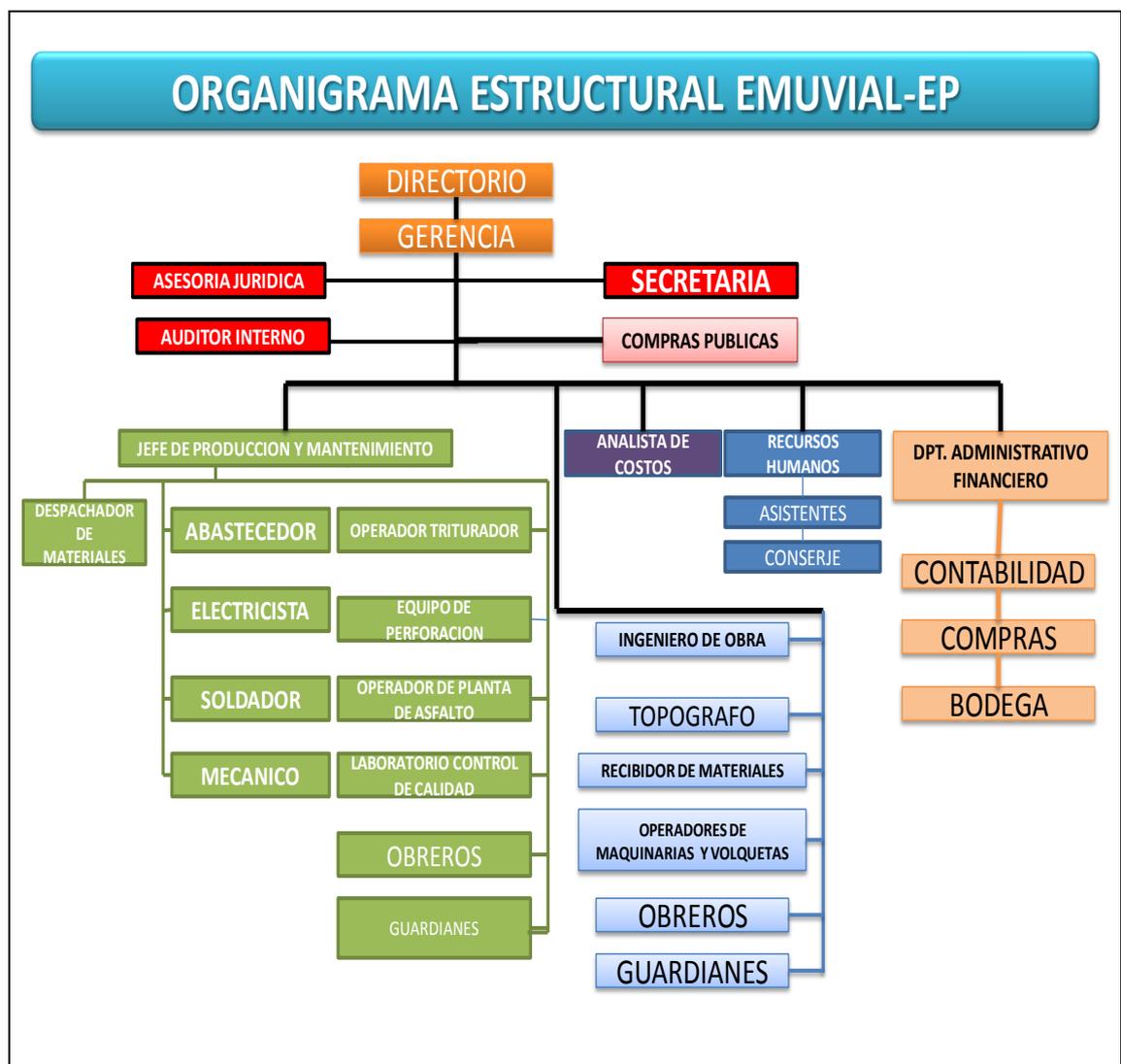
Artículo 5.- NOTIFICAR el presente acto administrativo director financiero-administrativo, jefe de logística, jefe de bodega y auditoría general interna de IMSE, director financiero y administrativo de EMUVIAL EP, para los fines legales correspondientes.

Adicionalmente la empresa adquiere equipos de computación, equipos de oficina, copadoras, archivadores, y además cuenta con sala de reunión para directivos de la empresa y mobiliarios forman parte tangible del equipamiento con el que disponen.

1.3.5. Estructura Organizacional

A continuación se gráfica la estructura organizacional que la empresa “EMUVIAL EP” actualmente mantiene.

GRÁFICO N° 5: Estructura Organizacional



FUENTE: Empresa “EMUVIAL EP”

1.4. Marco Legal

La empresa “EMUVIAL EP” del cantón Santa Elena, fue creada mediante ordenanza municipal aprobada en sesiones del Concejo Municipal celebrada los días 12 de abril y 10 de septiembre del 2010, promulgada por el Alcalde mediante decreto con fecha 15 de octubre del 2010, publicada en la Edición Especial del Registro Oficial N° 92 de fecha 29 de noviembre del 2010

Base legal

La empresa “EMUVIAL EP” domiciliada en el cantón Santa Elena, entidad con autonomía, financiera y patrimonial, ha presupuestado y planificado sus operaciones para el ejercicio fiscal 2011 sustentada en los siguientes fundamentos legales:

- ✓ Ordenanza Municipal de Creación del 10 de septiembre del 2010 publicada mediante Registro Oficial No.92 del 29 de noviembre del 2010, de la creación de la Empresa Municipal de Construcción vial.
- ✓ El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el Estado constituya empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.
- ✓ Que el inciso segundo del artículo ibídem, manda que las empresas públicas están bajo la regulación y control específico de los organismos pertinentes de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autónoma presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

- ✓ La Ley Orgánica de Empresas Públicas publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 con fecha 16 de octubre del 2009, art. 1, prevé: “Las disposiciones de la presente ley regulan la constitución, organización, fusión, escisión y liquidación de las empresas publicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

- ✓ El artículo N° 5 de la Ley Orgánica de Empresa Públicas permite la creación de una empresa pública de los gobiernos autónomos, y el artículo. 7 literal b), en concordancia ibídem del citado cuerpo legal de las atribuciones a cada una de las estructuras de las empresas públicas.

- ✓ El artículo N° 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal faculta a la Municipalidad constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos, cuando, a juicio del Concejo, esta forma convenga más a los intereses municipales y garantice una mayor eficiencia y una mejor prestación de los servicios públicos.

- ✓ El artículo 11 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece como fines esenciales de esta Municipalidad: Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de intereses sociales; así como: Promover el desarrollo económico social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

- ✓ Art. 13 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, señala que las municipalidades podrán ejecutar las obras o prestar los servicios que son de su competencia en forma directa, por contrato o delegación, en las formas y condiciones previstas en la Constitución de la República y la ley.

Podrán también participar en la conformación de entidades privadas, sin fines de lucro, individualmente o mancomunadas con otras municipalidades o entidades del sector público, que guarda concordancia con el literal b) del Art. 148 ibídem.

- ✓ Regla 2ª. del art. 14 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, atribuye a los municipios la construcción, mantenimiento y embellecimiento de caminos, calles y demás espacios públicos.

- ✓ Literal a) del art. 147 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal estipula que en materia de obras, a la administración municipal le compete: Planear, programar y proyectar las obras públicas locales necesarias para la realización de los planes de desarrollo físico cantonal y de planes reguladores de desarrollo urbano; las que interesen al vecindario y las necesarias para el gobierno y administración municipal.

- ✓ Literal i) ibídem, establece igualmente como competencia municipal en materia de obras la de realizar la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos que no hayan sido declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción cantonal y rectificar, ensanchar y mantener los caminos vecinales.

- ✓ Que la moderna administración pública requiere de nuevos modelos de gestión, que permita brindar un servicio eficiente a la ciudadanía, en materia de vialidad, con el aprovechamiento óptimo de los recursos, tanto para la municipalidad como para otros organismos públicos o privados.

- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, promulgado como Supremo, publicada en el Registro Oficial No. 303 del 19 de octubre del 2010. Este Código establece la organización político-administrativa del estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

Complementa la normativa legal para el desenvolvimiento de las actividades presupuestarias y contable de la Empresa EMUVIAL EP del Municipio del cantón Santa Elena, las siguientes leyes especiales.

- ✓ Codificación del Código de Trabajo publicado en el Registro Oficial suplemento No. 167 del 16 de diciembre del 2005.
- ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en el Registro Oficial No. 395 del 4 de agosto del 2008, es necesario crear para que articule y armonice a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos;

Que, la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado;

- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público, publicada en el Registro Oficial No. 294 del 6 de octubre del 2010 donde el artículo N° 1 manifiesta: Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

- ✓ Normas de Control Interno para Sector Público de la República del Ecuador, expedida por la Contraloría del Estado, publicada en el Registro Oficial No.87, del 14 de diciembre del 2009.

- ✓ Reglamento de Bienes Muebles del Sector Público: Publicado en el Registro Oficial No.378 del 17 de octubre del 2006. Este reglamento se aplicará para la gestión de los bienes de propiedad de los organismos y entidades del sector público comprendidos en el Art. 118 de la Constitución Política de la República, de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos en los términos previstos en el artículo 211 de la Constitución Política y 4 reformado de la Ley Orgánica de la Contraloría, y para los bienes de terceros que por cualquier causa estén en el sector público bajo custodia o manejo.

- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Registro Oficial No. 595 del 12 de junio de 2002. Según el art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

- ✓ Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, publicada en el Registro Oficial No. 589 del 4 de junio del 2002. Al inicio de cada período de gobierno, hasta el 31 de enero, el Presidente de la República presentará al país, ante el Congreso Nacional, un plan plurianual para cuatro años, el mismo que contendrá los objetivos, metas, lineamientos estratégicos y políticas de su gestión. Este plan de gobierno servirá de referencia para que los gobiernos seccionales autónomos elaboren sus planes plurianuales

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño de la Investigación

El presente trabajo se desarrolló considerando la investigación de forma cuantitativa. Cuantitativa al momento en que se obtuvo información del número de empleados que laboran en la empresa los que son considerados como la población de este estudio, además se efectuó el cálculo de la muestra y por ende la respectiva tabulación de los datos. Así mismo es cualitativa ya que se indagó de manera directa a través de las respectivas entrevistas, en las que se recopiló información en base a criterios de los directivos y su razonamiento en cuanto a la realización del plan estratégico para obtener un análisis eficaz y encontrar soluciones acertadas al problema.

Es la estructura a seguir en una investigación en el que se ejerce el control de la misma, a fin que se generen resultados confiables, se establece entonces que el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere para la investigación. El diseño guía, que se hace para alcanzar los objetivos de la empresa “EMUVIAL EP” y para contestar las interrogantes de conocimiento que se han planteado. Este instrumento tuvo el propósito de brindar una orientación clara al desarrollar un plan estratégico en cuanto a los aspectos científicos y técnicos en la elaboración y desarrollo de procesos de investigación científica es por su naturaleza, un conocimiento de tipo instrumental es un saber hacer con el juicio disciplinario para producir ideas, modelos teóricos, procesos de innovación, en definitiva evidencia teórica y empírica que contribuyó a una mejor comprensión de la realidad y facilitó la detección y resolución de problemas concretos.

2.2. Modalidad de Investigación

La modalidad del trabajo de tesis de grado que utilizó esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención. Según la Dra. Ángela Chong de Álvarez (2008) considera que el proyecto factible:

“Es el que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos”.
(pág. 45)

La investigación realizada es para que la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, que está ubicada en el cantón Santa Elena, logren solucionar el problema que obstaculizan el progreso de la misma, a la vez que cuente con una filosofía, misión, visión y objetivos que permitan la rentabilidad de la misma mediante la:

Utilización de técnicas cualitativas:

- ✓ Interpretación del problema o fenómeno de estudio
- ✓ Se refiere a aspectos particulares
- ✓ Es más subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio.
- ✓ No prueba teoría o hipótesis más bien genera teorías
- ✓ Conocimiento orientado a los procesos.

Con esta modalidad se va a ayudar a solucionar el problema que obstaculizan progresar a la misma, a la vez que la empresa cuente con una misión, visión, objetivos que permitan la rentabilidad de la organización mediante la interpretación del problema o fenómeno de estudio, considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental que conlleven a implantar las pautas y características inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

2.3. Tipos de la Investigación.

2.3.1. Investigación Bibliográfica

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, Tamayo Mario (2005) considera que:

“Cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan, y por lo cual decimos que es un diseño bibliográfico. La designación bibliográfica hace relación con bibliografía: toda unidad procesada en una biblioteca” (pág. 109).

Esta propuesta, se apoyó en la consulta de libros y documentos concernientes a planificación estratégica, la misma que permite entender mejor las definiciones y poder utilizar las herramientas necesarias para su respectivo diseño.

2.3.2. Investigación de Campo

Considerada como una de los tipos de investigación que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. Según el autor Tamayo Mario (2005) considera:

“Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdades, condiciones en que han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”. (pág. 110).

El presente trabajo utilizó la investigación de campo ya que se recogió información pertinente de manera directa a través de la participación de los involucrados y así obtener datos coherentes y reales.

2.4. Técnicas de Investigación

Toda investigación implica acudir a estos tipos de fuentes. El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias, es por esto que para el desarrollo de este trabajo, se empleó ambas fuentes, además se realizó el debido procesamiento y presentación del informe.

2.4.1. Fuentes Primarias

2.4.1.1. Observación

Esta técnica fue utilizada al inicio de la investigación, ya que los primeros aportes fue posible obtener un diagnóstico previo a través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, la observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

2.4.1.2. Entrevista

Está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta de los directivos en los diferentes departamentos de la empresa.

2.4.1.3. Encuesta

Es importante para poder hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo. Mediante la encuesta a los empleados de la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, se determinó los diferentes aspectos que permita identificar la situación actual.

2.4.2. Fuentes Secundarias

Son aquellas que contienen información abreviada tales como resúmenes, compilaciones y listados de referencias publicadas en las diferentes áreas de conocimientos. Solo sirven como simples ayuda al investigador, preferentemente para suministrar información sobre documentos primarios.

2.4.2.1. Folletos

Se empleó una serie de folletos para obtener información acerca de la elaboración de planes estratégicos, naturaleza de las organizaciones, cómo diseñar estrategias, políticas, entre otras que sirvieron de apoyo a la elaboración del marco teórico.

2.4.2.2. Lectura científica de textos

Se revisó textos especializados en Planeación Estratégica, investigación científica, y temas relacionados al uso de planes estratégicos, sus ventajas y desventajas en las organizaciones.

2.4.2.3. Análisis de contenido, redacción y estilo

Estos son aspectos importantes que permitieron, precisar la confiabilidad y validez de este trabajo de investigación considerando la información que se obtuvo al aplicar los diferentes instrumentos.

2.4.2.4. Documento de internet

Nos permite indagar en temas relacionados al desarrollo de la planificación estratégica, y conocer cómo funcionan las empresas a nivel nacional e internacional, analizar sus experiencias, todo esto se realizó y se pudo conocer a través de los diferentes servidores como Google, Yahoo y otras páginas web.

2.5. Instrumentos.

Una vez que hemos seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis y la operacionalización de las variables, en la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos sucesos comunidades u objetos involucrados en la investigación.

Como parte del diseño metodológico de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizó para poder obtener información fidedigna.

Es también importante aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto de investigación para la correcta utilización de las herramientas y por supuesto el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es un instrumento elaborado y ordenado que sirve para registrar diferentes datos y que contiene la mayor parte de la información que se recopila en una investigación, el mismo que nos permitirá obtener un diagnóstico real y seguro para la realización de las respectivas entrevistas y encuestas.

Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se construyó un instrumento en el cual constan los diferentes pasos y etapas seguidos en el diseño y elaboración del cuestionario, tomando como referencia el modelo citado por Paredes W. (2010) en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 10: Instrumento de la investigación

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y análisis del problema de investigación. ▪ Definición del propósito del instrumento. ▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. ▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. ▪ Determinación de la población. ▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción de los ítems. ▪ Estructuración de los instrumentos. ▪ Redacción de los instrumentos.
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos. ▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. ▪ Diálogo con un grupo considerable de socios, para recolectar información para la elaboración del instrumento. ▪ Análisis de sus criterios y puntos de vista ▪ Nueva redacción del documento.
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresión del instrumento

FUENTE: Paredes W. (2010)

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Los instrumentos a utilizar en la investigación van de acuerdo con las técnicas a emplear. En este proyecto se ha utilizado la técnica documental en el cual consiste en las fichas bibliográficas.

Para ello se utilizó la técnica de la encuesta, el mismo que se realizará a las autoridades, directivos y empleados de la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, que constará en el anexo, con preguntas cerradas y con aplicación de la escala de tipo Likert. Esta escala es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas.

La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert (psicólogo creador de esta escala) procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado. Adicionalmente se realizaron entrevistas a los directivos, jefes departamentales, los ítems, tienen el propósito de recolectar información sobre el desarrollo eficiente de sus actividades en la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”.

2.6. Validez y Confiabilidad

Para cumplir con los requerimientos del método científico, la observación, la encuesta y la entrevista deben ser confiables, lo cual consiste en captar de manera significativa y satisfactoria aquello que es objeto de investigación, es por esto que se recurrió a experto y se consensuó el instrumento obteniendo así la validez respectiva. Esto es fundamental para obtener resultados verídicos, que puedan cuantificarse y permitan una mayor objetividad al conocer la realidad. El procedimiento utilizado para probar la confiabilidad del instrumento, en la presente investigación fue, el diálogo anticipado con un grupo de directivos, empleados y el juicio de expertos, los mismos que permitieron definir el instrumento de investigación antes de su aplicación final.

Reunión con los directivos y jefes departamentales de la Empresa de Construcción Vial “EMUVIAL EP” del cantón Santa Elena.

Previamente a la aplicación del cuestionario, se efectuó un conversatorio con aproximadamente 12 directivos (representante del alcalde, gerente y jefes departamentales de las diferentes áreas), el mismo que tuvo como fin reunir información y conocer criterios y puntos de vista acerca de la elaboración de un plan estratégico para la empresa, esto se realizó para construir un instrumento que sea confiable y fidedigno.

Una vez obtenidos los resultados se puso en ejecución el instrumento final, para recopilación de la información, que permita establecer la factibilidad de implementar dicho plan y de esta manera exista un mejor horizonte en cada uno de los proyectos que se ejecuten dentro de esta organización, así toda la población en general podrá satisfacer sus necesidades y hacer respetar sus derechos que por ley les corresponde manejando un estilo de vida más digna.

2.7. Prueba Piloto

La prueba piloto se la realizó a cinco personas y con ello, se pudo comprobar la operatividad del instrumento, el nivel de comprensión y la importancia de los ítems, permitiendo determinar si lo mismos responden a los objetivos de la investigación, a la validez del contenido y constructo; por lo tanto, los instrumentos probados en condiciones iguales a los propósitos de la prueba final y para su respectiva ejecución.

Obtenidos los resultados de la prueba piloto se puso en ejecución el instrumento final, para recopilación de la información, que permita establecer el diagnóstico de la empresa “EMUVIAL EP” del cantón Santa Elena.

2.8. Población y Muestra

2.8.1. Población

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes, el autor Lerma Héctor (2006), manifiesta que:

“Población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones.” (Pág. # 73).

La presente investigación consideró como población a la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, está conformado por 75 empleados, adicionalmente también se involucran a las autoridades de la Ilustre Municipalidad del Cantón Santa Elena, proveedores y finalmente a los usuarios tanto urbanos como rurales los que comprenden un total de 144.076, los mismos que se detallan a continuación:

CUADRO N° 11: Población

POBLACIÓN	Ni
Autoridades	10
Empleados	65
Proveedores	5
Usuarios	144.076
TOTAL	144.157

FUENTE: Empresa “EMUVIAL EP”
ELABORADO POR: Maritza González Yagual

2.8.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo probabilístico simple, por las características de homogeneidad de la población, es así que se debe proceder a establecer el tamaño de la muestra, para estimar la medida de una variable en la población o una proporción.

N=Población= 144.157

e=Margen de error= 5%

n=?

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{144.157}{(0,05)^2 (144.157 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{144.157}{0,0025 (144.156) + 1}$$

$$n = \frac{144.157}{361.39} = 220$$

CUADRO N° 12: Muestra

MUESTRA	ni
Autoridades	4
Empleados	27
Proveedores	2
Usuarios	178
TOTAL	220

FUENTE: Empresa "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

2.9. Procedimientos y Procesamiento de los datos.

Los procedimientos utilizados durante las tareas de investigación del presente proyecto, han sido diversos, según el momento en que se realiza la tarea. Así tenemos:

- ✓ Selección del tema sobre Plan Estratégico.
- ✓ Identificación del problema a investigar.
- ✓ Formulación de Objetivos de la Investigación.
- ✓ Asesorías de Proyecto.
- ✓ Revisión bibliográfica sobre planeación estratégica como cultura organizativa.
- ✓ Diseñar instrumentos de investigación de campo.
- ✓ Solicitar a la empresa autorización para aplicar las encuestas.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos.
- ✓ identificar fortalezas y debilidades.
- ✓ Diseñar la propuesta.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación para el Diseño del Plan Estratégico para la empresa de Construcción Vial “EMUVIAL EP”.

- ✓ Ordenar la Información recolectada.
- ✓ Tabulación de los datos, se efectuó en base a procedimientos estadísticos, tomando en cuenta a las 211 personas encuestadas.
- ✓ Codificar y clasificar según los datos obtenidos.
- ✓ Representación gráfica de los resultados.
- ✓ Interpretación de los resultados.
- ✓ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones para el proyecto a ejecutarse.

2.10. Estrategias de Cambio

Las organizaciones tienen que estar siempre en continuo cambio para poder ir al mismo nivel que el mercado o incluso ir algo por delante para así aprovecharse de los cambios y reaccionar a tiempo a ellos. Wilson Gonzalo Paredes, Nataly Paredes, (2011, Primera Edición), manifiesta:

“Se refiere a la implementación de las acciones concretas que permitan dar una respuesta al problema planteado. Es decir constituye la propuesta para mejorar o solucionar lo investigado a través de diferentes tipos de acciones que solucionan cada una de las variables de estudio que pueden ser solucionadas”. (pag. 69).

La estrategia de cambio, son caminos o mecanismos que una organización considera viable a fin de factibilidad la ejecución de los objetivos y políticas, aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar las debilidades y amenazas. Según Aranda Aranda Alcides (2007) sostiene: “Una estrategia de cambio se deriva de un problema, una amenaza, un oponente o escenario alternativo” (pág. # 153)

En el presente proyecto se diseñan las estrategias de cambio, para que exista identidad organizacional y sobre todo un buen direccionamiento administrativo dentro de la empresa “EMUVIAL EP”.

- ✓ Establecer la Visión y Misión.
- ✓ Identificación de estrategias a partir de las fortalezas.
- ✓ Identificación de estrategias de cambio a partir de nudos críticos (debilidades)
- ✓ Identificación de estrategias a partir de las oportunidades y aliados.
- ✓ Identificación de estrategias de cambio a partir de factores críticos externos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados es muy necesario ya que con esta información podemos lograr una solución más eficaz, eficiente y efectiva que nos permita mejorar las deficiencias existentes dentro de la empresa.

En este capítulo se observa los instrumentos de recolección de datos aplicados en la presente investigación, resaltando la entrevista y la encuesta. Las entrevistas fueron dirigidas a 9 personas entre ellas, al Gerente General, así como a los jefes departamentales, de la misma manera a un representante que conforma el directorio y a su vez es delegado del alcalde de la Ilustre Municipalidad del cantón Santa Elena; que de una manera acertada se pudo obtener información importante al momento de realizar las preguntas y que sirve de mucha ayuda para la elaboración del plan estratégico.

Las encuestas se las realizaron a 211 personas según el cálculo de la muestra, entre ellos están: empleados, proveedores y usuarios quienes nos dieron todas las facilidades pertinentes al instante de efectuar las preguntas respectivas donde se obtuvo información necesaria sobre el funcionamiento de la empresa, así como los pro y los contra en lo que respecta a la gestión desarrollada, también los logros que ha tenido la empresa, que ha conseguido y sobre todo manifestando su opinión sobre la planificación estratégica.

Terminada la tabulación, se procedió a la interpretación de cada pregunta, según las respuestas obtenidas por los encuestados. Todo este procedimiento conduce al establecimiento de conclusiones y recomendaciones para el trabajo de titulación.

3.1. Análisis de resultados de la entrevista

Pregunta N° 1

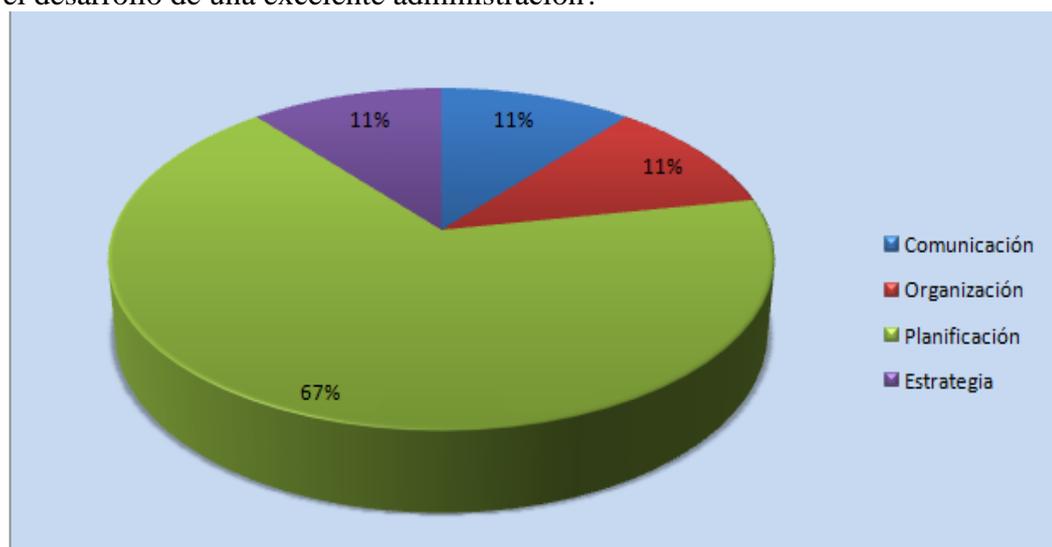
CUADRO N° 13: ¿Cuál considera que es uno de los aspectos trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Comunicación	1	11%
2	Organización	1	11%
3	Planificación	6	67%
4	Estrategia	1	11%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 6: ¿Cuál considera que es uno de los aspectos trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Según los resultados el 67% de los entrevistados manifiestan que la planificación es la primordial seguida del 11% de las tres alternativas, comunicación, organización y estrategia respectivamente.

