



**UNIVERSIDAD ESTADAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL  
DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE  
DESECHOS SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP  
DEL CANTÓN SANTA ELENA, 2011 - 2016.”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: SERGIO LUIS ORRALA MONTES**

**TUTOR: LIC. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ. MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL  
DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE  
DESECHOS SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP  
DEL CANTÓN SANTA ELENA, 2012 - 2016.”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: SERGIO LUIS ORRALA MONTES  
TUTOR: LIC. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2012**

**La Libertad 23 de Febrero del 2012**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, 2011 - 2016”**, elaborado por la Sr. **SERGIO LUIS ORRALA MONTES**, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero(a) en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Lic. EDUARDO PICO GUTIERREZ. MSc.**  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

A mi familia que gracias a su apoyo puedo concluir mi carrera. A mis padres y hermana por su apoyo y confianza. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mis padres por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre. A mi madre por hacer de mi vida una mejor persona a través de sus consejos enseñanzas y amor.

**Sergio Orrala Montes**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi formación profesional.

Agradezco a mis Maestros por su disposición y ayuda brindada.

**Sergio Orrala Montes**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS

---

Eco. Pedro Aquino Caiche  
DIRECTOR DE ESCUELA

---

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Eco. Gregorio Bohórquez Huacón MSc.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Miltón Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE  
RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS  
SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA  
ELENA, 2011 - 2016.**

**AUTOR:** SERGIO LUIS ORRALA MONTES

**TUTOR:** LIC. EDUARDO PICO GUTIERREZ MSc.

**RESUMEN**

La empresa EMASA-EP está ubicada en el Cantón Santa Elena, perteneciente a la provincia de Santa Elena, que busca el mejoramiento de su población. Teniendo en cuenta que la sociedad actual demanda mejoras en los servicios prestados por las entidades públicas para lograr un mejor desarrollo tanto económico y productivo de la población, para ello, es necesario implementar un plan estratégico, donde el valor fundamental sea la satisfacción inmediata de las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible. Nuestra investigación se halla fundamentado en la abstracción inicial del cual partió el desarrollo del conocimiento científico disponible sobre el tema de donde se conceptualiza a la gestión administrativa como la capacidad y el proceso de planificación, dirección, liderazgo y control, para la construcción, afirmación y desarrollo de la empresa centrada en las necesidades internas y externas, los mismos que son indispensables para tener una gestión de competencia. Este documento, pretende dar las pautas que orienten los recursos humanos y económicos de la empresa al desarrollo e instauración de la misma como una empresa sólida y sostenible a nivel local y provincial. Para el alcance del fin último se propone partir del conocimiento pleno de la empresa, entonces el diagnóstico se convierte en la herramienta adecuada para saber dónde estamos y que hacemos, se identifican las fortalezas y debilidades como también las fortalezas y las oportunidades que se presentan y que se deben aprovechar. Como características de la propuesta damos a conocer las etapas del Plan Estratégico con sus diferentes momentos, su visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, proyectos, plan operativo donde podemos observar las actividades a realizarse y los programas de acción. El presente instrumento pretende ser la brújula que defina el Norte de la empresa, en él se compendian, de acuerdo a las políticas o asuntos que debemos abordar, los compromisos esenciales para que esta cumpla a cabalidad su objeto organizacional.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA _____	I
APROBACIÓN DEL TUTOR _____	II
DEDICATORIA _____	III
AGRADECIMIENTO _____	IV
TRIBUNAL DE GRADO _____	V
RESUMEN _____	VI
ÍNDICE DE CUADROS _____	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS _____	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS _____	XVI
INTRODUCCIÓN _____	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN _____	3
1.-TEMA _____	3
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, 2011 - 2016. _____	3
2.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN _____	3
2.1.- Planteamiento del Problema _____	3
2.2.- Formulación del Problema _____	5
2.3.- Sistematización Del Problema _____	5
3.- OBJETIVOS _____	6
3.1.- OBJETIVO GENERAL _____	6
3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	6
4.- JUSTIFICACIÓN _____	7
5.- HIPÓTESIS _____	10
5.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE _____	10
5.2.- VARIABLE DEPENDIENTE _____	10
CAPÍTULO I _____	13
MARCO TEÓRICO _____	13
1.1.- ANTECEDENTES DEL TEMA _____	13
1.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA _____	15
1.2.1.- PLAN ESTRATÉGICO _____	15