En la entrevista los directivos en su mayoría coincidieron que las opciones con menor porcentaje están dentro de la planificación la misma que es uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de una excelente administración.

Una buena planificación permite saber qué estrategias se va a ejecutar en base a los objetivos trazados por parte de la empresa combinando una organización adecuada y comunicación oportuna.

Pregunta N° 2

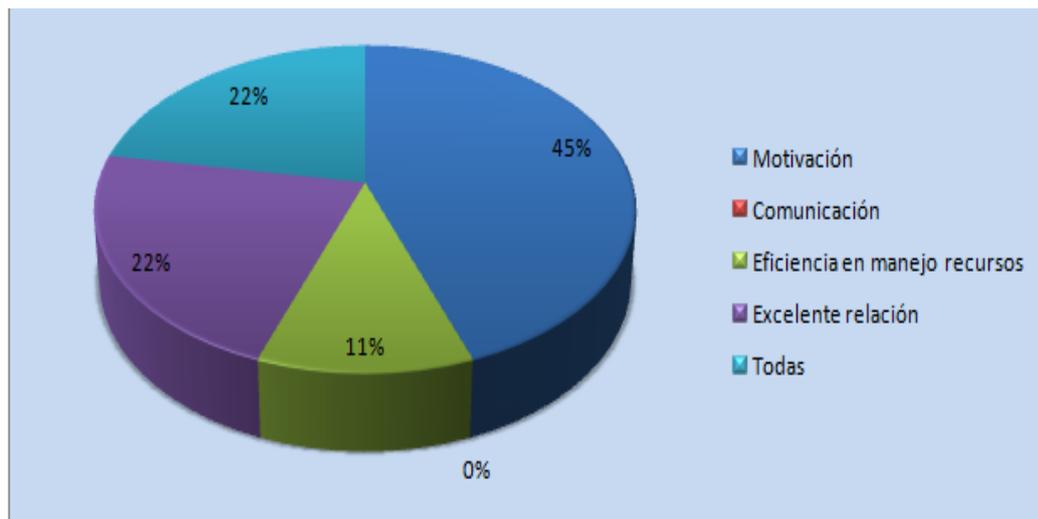
CUADRO N° 14: ¿Cree usted que el clima laboral es importante en una institución porque ayuda a la?:

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Motivación	4	44%
2	Comunicación	0	0%
3	Eficiencia en manejo recursos	1	11%
4	Excelente relación	2	22%
5	Todas	2	22%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 7: ¿Cree usted que el clima laboral es importante en una institución porque ayuda a la?:



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Los resultados de esta pregunta la alternativa con mayor porcentaje es la motivación con un 44%, y la excelente relación con un 22%, de igual forma el 22% de los entrevistados piensan que todas las opciones son necesarias.

Un trabajador motivado rinde al máximo con seguridad y por ende tiene mucho ánimo de cumplir con las tareas encomendadas, el clima laboral es importante en una institución es lo que manifiestan los directivos de la empresa.

El excelente clima laboral motiva a ser proactivos en cada proceso en el área asignada, manteniendo una buena relación y comunicación con el personal que está entregando el esfuerzo y brindando un servicio de calidad a la comunidad.

Pregunta N° 3

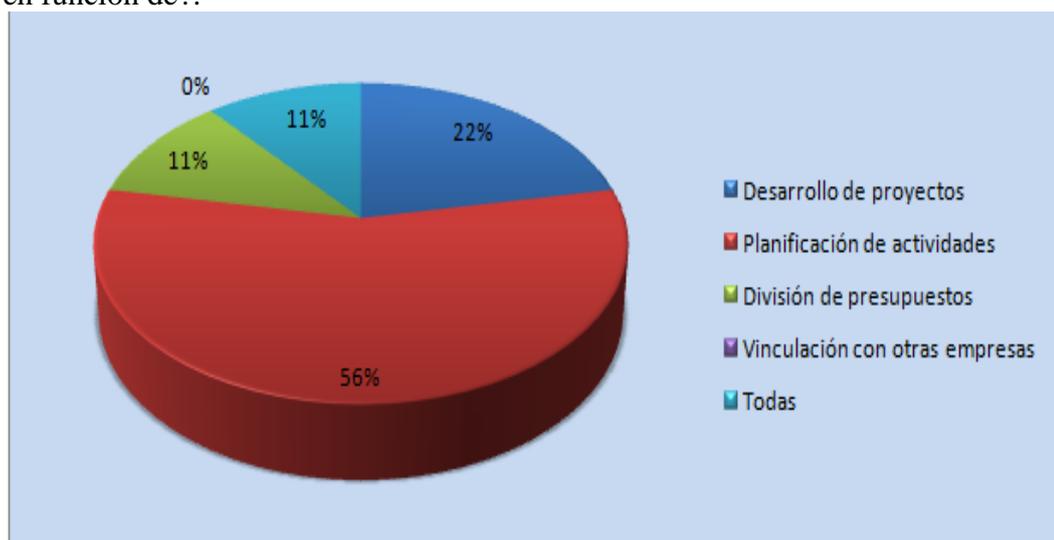
CUADRO N° 15: ¿Considera usted que EMUVIAL EP debe manejar sus recursos en función de?:

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Desarrollo de proyectos	2	22%
2	Planificación de actividades	5	56%
3	División de presupuestos	1	11%
4	Vinculación con otras empresas	0	0%
5	Todas	1	11%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 8: ¿Considera usted que EMUVIAL EP debe manejar sus recursos en función de?:



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Como se observa en el gráfico N° 8 la opción con más porcentaje es planificación de actividades con un 56%, en segundo lugar con un 22% opinan que se debe invertir en desarrollo de proyectos.

Toda empresa pública debe realizar una planificación para conocer cómo se van a destinar los recursos de la organización de acuerdo a los compromisos que se adquiere con la ciudadanía y así cumplir con los objetivos planteados.

Los recursos de la empresa se deben manejar en función de la planificación de actividades ya que es el primer paso para lograr que las obras puedan culminar en el tiempo programado, cumpliendo así con las comunidades del cantón.

Pregunta N° 4

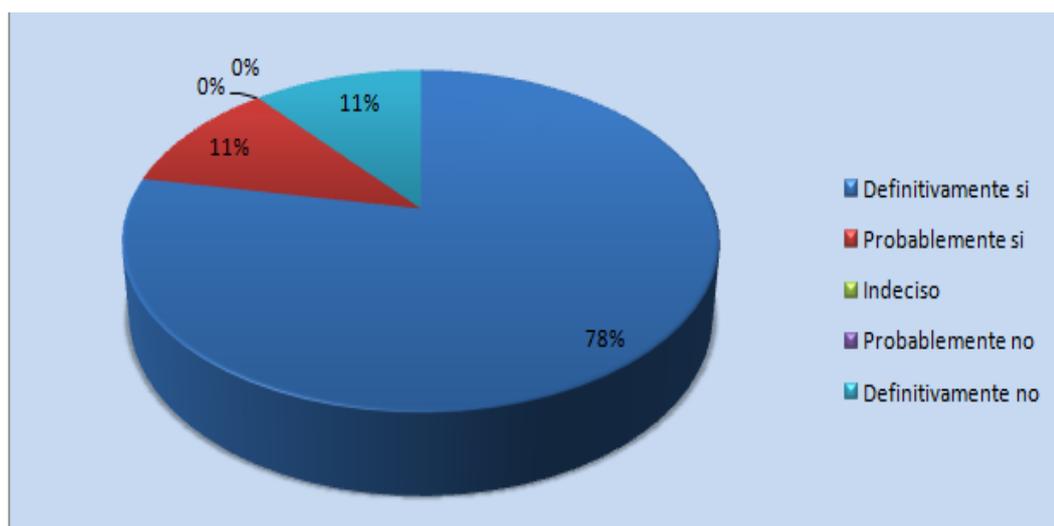
CUADRO N° 16: ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la participación de todos los involucrados en la empresa?

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	7	78%
2	Probablemente si	1	11%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	1	11%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 9: ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la participación de todos los involucrados en la empresa?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

El 78% de los entrevistados opinan que definitivamente si, mientras que el 11% manifiesta que probablemente sí y definitivamente no respectivamente es preciso contar con los involucrados.

Al momento de tener un líder en la institución se piensa que es el único que puede tomar decisiones, pero no en todos los aspectos porque sí es necesario que la misión, visión y objetivos sean elaborados con la participación de todos los implicados de la empresa,

Todos los directivos son capaces y deben aportar con ideas ya que ellos tienen conocimiento para que fuera creada y dónde quiere llegar la empresa tanto a corto, mediano y largo plazo.

Pregunta N° 5

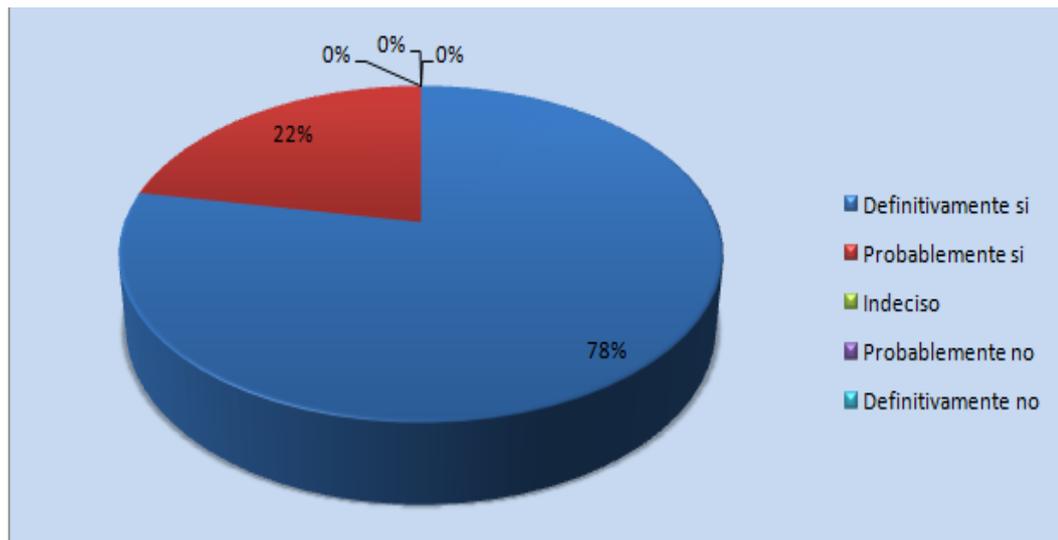
CUADRO N° 17: ¿Considera usted que el desarrollo tecnológico es uno de los factores fundamentales en el desempeño institucional?

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	7	78%
2	Probablemente si	2	22%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 10: ¿Considera usted que el desarrollo tecnológico es uno de los factores fundamentales en el desempeño institucional?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Los entrevistados en un 78% manifiestan definitivamente si, mientras que el 22% opinan que probablemente si consideran que para el mejor desempeño es prioritaria la tecnología.

Los directivos de la empresa aseguran que el desarrollo tecnológico es primordial para el proceso de acciones que se realizan en beneficio de los habitantes al momento de efectuar obras viales.

Con el mundo globalizado que se tiene hoy en día se tiene que aprovechar las herramientas que se brindan en la actualidad pudiendo desenvolverse mejor y poder competir con empresas locales.

Pregunta N° 6

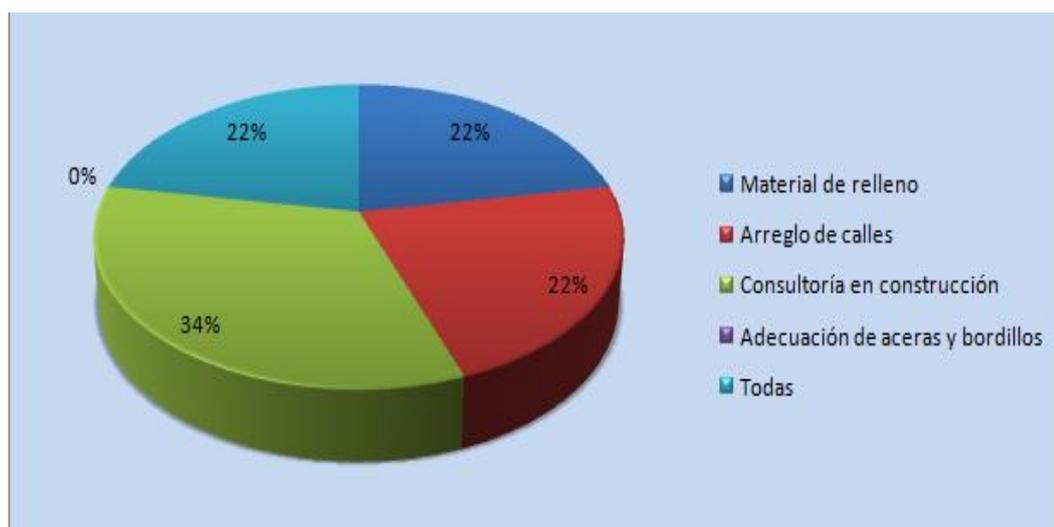
CUADRO N° 18: ¿Qué tipos de programas le gustaría brindar por parte de la empresa a los habitantes en beneficio de la sociedad?

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Material de relleno	2	22%
2	Arreglo de calles	2	22%
3	Consultoría en construcción	3	33%
4	Adecuación de aceras y bordillos	0	0%
5	Todas	2	22%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 11: Qué tipos de programas le gustaría brindar por parte de la empresa a los habitantes en beneficio de la sociedad?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Un 33% de los entrevistados le gustaría brindar por parte de la empresa consultoría en construcción y vivienda, 22% que preferiría materiales de relleno, arreglos de calles y todas respectivamente.

La mayoría de las viviendas ubicadas en el sector norte del cantón Santa Elena no están construidas de manera adecuada que con el tiempo pueden deteriorarse de forma rápida por no contar con personal que les asesore al momento de construir.

La consultoría en construcción y vivienda ayudará a los usuarios mejorar el domicilio donde reside, y esto evitará en el futuro correr riesgos, siendo un beneficio directo para los habitantes de la región.

Pregunta N° 7

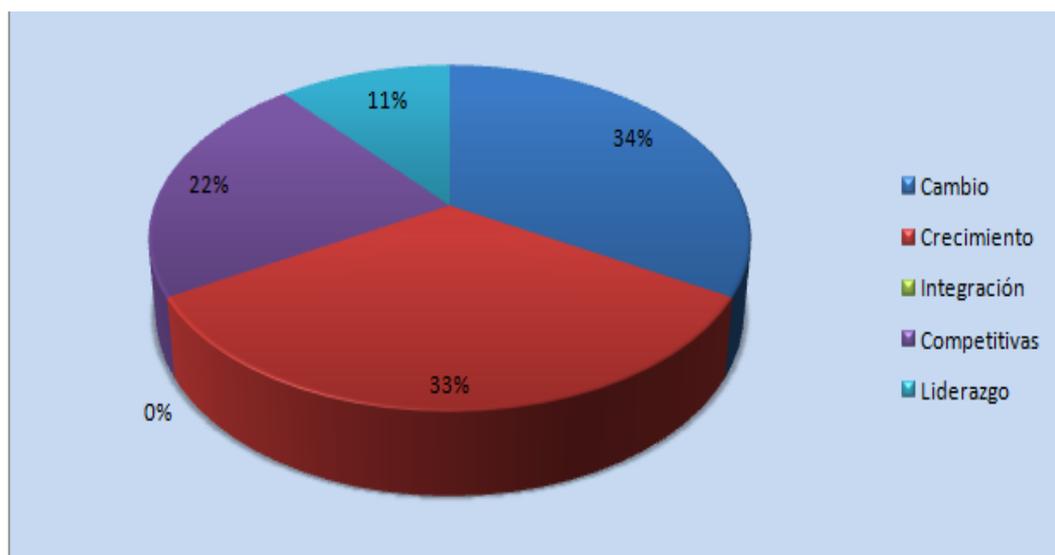
CUADRO N° 19: ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Cambio	3	33%
2	Crecimiento	3	33%
3	Integración	0	0%
4	Competitivas	2	22%
5	Liderazgo	1	11%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 12: ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Según los resultados obtenidos las alternativas de estrategia de crecimiento y liderazgo comparten el mismo porcentaje que es el 33%, mientras que integración se queda con un 22%.

Aunque algunos directivos opinan que la estrategia de integración abarca todas las demás es necesario ejercer de manera prioritaria el liderazgo a la vez que nos permita el crecimiento de la empresa.

Para que la empresa logre cumplir con los objetivos planteados debe ejecutar una combinación entre estrategias de crecimiento y liderazgo logrando el cambio de las acciones mal realizadas por ideas innovadoras y trabajando en equipo.

Pregunta N° 8

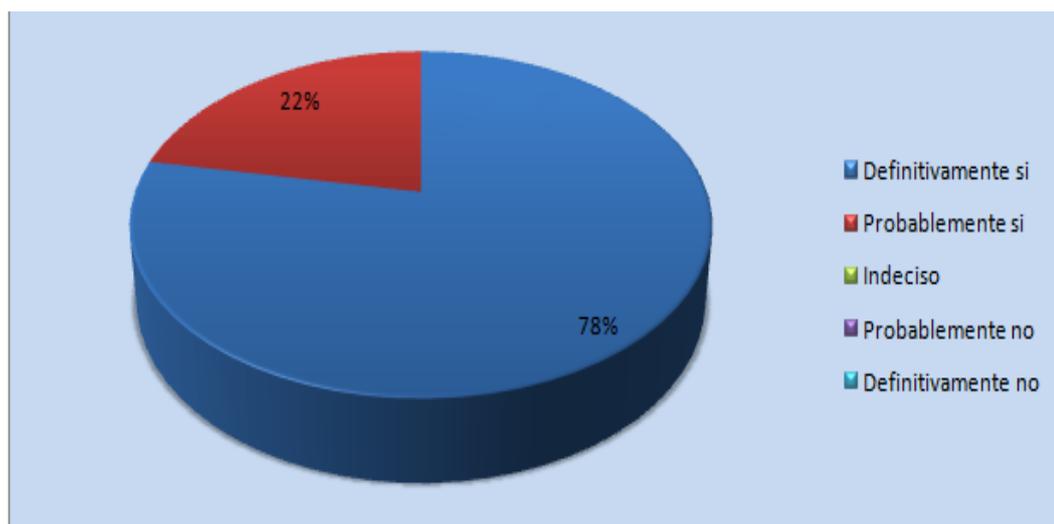
CUADRO N° 20: ¿El fortalecimiento de conocimientos del personal es importante para el cumplimiento de tareas encomendadas?

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	7	78%
2	Probablemente si	2	22%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	9	100%

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 13: ¿El fortalecimiento de conocimientos del personal es importante para el cumplimiento de tareas encomendadas?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Todas las personas entrevistadas en un 78% opinaron definitivamente si es importante el fortalecimiento de conocimientos del personal para el cumplimiento de las tareas encomendadas siendo ellos el motor de la empresa.

Dentro de una empresa los empleados siempre buscar adaptarse al entorno laboral pero dependen de los directivos que esto funcione y que el personal desarrolle sus actividades de manera optima.

Los objetivos y metas se cumplen siempre y cuando tengan motivados al personal en un 100% aportando con esfuerzo y capacidad para el buen desempeño en su puesto de trabajo.

3.2. Análisis de resultados de la encuesta

Pregunta N° 1

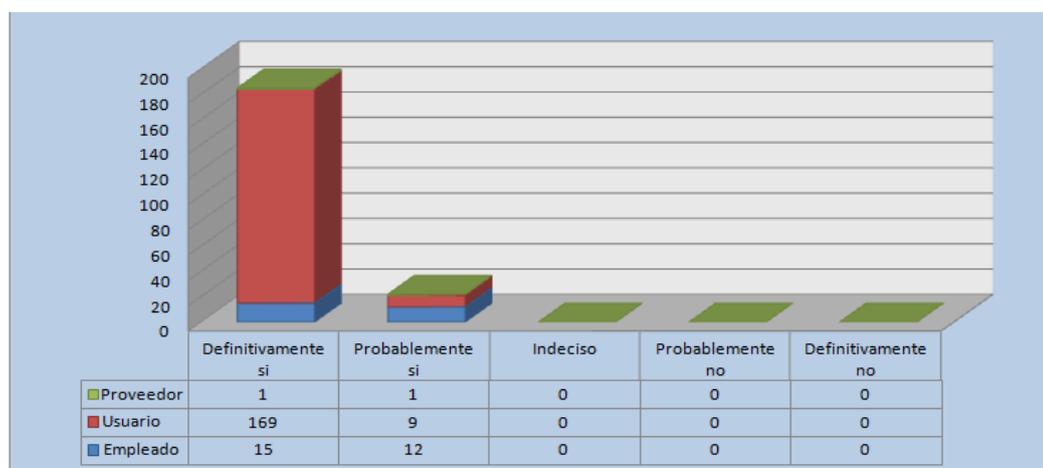
CUADRO N° 21: ¿Considera importante la relación entre la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	12	10	0
Probablemente si	15	168	2
Indeciso	0	0	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 14: ¿Considera importante la relación entre la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Según la mayoría de los encuestados opinan que definitivamente y probablemente si consideran que es importante la relación entre la empresa y los habitantes de una comunidad.

La empresa es la unidad económico-social sin fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo un servicio socialmente beneficioso, de acuerdo con las exigencias de la sociedad.

Para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados por parte de la empresa debe existir una relación dinámica y motivadora entre los habitantes – empresa cumpliendo con las expectativas de la sociedad en general

Pregunta N° 2

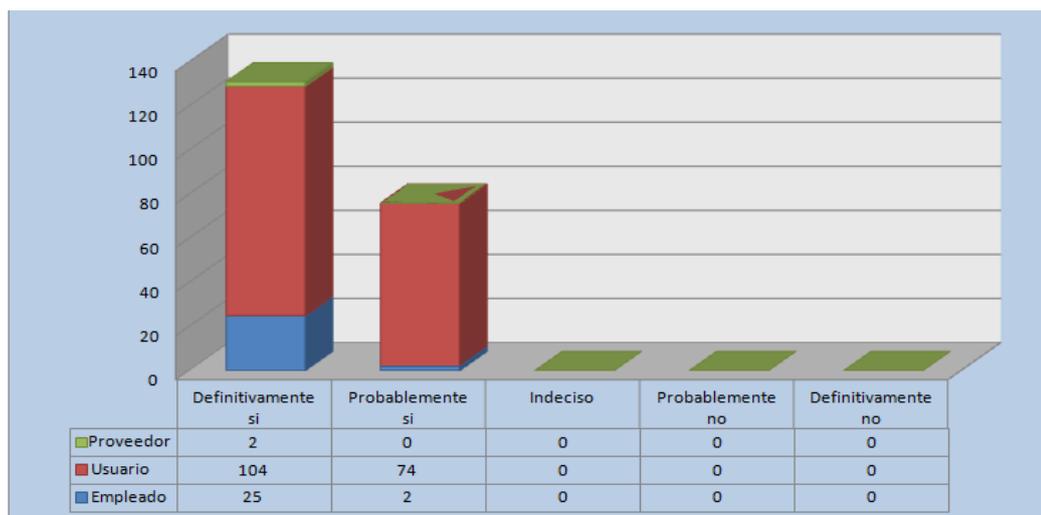
CUADRO N° 22: ¿Está conforme con los servicios que brinda la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	25	104	2
Probablemente si	2	74	0
Indeciso	0	0	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 15: ¿Está conforme con los servicios que brinda la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Los resultados de la encuesta manifiestan que la alternativa definitivamente si tiene la mayor cantidad, seguido de la opción probablemente no, por parte de los usuarios y empleados.

Los servicios que necesita brindar la empresa deben ser de calidad para que tanto los empleados, usuarios y proveedores se sientan conforme ya que a través de ellos se va obteniendo el reconocimiento.

Es muy importante diseñar y aplicar estrategia adecuadas en el cantón Santa Elena y esto permita satisfacer las necesidades en arreglo de calle y construcción de vías en beneficio de la sociedad en general.

Pregunta N° 3

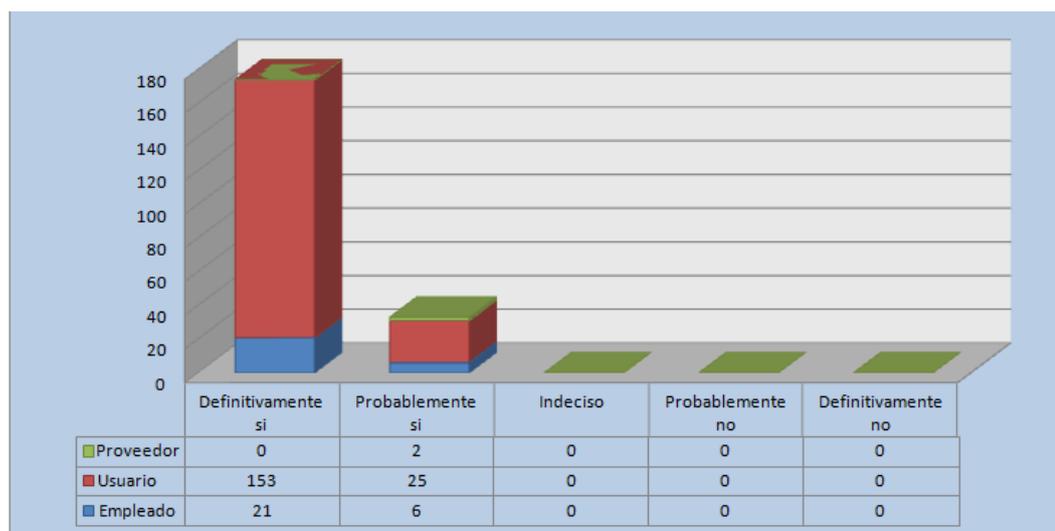
CUADRO N° 23: ¿Está de acuerdo que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice obras adicionales en beneficio de los habitantes?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	21	153	0
Probablemente si	6	25	2
Indeciso	0	0	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 16: ¿Está de acuerdo que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice obras adicionales en beneficio de los habitantes?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Los encuestados en su mayoría están de acuerdo que se realicen obras adicionales en el cantón, también con una buena cantidad opinan que probablemente sí, es decir no están convencidos en su totalidad.