1.2.1.1.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
1.2.1.2.- ¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?	16
1.2.1.3.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.2.1.4.- CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
1.2.1.5.- PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
1.2.1.6.- DEFINICIÓN PLAN ESTRATÉGICO	20
1.2.1.7.- ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?	21
1.2.1.8.- MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO	22
1.2.1.9.1.- FILOSOFÍA	26
1.2.1.9.2.- MISIÓN	27
1.2.1.9.3.- VISIÓN	28
1.2.1.9.4.- OBJETIVOS	29
1.2.1.9.4.1.- OBJETIVOS GENERALES	29
1.2.1.9.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
1.2.1.9.5.- VALORES CORPORATIVOS	31
1.2.1.9.6.- ANÁLISIS SITUACIONAL FODA	32
1.2.1.9.7.- ESTRATÉGIAS	38
1.2.1.9.8.- CURSOS Y PLANES DE ACCIÓN	40
1.2.1.9.9.- POLÍTICAS	40
1.2.1.9.10.- PROGRAMAS	42
1.2.1.9.11.- PROYECTOS	43
1.2.1.9.12.- PROCEDIMIENTOS	43
1.2.1.9.13.- SEGUIMIENTO Y CONTROL	44
1.2.1.9.14.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA	45
1.2.2.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE EMASA-EP	47
1.2.2.1.- ¿QUE ES LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA?	47
1.2.3. TIPOS DE GESTIÓN	48
1.2.3.1.- GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	48
1.2.3.2.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	49
1.2.3.3.- GESTIÓN DE DESEMPEÑO	50
1.2.3.4.- GESTIÓN DEL CAMBIO	50
1.2.3.5.- GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	51
1.2.3.6.- GESTIÓN FINANCIERA	52
1.2.4.- ELEMENTOS BASICOS DE LA GESTIÓN	53
1.2.5.- FACTORES BÁSICOS DE LA GESTIÓN	54
1.2.5.1.- EL PODER	54
1.2.5.2.- LIDERAZGO	55
1.2.5.3.- TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA	56
1.2.6.- AUDITORÍA DE GESTIÓN	56

1.2.7.- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN _____	57
1.2.8. LA GERENCIA _____	58
1.2.8.1. TIPOS DE GERENTES _____	58
1.2.8.5. LAS NECESIDADES DE LA GERENCIA _____	59
1.2.8.6. OBJETIVOS DE LA GERENCIA _____	60
1.2.8.7. IMPORTANCIA DE LA GERENCIA _____	61
1.2.8.8. LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA _____	62
1.2.8.8.1. PLANEAR _____	62
1.2.8.8.2. ORGANIZAR _____	62
1.2.8.8.3. INTEGRAR _____	62
1.2.8.8.4. DIRIGIR _____	63
1.2.8.8.5. CONTROLAR _____	63
1.2.9. PERFIL DE UN ADMINISTRADOR DE ALTA GERENCIA _____	64
1.2.10.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL _____	65
1.2.11.- MARCO SITUACIONAL (Domicilio) _____	66
CAPÍTULO II _____	67
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN _____	67
2.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN _____	68
2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN _____	69
2.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN _____	70
2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN _____	72
2.5.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS _____	74
2.5.1.- Entrevista _____	74
2.5.2.- Encuesta _____	75
2.6.- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN _____	77
2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA _____	82
2.7.1.- POBLACIÓN _____	82
2.7.2.- MUESTRA _____	82
2.7.2.1.- Cálculo de la muestra _____	85
2.7.2.2.- Fórmula Para Obtener La Muestra _____	86
2.8.- PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS _____	87
CAPÍTULO III _____	90
ANÁLISIS DE RESULTADOS _____	90
3.1. TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA _____	90
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA _____	91
3.3. TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA _____	99