Analizando los resultados es conveniente que la Municipalidad a través de la empresa busque la forma de ejecutar obras adicionales a construcción de vías, como aceras y bordillo, asesoramiento en construcción de vivienda, etc.

Los beneficios que recibirían los habitantes del cantón Santa Elena serían de gran ayuda porque así se evitaría algún riesgo de accidente que ocasione por existir viviendas en mal estado.

PREGUNTA N° 4

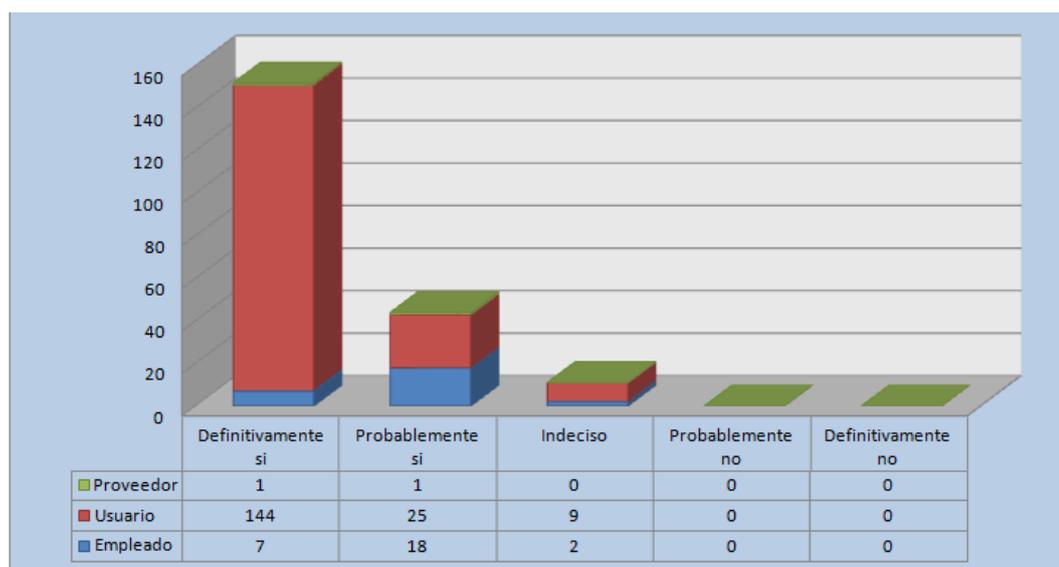
CUADRO N° 24: ¿Considera importante que las obras de construcción de vías deben ser entregadas en la fecha programada?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	7	144	1
Probablemente si	18	25	1
Indeciso	2	9	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 17: ¿Considera importante que las obras de construcción de vías deben ser entregadas en la fecha programada?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Del gráfico mostrado se puede deducir que en especial los usuarios manifiestan que las obras deben ser entregadas en la fecha establecida, en cambio un grupo de encuestados se encuentran indecisos y no supieron que contestar.

En algunas comunidades no se realizan obras debido que no se ha efectuado detección de necesidades por parte de la Municipalidad y así puedan llegar hasta los lugares más pequeños de la región.

Toda obra programada debe ser entregada según la planificación realizada con anticipación para que los habitantes se sientan satisfechos con los beneficios de construcción de carreteras.

PREGUNTA N° 5

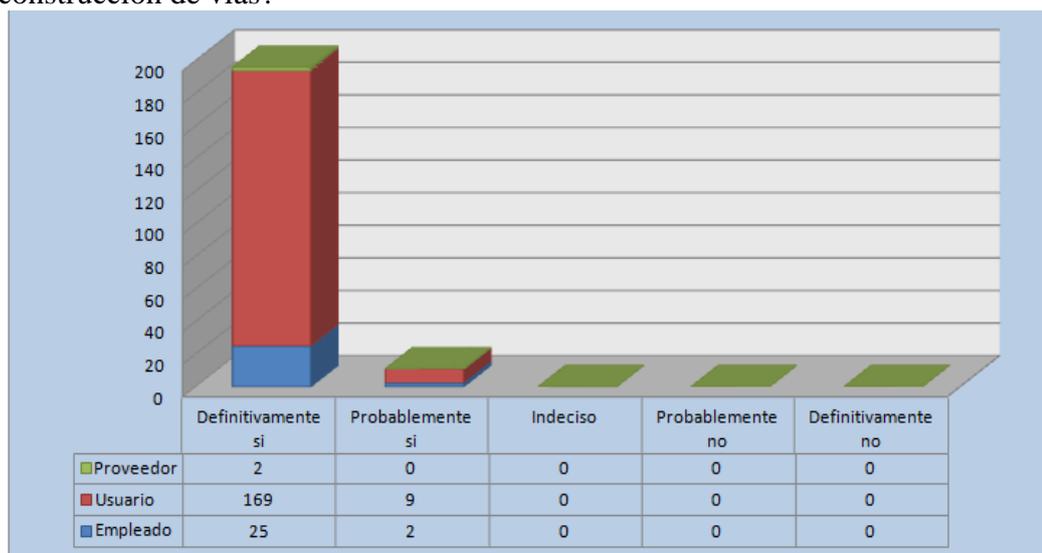
CUADRO N° 25: ¿Es importante la calidad en la realización de trabajos de construcción de vías?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	25	169	2
Probablemente si	2	9	0
Indeciso	0	0	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 18: ¿Es importante la calidad en la realización de trabajos de construcción de vías?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Observando el gráfico, los resultados son muy favorables ya que casi en su totalidad manifiestan que definitivamente la calidad es primordial para la realización de trabajos en construcción de vías.

Analizando los resultados muchos encuestados en especial los usuarios han presenciado de manera directa las obras, los mismos que hasta ahora opinan que las obras realizadas han sido de calidad.

La calidad es la combinación de eficacia, eficiencia y efectividad, es la percepción que el cliente tiene y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades a favor de los habitantes del cantón.

PREGUNTA N° 6

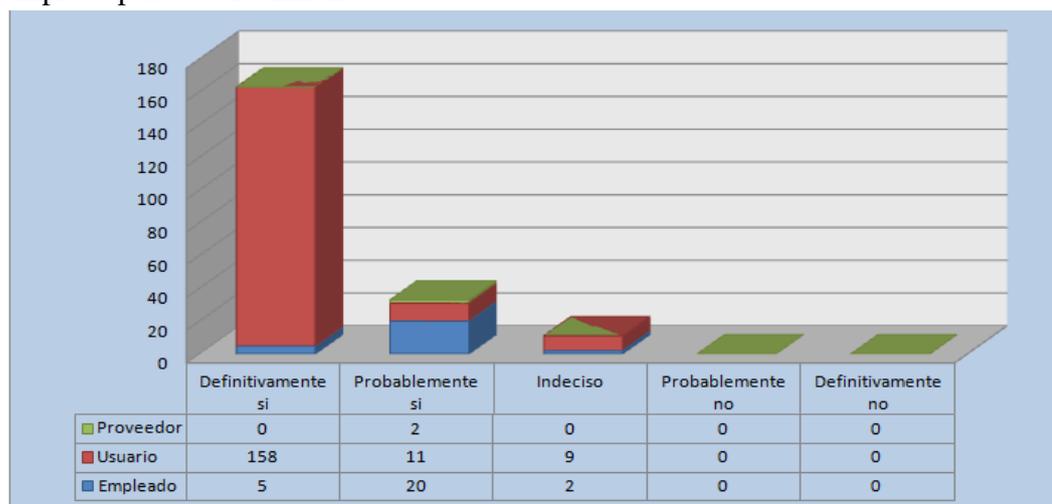
CUADRO N° 26: ¿Usted apoyaría y participaría en las actividades que realice la empresa para su crecimiento?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	5	158	0
Probablemente si	20	11	2
Indeciso	2	9	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 19: ¿Usted apoyaría y participaría en las actividades que realice la empresa para su crecimiento?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Según los datos recopilados las personas encuestadas opinan que definitivamente si apoyaría y participaría en las actividades de la empresa, así mismo existe una cantidad significativa que manifiesta que probablemente si estarían de acuerdo.

Los usuarios, habitantes, proveedores están dispuestos a intervenir y colaborar con los objetivos y metas que se haya planteado dentro de la empresa, a su vez que lograría un posicionamiento en el mercado local.

Toda empresa requiere de cambios, trazarse nuevos objetivos, metas, políticas, proyectos, no cometiendo los mismos errores y ser parte de la creación de nuevos horizontes, para desarrollar nuevas actividades que sirvan de gran ayuda, la empresa unida rompe las barreras que se interponen en el camino.

PREGUNTA N° 7

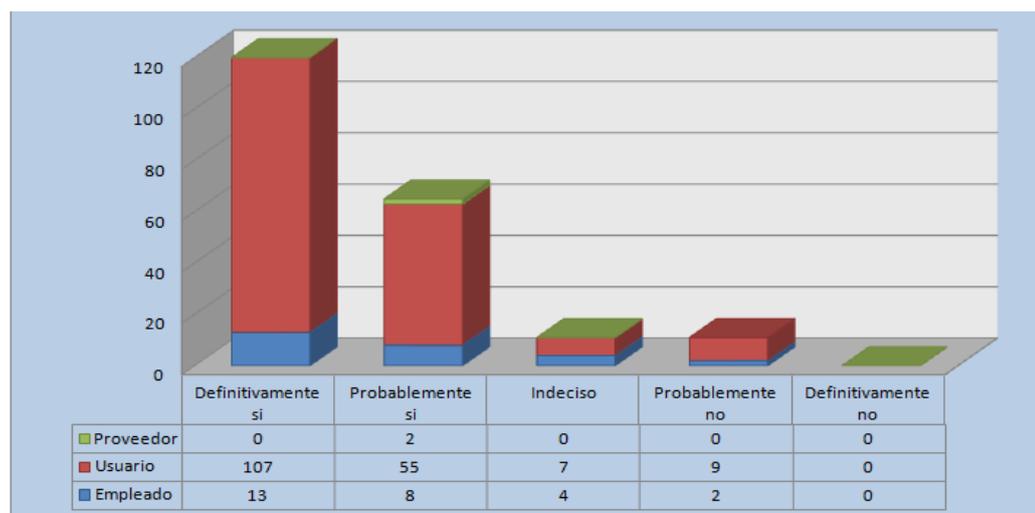
CUADRO N° 27: ¿Considera necesario que las obras realizadas en cada comunidad deban ser las adecuadas?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	13	107	0
Probablemente si	8	55	2
Indeciso	4	7	0
Probablemente no	2	9	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 20: ¿Considera necesario que las obras realizadas en cada comunidad deban ser las adecuadas?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Los encuestados aseguran en su mayoría que es necesario que se realice obras adecuadas en los diferentes sectores de la región, aunque un grupo significativo se encuentra indeciso en responder a la pregunta.

Las obras de construcción vial deben ser las apropiadas dependiendo del sector, ya que ayuda a mejorar la calidad de vida de sus habitantes permitiendo el acceso de manera rápida a sectores que se encuentran distanciados de la ciudad.

La empresa debe realizar un cronograma de actividades que le permita saber tiempo tiene para la realización de cada obra y si cuenta con el material y las herramientas necesarias para que sean ejecutadas de una forma adecuada.

PREGUNTA N° 8

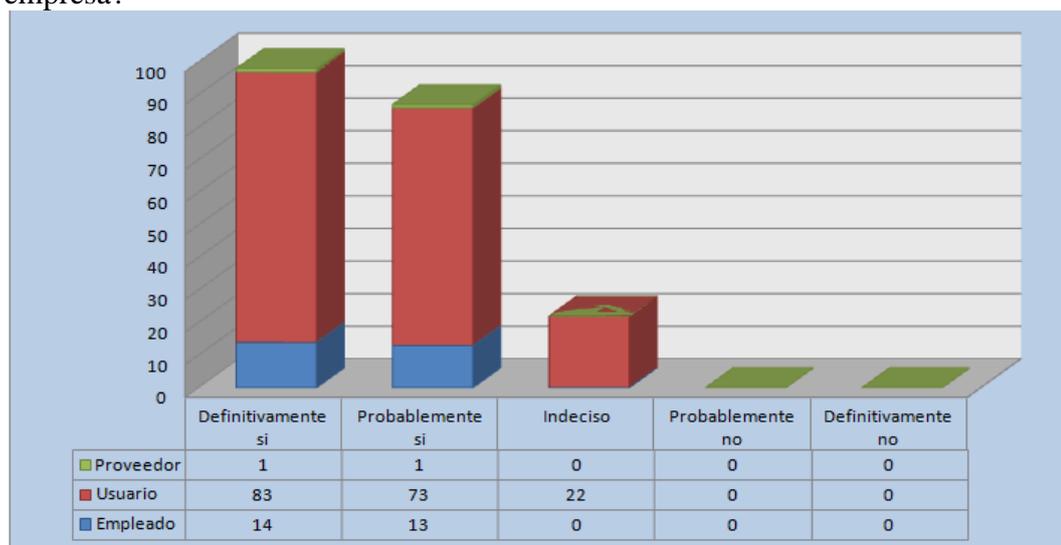
CUADRO N° 28: ¿La comunicación con la comunidad es fundamental para la empresa?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	14	83	1
Probablemente si	13	73	1
Indeciso	0	22	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 21: ¿La comunicación con la comunidad es fundamental para la empresa?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Según se observa en el gráfico las dos primeras alternativas están con poca diferencia entre definitivamente y probablemente si y un grupo significativo se encuentra indeciso no tiene sabe que responder.

En toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla.

Para lograr esto es importante tener en cuenta factores como: el gerente debe estar al tanto de todos los procesos de su empresa, información sobre los cambios y decisiones de la entidad, diseño de un plan de comunicación para transmitir la información y hacer que ésta fluya como debe ser.

PREGUNTA N° 9

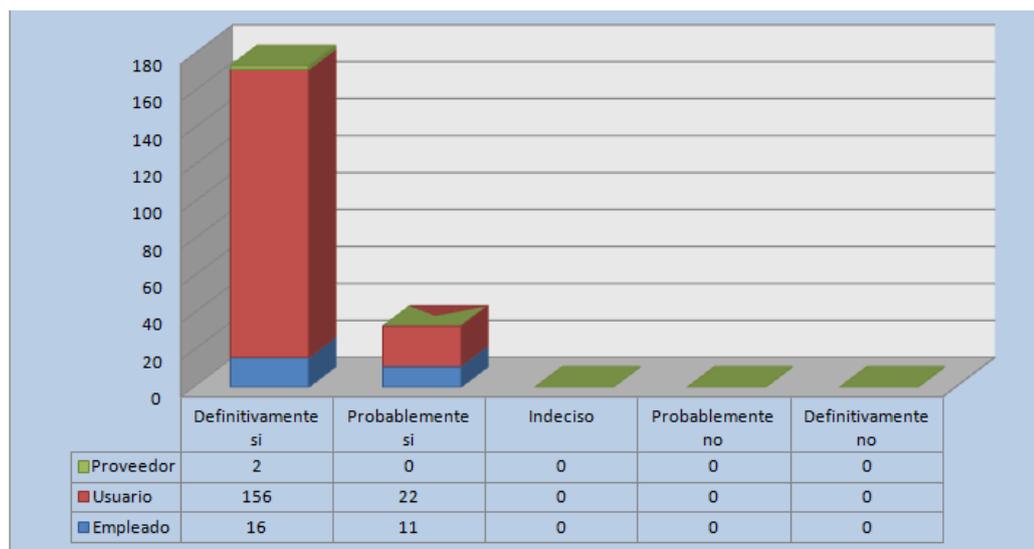
CUADRO N° 29: ¿Cree usted que la utilización de maquinarias es significativa para la realización de la obras de construcción vial?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	16	156	2
Probablemente si	11	22	0
Indeciso	0	0	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 22: ¿Cree usted que la utilización de maquinarias es significativa para la realización de la obras de construcción vial?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

La mayoría de los encuestados coinciden en que la utilización de las maquinarias para la realización de obras es significativa, en segundo lugar está la alternativa probablemente sí opinan lo mencionado anteriormente.

La mayor inversión de las empresas está dirigida a la compra de maquinaria. Es así como los proveedores se benefician, entre mayor sea la variedad y calidad que ofrecen mayores serán las posibilidades de obtener ganancias y atraer clientes.

La importancia de las maquinarias es indiscutible e inmensa, pues aumentan y aceleran los procedimientos, perfeccionan las labores, facilitan el trabajo, satisfacen muchas necesidades y promueven el bienestar de la región.

PREGUNTA N° 10

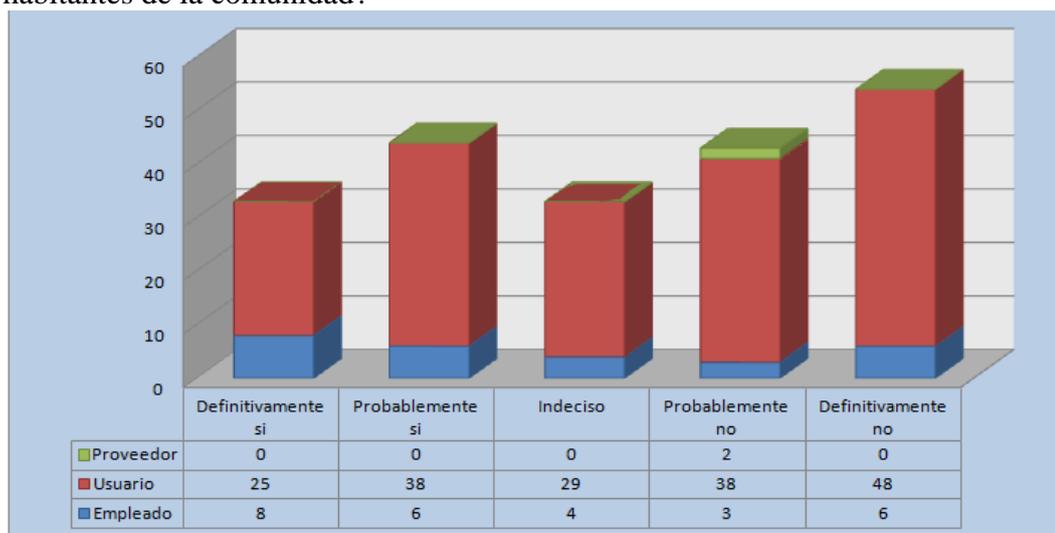
CUADRO N° 30: ¿Al momento de realizar una obra, son tomados en cuenta los habitantes de la comunidad?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	8	25	0
Probablemente si	6	38	0
Indeciso	4	29	0
Probablemente no	3	38	2
Definitivamente no	6	48	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 23: ¿Al momento de realizar una obra, son tomados en cuenta los habitantes de la comunidad?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

En este caso como se ilustra todas las alternativas tienen una cantidad demostrativa, aunque la opción definitivamente no obtiene el primer lugar diciendo que no se les toma en cuenta al momento de realizar las obras.

Es razonable que los habitantes se sientan inconformes porque la Municipalidad en pocas ocasiones hace participar a los líderes comunales, ocasionando muchas veces que las obras no lleguen a ciertos sectores que se encuentran alejados.

Se concluye que si es necesario realizar reuniones con los representantes de todas las comunas del cantón., esto ayudaría a la Municipal planificar a corto, mediano y largo plazo las obras a ejecutarse.

PREGUNTA N° 11

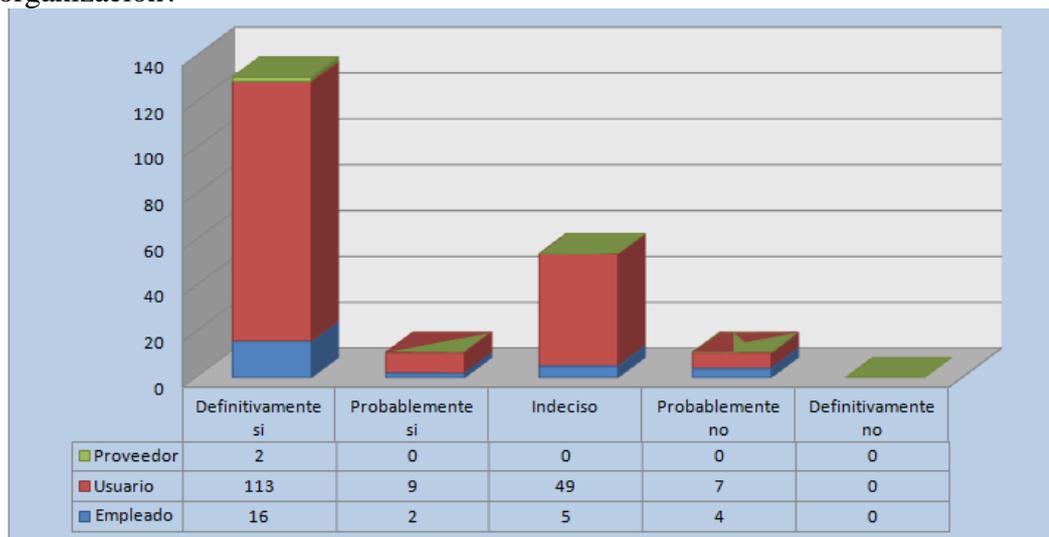
CUADRO N° 31: ¿Es importante planificar para llevar de manera correcta una organización?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	16	113	2
Probablemente si	2	9	0
Indeciso	5	49	0
Probablemente no	4	7	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 24: ¿Es importante planificar para llevar de manera correcta una organización?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

En el gráfico se muestran que la opción definitivamente si cuenta con mayores opiniones, mientras que la alternativa probablemente no mantiene un grupo muy relevante.

Las empresas que tienen una adecuada planeación logran muchos objetivos que se propongan, ya que es una de las funciones más importantes de la administración en cualquier nivel.

La planificación en una empresa es de vital importancia, permite realizar los trabajos de manera correcta, ya que esto ayudará a que tengan un prolongación en el tiempo y alcancen un éxito sostenible.

PREGUNTA N° 12

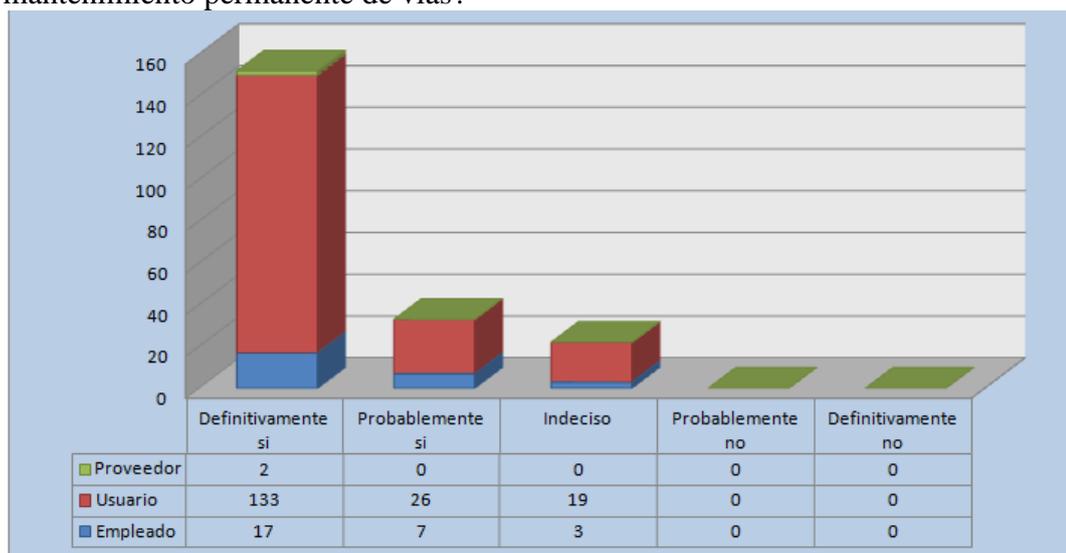
CUADRO N° 32: ¿Considera usted que en la planificación se debe incluir mantenimiento permanente de vías?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	17	133	2
Probablemente si	7	26	0
Indeciso	3	19	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 25: ¿Considera usted que en la planificación se debe incluir mantenimiento permanente de vías?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Según la mayoría de los encuestados consideran que en la planificación de la empresa se debe incluir el mantenimiento de vía, aunque existe un grupo que se encuentran indecisos y no saben que responder.

Analizando los resultados se puede decir que es necesario que la Municipalidad programe cada cierto tiempo dar mantenimiento a las carreteras que ya han sido construidas ya que debido al uso se deterioran y con el tiempo gastarían mas.

La Municipalidades debe invertir en mantenimiento permanente de vías, y realizar un cronograma de actividades, ya que esto optimizaría recursos, porque siempre se tendría carreteras en buen estado y no esperar a que se vuelvan a deteriorar.

PREGUNTA N° 13

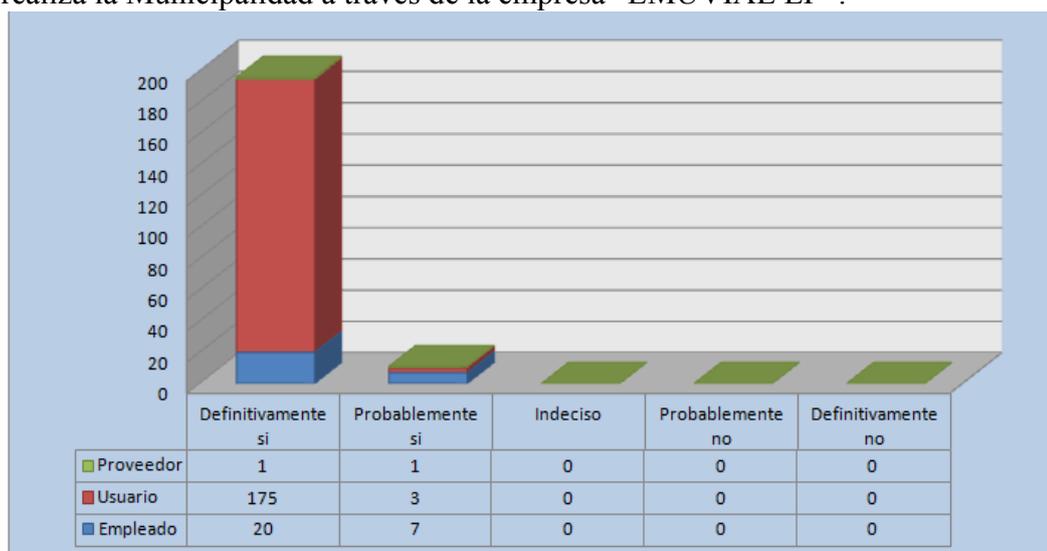
CUADRO N° 33: ¿Le gustaría mantenerse informado de las obras viales que realiza la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP”?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	20	175	1
Probablemente si	7	3	1
Indeciso	0	0	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 26: ¿Le gustaría mantenerse informado de las obras viales que realiza la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP”?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

En el gráfico se puede observar que las personas encuestadas en su totalidad están de acuerdo que los deben estar informados de las obras viales que se realizan en las comunidades del cantón.

Existen obras que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realiza en todo el cantón que momentáneamente ocasionan inconvenientes y resulta necesario informar para que los habitantes puedan prevenir.

Realizar publicidad a través de medios de comunicación locales anticipando cuales son las obras a realizar en un periodo determinado logrando así mantener a todos sus habitantes informados.

PREGUNTA N° 14

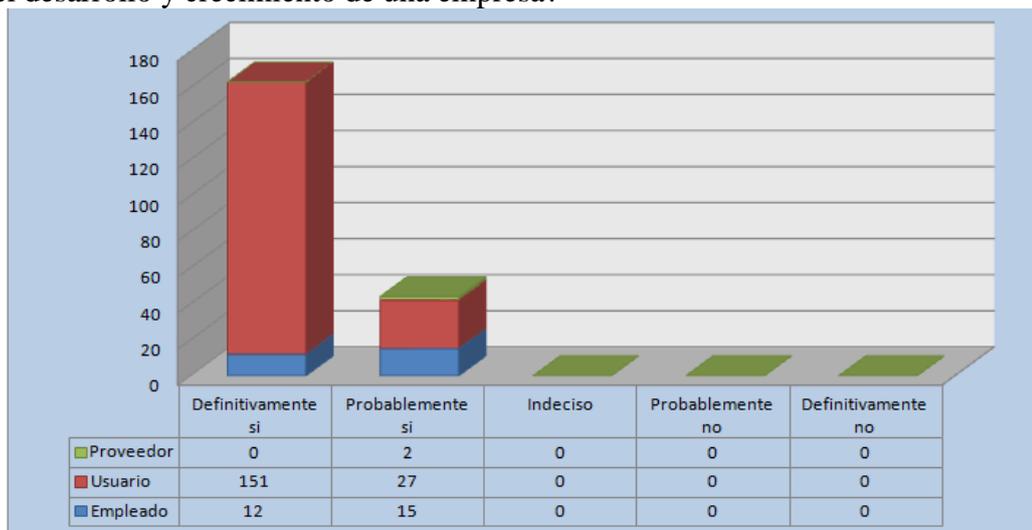
CUADRO N° 34: ¿Está de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo y crecimiento de una empresa?

Escala	Empleado	Usuario	Proveedor
Definitivamente si	12	151	0
Probablemente si	15	27	2
Indeciso	0	0	0
Probablemente no	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0
TOTAL	27	178	2

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 27: ¿Está de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo y crecimiento de una empresa?



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Los resultados que se obtuvo manifiestan con seguridad las personas encuestadas que definitivamente si están de acuerdo que es muy importante trabajar en equipo, aunque un grupo minoritario opina que probablemente sí.

Al hablar de equipo de trabajo, se debe entender es un conjunto de personas organizadas, que trabajan en unión para lograr una meta. En ese sentido, el objetivo del equipo es alcanzar una meta en común.

El trabajo en equipo pone en juego sus conocimientos, sus capacidades, sus habilidades, la información que posean y, en general, las competencias, que cada integrante tenga logrando así el desarrollo y crecimiento de la empresa.

PREGUNTA N° 15

¿Le gustaría que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice obras adicionales? ¿Cuáles?

Las personas que contestaron esta pregunta sugirieron un sin números de obras adicionales que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice para el beneficio de sus habitantes, existen muchas comunas que no tienen la atención de las autoridades de la Municipalidad de Santa Elena, que por estar ubicadas en lugares pocos visitados creen que no merecen la misma atención que los demás sectores, cabe mencionar que la comunidad juega un papel muy importante y es necesario que se trabaje en equipo para desarrollar y ejecutar obras adicionales:

Las obras adicionales que la empresa “EMUVIAL EP” debe desarrollar son los siguientes:

- ✓ Construcción de aceras y bordillos.
- ✓ Asesoramiento para construcción de viviendas
- ✓ Construcción de espacios deportivos
- ✓ Servicio de alcantarillado y agua lluvias
- ✓ Entre otros.

Es de vital importancia analizar cada uno de los obras adicionales para ejecutarlos en beneficio de toda la comunidad, cada organización anhela su desarrollo, la empresa “EMUVIAL EP” necesita buscar alternativas ya que las comunidades dentro de la provincia de Santa Elena juegan un papel importante en ser el centro de ejecución de actividades benéficas que aportan al desarrollo y progreso, trabajando en equipo todas estas obras adicionales se pueden poner en marcha creando fuentes de trabajo para todos.

Conclusiones

1. Mediante los instrumentos de investigación se determinó que la Municipalidad del cantón Santa Elena debe realizar algunos ajustes en la planificación del próximo año sobre las actividades que se quieren ejecutar a través de la empresa “EMUVIAL EP” para el beneficio de los habitantes de la región.
2. La empresa ha decidido adoptar en su gestión administrativa una herramienta útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con eficacia, eficiencia y efectividad en su actividad con la competencia.
3. Por ser una empresa nueva este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad.
4. La mayor inversión de las empresas está dirigida a la compra de maquinaria. Es así como los proveedores se benefician, entre mayor sea la variedad y calidad que ofrecen, mayores serán las posibilidades de obtener ganancias y atraer clientes.
5. Un trabajador capacitado y motivado rinde al máximo con seguridad y por ende tiene mucho ánimo de cumplir con las tareas encomendadas, el clima laboral es importante en una institución, es lo que manifiestan los directivos de la empresa.

Recomendaciones

1. Es de vital importancia hacer conocer la misión, visión, objetivos y estrategias a los miembros de la organización, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de la empresa “EMUVIAL EP”.
2. Un ambiente de trabajo adecuado y apropiados canales de comunicación son la clave para fortalecer las relaciones entre el personal que labora en la empresa y para que se realicen sus actividades diarias con la mejor disposición.
3. Que exista una planificación conjunta en cuanto al manejo de los recursos que posee la empresa, para aumentar sus ingresos y ser parte de una nueva etapa en el desarrollo de sus funciones. Con ello también se logrará que la conducción administrativa sea eficiente.
4. Es tarea del gerente general y de los jefes de los respectivos departamentos estar atentos a cualquier cambio que se produzca en el entorno y para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto. Cualquier alteración debe ser incorporada en el plan para así cumplir con éxito el objetivo planteado.
5. Realizar publicidad a través de medios de comunicación locales anticipando cuales son las obras a realizar en un periodo determinado logrando así mantener a todos sus habitantes informados.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL “EMUVIAL EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

7.1. Antecedentes

Se plantea un plan estratégico para un período mediano y largo plazo, partiendo de los resultados de un diagnóstico realizado a través de entrevista a directivos, encuesta a los trabajadores, proveedores, usuarios, un análisis situacional por medio de las matrices, MEFI, MEFE, FODA, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades que les da la práctica de haberse mantenido en el mercado durante este año y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas. Así mismo se realizó el Balanced Scorecard a través de un mapa estratégico que nos permitió realizar el diagnóstico respectivo e identificar las necesidades de la empresa y con estos la ejecución del plan. El costo de ejecución del plan se constituye en un activo más de la empresa, sienta las bases para el crecimiento y expansión, señala la velocidad de la ampliación del mercado y lo que es igual de importante cómo compartir la responsabilidad de manejo de la empresa.

Con la aplicación del plan estratégico se generará alternativas de desarrollo y crecimiento para que la empresa “EMUVIAL EP” sea una empresa con un personal competitivo, actualizados en innovaciones instructivas, con un ambiente confortable, equipamiento tecnológico actualizado y un estilo de liderazgo que promuevan la comunicación entre todos quienes conforman la organización.

7.2. Visión

EMUVIAL EP será una empresa consolidada técnica y financieramente, demostrando eficiencia, eficacia en la conservación de vías, manteniendo un personal altamente calificado, comprometido con la sociedad y el medio ambiente, reuniendo cualidades de crecimiento que aporten al desarrollo de la infraestructura vial de la provincia de Santa Elena.

7.3. Misión

EMUVIAL EP es una empresa dedicada a prestar servicios en construcción, mejoramiento y mantenimiento de infraestructura vial, utilizando tecnología de punta permitiendo cumplir con las más altas expectativas de nuestros clientes, actuando con ética, responsabilidad social, comprometida con el medio ambiente y generando beneficio para la comunidad en general.

7.4. Filosofía Organizacional

EMUVIAL EP tiene como filosofía brindar a la sociedad un servicio de calidad, involucrando al talento humano, bajo un marco de valores definidos para ser más competitivos y de esta manera aportar con el desarrollo de la provincia de Santa Elena.

7.5. Valores – Cultura Organizacional

Para alcanzar la meta de la empresa el comportamiento de todos quienes la integran debe orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa. Esto se concreta en los siguientes valores:

Confianza

La confianza es el fundamento de toda relación humana. Es por esto que la empresa “EMUVIAL EP” dará la seguridad a todos los colaboradores para que trabajen por el bienestar de todos y que será el resultado de un ambiente laboral libre de temores y resentimientos

Responsabilidad

La empresa “ EMUVIAL EP” antes de tomar una decisión pensará en sus consecuencias. Asumiendo los errores y equivocaciones con sentido constructivo y cumplirá con los deberes más allá del mínimo exigible para la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general.

Honestidad

Es un pilar muy importante en nuestra vida, nos fortalece como personas de bien con grandes cualidades, genera confianza y respeto en los demás, es uno de los valores más preciados de la empresa “EMUVIAL EP”.

Lealtad

Se demuestra un verdadero sentido de pertenencia, identificación y orgullo laboral hacia nuestra empresa, dentro y fuera de la misma. Además de cuidar y defender su respetable nombre, prestigio y trayectoria.

7.6. Objetivo General

Prestar servicios en mejoramiento de infraestructura vial dentro de la ciudad, utilizando tecnología de punta para el cumplimiento de los requerimientos y necesidades de la población en general.

7.6.1. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las potenciales empresas para realizar las alianzas o convenios en materia de desarrollo relacionada con la construcción vial.

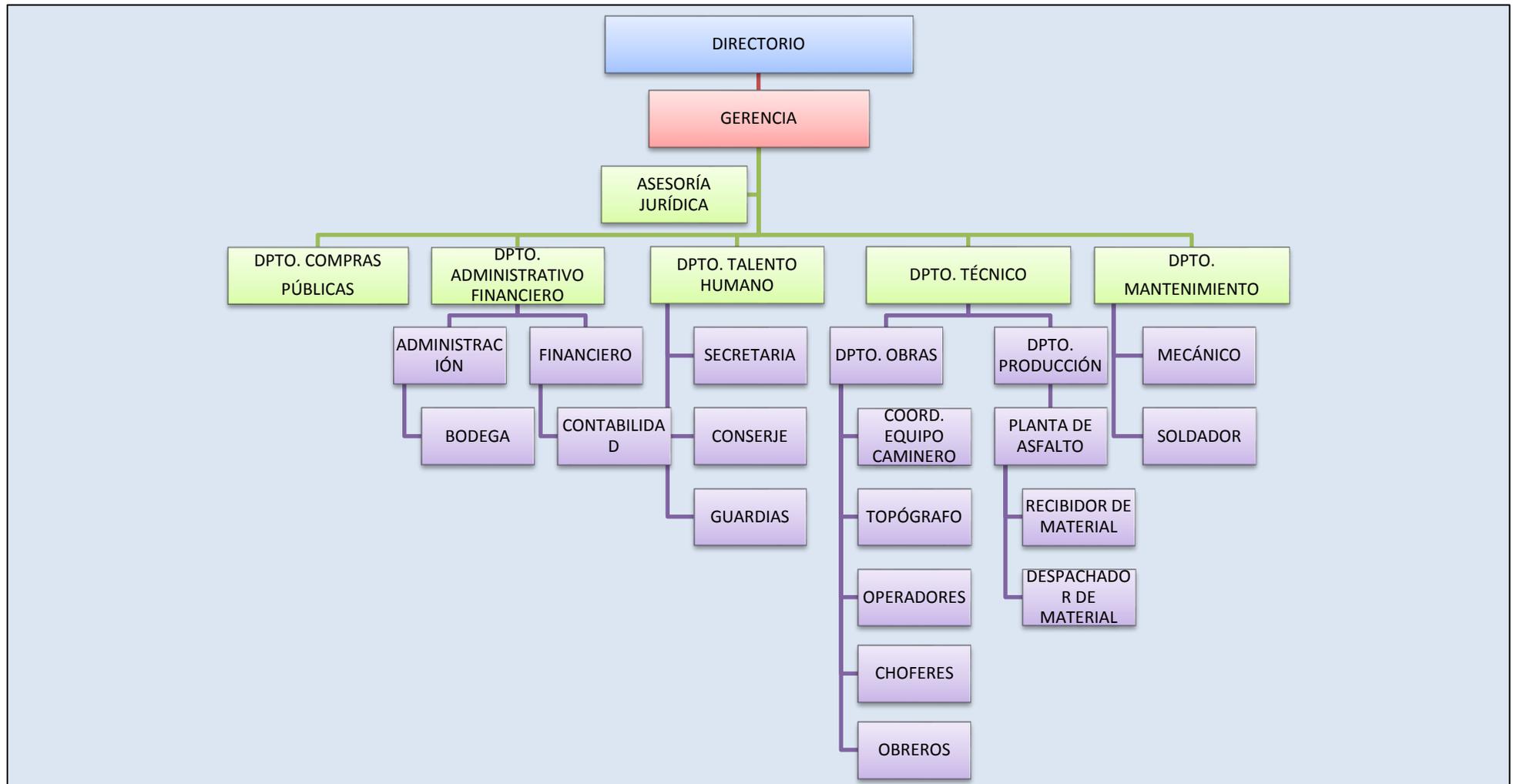
- ✓ Aprovechar las oportunidades y fortalezas, a través de un estudio de mercado para implementar nuevas estrategias para un mejor desenvolvimiento en el entorno.

- ✓ Ofrecer un servicio de calidad que garantice el trabajo realizado por el personal administrativo y de la planta que permita el cumplimiento de proyectos en las diferentes instituciones públicas de la provincia y el país.

- ✓ Ejecutar o subcontratar cualquier tipo de obra solicitada por la Ilustre Municipalidad de Santa Elena o por cualquier institución del estado central o autónomo que lo requiera.

7.7. Estructura Organizacional

GRÁFICO N° 28: Estructura Organizacional



ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.7.1. Orgánico Funcional

De acuerdo al gráfico que se muestra anteriormente que es la Estructura Organizacional se presenta a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los principales departamentos.

7.7.1.1. Gerencia

El gerente es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta.

Perfil del puesto

- ✓ Edad: de 30 a 60 años
- ✓ Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- ✓ Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.
- ✓ Actitud de liderazgo

Funciones

- ✓
- ✓ Realizar una revisión y seguimiento permanente de ordenanzas municipales
- ✓ Proponer y presentar al directorio proyectos de reformas y nuevas ordenanzas municipales, propuestas de convenios de cooperación interinstitucional para mejorar los servicios y la infraestructura operativa de la empresa; y, proyectos de desarrollo y construcción vial.
- ✓ Tomar todas las medidas que requiera la conservación de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- ✓ Vigilar la actividad de los empleados, de la administración de la empresa e impartirles órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la misma.

7.7.1.2. Departamento de Asesoría Jurídica

El Departamento de Asesoría Jurídica es la dependencia que proporciona opiniones y criterios de carácter jurídico, así como asesoramiento y apoyo de carácter legal.

Perfil del puesto

- ✓ Edad: de 30 a 60 años
- ✓ Estudios profesionales en derecho o carreras afines
- ✓ Capacidad de relaciones internas y externas
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.

Funciones

- ✓ Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo y Operativo de la Institución.
- ✓ Representar a la empresa, judicial y extrajudicialmente en asuntos inherentes a su profesión y función.
- ✓ Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles de la empresa.
- ✓ Autorizar las minutas y suscribirlas respecto a los contratos que realice la Institución.
- ✓ Emitir los informes y/o dictámenes de carácter jurídico que le sean o no solicitados por los directores departamentales, Gerencia, Directorio y otros de nivel asesor.
- ✓ Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la empresa, revisión de contratos, convenios, proyectos y normas legales y emitir dictámenes que deba conocer la administración.
- ✓ Las demás que le asignen las leyes, este reglamento y las emanadas de la autoridad competente.

7.7.1.3. Departamento de Compras Públicas

Es el Departamento que aplica los procedimientos de contratación establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, a través del Portal del Instituto Nacional de Compras Públicas y hacer que estos procesos sean ágiles, transparentes, eficientes y actualizados, que impliquen ahorros de los recursos y que faciliten las labores de control como entidad contratante, así como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios

Perfil del puesto

- ✓ Edad: de 30 a 60 años
- ✓ Estudios profesionales en administración o carreras afines
- ✓ Conocimientos en Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas y su Reglamento
- ✓ Experiencia mínima 3 años
- ✓ Buen manejo del portal del INCOP
- ✓ Personal honesta.

Funciones

- ✓ Elaborar informes de la verificación de documentos y análisis de ofertas para la adquisición de bienes y prestación de servicios, de acuerdo a solicitudes de las diferentes unidades administrativas.
- ✓ Realizar cotización de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos institucionales.
- ✓ Realizar adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios por subasta electrónica de acuerdo a la Ley y previa autorización del Gerente de la empresa.
- ✓ Realizar el registro de solicitudes de cotizaciones a proveedores para la adquisición de bienes y servicios.

7.7.1.4. Departamento Administrativo - Financiero

Este departamento le corresponde administrar los recursos físicos y financieros, velando por el correcto uso de éstos, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, colaborando de esta forma en el mantenimiento de una organización flexible y orientada a resultados en beneficio de la empresa y sus involucrados.

Perfil del puesto

- ✓ Edad: de 30 a 60 años
- ✓ Título de tercer nivel de Ingeniería Comercial, Administración o carreras afines
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.
- ✓ Competencias técnicas en las áreas de contabilidad
- ✓ Profesional, técnicamente sólido, confiable, proactivo.
- ✓ Capacidad de sistematizar el proceso contable.

Funciones

- ✓ Coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros
- ✓ Garantizar la eficiencia del sistema de información contable y presupuestaria de los recursos financieros internos y externos, mediante la formulación y puesta en práctica de métodos, procedimientos y técnicas de registro de probada eficiencia modalidad de administración financiera.
- ✓ Gestionar las compras relacionadas con presupuesto local
- ✓ Verificar que el uso de los fondos sea correcto y oportuno de conformidad con las directrices, normas e instrucciones establecidas por el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado y todo lo concerniente a la ley.

7.7.1.5. Departamento de Talento Humano

Este departamento se encarga de dirigir la gestión humana de la organización teniendo en cuenta la normatividad vigente, las políticas institucionales, la plataforma estratégica y el plan de gestión institucional para garantizar un talento humano idóneo, satisfecho y comprometido con las políticas, estrategias y procedimientos de la entidad. Además de controlar el cumplimiento del horario de ingreso y salida de todo el personal, ya sea administrativo u operativo de la empresa “EMUVIAL EP”

Perfil del puesto

- ✓ Edad: de 30 a 60 años
- ✓ Estudios profesionales en administración de recursos humanos o carreras afines
- ✓ Experiencia mínima 2 años
- ✓ Habilidad para el manejo de equipo de oficina
- ✓ Buenas relaciones personales

Funciones

- ✓ Elaborar roles de pago tanto quincenal como mensualmente.
- ✓ Realizar las respectivas aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Emitir informes y reportes de novedades en cuanto al desempeño de los empleados a la Gerencia
- ✓ Supervisar a los trabajadores en la ejecución de obras.
- ✓ Proporcionar los medios necesarios para que los individuos puedan llevar a cabo sus tareas.
- ✓ Utilizar métodos de comunicación adecuados tanto dentro como fuera de la organización

7.7.1.6. Departamento Técnico

Es el departamento que tiene la responsabilidad de planificar, diseñar, construir y supervisar de manera directa el cumplimiento de las obras de infraestructura vial, maquinarias, herramientas, presentar informes de trabajos que realiza el personal operativo de la planta de asfalto. También su objetivo es buscar el bienestar de la sociedad en general, evaluando y minimizando el impacto ambiental que pueda ocasionar las obras.

Perfil del puesto

- ✓ Edad: de 30 a 60 años
- ✓ Estudios profesionales en ingeniería civil, arquitectura o carreras afines
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.
- ✓ Ser ético y responsable
- ✓ Ser capaz de evaluar la relación entre el ejercicio profesional y el ambiente previniendo y minimizando el efecto negativo de su actividad.

Funciones

- ✓ Supervisar y presentar informes sobre la ejecución del proyecto
- ✓ Vigilar el uso adecuado de los uniformes y maquinarias de trabajo
- ✓ Realizar un control del kilometraje y estado de conservación de los vehículos, maquinarias de asfalto y equipos de trabajo.
- ✓ Controlar el normal cumplimiento de las obras viales
- ✓ Visitar obras, para concordar ejecución con diseño de proyecto.
- ✓ Inspección de obras de ingeniería y pavimentación
- ✓ Proyectar y desarrollar planes propios de la unidad
- ✓ Preparación de resoluciones de contrato, informes de adjudicación, recepción de obras, etc.

7.7.1.7. Departamento de Mantenimiento

El Departamento de Mantenimiento se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones y maquinaria, así como la contratación de la obra externa necesaria para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas. Además también es responsable del cumplimiento de los objetivos de este sistema de la empresa.

Perfil del puesto

- ✓ Edad: de 30 a 60 años
- ✓ Estudios profesionales en Ingeniería Industrial, mecánica, eléctrica o carreras afines
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.
- ✓ Sexo: hombre
- ✓ Capacidad de creatividad

Funciones

- ✓ Confeccionar presupuestos de mantenimiento y reparación.
- ✓ Confeccionar planes de mantenimientos preventivos.
- ✓ Definir tiempos de reparación y necesidades de repuestos (mantenimientos y reparaciones)
- ✓ Efectuar reparaciones y mantenimientos en taller y en campo
- ✓ Preparar informes técnicos
- ✓ Organizar y la ejecución del mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de las diversas maquinarias, con la finalidad de asegurar la operación.
- ✓ Participar en la definición de objetivos estratégicos de su área.

7.7.2. Políticas

- ✓ Promover el desarrollo armónico y coordinado de las actividades de la empresa.
- ✓ Contar con personal administrativo, técnico y operativo competente y con actitud de responsabilidad y cumplimiento.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y la articulación de ideas y esfuerzos entre autoridades y departamentos.
- ✓ Formular proyectos de desarrollo vial de las comunidades de la provincia de Santa Elena
- ✓ Apoyar la gestión local mediante la optimización de los esfuerzos organizacionales e institucionales hacia un objetivo de desarrollo para el cantón Santa Elena.
- ✓ Establecer convenios de cooperación interinstitucionales con entidades públicas y privadas encaminadas a mejorar las vías en la en la provincia de Santa Elena.

7.8. Análisis Situacional

7.8.1. Análisis del Ambiente Interno

Al realizar la indagación mediante entrevistas tanto estructuradas y no estructuradas, la empresa cuenta con visión, misión, objetivo general, objetivos específicos, políticas, presupuesto, pero no cumple de forma completa con la razón de ser y con la imagen que desea proyectar, en vista de que fue realizada de forma apresurada y no fue consensuada con los directivos, jefes departamentales y empleados, tomando en cuenta que es una organización con poco tiempo en el mercado local, es por eso que la institución necesita que la planificación se lleve a cabo de manera participativa permitiendo obtener mejores resultados. La empresa no tiene definidas las estrategias a seguir y al no contar con esto de forma apropiada no se tiene claro a donde se desea llegar, es decir no existe la forma de cómo se van a cumplir los objetivos planteados.

También se pudo detectar que no cuenta con las instalaciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la empresa ocasionando que las actividades no se ejecuten con eficiencia y eficacia, haciendo que el ambiente laboral se torne incómodo al momento de realizar las tareas encomendadas, generando a la vez comentarios que dañan la imagen de la organización, esto demuestra que existe la urgente necesidad de que se busque alternativas para dar solución a los inconvenientes que existen dentro del establecimiento.