3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA _____	100
3.5. CONCLUSIONES _____	112
3.6. RECOMENDACIONES _____	113
CAPÍTULO IV _____	114
4.1 PRESENTACIÓN _____	114
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL _____	116
4.2.1 REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO EMASA -EP. _____	119
4.3 FILOSOFÍA _____	126
4.4 MISIÓN _____	126
4.5 VISIÓN _____	127
4.6 OBJETIVOS _____	127
4.6.1 OBJETIVO GENERAL _____	127
4.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	127
4.7.- PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS _____	128
4.7.1 Los principios de la Empresa EMASA-EP _____	128
4.7.2 Los valores de la Empresa EMASA- EP _____	129
4.8 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA EMPRESA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA _____	129
4.8.1.- MACRO AMBIENTE EXTERNO _____	129
4.8.2.- MICRO AMBIENTE EXTERNO _____	131
4.8.3.- ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER _____	132
4.8.4.- ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO _____	132
4.9 ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN _____	137
4.10 POLÍTICAS _____	142
4.10.1 POLÍTICA DE CALIDAD _____	142
4.10.2 POLÍTICA COMERCIAL _____	142
4.10.3 POLÍTICA SOCIAL _____	143
4.10.4 POLÍTICA AMBIENTAL _____	144
4.10.5 POLÍTICAS DE SERVICIO _____	144
4.10.6 POLÍTICAS DEL PERSONAL _____	145
4.11 PROGRAMAS _____	146
4.12 PROYECTOS _____	147
4.13 PROCEDIMIENTOS _____	148
4.14.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL (POA) _____	166
4.15 MONITOREO Y CONTROL _____	168

4.16 SEGUIMIENTO Y CONTROL	173
4.17 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	175
4.18 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA	176
BIBLIOGRAFÍA	177

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	11
CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....	12
CUADRO 3 ESCALA DE LIKERT .....	81
CUADRO 4 POBLACIÓN DE LA EMPRESA EMASA-EP .....	82
CUADRO 5 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO .....	86
CUADRO 6 Importancia de la Planeación Estratégica .....	91
CUADRO 7 Trabaja la empresa con planificación y organización .....	92
CUADRO 8 Motivación en el rendimiento del trabajador .....	93
CUADRO 9 Planes de trabajo se toma en consideración al personal .....	94
CUADRO 10 Se cumplen los Objetivos de la Empresa.....	95
CUADRO 11 Las políticas que se aplican actualmente son adecuadas .....	96
CUADRO 12 El servicio que brinda la empresa EMASA-EP está acorde a las expectativas del Cantón.....	97
CUADRO 13 Los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias.....	98
CUADRO 14 La organización desarrolla una administración eficiente para el logro de sus metas .....	100
CUADRO 15 Planificación para las rutas de recolección .....	101
CUADRO 16 Eficiencia de los directivos en la elaboración de planes y proyectos que ayuden al desarrollo de la empresa .....	102
CUADRO 17 Cumplen los objetivos organizacionales al término de cada periodo.....	103
CUADRO 18 Los programas y proyectos aplicados dentro de la empresa EMASA-EP actividades permanentes .....	104
CUADRO 19 Las políticas impartidas dentro de la empresa hacen que las tareas se cumplan con efectividad.....	105
CUADRO 20 Liderazgo por parte de los Directivos de EMASA-EP.....	106
CUADRO 21 Importancia de la capacitación del talento humano .....	107
CUADRO 22 Funciones y Responsabilidades de los Empleados .....	108
CUADRO 23 Gerencia en la Planificación de Actividades .....	109

CUADRO 24 La empresa toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo .....	110
CUADRO 25 Elaboración del Plan Estratégico .....	111
CUADRO 26 MATRIZ FODA .....	133
CUADRO 27 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	134
CUADRO 28 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	135
CUADRO 29 La matriz de las Amenazas–Oportunidades–Debilidades–Fuerzas (DOFA) .....	136
CUADRO 30 Significado de la Diagramación.....	148
CUADRO 31 REPRESENTATIVO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS	149
CUADRO 32 Programa de Capacitación .....	150
CUADRO 33 Proyecto: Capacitaciones en los Colegios para implementar el reciclaje y mejorar el medio ambiente .....	151
CUADRO 34 Proyecto: Capacitación Puerta A Puerta en los Diferentes Sectores del Cantón para el reciclaje .....	152
CUADRO 35 Programa de evaluar y mejorar las tasas de los impuestos por el servicio .....	154
CUADRO 36 Proyecto de remodelación de las instalaciones de la empresa EMASA-EP .....	155
CUADRO 37 Proyecto de adquisición de nuevas unidades de recolección y transporte de los desechos .....	156
CUADRO 38 Proyecto del nuevo relleno sanitario del Cantón Santa Elena.....	157
CUADRO 39 Implementación de nuevos recipientes y la sustitución de los obsoletos.....	159
CUADRO 40 Proyecto: Implementación de tachos en los hogares para ejercer el reciclaje.....	160
CUADRO 41 Ampliación de las rutas de recolección .....	162
CUADRO 42 Proyecto de Creación del Comité de Seguridad y Salud .....	163
CUADRO 43 Incorporación del Sector Industrial y Comercial .....	164
CUADRO 44 