La insuficiencia de maquinarias hace que las obras que se deben ejecutar no se realicen de manera rápida, ya que necesitan más tiempo para terminar los trabajos en construcción de infraestructura vial y al querer comprarlas la empresa no cuenta con el capital necesario para los requerimientos, en vista que deben solicitar financiamiento y poder efectuar la adquisición pudiendo así agilizar los procesos y entregar en el menor tiempo posible los trabajos de contratos adquiridos por parte de sus clientes.

Al realizar un diagnóstico de todos los trabajadores que se encuentra laborando actualmente en la empresa una vez que se logre adquirir nuevas maquinarias y se efectúe la adecuación y ampliación de instalaciones se necesitará fortalecer los conocimientos al personal tanto administrativo como operativo, ya sea en procesos de gestión o de producción, comprobándose que en el presupuesto anual del 2013 existe una partida destinada para capacitación la misma que no ha sido utilizada en su totalidad.

Según el análisis realizado de forma interna a la empresa se obtuvo la siguiente información.

✓ ¿Cuenta la empresa con las suficientes maquinarias?	NO
✓ ¿Plantean en la empresa metas y objetivos a largo plazo?	NO
✓ ¿Cumplen con los trabajos en el menor tiempo posible?	NO
✓ ¿Cuenta la empresa con el personal capacitado?	NO
✓ ¿Existe motivación en los empleados?	NO
✓ ¿Cuenta con instalaciones adecuadas	NO
✓ ¿Cuenta con el espacio necesario para el buen funcionamiento?	NO
✓ ¿Cuenta la empresa con infraestructura propia?	NO

7.8.2. Análisis del Ambiente Externo

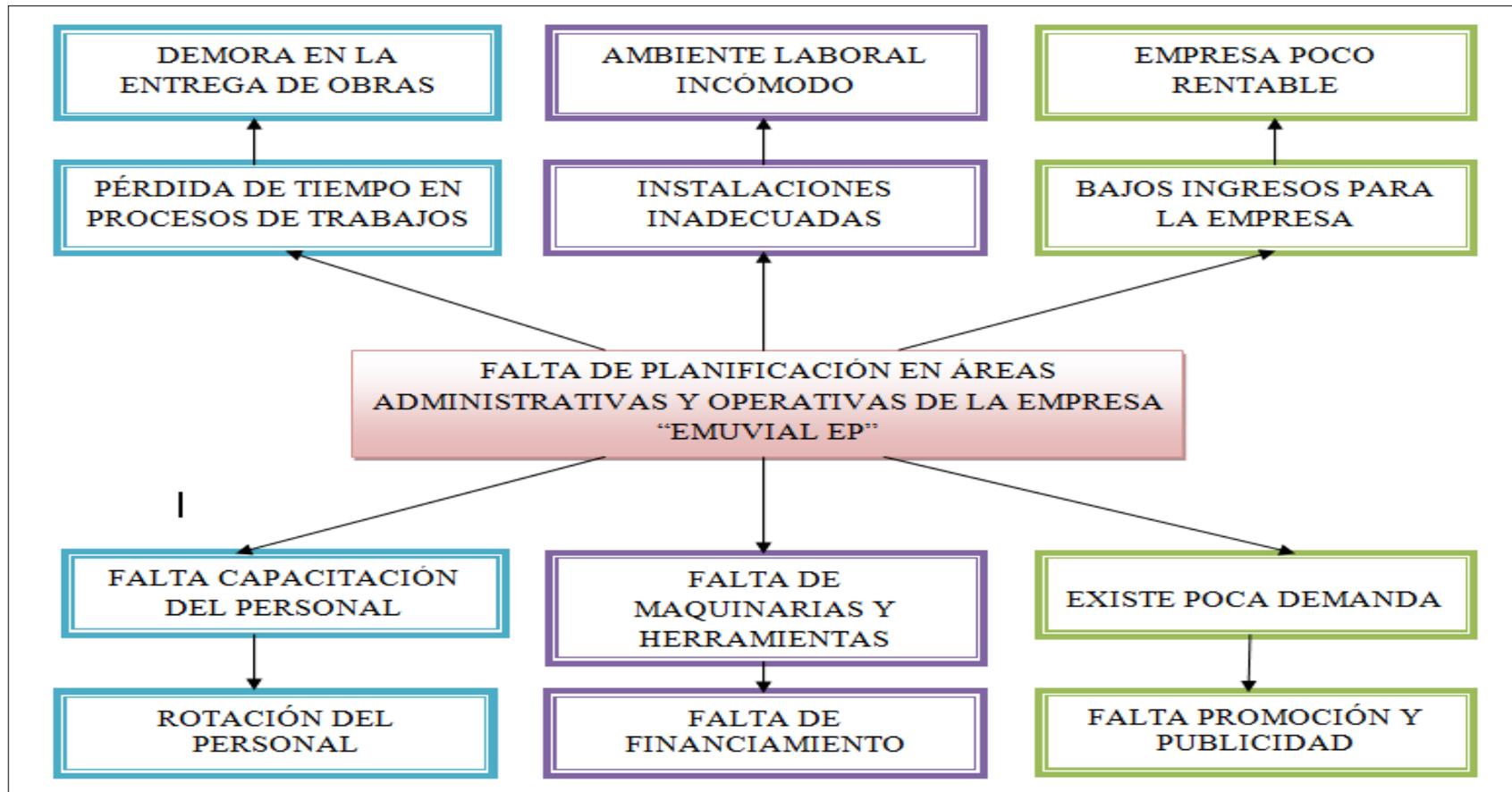
Al iniciar con el análisis externo de la organización nos pudimos dar cuenta que por ser una empresa con poco tiempo en el mercado no es reconocida por los habitantes del cantón, pues siempre que se realizan los diferentes trabajos piensan que son ejecutados de manera directa por el Alcalde, esto se debe a la falta de difusión e información, ya que la ciudadanía especula que la empresa debe servirles de manera gratuita porque pertenece al Municipio del cantón Santa Elena e ignoran que la institución tiene que generar sus propios ingresos a través de las firmas de contratos y el resto de actividades mencionadas anteriormente.

Así mismo se pudo detectar que existe escasa demanda interna y externa, es decir dentro y fuera de la provincia, adicionalmente no posee clientes minoristas haciendo que no logren incrementar sus ingresos, esto se debe a la poca experiencia que tiene la institución además del poco tiempo que lleva funcionando en el cantón, si se establecen estrategias ayudaría a obtener convenios y alianzas a nivel local y nacional lo que conllevaría al reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Para evitar la problemática que presenta la empresa y mejorar su gestión actual, se ve en la necesidad de organizar sus actividades a través de un plan estratégico, el cual consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente, explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades, minimizar los peligros latentes y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado.

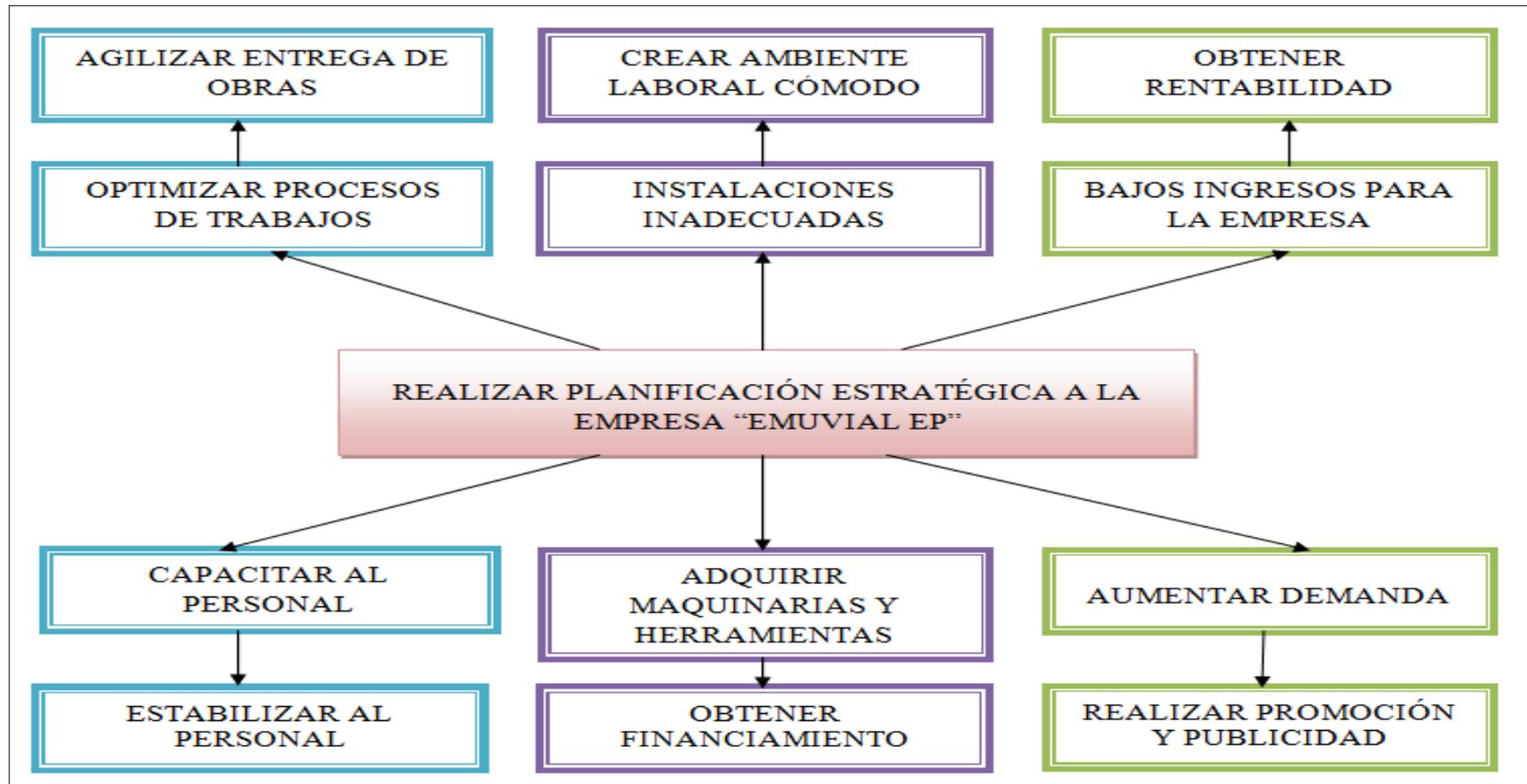
Tomando como punto de referencia lo antes mencionado se realiza un breve análisis situacional tanto de manera interna como externa detectando los siguientes inconvenientes, los mismos que se mostrarán en los gráficos que a continuación se muestran:

GRÁFICO N° 29: Árbol de Problemas



FUENTE: Análisis situacional "EMUVIAL EP"
ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 30: Árbol de Alternativas



ELABORADO POR: Maritza González Yagual
FUENTE: Análisis situacional "EMUVIAL EP"

7.8.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)

El procedimiento para desarrollar esta matriz consiste en asignar un peso y una calificación para obtener un total ponderado de cada uno de los factores expuestos tanto de fortalezas como debilidades y la suma de este total ponderado indicará si la Empresa de Construcción Vial “EMUVIAL EP”, es débil o fuerte internamente.

CUADRO N° 35: Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calif.	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Relaciones directas con los directivos de la Municipalidad para la suscripción de convenios en la realización de obras viales	0,10	4	0,40
Estructura pequeña que permite una rápida toma de decisiones y adaptación al cambio	0,06	4	0,24
Desarrollan metas y objetivos a corto plazo.	0,10	3	0,30
Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas	0,07	4	0,28
Razonables políticas para generar ingresos	0,04	3	0,12
Esta legalmente constituida	0,07	3	0,21
Cumplimiento en pago de sueldos	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Se realizan actividades improvisadas	0,08	3	0,24
Falta de planificación a mediano y largo plazo	0,07	3	0,21
Instalaciones pequeñas	0,04	3	0,12
Personal administrativo y operativo no capacitado	0,05	3	0,15
No cuentan con un local propio	0,05	3	0,15
Utilización deficiente de insumos y materiales	0,08	3	0,24
Maquinarias insuficientes	0,05	4	0,20
Retraso en la entrega de obras de construcción de vías	0,08	4	0,32
TOTAL FORTALEZAS + DEBILIDADES	1.00		3.36

FUENTE: Matriz de Evaluación de Factores Internos

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Mediante la MEFI se obtuvo el siguiente resultado de **3.36**, significa que la empresa es fuerte internamente implementando una planificación eficiente de las actividades en beneficio de toda la comunidad, es necesario mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes y desarrollar proyectos viables y eficaces.

7.8.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.)

Este procedimiento permitirá conocer si la empresa “EMUVIAL EP” está empleando bien sus fuerzas y aprovechando las oportunidades eficientemente.

CUADRO N° 36: Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calif.	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Crecimiento dinámico del mercado	0,15	3	0,45
Ampliación de mercados fuera de la provincia.	0,07	3	0,21
Posicionamiento en el mercado local	0,09	3	0,27
Creación de diversas fuentes de financiamiento	0,05	2	0,10
Aumento de clientes minoristas	0,07	2	0,14
Convenios y alianzas interinstitucionales	0,05	2	0,10
Ofrecer una buena imagen	0,12	3	0,36
AMENAZAS			
Alto costo de materia prima	0,10	3	0,30
Crisis Económica, Política y Social.	0,05	3	0,15
Creciente poder de negociación de clientes	0,03	2	0,06
Inestabilidad Política	0,05	3	0,15
Aumento de competidores en el sector	0,04	3	0,12
Corrupción como una forma de vida política	0,02	2	0,04
Escasa demanda interna y externa.	0,05	2	0,10
Elevados costos de repuestos de maquinarias	0,02	3	0,06
TOTAL	1,00		2,61

FUENTE: Matriz de Evaluación de Factores Externos

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

Conforme lo detalla el cuadro la empresa obtuvo 2.61, lo que indica que se ha sabido mantener firme a pesar de las barreras que han impedido su desarrollo.

7.8.5. Análisis F.O.D.A

CUADRO N° 37: Análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS
1. Relaciones directas con los directivos de la Municipalidad para la suscripción de convenios en la realización de obras viales
2. Estructura pequeña que permite una rápida toma de decisiones y adaptación al cambio
3. Desarrollan metas y objetivos a corto plazo.
4. Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas
5. Razonables políticas para generar ingresos
6. Esta legalmente constituida
7. Cumplimiento en pago de sueldos
DEBILIDADES
1. Se realizan actividades improvisadas
2. Falta de planificación a mediano y largo plazo
3. Instalaciones pequeñas
4. Personal administrativo y operativo no capacitado
5. No cuentan con un local propio
6. Utilización deficiente de insumos y materiales
7. Maquinarias insuficientes
8. Retraso en la entrega de obras de construcción de vías
OPORTUNIDADES
1. Crecimiento dinámico del mercado
2. Ampliación de mercados fuera de la provincia.
3. Posicionamiento en el mercado local
4. Creación de diversas fuentes de financiamiento
5. Aumento de clientes minoristas
6. Convenios interinstitucionales
7. Ofrecer una buena imagen
AMENAZAS
1. Alto costo de materia prima
2. Crisis Económica, Política y Social.
3. Creciente poder de negociación de clientes
4. Inestabilidad Política
5. Aumento de competidores en el sector
6. Corrupción como una forma de vida política
7. Escasa demanda interna y externa.
8. Elevados costos de repuestos de maquinarias

FUENTE: Análisis de la empresa "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.8.6. F.O.D.A. Estratégico

CUADRO N° 38: Análisis de la Matriz del F.O.D.A. Estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones directas con los directivos de la Municipalidad para la suscripción de convenios en la realización de obras viales 2. Estructura pequeña que permite una rápida toma de decisiones y adaptación al cambio 3. Desarrollan metas y objetivos a corto plazo 4. Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas 5. Razonables políticas para generar ingresos 6. Esta legalmente constituida 7. Cumplimiento en pago de sueldos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizan actividades improvisadas 2. Falta de planificación a mediano y largo plazo 3. Instalaciones pequeñas 4. Personal administrativo y operativo no capacitado 5. No cuentan con un local propio 6. Utilización deficiente de insumos y materiales 7. Maquinarias insuficientes 8. Retraso en la entrega de obras de construcción de vías
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento dinámico del mercado 2. Ampliación de mercados fuera de la provincia. 3. Posicionamiento en el mercado local 4. Creación de diversas fuentes de financiamiento 5. Aumento de clientes minoristas 6. Convenios y alianzas interinstitucionales 7. Ofrecer una buena imagen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F2-O8 Desarrollar capacidades que permita ofrecer una buena imagen de la empresa 2. F4-O5. Aumentar la cantidad de clientes minoristas 3. F8-O3 Incrementar ingresos para el beneficio de la empresa. 4. F7-O6 Fijar nuevas políticas y estrategias para toda la comunidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D7-05 Adquirir maquinarias y herramientas para agilizar procesos. 2. D3-O8 Adecuar instalaciones 3. D4-O3 Capacitar al personal administrativo y operativo 4. D6-O5 Mejorar la calidad y variedad de servicios 5. D8-O7 Lograr la satisfacción y lealtad de los clientes
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de materia prima 2. Crisis Económica, Política y Social 3. Creciente poder de negociación de clientes 4. Inestabilidad Política 5. Aumento de competidores en el sector 6. Corrupción como una forma de vida política 7. Escasa demanda interna y externa 8. Elevados costos de repuestos de maquinarias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F2-A4 Incentivar al personal a capacitarse para que este actualizado. 2. F4-A5 Implementación de metas y objetivos para optimizar procesos. 3. F5,F6-A5 Diseñar proyectos innovadores para acceder a financiamiento que nos permita adquirir maquinarias. 4. F3-A4 Predisposición para trabajar respetando las reglas y políticas para hacer frente a la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D2-A2 Mantenerse organizados para acceder a nuevos beneficios. 2. D3-A6 Contar con personas capacitadas para acceder a nuevas tecnologías 3. D8-A5 Reducir egresos para que la empresa sea rentable.

FUENTE: Matriz Foda Estratégico

ELABORADO POR: Mariza González Yagual

7.9. Estrategias Empresariales

7.9.1. Estrategias de mejoramiento

Implementación y mejoramiento de infraestructura y equipos

Es indispensable que una empresa invierta en adquirir tecnología y herramientas útiles para su administración y operación de los procesos. Esta adopción permite mejorar los procesos y lograr una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que ofrece. La empresa, como ya se ha mencionado, posee innumerables posibilidades de mejora en lo que a procesos se refiere, mejoras que podrían implementarse a través de la incorporación de herramientas y tecnología adecuada para una empresa en expansión.

Adquirir maquinarias y herramientas mediante financiamiento para mejorar los procesos y el logro de una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que ofrece la empresa

Cursos de acción

- ✓ Diseño del proyecto

- ✓ Realizar las respectivas cotizaciones

- ✓ Obtención de financiamiento.

- ✓ Compra de las maquinarias y herramientas.

- ✓ Utilización y ejecución de las obras

7.9.2. Estrategias de cambio

Fortalecimiento en conocimientos técnicos al personal de la empresa “EMUVIAL EP”

Una vez que la empresa realice la adquisición de maquinarias y herramientas, es necesario fortalecer los conocimientos, para así poder optimizar procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental; y, lograr comprender las necesidades de los clientes, es fundamental contar con personal capacitado.

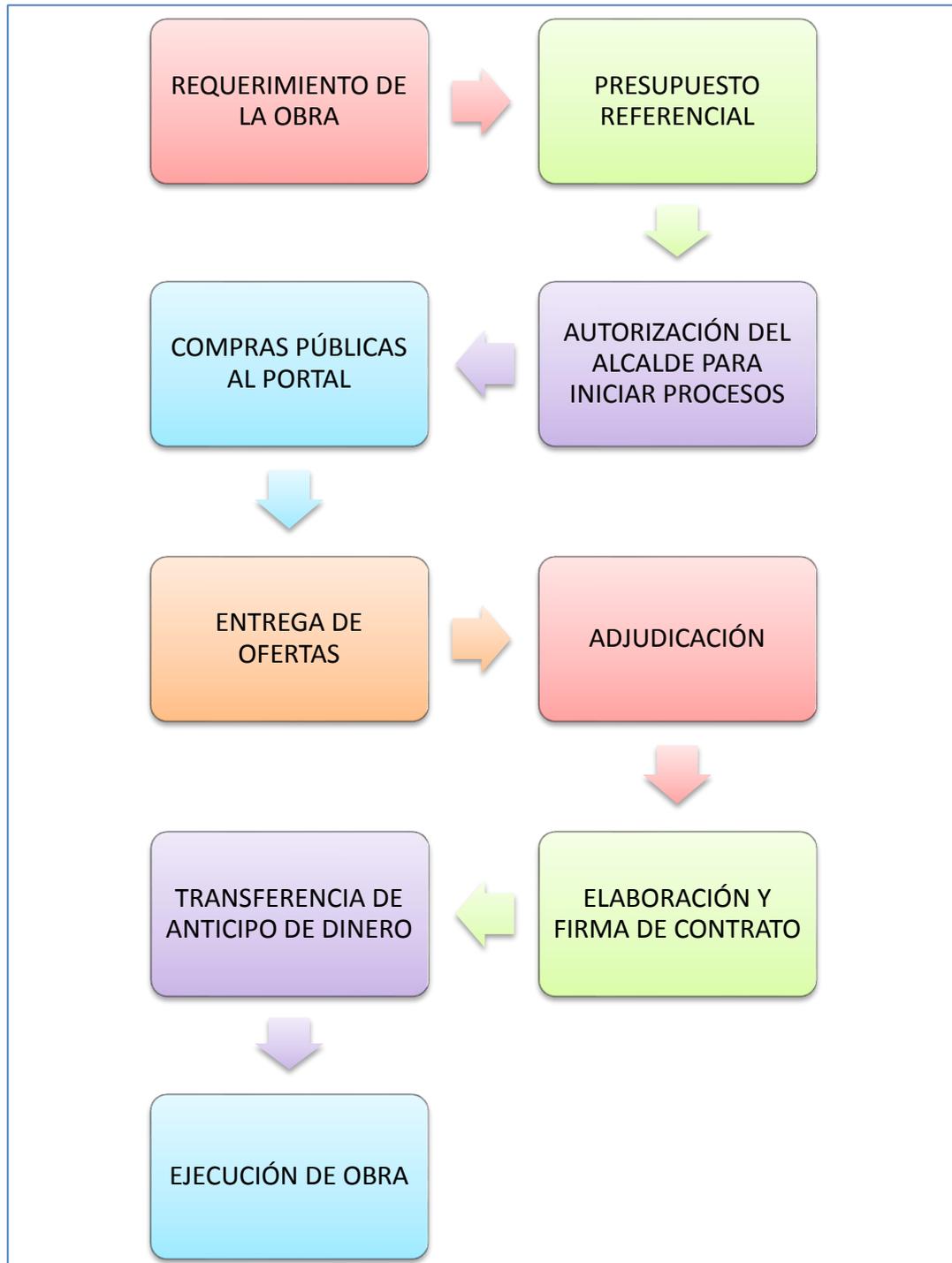
El fortalecimiento de conocimientos se debe dar de forma completa en la empresa, en todos sus niveles jerárquicos. Una empresa que no invierta en formación está destinada a ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que ellos lograrán una mayor eficiencia en todos los ámbitos.

Cursos de acción

- ✓ Presentación del proyecto para su aprobación
- ✓ Contratar capacitadores profesionales técnicos
- ✓ Convocatoria al personal para su formación
- ✓ Ejecución de la formación
- ✓ Evaluación después de la formación

7.10. Procedimientos

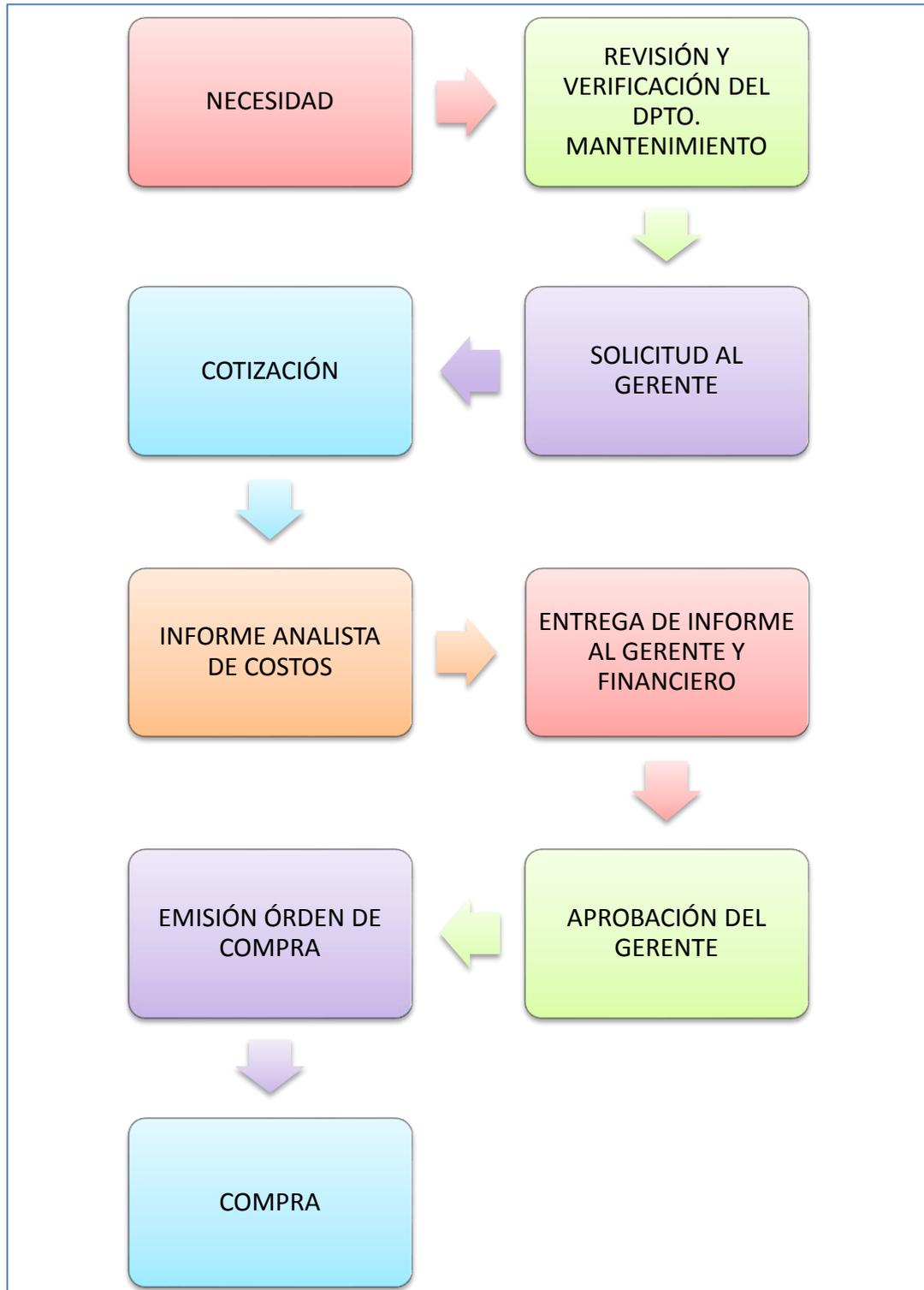
GRÁFICO N° 31: Proceso de Compra de Servicios del Municipio a “EMUVIAL EP”



FUENTE: Departamento técnico

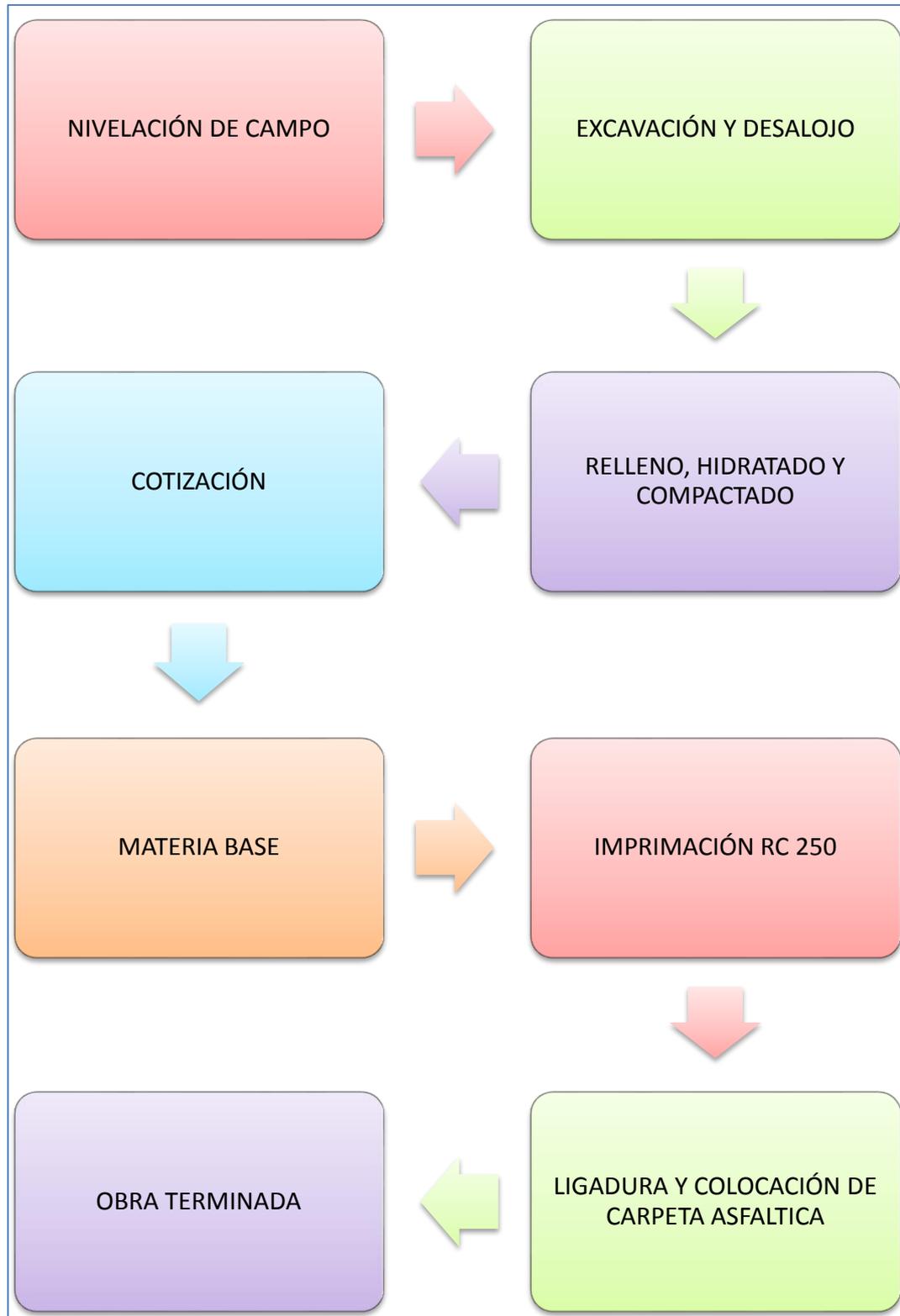
ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 32: Proceso de Compra de Repuestos de Maquinarias, Accesorios y Mantenimiento



FUENTE: Departamento técnico
ELABORADO POR: Maritza González Yagual

GRÁFICO N° 33: Proceso de Obra Construcción de Carpeta Asfáltica



FUENTE: Departamento técnico

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.11. Programas

Programa 1: Implementación y mejoramiento de infraestructura y equipos.

Objetivo: Incorporar maquinarias e infraestructura de “EMUVIAL EP” mediante financiamiento y recursos propios de la empresa para mejorar el desempeño de los colaboradores y la imagen corporativa de la empresa.

Beneficios:

- Agilizar los procesos administrativos
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Incrementar los sistemas de producción
- Optimizar los procesos productivos

Programa 2: Fortalecimiento en conocimientos técnicos al personal de la empresa “EMUVIAL EP”

Objetivo: Integrar al recurso humano de “EMUVIAL EP”, aplicando permanentemente programas de formación que coadyuven al desarrollo integral de la empresa, brindando beneficios y mejorando la calidad de vida de los empleados.

Beneficios:

- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Optimizar procesos de producción.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

A continuación se muestra de manera más detallada los programas a implementarse:

CUADRO N° 39: Programas

PROGRAMAS	PROYECTOS	CRONOGRAMA					FINANCIAMIENTO		RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
		2013	2014	2015	2016	2017	Propio	Créditos		
Implementación y mejoramiento de infraestructura y maquinarias	Adquisición de maquinarias y herramientas						X	X	Directorio	Personal "EMUVIAL EP"
	Adecuación de instalaciones						X		Directorio	Personal "EMUVIAL EP"
Fortalecimiento en conocimientos técnicos al personal de la empresa "EMUVIAL EP"	Proyecto de formación en conocimientos técnicos						X		Coordinadora de talento humano	Personal "EMUVIAL EP"
	Evaluación de desempeño						X		Coordinadora de talento humano	Personal "EMUVIAL EP"

FUENTE: Mapa estratégico
 ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.12. Proyectos

Los proyectos tienen como objetivo aprovechar los recursos para mejorar los recursos ya existentes, llegar a la efectividad, mejorar las condiciones de trabajo, tanto de la empresa “EMUVIAL EP”, como las del personal que conforma la empresa, pudiendo estos ser a corto, mediano o a largo plazo.

Como en toda empresa privada o pública la empresa “EMUVIAL EP”, para los posteriores cuatro años tendrá en cuenta cuatro proyectos propuestos en el presente Plan Estratégico que corresponden a la adquisición y adecuación de maquinarias, fortalecimiento en conocimientos técnicos al personal, tanto administrativo como operativo, compra de terreno para la ubicación de la oficina, entre otros proyectos.

Los proyectos fueron desarrollados mediante una matriz donde se especifican el nombre, objetivo que persigue cada uno, las actividades que deberán realizar como parte de la gestión de los directivos para su ejecución, fecha de inicio y culminación de la obra, los resultados que se esperan conseguir y quiénes serán los responsables de llevarlos a cabo.

A continuación se presentan los proyectos propuestos en el Plan Estratégico donde se podrá apreciar de una manera más detallada, la planificación de cómo se llevan a cabo cada uno de ellos.

CUADRO N° 40: Proyecto N° 1: Adquisición de maquinarias y herramientas

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE DURACIÓN	RESULTADOS	RESPON SABLES	COSTOS ESTIMADO
Adquisición de maquinarias y herramientas	Adquirir maquinarias y herramientas mediante financiamiento para mejorar los procesos y el logro de una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que ofrece la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto • Realizar las respectivas cotizaciones • Obtención de financiamiento. • Compra de las maquinarias y herramientas. • Utilización y ejecución de las obras 	2013 2014 2015 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de producción. • Incremento de ingresos • Optimiza procesos productivos. • Obras entregadas a tiempo. • Atracción de más clientes 	Directorio	\$ 2'010.000,00

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 41: Proyecto N° 2: Adecuación de instalaciones

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE DURACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS ESTIMADO
Adecuación de instalaciones	Adecuar las instalaciones mediante financiamiento propio que permita mejorar la imagen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto • Realizar las respectivas cotizaciones • Obtención de financiamiento. • Realizar las respectivas compras de los materiales, insumos, etc • Contratar personal para las adecuaciones • Ejecución de proyecto 	2015 2016 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la imagen de la empresa • Excelente ambiente laboral • Atracción de más clientes. • Empleados motivados al momento de realizar las tareas encomendadas. 	Directorio Financiero	\$ 53.000,00

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 42: Proyecto N° 3: Proyecto de formación en conocimientos técnicos

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE DURACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
Proyecto de formación en conocimientos técnicos	Preparar al personal administrativo y operativo en conocimientos técnicos mediante el aprendizaje que ayude a la ejecución de obras de manera óptima	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto para su aprobación • Contratar capacitadores profesionales técnicos • Convocatoria al personal para su formación • Ejecución de la formación • Evaluación después de la formación 	2013 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización materiales en la construcción vial • Desarrollo de capacidades técnicas • Realizar las tareas encomendadas eficientemente 	<p align="center">Gerente</p> <p align="center">Coordinadora de talento humano</p> <p align="center">Jefe departamento técnico</p> <p align="center">Ingeniero de obras</p>	\$ 14.141,00

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 43: Proyecto N° 4: Evaluación de desempeño del personal “EMUVIAL EP”

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE DURACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
Evaluación de desempeño del personal “EMUVIAL EP”	Detectar el potencial de desarrollo del personal mediante una valoración, generando el incremento de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de instrumento de evaluación • Capacitación del evaluador • Definir factores, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes. • Informar al personal sobre los parámetros a utilizar • Aplicación e informe de los resultados 	2014 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo • Mejora el desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades • Identifica el potencial del personal para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro 	Gerente Coordinadora de talento humano	\$ 4.792,20

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.13. Presupuesto

El presupuesto que se detalla a continuación es el proceso de consolidación de las acciones encaminadas cuantificadas de forma monetaria, los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado periodo

Estos valores están justificados y respaldados en el presupuesto aprobado por parte de la empresa, ya que existen partidas para solventar todos los gastos que se van a incurrir en los proyectos a ejecutarse, así mismo en las estrategias que se van a implementar, siendo aquella solvencia económica que permitirá cumplir con los objetivos planteados. En base aquello se puede distribuir de manera correcta los recursos financieros para poder solventar los gastos, y en base a una planificación también se resguarde para imprevistos que puedan presentarse, invertir en proyectos vinculados a la mejora y fortalecimiento de la empresa “EMUVIAL EP”.

Los cuadros que se detallan a continuación son los proyectos que se ejecutarán en un período de cinco años y estos fueron realizados de forma participativa con los involucrados, es decir, con el gerente, jefes departamentales y empleados, lo que permitió establecer las necesidades que tiene actualmente la empresa. Entre los principales tenemos: Adquisición de maquinarias, adecuación de instalaciones, fortalecimientos en conocimientos técnicos, evaluación de desempeño del personal.

CUADRO N° 44: Presupuesto N° 1: Adquisición de maquinarias y herramientas

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
MAQUINARIAS			
Tractodrill	1	130.000,00	130.000,00
Carro Imprimador	1	80.000,00	80.000,00
Finisher doble uso	1	130.000,00	130.000,00
Bañeras	2	180.000,00	360.000,00
Volquetas	6	120.000,00	720.000,00
Excavadoras	2	140.000,00	280.000,00
Tanquero	1	60.000,00	60.000,00
Trituradora primaria	1	250.000,00	250.000,00
TOTAL			2.010.000,00

FUENTE: Departamento técnico

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 45: Presupuesto N° 2: Adecuación de instalaciones

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Terrenos	1	15.000,00	15.000,00
Oficinas	1	20.000,00	20.000,00
Talleres	1	10.000,00	10.000,00
Bodegas	1	8.000,00	8.000,00
TOTAL			53.000,00

FUENTE: Departamento técnico

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 46: Presupuesto N° 3: Formación en conocimientos técnicos

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
RECURSOS HUMANOS			
Coordinador	1	1.000,00	1.000,00
Capacitadores	2	1.500,00	3.000,00
RECURSOS MATERIALES			
Libreta de apuntes	75	10,00	750,00
Bolígrafos (3 COLORES)	75	0,90	67,50
Fotocopias	75	2,00	150,00
Diplomas	75	4,00	300,00
Anillados	75	1,50	112,50
Marcadores de pizarra	12	0,75	9,00
Borradores de pizarra	2	1,00	2,00
RECURSOS VARIOS			
Alquiler del local	2	500,00	1.000,00
Infocus	1	600,00	600,00
Logisitica	1	400,00	400,00
Alimentación	75	90,00	6.750,00
TOTAL			14.141,00

FUENTE: Departamento técnico

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 47: Presupuesto N° 4: Evaluación de desempeño del personal "EMUVIAL EP"

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
RECURSO HUMANO			
Consultor	1	1.500,00	1.500,00
Capacitador	1	1.500,00	1.500,00
RECURSOS MATERIALES			
Formularios	74	2,00	148,00
Bolígrafos	74	0,30	22,20
Anillados	74	3,00	222,00
RECURSOS VARIOS			
Alquiler del local	1	500,00	500,00
Logisitica	1	900,00	900,00
TOTAL			4.792,20

FUENTE: Departamento financiero

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 48: Presupuesto Total

PROYECTOS	VALOR
Adquisición de maquinarias y herramientas	2.010.000,00
Adecuación de instalaciones	53.000,00
Fortalecimiento en conocimientos técnicos	14.141,00
Evaluación de desempeño del personal “EMUVIAL EP”	4.792,20
TOTAL	2.081.933,20

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.14. Plan Operativo

El Plan Operativo de la empresa “EMUVIAL EP”, constituye un detalle del plan general, en él se encuentran los programas, proyectos, presupuesto, involucrados, etc., los mismos que ayudan a orientarse de mejor manera los objetivos y metas que se quiere cumplir y el tiempo que se requiere para cada proyecto.

CUADRO N° 49: Plan Operativo

PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES DE ÉXITO	CRONOGRAMA					FINANCIAMIENTO		RESPONS.	INVOLUC.	COSTOS ESTIMADOS
				2013	2014	2015	2016	2017	Propio	Créditos			
Implementación y mejoramiento de infraestructura y maquinarias	Adquisición de maquinarias y herramientas	Adquirir maquinarias y herramientas mediante financiamiento para mejorar los procesos y el logro de una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que ofrece la empresa	Impacto de la inversión en tecnología y herramientas						X	X	Directorio	Personal "EMUVIAL EP"	2.010.000,00
	Adecuación de instalaciones	Adecuar las instalaciones mediante financiamiento propio que permita mejorar la imagen de la empresa	Impacto de la inversión en adecuación						X		Directorio	Personal "EMUVIAL EP"	53.000,00
Fortalecimiento en conocimientos técnicos al personal de la empresa "EMUVIAL EP"	Proyecto de formación en conocimientos técnicos	Preparar al personal administrativo y operativo en conocimientos técnicos mediante el aprendizaje que ayude a la ejecución de obras de manera óptima	Cantidad de horas de cursos tomados						X		Coordinadora de talento humano	Personal operativo	14.141,00
	Evaluación de desempeño	Detectar el potencial de desarrollo del personal mediante una valoración, generando el incremento de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos	Análisis de los resultados						X		Coordinadora de talento humano	Personal "EMUVIAL EP"	4.792,20
TOTAL												2.081.933,20	

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.15. Seguimiento y Control

Se debe realizar un seguimiento y control de las actividades de la empresa “EMUVIAL EP”, para ello se empleará un sistema de control, que permita una correcta planificación de las actividades a efectuar, vigilando todas las acciones ejecutadas en un determinado período, se utiliza una ficha de control de actividades donde conste la actividad, fecha, recursos empleados, costos y responsables, el mismo que ayudan a tomar acciones correctivas cuando sea necesario con la finalidad de obtener un mejoramiento continuo.

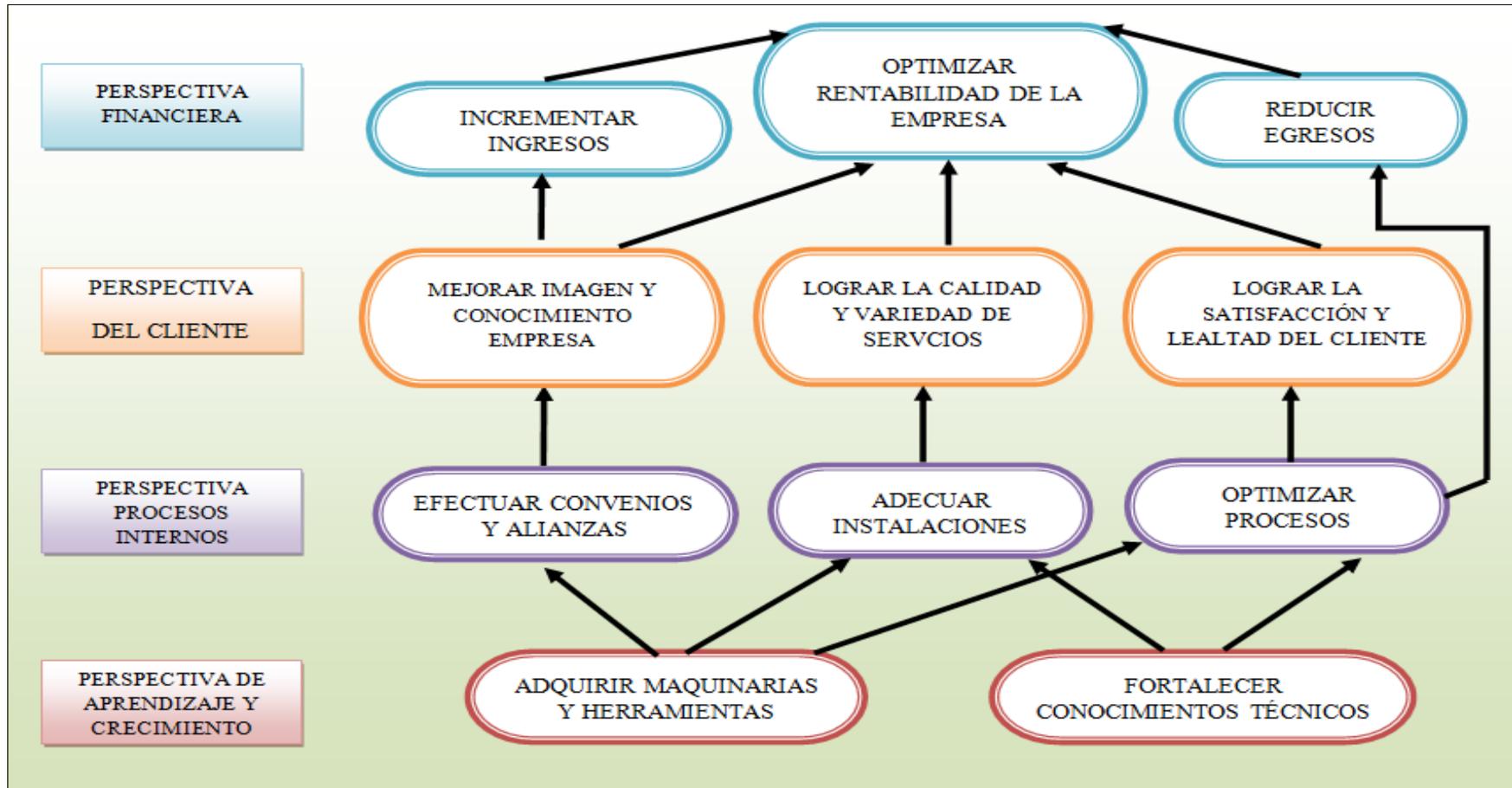
7.15.1. Balanced Scorecard

La Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIL EP” del cantón Santa Elena, ha adaptado un modelo acorde a los requerimientos encontrados en el diagnóstico, realizado a través de las matrices utilizadas.

A continuación en el siguiente cuadro se encuentra el mapa estratégico y los resultados que permitió determinar las necesidades que tiene la empresa “EMUVIAL EP” del cantón Santa Elena, las mismas que se convierten en programas para que la organización pueda aplicarlas y con la ejecución ir mejorando y a su vez obtener el crecimiento que desea.

7.15.1.1. Mapa Estratégico

GRÁFICO N° 34: Mapa Estratégico



FUENTE: Balance Scorecard
 ELABORADO POR: Maritza González Yagual

7.15.1.2. Balanced Scorecard – Resultados Generales

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	RESULT.
FINANCIERA	Incrementar ingresos	➤ Ingresos por ventas a empresas bajo convenio	88%
	Optimizar rentabilidad de la empresa	➤ Liquidez	1%
	Reducir egresos	➤ Gastos Administrativos con respecto a los ingresos	3,05%
		➤ Gastos Financieros con respecto a los ingresos	2,84%
➤ Gastos de Vialidad respecto a los ingresos		78,79%	
CLIENTE	Mejorar imagen y reconocimiento de la empresa	➤ Percepción de la imagen de la empresa	33%
	Lograr calidad y variedad de servicios	➤ Percepción de calidad	44%
		➤ Percepción de variedad	28%
Lograr satisfacción y lealtad del cliente	➤ Nivel de satisfacción del cliente	39%	
PROCESOS INTERNOS	Efectuar convenios y alianzas	➤ Cantidad de Convenios	1 por mes
	Adecuar instalaciones	➤ Impacto de la inversión en adecuación	2,34%
	Optimizar procesos	➤ Tiempo de entrega real	30 días
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adquirir tecnología y herramientas	➤ Impacto de la inversión en tecnología y herramientas	5,44%
	Fortalecer conocimientos técnicos	➤ Cantidad de horas de cursos tomados	720 Horas

FUENTE: Balance Scorecard

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 50: Perspectiva Financiera - Resultados

ESTRATEGIA	INDICADORES	FORMULA	RESULTADOS
INCREMENTAR INGRESOS	➤ Ingresos por ventas a empresas bajo convenio	$\frac{\text{Ingresos ventas por convenio} * 100}{\text{Ventas totales}}$	$\frac{3'602.750,24}{4'238.529,69} = 88\%$
OPTIMIZAR RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	➤ Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{4'238.529,69}{4'238.529,69} = 1$
REDUCIR EGRESOS	➤ Gastos Administrativos con respecto a los ingresos	$\frac{\text{Gastos de administración} * 100}{\text{Ingresos por ventas}}$	$\frac{129.210,54}{4'238.529,69} = 3,05\%$
	➤ Gastos Financieros con respecto a los ingresos	$\frac{\text{Gastos financieros} * 100}{\text{Ingresos por ventas}}$	$\frac{120.505,60}{4'238.529,69} = 2,84\%$
	➤ Gastos de Vialidad respecto a los ingresos	$\frac{\text{Gastos de vialidad} * 100}{\text{Ingresos por ventas}}$	$\frac{3'339.721,98}{4'238.529,69} = 78,79\%$

FUENTE: Mapa estratégico "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 51: Perspectiva del Cliente - Resultado

ESTRATEGIA	INDICADORES	FORMULA	RESULTADOS
MEJORAR IMAGEN Y RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	➤ Percepción de la imagen de la empresa	$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$	$\frac{30}{90} = 33\%$
LOGRAR CALIDAD Y VARIEDAD DE SERVICIOS	➤ Percepción de calidad	$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$	$\frac{40}{90} = 44\%$
	➤ Percepción de variedad	$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$	$\frac{25}{90} = 28\%$
LOGRAR SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE	➤ Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$	$\frac{35}{90} = 39\%$

FUENTE: Mapa estratégico "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 52: Perspectiva de Procesos Internos – Resultados

ESTRATEGIA	INDICADORES	FORMULA	RESULTADOS
EFFECTUAR CONVENIOS Y ALIANZAS	➤ Cantidad de Convenios	Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes	1 por mes
ADECUAR INSTALACIONES	➤ Impacto de la inversión en adecuación	$\frac{\text{Inversión en la adecuación} * 100}{\text{Ventas}}$	$\frac{99.000,00}{4'238.529,69} = 2,34\%$
OPTIMIZAR PROCESOS	➤ Tiempo de entrega real	Tiempo de entrega + Tiempo espera	$25 + 5 = 30$ días

FUENTE: Mapa estratégico "EMUVIAL EP"

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CUADRO N° 53: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – Resultados

ESTRATEGIA	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADOS
<p align="center">ADQUIRIR TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS</p>	<p>➤ Impacto de la inversión en tecnología y herramientas</p>	<p>$\frac{\text{Inversión en tecnología y herr.}}{\text{Ventas}} * 100$</p>	<p>$\frac{230.500,00}{4'238.529,69} = 5,44\%$</p>
<p align="center">FORTALECER CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p>	<p>➤ Cantidad de horas de cursos tomados</p>	<p>se mide en horas de curso por hombre/mes</p>	<p>$12 * 2 * 30 = 720$ horas</p>

FUENTE: Mapa estratégico “EMUVIAL EP”

ELABORADO POR: Maritza González Yagual

CONCLUSIONES

- Al finalizar este trabajo se puede concluir que la Planificación Estratégica constituye un pilar fundamental para el desarrollo de la empresa “EMUVIAL EP” porque permite a los empleados ejecutar de manera eficiente y eficaz cada una de las actividades, mediante una debida planificación y control.
- Por medio de estrategias metodológicas se permitió establecer las técnicas de investigación para obtener resultados de acuerdo a los objetivos planteados.
- Es tan necesario conocer los factores internos como externos que nos rodean y que van a influir en el desarrollo de la empresa e iniciativa, el análisis FODA ayudó a definir las estrategias de crecimiento y mejoramiento, las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo empresarial de la empresa “EMUVIAL EP”
- Mediante los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados se logró definir que carece de evaluaciones de desempeño; por lo tanto se observa la falta de este proceso importante para medir el desempeño del colaborador.
- La organización debe ejecutar programas y proyectos en función de sus actividades ya que se logrará que los empleados de la empresa brinden un servicio de calidad, siendo esto esencial para el progreso de “EMUVIAL EP”

RECOMENDACIONES

- Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la ejecución del plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus directivos.
- Se sugiere a la empresa adoptar el análisis FODA, siendo una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre la gestión administrativa propuesta, el cual detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a “EMUVIAL EP”, con el fin de definir la capacidad de los colaboradores y sus recursos.
- Se recomienda implementar las evaluaciones de desempeño en “EMUVIAL EP” continuamente, ya que se puede valorar el desempeño que ha tenido el colaborador durante el período de trabajo.
- Efectuar convocatorias a los empleados dando a conocer de esta manera el cumplimiento de las políticas y que conozcan que son parte fundamental para el progreso y desarrollo de la empresa.
- Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento en diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Álvarez Torres, Martín (2006). Manual de Planeación Estratégica, México, Editorial Panorama.
- ✓ Bernal Torres y César Augusto (2006). Metodología de la investigación: Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda Edición, México, Editorial Pearson Educación.
- ✓ Brown, Mark (2005). Gestión de proyectos en una semana, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- ✓ Castillo Sánchez, Mauricio (2004). Guía para la formulación de proyectos de investigación, Primera Edición, Bogotá, Editorial Magisterio.
- ✓ Córdoba Padilla, Marcial (2006). Formulación y evaluación de proyectos, Bogotá, Editorial Ecoe.
- ✓ De La Mora. Maurice Eyssautier (2006). Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia, Quinta Edición, México, Editora Thomson.
- ✓ Echevarría, Hugo y Vadori, Gloria (2010). Los estudiantes de grado. Sus actividades de investigación, Primera Edición, Villa María, Eduvim.
- ✓ Esterkin, José D (2007). La administración de proyectos en un ámbito competitivo, Buenos Aires, Editorial Thomson.
- ✓ Frame, Davidson, (2005). La dirección de proyectos en las organizaciones: Cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente, Primera Edición, Buenos Aires, Editorial Granica.

- ✓ García Córdoba, Fernando (2004). La tesis y el trabajo de tesis: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis, México, Editorial Limusa.
- ✓ Gido, Jack y Clements, James (2007). Administración Exitosa de Proyectos, Tercera Edición, México, Editorial Cengage Learning.
- ✓ Gómez, Marcelo M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, Primer Edición, Córdoba, Editorial Brujas.
- ✓ Ley de descentralización del estado y participación social, Ley 27, registro oficial 169 de 8 de octubre de 1997.
- ✓ Martínez, Daniel y Gutiérrez Milla (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España, Editorial Díaz de Santos.
- ✓ Matilla, Kathy (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas, Primera Edición, Barcelona, Editorial UOC
- ✓ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Bogotá, Editorial Limusa.
- ✓ Miranda Miranda, Juan José (2005). Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera económica, Quinta Edición, Bogotá, Editorial MM.
- ✓ Navajo Gómez, Pablo (2009). Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas: Guía participativa basada en valores, Primera Edición. Madrid, Editorial Narcea S.A.

- ✓ Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2005). Los proyectos: la razón de ser del presente, Segunda Edición, Bogotá, Editorial Ecoe.
- ✓ Rodríguez Valencia, Joaquín (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta Edición, Buenos Aires, Editorial Thomson.
- ✓ Sainz de Vicuña Ancín, José María (2009). El plan estratégico en la práctica, Segunda Edición Madrid, Editorial Esic.
- ✓ Tamayo y Tamayo, Mario (2005). Metodología formal de la investigación científica, Segunda Edición, México, Editorial Limusa.
- ✓ Zambrano Barrios, Adalberto (2007). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Caracas, Editorial Texto S.A.

NETGRAFÍA

- ✓ SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO:
<http://www.senplades.gob.ec>
- ✓ REGISTRO OFICIAL N° 92, FECHA 29 DE NOVIEMBRE DEL 2010, DE LA CREACIÓN DE LA EMPRESA “EMUVIAL EP”:
<http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/sies/especial/EE-101129-92.pdf>

ANEXOS

PROYECCIONES DE INGRESOS EMUVIAL EP					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016
100000	INGRESO CORRIENTES				
140000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	4.238.529,69	4.662.382,66	5.128.620,92	5.641.483,02
140400	Ventas de Productos y Materiales				
140202	Industriales	3.602.750,24	3.963.025,26	4.359.327,79	4.795.260,57
140299	Otras ventas de Productos y Materiales	423.852,97	466.238,27	512.862,09	564.148,30
180000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES				
180100	Transferencias Corrientes al Sector Público	211.926,48	233.119,13	256.431,04	282.074,14
180104	De entidades del Gobierno seccional (GAD STA ELENA)	-			
190000	OTROS INGRESOS				
190400	Otros no operacionales				
190499	Otros no especificados	-			
300000	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO				
360000	Financiamiento Público				
360200	Financiamiento Público Interno				
360204	Del Sector Privado no Financiero	-	-	-	-
	TOTAL DE INGRESOS GENERAL				

PROYECCIONES DE GASTOS EMUVIAL EP
FUNCIÓN 1. - SERVICIOS GENERALES
PROGRAMA 1 . - ADMINISTRACIÓN GENERAL

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL								
5.	GASTOS CORRIENTES		124.210,54		136.631,59		150.294,75		165.324,23		181.856,65
5.1.	GASTOS PERSONAL		73.960,54		81.356,59		89.492,25		98.441,48		108.285,63
5.1.01.	REMUNERACIONES BASICAS		46.440,00		51.084,00		56.192,40		61.811,64		67.992,80
5.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	46.440,00		51.084,00		56.192,40		61.811,64		67.992,80	
5.1.02.	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS		14.790,00		16.269,00		17.895,90		19.685,49		21.654,04
5.1.02.03	Décimo tercer Sueldo	3.870,00		4.257,00		4.682,70		5.150,97		5.666,07	
5.1.02.04	Décimo cuarto Sueldo	1.320,00		1.452,00		1.597,20		1.756,92		1.932,61	
5.1.02.11	Estimulo Pecuniario	9.600,00		10.560,00		11.616,00		12.777,60		14.055,36	
5.1.05.	REMUNERACIONES TEMPORALES		1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15
5.1.05.08	Dietas										
5.1.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
5.1.06.	APORTE PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL		6.360,54		6.996,59		7.696,25		8.465,88		9.312,47
5.1.06.01	Aporte Patronal	6.360,54		6.996,59		7.696,25		8.465,88		9.312,47	
5.1.07.00	INDEMNIZACIONES		4.870,00		5.357,00		5.892,70		6.481,97		7.130,17
5.1.07.01	Indemnizaciones	1.000,00		1.100,00		1.210,00		1.331,00		1.464,10	
5.1.07.07	Compensacion por Vacaciones no gozadas por Cesacion	3.870,00		4.257,00		4.682,70		5.150,97		5.666,07	
5.3.00.00	BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO PARA LA PRODUCCION		41.850,00		46.035,00		50.638,50		55.702,35		61.272,59
5.3.01.00	SERVICIOS BASICOS		3.650,00		4.015,00		4.416,50		4.858,15		5.343,97
5.3.01.01	Agua potable	600,00		660,00		726,00		798,60		878,46	
5.3.01.04	Energía Electrica	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
5.3.01.05	Telecomunicaciones	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.597,20		1.756,92	
5.3.01.06	Servicio de Correo	350,00		385,00		423,50		465,85		512,44	
5.3.02.00	SERVICIOS GENERALES		14.100,00		15.510,00		17.061,00		18.767,10		20.643,81
5.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Public	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
5.3.02.07	Difusión, Información y Publicidad	12.000,00		13.200,00		14.520,00		15.972,00		17.569,20	
5.3.02.99	Otros Servicios Generales	600,00		660,00		726,00		798,60		878,46	
5.3.03.00	TRASLADO, INSTALACION VIATICOS Y SUBSISTENCIAS		6.500,00		7.150,00		7.865,00		8.651,50		9.516,65
5.3.03.01	Pasajes al interior	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
5.3.03.03	Viaticos y Subsistecia al Interior	5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50	

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL								
5.3.04.00	INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		5.200,00		5.720,00		6.292,00		6.921,20		7.613,32
5.3.04.03	Gastos en Mobiliarios	600,00		660,00		726,00		798,60		878,46	
5.3.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos	1.000,00		1.100,00		1.210,00		1.331,00		1.464,10	
5.3.04.05	Gastos en Vehiculos	1.800,00		1.980,00		2.178,00		2.395,80		2.635,38	
5.3.04.99	Otros Gastos en Instacion Mant y Reparaciones	1.800,00		1.980,00		2.178,00		2.395,80		2.635,38	
53.08.00	BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO CORRIENTE		12.400,00		13.640,00		15.004,00		16.504,40		18.154,84
53.08.01	Alimentos y Bebidas	1.000,00		1.100,00		1.210,00		1.331,00		1.464,10	
53.08.02	Vestuario Lenceria y Prendas de Prod	2.500,00		2.750,00		3.025,00		3.327,50		3.660,25	
53.08.03	Combustibles y Lubricantes	2.400,00		2.640,00		2.904,00		3.194,40		3.513,84	
53.08.04	Materiales de Oficina	2.500,00		2.750,00		3.025,00		3.327,50		3.660,25	
53.08.05	Materiales de Aseo	2.500,00		2.750,00		3.025,00		3.327,50		3.660,25	
53.08.99	Otros de bienes y servicios de consumo corr.	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
5.7.	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		8.400,00		9.240,00		10.164,00		11.180,40		12.298,44
5.7.01	Impuestos Tasas y Contribuciones		5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50
5.7.01.99	Otros Impuestos Tasas y Contribuciones	5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50	
5.7.02	SEGUROS COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS		3.400,00		3.740,00		4.114,00		4.525,40		4.977,94
5.7.02.01	Seguros	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.597,20		1.756,92	
5.7.02.03	Comisiones Bancarias	500,00		550,00		605,00		665,50		732,05	
5.7.02.06	Costas Judiciales	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
5.7.02.16	Obligaciones con el IESS por responsabilidad Patronal	200,00		220,00		242,00		266,20		292,82	
8.4.00.00	ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN		5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50
8.4.01.00	Bienes Muebles										
8.4.01.07	Equipos de Paquetes Informáticos	5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50	
	TOTAL DEL PROGRAMA		129.210,54		142.131,59		156.344,75		171.979,23		189.177,15

**PROYECCIONES DE GASTOS EMUVIAL EP
FUNCIÓN 2. - SERVICIOS GENERALES
PROGRAMA 2. - ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL								
5.	GASTOS CORRIENTES		120.505,60		132.556,16		145.811,78		160.392,95		176.432,25
5.1.	GASTOS PERSONAL		58.105,60		63.916,16		70.307,78		77.338,55		85.072,41
5.1.01.	REMUNERACIONES BASICAS		27.000,00		29.700,00		32.670,00		35.937,00		39.530,70
5.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	27.000,00		29.700,00		32.670,00		35.937,00		39.530,70	
5.1.02.	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS		19.242,00		21.166,20		23.282,82		25.611,10		28.172,21
5.1.02.03	Décimo tercer Sueldo	2.250,00		2.475,00		2.722,50		2.994,75		3.294,23	
5.1.02.04	Décimo cuarto Sueldo	792,00		871,20		958,32		1.054,15		1.159,57	
5.1.02.11	Estimulo Pecuniario	16.200,00		17.820,00		19.602,00		21.562,20		23.718,42	
5.1.06.	APORTE PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL		5.613,60		6.174,96		6.792,46		7.471,70		8.218,87
5.1.06.01	Aporte Patronal	3.813,60		4.194,96		4.614,46		5.075,90		5.583,49	
5.1.06.02	Fondos de Reservas	1.800,00		1.980,00		2.178,00		2.395,80		2.635,38	
5.1.07.00	INDEMNIZACIONES		6.250,00		6.875,00		7.562,50		8.318,75		9.150,63
5.1.07.01	Indemnizaciones	4.000,00		4.400,00		4.840,00		5.324,00		5.856,40	
5.1.07.07	Compensacion por Vacaciones no gozadas por Cesacion	2.250,00		2.475,00		2.722,50		2.994,75		3.294,23	
5.3.00.00	BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO PARA LA PRODUCCION		57.200,00		62.920,00		69.212,00		76.133,20		83.746,52
5.3.01.00	SERVICIOS BASICOS		1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.597,20		1.756,92
5.3.01.05	Telecomunicaciones	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.597,20		1.756,92	
5.3.01.06	Servicio de Correo	-		-		-		-		-	
5.3.02.00	SERVICIOS GENERALES		4.600,00		5.060,00		5.566,00		6.122,60		6.734,86
5.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Public	2.000,00		2.200,00		2.420,00		2.662,00		2.928,20	
5.3.02.07	Difusión, Información y Publicidad	2.000,00		2.200,00		2.420,00		2.662,00		2.928,20	
5.3.02.99	Otros Servicios Generales	600,00		660,00		726,00		798,60		878,46	
5.3.03.00	TRASLADO, INSTALACION VIATICOS Y SUBSISTENCIAS		4.000,00		4.400,00		4.840,00		5.324,00		5.856,40
5.3.03.01	Pasajes al interior	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
5.3.03.03	Viaticos y Subsistecia al Interior	2.500,00		2.750,00		3.025,00		3.327,50		3.660,25	

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL
5.3.04.00	INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		4.800,00		5.280,00		5.808,00		6.388,80		7.027,68
5.3.04.03	Gastos en Mobiliarios	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.597,20		1.756,92	
5.3.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos	2.000,00		2.200,00		2.420,00		2.662,00		2.928,20	
5.3.04.99	Otros Gastos en Instacion Mant y Reparaciones	1.600,00		1.760,00		1.936,00		2.129,60		2.342,56	
5.3.05	ARRENDAMIENTO DE BIENES		9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90
5.3.05.02	Arrendamiento de Edificios, Locales y Residencias	9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90	
5.3.06	CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES		19.500,00		21.450,00		23.595,00		25.954,50		28.549,95
5.3.06.01	Consultoria, Asesoría e Investigación especializada	6.000,00		6.600,00		7.260,00		7.986,00		8.784,60	
5.3.06.02	Servicios de Auditoria	4.500,00		4.950,00		5.445,00		5.989,50		6.588,45	
5.3.06.03	Servicios de Capacitacion	9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90	
5.3.07	GASTOS EN INFORMATICA		8.000,00		8.800,00		9.680,00		10.648,00		11.712,80
5.3.07.01	Desarrollo de Sistemas Informaticos	5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50	
5.3.07.02	Arrendamiento y Servicios de uso de paquetes informaticos	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
53.08.00	BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO CORRIENTE		6.100,00		6.710,00		7.381,00		8.119,10		8.931,01
53.08.01	Alimentos y Bebidas	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
53.08.02	Vestuario Lencería y Prendas de Protección	800,00		880,00		968,00		1.064,80		1.171,28	
53.08.04	Materiales de Oficina	2.800,00		3.080,00		3.388,00		3.726,80		4.099,48	
53.08.99	Otros de bienes y servicios de consumo corr.	1.000,00		1.100,00		1.210,00		1.331,00		1.464,10	
5.7.01	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES		5.200,00		5.720,00		6.292,00		6.921,20		7.613,32
5.7.01.01	Impuesto al valor Agregado	4.000,00		4.400,00		4.840,00		5.324,00		5.856,40	
5.7.01.04	Tasas Generales	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.597,20		1.756,92	
	TOTAL DEL PROGRAMA		120.505,60		132.556,16		145.811,78		160.392,95		176.432,25

PROYECCIONES DE GASTOS EMUVIAL EP

**FUNCIÓN 3. - SERVICIOS DE LA PRODUCCIÓN VIAL
PROGRAMA 3 . - VIALIDAD**

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL								
6.0.00.00	GASTOS DE PRODUCCIÓN		3.339.721,98		3.673.694,18		4.041.063,60		4.445.169,96		4.889.686,95
6.1.	GASTOS EN PERSONAL DE PRODUCCION		486.981,98		535.680,18		589.248,20		648.173,02		712.990,32
6.1.01.	REMUNERACIONES BASICAS		238.944,00		262.838,40		289.122,24		318.034,46		349.837,91
6.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	238.944,00		262.838,40		289.122,24		318.034,46		349.837,91	
6.1.02.	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS		110.679,18		121.747,10		133.921,81		147.313,99		162.045,39
6.1.02.03	Decimotercer Sueldo	25.575,18		28.132,70		30.945,97		34.040,56		37.444,62	
6.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	10.824,00		11.906,40		13.097,04		14.406,74		15.847,42	
6.1.02.11	Estimulo Pecuniario	74.280,00		81.708,00		89.878,80		98.866,68		108.753,35	
6.1.03.	REMUNERACIONES COMPENSATORIAS		7.200,00		7.920,00		8.712,00		9.583,20		10.541,52
6.1.03.04	Compensación por transporte	7.200,00		7.920,00		8.712,00		9.583,20		10.541,52	
6.1.05.	REMUNERACIONES TEMPORALES		67.958,18		74.754,00		82.229,40		90.452,34		99.497,57
6.1.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	67.958,18		74.754,00		82.229,40		90.452,34		99.497,57	
6.1.06.00	APORTE PATRONAL A LA SEGURIDAD SOCIAL		37.288,62		41.017,48		45.119,23		49.631,15		54.594,27
6.1.06.01	Aporte Patronal	37.288,62		41.017,48		45.119,23		49.631,15		54.594,27	
6.1.06.02	Fondos de Reservas	-		-		-		-		-	
6.1.07.00	INDEMNIZACIONES		24.912,00		27.403,20		30.143,52		33.157,87		36.473,66
6.1.07.01	Indemnizaciones	5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50	
6.1.07.07	Compensación por Vacaciones no gozadas por Cesación	19.912,00		21.903,20		24.093,52		26.502,87		29.153,16	
6.3.00.00	BIENES Y SERVICIOS PARA LA PRODUCCION		2.044.240,00		2.248.664,00		2.473.530,40		2.720.883,44		2.992.971,78
6.3.01.00	SERVICIOS BASICOS		27.840,00		30.624,00		33.686,40		37.055,04		40.760,54
6.3.01.01	Agua Potable	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
6.3.01.04	Energía Eléctrica	21.000,00		23.100,00		25.410,00		27.951,00		30.746,10	
6.3.01.05	Telecomunicaciones	3.600,00		3.960,00		4.356,00		4.791,60		5.270,76	
6.3.01.06	Servicio de Correo	240,00		264,00		290,40		319,44		351,38	

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL								
6.3.02.00	SERVICIOS GENERALES		17.500,00		19.250,00		21.175,00		23.292,50		25.621,75
6.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	3.500,00		3.850,00		4.235,00		4.658,50		5.124,35	
6.3.02.07	Difusión, Información y Publicidad	9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90	
6.3.02.99	Otros Servicios Generales	5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50	
6.3.03	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIATICOS Y SUBSISTENCIAS		9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90
6.3.03.01	Pasajes al Interior	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
6.3.03.03	Viáticos y subsistencias en el interior	6.000,00		6.600,00		7.260,00		7.986,00		8.784,60	
6.3.04.00	INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y REPARACION		297.500,00		327.250,00		359.975,00		395.972,50		435.569,75
6.3.04.02	Gastos en Edificios Locales y Residencias	9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90	
6.3.04.03	Gastos en Mobiliarios	4.500,00		4.950,00		5.445,00		5.989,50		6.588,45	
6.3.04.04	Gastos Maquinarias y equipos	190.000,00		209.000,00		229.900,00		252.890,00		278.179,00	
6.3.04.05	Gastos en Vehículos	75.000,00		82.500,00		90.750,00		99.825,00		109.807,50	
6.3.04.06	Gastos en Herramientas	10.000,00		11.000,00		12.100,00		13.310,00		14.641,00	
6.3.04.99	Otros gastos Instalación Mantenimiento y Reparaciones	9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90	
6.3.05.00	ARRENDAMIENTO DE BIENES		70.000,00		77.000,00		84.700,00		93.170,00		102.487,00
6.3.05.04	Maquinarias y equipos	52.000,00		57.200,00		62.920,00		69.212,00		76.133,20	
6.3.05.05	Vehículos	12.000,00		13.200,00		14.520,00		15.972,00		17.569,20	
6.3.05.99	Otros Arrendamientos	6.000,00		6.600,00		7.260,00		7.986,00		8.784,60	
6.3.06.00	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN		43.000,00		47.300,00		52.030,00		57.233,00		62.956,30
6.3.06.01	Consultoría, Asesoría e Investigación especializada	15.000,00		16.500,00		18.150,00		19.965,00		21.961,50	
6.3.06.02	Servicios de Auditoría	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
6.3.06.03	Servicios de Capacitación	12.000,00		13.200,00		14.520,00		15.972,00		17.569,20	
6.3.06.04	Fiscalización e Inspecciones técnicas	5.000,00		5.500,00		6.050,00		6.655,00		7.320,50	
6.3.06.05	Estudios y Diseño de Proyectos	8.000,00		8.800,00		9.680,00		10.648,00		11.712,80	

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL
6.3.07.00	GASTOS EN INFORMATICA		9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90
6.3.07.01	Desarrollo de Sistemas Informáticos	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
6.3.07.02	Arrendamiento y Licencias de uso y Paquetes Informáticos	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
6.3.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
6.3.08.00	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA PRODUCCIÓN		390.400,00		429.440,00		472.384,00		519.622,40		571.584,64
6.3.08.01	Alimentos y Bebidas	17.000,00		18.700,00		20.570,00		22.627,00		24.889,70	
6.3.08.02	Vestuario, Lencerías y Prendas de Producción	21.000,00		23.100,00		25.410,00		27.951,00		30.746,10	
6.3.08.03	Combustibles y Lubricantes	300.000,00		330.000,00		363.000,00		399.300,00		439.230,00	
6.3.08.04	Materiales de Oficina	2.000,00		2.200,00		2.420,00		2.662,00		2.928,20	
6.3.08.05	Materiales de Aseo	1.500,00		1.650,00		1.815,00		1.996,50		2.196,15	
6.3.08.06	Herramientas	10.000,00		11.000,00		12.100,00		13.310,00		14.641,00	
6.3.08.07	Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	900,00		990,00		1.089,00		1.197,90		1.317,69	
6.3.08.10	Materiales para laboratorio y Uso Médico	6.000,00		6.600,00		7.260,00		7.986,00		8.784,60	
6.3.08.11	Materiales de Construcción, Electricidad, Plomería y Carpintería	12.000,00		13.200,00		14.520,00		15.972,00		17.569,20	
6.3.08.13	Repuestos y Accesorios	18.000,00		19.800,00		21.780,00		23.958,00		26.353,80	
6.3.08.99	Otros de Uso y Consumo de Producción	2.000,00		2.200,00		2.420,00		2.662,00		2.928,20	
6.3.10.00	ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS		1.180.000,00		1.298.000,00		1.427.800,00		1.570.580,00		1.727.638,00
6.3.10.02	Productos Químicos e Industriales	900.000,00		990.000,00		1.089.000,00		1.197.900,00		1.317.690,00	
6.3.10.03	Productos Mineros	180.000,00		198.000,00		217.800,00		239.580,00		263.538,00	
6.3.10.99	Otras Materias Primas	100.000,00		110.000,00		121.000,00		133.100,00		146.410,00	
6.7.02.00	SEGUROS Y OTROS GASTOS FINANCIEROS		179.000,00		196.900,00		216.590,00		238.249,00		262.073,90
6.7.02.01	Seguros	170.000,00		187.000,00		205.700,00		226.270,00		248.897,00	
6.7.02.99	Otros Gastos Financieros	9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90	

PARTIDA	CONCEPTO	2013		2014		2015		2016		2017	
		PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL	PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL
7.0.00.00	GASTOS DE INVERSIÓN		399.000,00		438.900,00		482.790,00		531.069,00		584.175,90
7.5.00.00	OBRAS PÚBLICAS		399.000,00		438.900,00		482.790,00		531.069,00		584.175,90
7.5.01.00	Obras de Infraestructura		215.000,00		236.500,00		260.150,00		286.165,00		314.781,50
7.5.01.07	Construcciones y Edificaciones	60.000,00		66.000,00		72.600,00		79.860,00		87.846,00	
7.5.01.10	Plantas Industriales	80.000,00		88.000,00		96.800,00		106.480,00		117.128,00	
7.5.01.11	Habilitamiento y Protección de Suelo Subsuelo y Areas E	45.000,00		49.500,00		54.450,00		59.895,00		65.884,50	
7.5.01.99	Otras Obras de Infraestructura	30.000,00		33.000,00		36.300,00		39.930,00		43.923,00	
7.5.03	OBRAS EN HIDROCARBUROS Y MINAS		175.000,00		192.500,00		211.750,00		232.925,00		256.217,50
7.5.03.01	En Obras Extracción	50.000,00		55.000,00		60.500,00		66.550,00		73.205,00	
7.5.03.02	En Obras de Refinación	50.000,00		55.000,00		60.500,00		66.550,00		73.205,00	
7.5.03.03	En obras de Almacenamiento	60.000,00		66.000,00		72.600,00		79.860,00		87.846,00	
7.5.03.99	Otras Obras Hidrocarburificas y Minas	15.000,00		16.500,00		18.150,00		19.965,00		21.961,50	
7.5.05.00	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90
7.5.05.01	En Obras de Infraestructura	6.000,00		6.600,00		7.260,00		7.986,00		8.784,60	
7.5.05.99	Otros Mantenimientos y Reparación de Obras	3.000,00		3.300,00		3.630,00		3.993,00		4.392,30	
8.0.00.00	GASTOS DE CAPITAL		230.500,00		253.550,00		278.905,00		306.795,50		337.475,05
8.4.00.00	ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN		230.500,00		253.550,00		278.905,00		306.795,50		337.475,05
8.4.01.00	Bienes Muebles		140.500,00		154.550,00		170.005,00		187.005,50		205.706,05
8.4.01.03	Mobiliarios	4.500,00		4.950,00		5.445,00		5.989,50		6.588,45	
8.4.01.04	Maquinarias y equipos	40.000,00		44.000,00		48.400,00		53.240,00		58.564,00	
8.4.01.05	Vehículos	20.000,00		22.000,00		24.200,00		26.620,00		29.282,00	
8.4.01.06	Herramientas	9.000,00		9.900,00		10.890,00		11.979,00		13.176,90	
8.4.01.07	Equipos de Paquetes Informáticos	7.000,00		7.700,00		8.470,00		9.317,00		10.248,70	
8.4.01.11	Partes y Repuestos	60.000,00		66.000,00		72.600,00		79.860,00		87.846,00	
8.4.02.00	Bienes Inmuebles		90.000,00		99.000,00		108.900,00		119.790,00		131.769,00
8.4.02.01	Terrenos	90.000,00		99.000,00		108.900,00		119.790,00		131.769,00	
	TOTAL DEL PROGRAMA		3.339.721,98		3.673.694,18		4.041.063,60		4.445.169,96		4.889.686,95

FOTOS DE TRABAJOS REALIZADOS DE LA EMPRESA "EMUVIAL EP"









REGISTRO OFICIAL – CREACIÓN DE LA EMPRESA

Edición Especial N° 92 -- REGISTRO OFICIAL -- Lunes 29 de Noviembre del 2010 -- 11

Art. 20.- De la verificación de la información financiera.- La Dirección Financiera Municipal podrá, a través de los organismos de control, si fuese necesario, verificar la veracidad de la información tributaria presentada por los sujetos pasivos. En caso de existir diferencias a favor de la Municipalidad se emitirá el correspondiente título de crédito con las respectivas multas e intereses que se generen hasta el momento del pago.

Art. 21.- Consignación en otras entidades.- Cuando se consignare el impuesto del 1.5 por mil que le corresponda a esta Municipalidad en otra entidad, para los efectos correspondientes, se considerará cancelado este impuesto, cuando sean acreditados a la cuenta corriente municipal los valores pertinentes y verificada la correcta aplicación del referido impuesto.

Art. 22.- Ejecución.- Encárguese la ejecución de la presente ordenanza a la Dirección Financiera; Rentas y demás dependencias municipales que tengan relación con la misma.

Art. 23.- Vigencia.- La presente ordenanza entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial, tal como lo señala el Art. 129 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

DISPOSICIÓN GENERAL

PRIMERA.- En cumplimiento a lo que dispone el artículo 39 del Código Civil, derógase en forma expresa toda disposición legal que se oponga a lo establecido en la presente ordenanza, así como las demás normas internas, reglamentarias, disposiciones o resoluciones legales.

Dada en la sala de sesiones del Ilustre Concejo Cantonal de Santa Elena, a los cinco días del mes de octubre del año dos mil diez.

f.) Cislilia Rosales Beltrán, Vicepresidenta del Concejo.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

SECRETARÍA MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

Santa Elena, 6 de octubre del 2010.

CERTIFICA: Que la Ordenanza que reglamenta la determinación, y recaudación del impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales en el cantón Santa Elena, ha sido discutida por la Corporación Edilicia en sus sesiones celebradas los días 17 de septiembre y 5 de octubre del 2010, tramitándose de conformidad con lo estipulado en el Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

ALCALDÍA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA

Santa Elena, 15 de octubre del 2010.

En virtud de que la Ordenanza que reglamenta la determinación, y recaudación del impuesto del 1.5 por mil

sobre los activos totales en el cantón Santa Elena, ha sido discutida y aprobada en las sesiones reglamentarias de los días 17 de septiembre y 5 de octubre del 2010, esta Alcaldía facultada en el numeral 30 del Art. 69 y Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, sanciona la presente ordenanza y autoriza su promulgación de conformidad con el Art. 129 de la misma ley.

f.) Ing. Otto Vera Palacios, Alcalde del cantón.

SECRETARÍA MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

RAZÓN.- Proveyó y firmó el decreto que antecede el señor Ing. Otto Vera Palacios, Alcalde del cantón, en la Villa de Santa Elena, capital provincial del mismo nombre, a los quince días del mes de octubre del año dos mil diez. Lo certifico.- Santa Elena, 15 de octubre del 2010.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE SANTA ELENA

Considerando:

Que el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Que el inciso segundo del artículo ibidem, manda que las empresas públicas estarán bajo la regulación y control específico de los organismos pertinentes de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

Que la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial Suplemento 48 del 16 de octubre del 2009, en el artículo 1, prevé: "Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República";

Que el artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas permite la creación de una empresa pública de los gobiernos autónomos, y en el Art. 7 literal b), en concordancia ibidem del citado cuerpo legal de las atribuciones a cada una de las estructuras de las empresas públicas;

Que el artículo 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal faculta a la Municipalidad constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos, cuando, a juicio del Concejo, esta forma convenga más a los intereses municipales y garantice una mayor eficiencia y una mejor prestación de los servicios públicos;

Que el artículo 11 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece como fines esenciales de esta Municipalidad: Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de intereses sociales; así como: Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental, y cultural dentro de su jurisdicción;

Que el Art. 13 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, señala que las municipalidades podrán ejecutar las obras o prestar los servicios que son de su competencia en forma directa, por contrato o delegación, en las formas y condiciones previstas en la Constitución de la República y la ley. Podrán también participar en la conformación de entidades privadas, sin fines de lucro, individualmente o mancomunadas con otras municipalidades o entidades del sector público, que guarda concordancia con el literal b) del Art. 148 *ibidem*;

Que la Regla 2a. del Art. 14 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, atribuye a los municipios la construcción, mantenimiento y embellecimiento de caminos, calles y demás espacios públicos;

Que el literal a) del Art. 147 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal estipula que en materia de obras, a la Administración Municipal le compete: Planear, programar y proyectar las obras públicas locales necesarias para la realización de los planes de desarrollo físico cantonal y de los planes reguladores de desarrollo urbano; las que interesen al vecindario y las necesarias para el gobierno y administración municipales;

Que en el literal i) *ibidem*, establece igualmente como competencia municipal en materia de obras la de realizar la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos que no hayan sido declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción cantonal y rectificar, ensanchar y mantener los caminos vecinales;

Que la moderna Administración Pública requiere de nuevos modelos de gestión, que permita brindar un servicio eficiente a la ciudadanía, en materia de vialidad, con el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, tanto para esta Municipalidad como para otros organismos públicos y privados; y,

En uso de las facultades concedidas por la Ley Orgánica de Régimen Municipal,

Expide:

La siguiente ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL DEL CANTÓN SANTA ELENA "EMUVIAL EP".

TÍTULO I

CREACIÓN, DENOMINACIÓN Y OBJETIVOS

Art. 1.- Créase la Empresa Municipal de Construcción Vial "EMUVIAL EP" del cantón Santa Elena, que se encargará

de prestar todos los servicios y construcción de obras públicas y privadas de infraestructura vial. EMUVIAL EP podrá realizar, ejecutar o subcontratar cualquier tipo de obra solicitada por la Ilustre Municipalidad de Santa Elena o por cualquier institución del Estado central o autónomo que lo requiera, así como también participar, competir y licitar con la empresa privada para la contratación de obras con entidades públicas, podrá realizar contratos de forma directa con entidades públicas, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; de esta forma la EMUVIAL EP podrá construir obras de carácter vial para otros municipios o entidades públicas.

Art. 2.- La "EMUVIAL EP" tendrá su domicilio en la ciudad de Santa Elena, contará con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonial y se regirá por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente ordenanza, los reglamentos que se expidieren para su aplicación, las regulaciones que dicte el Directorio, y las demás que le sean aplicables.

Art. 3.- EMUVIAL EP tiene por objeto las prestaciones siguientes:

1. Construcción, mantenimiento y embellecimiento de caminos, calles, vías y demás espacios públicos.
2. Asfaltado de todo tipo de vías.
3. Compra, venta, procesamiento y tratamiento de asfalto.
4. Extracción, producción, procesamiento y distribución de material pétreo.
5. Compra y almacenamiento de combustible y aceites para uso de maquinaria y equipo caminero propio.
6. Mantenimiento de maquinaria y equipo caminero.
7. Demás actos y contratos permitidos por la ley, que se deriven de lo indicado en los numerales anteriores.

TÍTULO II

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Art. 4.- La EMUVIAL EP estará organizada de la forma siguiente:

- a) Nivel Directivo y Ejecutivo, representado por el Directorio y el Gerente. A este nivel le compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas;
- b) Nivel Asesor, conformado por la Asesoría Jurídica, la Auditoría Interna y las comisiones nombradas por el Directorio. Les corresponde asesorar a los niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo en los diversos ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la EMUVIAL EP; y,
- c) Nivel Operativo, constituido por los departamentos Administrativo, Financiero y Técnico. A este nivel le corresponde la ejecución de las distintas funciones empresariales.

Art. 5.- Capacidad.- En función del cumplimiento de su objeto y dentro de su ámbito de acción, la empresa puede realizar toda clase de actos permitidos por la ley a las empresas públicas, que sean acordes con el mismo y necesarios y convenientes para su cumplimiento, en la forma prevista en la Constitución y las leyes de la República del Ecuador.

CAPÍTULO I

DEL DIRECTORIO

Art. 6.- El Directorio de la EMUVIAL EP, estará integrado por:

- a) El Alcalde de Santa Elena o su delegado, quien lo presidirá;
- b) Un Funcionario de la Administración Municipal, designado por el Alcalde; y,
- c) El Concejal Presidente de la Comisión Permanente de Obras Públicas.

El Gerente de la EMUVIAL EP actuará como Secretario, con derecho a voz pero sin voto. Los miembros del Directorio durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegidos. Los representantes del Directorio tendrán su suplente, que actuará en ausencia del titular.

Tratándose del Presidente de la Comisión Permanente de Obras Públicas, designará a su suplente de entre los demás integrantes de dicha comisión. El Alcalde designará al suplente del funcionario miembro del Directorio, que también deberá ser un funcionario de la Administración Municipal, en caso de ausencia, una vez convocado el titular, deberá delegar al suplente mediante oficio y si previamente el titular ha notificado su ausencia ante EMUVIAL EP, se deberá contar directamente con el suplente por el tiempo que indique el titular durará su ausencia. Notificado el retorno por parte del titular, aún antes del tiempo que haya estipulado, se deberá contar con él, si esa es su voluntad.

Art. 7.- Para que el Directorio pueda instalarse y sesionar será necesaria la concurrencia de más del 50% de sus miembros, adoptará sus resoluciones por mayoría simple de votos de los concurrentes y, en caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente.

CAPÍTULO II

ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO

Art. 8.- Son atribuciones y deberes del Directorio:

- a) Definir las políticas, metas y objetivos de la EMUVIAL EP;
- b) Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica de la EMUVIAL EP; así como dictar las normas que sean necesarias para su eficiente funcionamiento sujetándose a las disposiciones de esta ordenanza;

- c) Aprobar la estructura orgánica de la EMUVIAL EP, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos;
- d) Otorgar delegaciones a personas naturales o jurídicas para la prestación de los servicios que le corresponde brindar a la EMUVIAL EP, conforme a las normas que se dicte para el efecto;
- e) Proponer, para conocimiento y aprobación del Concejo, proyectos de ordenanzas cuya expedición considere necesaria y que se relacionen con su ámbito de actividad;
- f) Estudiar y aprobar, en dos sesiones, la proforma presupuestaria y sus reformas y presentarlas para la ratificación del Concejo, hasta el 30 de noviembre de cada año;
- g) Designar al Gerente de la empresa de una terna propuesta por el Alcalde;
- h) Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente;
- i) Conocer y resolver sobre los informes del Gerente y Auditor Interno;
- j) Conocer y aprobar los créditos tanto internos como externos que se otorguen a la EMUVIAL EP;
- k) Conceder licencias o declarar en comisión de servicio a funcionarios y empleados, cuando el lapso sobrepase los treinta días. Para el caso de los trabajadores, se estará a lo dispuesto en las normas legales pertinentes;
- l) Proponer al Concejo Cantonal la fijación de tasas de contribución por mejoras por las obras que preste la EMUVIAL EP; y,
- m) Otros que por sus características sean similares a sus funciones.

CAPÍTULO III

DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Art. 9.- Son deberes y atribuciones del Presidente del Directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir los preceptos de esta ordenanza, los reglamentos de la EMUVIAL EP y las demás normas jurídicas y administrativas que rijan para las empresas públicas municipales;
- b) Presidir las sesiones del Directorio y legalizar las actas conjuntamente con el Gerente;
- c) Conceder licencia al Gerente por un plazo hasta treinta días;
- d) Coordinar las acciones de la EMUVIAL EP con las de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena; y,
- e) Convocar a sesiones ordinarias o extraordinarias de Directorio.

CAPÍTULO IV

DE LAS SESIONES DEL DIRECTORIO

Art. 10.- El Directorio de la EMUVIAL EP se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente a petición de dos o más de sus miembros, o por pedido del Auditor Interno. El Presidente del Directorio convocará por escrito a las sesiones cuando menos con veinticuatro horas de anticipación, exponiendo los motivos de dicha convocatoria. En las sesiones extraordinarias solo podrán tratarse los asuntos para cuyo estudio y resolución fue convocado el Directorio.

Art. 11.- Se llevarán actas de las sesiones del Directorio, las que una vez aprobadas por el mismo, serán suscritas por el Presidente y el Secretario.

CAPÍTULO V

DEL GERENTE

Art. 12.- El Gerente será responsable ante el Directorio y el Concejo por la gestión operativa, técnica y administrativa de la EMUVIAL EP, será nombrado por el Directorio de una terna presentada por el Alcalde, debiendo cumplir los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Será un funcionario de libre remoción.

Art. 13.- El Gerente deberá poseer título universitario, reunir condiciones de idoneidad profesional y de experiencias necesarias para dirigir la empresa.

Art. 14.- El Gerente de la EMUVIAL EP tendrá los deberes y atribuciones siguientes:

- a) Administrar la empresa y representar judicial y extrajudicialmente a la misma;
- b) Someter oportunamente a la aprobación del Directorio la planificación, programas y proyectos de obras y otros que fueren necesarios en función de las prioridades establecidas y de las posibles fuentes de financiamiento;
- c) Autorizar los gastos e inversiones hasta las cuantías determinadas por el Directorio;
- d) Solicitar al Directorio la aprobación de traspasos, aumentos o disminuciones de partidas presupuestarias que afecten a varios programas, y autorizarlos directamente cuando se refieran a un mismo programa;
- e) Presentar los informes requeridos por el Directorio sobre las actividades administrativas, financieras y técnicas de los trabajos llevados a cabo, así como de la situación financiera de los proyectos y en general de la marcha de la EMUVIAL EP;
- f) Presentar mensualmente al Directorio los balances económico financiero de la EMUVIAL EP, con todos sus anexos;
- g) Presentar al Directorio proyectos de ordenanzas, reglamentos de la EMUVIAL EP y de su estructura orgánica, programas de servicios y propuestas de resoluciones para una mejor gestión administrativa - financiera y el efectivo cumplimiento de sus funciones;

- h) Dirigir la elaboración del proyecto de presupuesto que será presentado a consideración y aprobación del Directorio;
- i) Presentar los estados económicos financieros anuales de la EMUVIAL, con su respectivo informe;
- j) Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos y otras normas aplicables a la EMUVIAL EP, así como los acuerdos y resoluciones del Directorio;
- k) Concurrir, obligatoriamente, a las sesiones del Concejo y demás organismos municipales que requieran su presencia;
- l) Nombrar y remover a funcionarios y empleados, conceder licencias y vacaciones al personal, sujetándose a las normas legales y proponer las remuneraciones para los empleados y trabajadores;
- m) Velar por el cabal cumplimiento de planes, programas, proyectos y presupuesto anual; y.
- n) Las demás que le faculden los reglamentos y el Directorio.

CAPÍTULO VI

DE LA AUDITORÍA INTERNA

Art. 15.- La EMUVIAL EP contará con un Auditor Interno que será nombrado o contratado por el Directorio, de una terna presentada por el Presidente, o según lo establezca la ley.

TÍTULO III

PATRIMONIO E INGRESOS

Art. 16.- El patrimonio de la EMUVIAL EP estará constituido por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles, equipos e instalaciones que actualmente pertenecen a la Dirección de Obras Públicas y que se emplean en la construcción, operación, y mantenimiento de obras viales, etc.;
- b) Los bienes muebles e inmuebles entregados por la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, para la constitución y sostenimiento de la EMUVIAL EP; y.
- c) Los bienes que la EMUVIAL EP obtenga a cualquier título después de su creación;

Art. 17.- Son recursos financieros de la EMUVIAL EP:

- a) Las asignaciones presupuestarias que reciba de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, del Gobierno Central y de otras entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales;
- b) Los ingresos por créditos que obtenga;
- c) La inyección directa de recursos estatales y de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena;

- d) Los provenientes de donaciones y más asignaciones legítimas;
- e) La reinversión de recursos propios; y,
- f) Las rentas, rendimientos, utilidades, precios, beneficios, etc., de sus proyectos y bienes.

Art. 18- Los bienes muebles, inmuebles y más valores del activo de la EMUVIAL EP, no podrán ser donados. El Directorio determinará las normas para el arrendamiento, comodato precario, licencias de uso y concesiones, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Dentro de los treinta días siguientes a la fecha de sanción de esta ordenanza, se cumplirán las acciones necesarias para el funcionamiento de la EMUVIAL EP, tales como la designación del Directorio y nombramiento de Gerente y Auditor Interno encargados.

SEGUNDA.- El Concejal que integre el Directorio, al momento de la conformación de la EMUVIAL EP, durará en sus funciones mientras ejerza las funciones de Presidente de la Comisión Permanente de Obras Públicas, luego será reemplazado por su sucesor y así sucesivamente.

TERCERA.- El Concejo, previo inventario presentado por la comisión designada para el efecto por el Alcalde, autorizará el traspaso de los bienes municipales que, en virtud de esta ordenanza, pasarán a formar parte del patrimonio de la EMUVIAL EP.

Dada en la sala de sesiones del Ilustre Concejo Cantonal de Santa Elena, a los diez días del mes de septiembre del año dos mil diez.

f.) Cisilia Rosales Beltrán, Vicepresidenta del Concejo.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

SECRETARÍA MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

Santa Elena, 10 de septiembre del 2010.

CERTIFICA: Que la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Construcción Vial del Cantón Santa Elena "EMUVIAL EP", ha sido discutida por la Corporación Edilicia en sus sesiones celebradas los días 12 de abril y 10 de septiembre del 2010, tramitándose de conformidad con lo estipulado en el Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

ALCALDÍA DE LA I. MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTA ELENA

Santa Elena, 15 de octubre del 2010.

En virtud de que la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Construcción Vial del Cantón Santa Elena "EMUVIAL EP", ha sido discutida y aprobada en las sesiones reglamentarias de los días 12 de abril y 10 de septiembre del 2010, esta Alcaldía facultada en el numeral 30 del Art. 69 y Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, sanciona la presente ordenanza y autoriza su promulgación de conformidad con el Art. 129 de la misma ley.

f.) Ing. Otto Vera Palacios, Alcalde del cantón.

SECRETARÍA MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

RAZÓN.- Proveyó y firmó el decreto que antecede el señor Ing. Otto Vera Palacios, Alcalde del cantón, en la Villa de Santa Elena, capital provincial del mismo nombre, a los quince días del mes de octubre del año dos mil diez. Lo certifico.- Santa Elena, 15 de octubre del 2010.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA

Considerando:

Que el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana;

Que el numeral 4 del Art. 264 de la Constitución de la República del Ecuador, establece como competencia exclusiva de los gobiernos municipales, prestar los servicios públicos entre otros el de agua potable y alcantarillado;

Que el numeral 5 del Art. 264 de la Constitución de la República establece que los gobiernos municipales tendrán como competencia exclusiva crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras;

Que el Art. 298 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determina que son ingresos tributarios los que provienen de los impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras, en concordancia con el Art. 301 ibidem que establece que son fuentes de la obligación tributaria municipal, entre otras las leyes que facultan a las municipalidades para que puedan aplicar tributos de acuerdo con los niveles y procedimientos que en ella se establecen y las ordenanzas que dicten las municipalidades en uso de la facultad conferida en la ley;

Que el objeto de la contribución especial de mejoras es el beneficio real o presuntivo proporcionado a las propiedades inmuebles urbanas por la construcción de cualquier obra pública, tal como lo señala el Art. 396 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal;

MAQUINARIAS









UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL



ÁREAS E INDICADORES	1	2	3	4	5
1. ¿Considera importante la relación entre la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” y los habitantes de una comunidad?					
2. ¿Está conforme con los servicios que brinda la Municipalidad a través de la Empresa de Construcción Vial “EMUVIAL EP”?					
3. ¿Está de acuerdo que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice obras adicionales en beneficio de los habitantes?					
4. ¿Considera importante que las obras de construcción de vías debe ser entregadas en la fecha programada?					
5. ¿Es importante la calidad en la realización de trabajos de construcción de vías?					
6. ¿Usted apoyaría y participaría en las actividades que realice la empresa para su crecimiento?					
7. ¿Considera necesario que las obras realizadas en cada comunidad deban ser las adecuadas?					
8. ¿La comunicación con la comunidad es fundamental para la empresa?					
9. ¿Cree usted que la utilización de maquinarias es significativa para la realización de las obras de construcción de vías?					
10. ¿Al momento de realizar una obra, son tomados en cuenta los habitantes de la comunidad?					
11. ¿Es importante planificar para llevar de manera correcta una organización?					
12. ¿Considera usted que en la planificación se debe incluir el mantenimiento permanente de vías?					
13. ¿Le gustaría mantenerse informado de las obras viales que realiza la Municipalidad a través de la Empresa “EMUVIAL EP”?					
14. ¿Está de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo y crecimiento de una empresa?					



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



15. ¿Le gustaría que la Municipalidad a través de la empresa “EMUVIAL EP” realice obras adicionales? ¿Cuáles?

.....
.....
.....
.....

Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:

.....
.....
.....
.....
.....

No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)

Lugar y Fecha.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**ENTREVISTA
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

DIRIGIDO A: Directivos y jefes departamentales de la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP”

OBJETIVO: Recopilar información mediante el instrumento de investigación que permita el diagnóstico al diseñar un Plan Estratégico para la Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP” del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Por favor marque con una X el casillero que Usted refleja su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros.

1.- ¿Cuáles considera que es uno de los aspectos trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?

- Comunicación _____
- Organización _____
- Planificación _____
- Estrategia _____

Explique por que _____

2.- ¿Cree usted que el clima laboral es importante en una institución porque ayuda a?

- Motivación _____
- Comunicación _____
- Eficiencia en manejos de recursos _____
- Excelente relación _____
- Todas _____

Explique por que _____

3.- ¿Considera usted que EMUVIAL EP debe manejar sus recursos en función de?

- Desarrollo de proyectos _____
- Planificación de actividades _____
- División de presupuestos _____
- Vinculación con otras empresas _____
- Todas _____

Explique por que _____

4.- ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la participación de todos los involucrados en la empresa?

- Definitivamente si _____
- Probablemente si _____
- Indeciso _____
- Probablemente no _____
- Definitivamente no _____



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



Explique por que _____

5.- ¿Considera usted que el desarrollo tecnológico es uno de los factores fundamentales en el desempeño institucional?

- Definitivamente si _____
- Probablemente si _____
- Indeciso _____
- Probablemente no _____
- Definitivamente no _____

Explique por que _____

6.- ¿Qué tipo de programas le gustaría brindar por parte de la empresa a los habitantes en beneficio de la sociedad?

- Materiales de relleno _____
- Arreglo de calles _____
- Consultoría en construcción y vivienda _____
- Adecuación de aceras y bordillos _____
- Todas _____

Explique por que _____

7.- ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?

- Cambio _____
- Crecimiento _____
- Integración _____
- Competitivas _____
- Liderazgo _____

Explique por que _____

8.- ¿La capacitación del personal es importante para el cumplimiento de tareas encomendadas?

- Definitivamente si _____
- Probablemente si _____
- Indeciso _____
- Probablemente no _____
- Definitivamente no _____

Explique por que _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL “EMUVIAL EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA”

- 1.- Lea detenidamente los objetivos, la matriz de Operacionalización de variables y el cuestionario de opinión.
- 2.- Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos, variables, e indicadores con los ítems del instrumento.
- 3.- Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el Instrumento.
- 4.- Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
- 5.- Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías:

(A) Correspondencia de las preguntas del Instrumento con los objetivos, variables, e indicadores.

Marque en la casilla correspondiente:

P Pertinencia, o

NP No pertinencia.

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

(B) Calidad técnica y representatividad.

Marque en la casilla correspondiente:

O Óptima

B Buena

R Regular

D Deficiente

En caso de marcar **R** o **D**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

(C) Lenguaje.

Marque en la casilla correspondiente:

A Adecuado

I Inadecuado

En caso de marcar **I**, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN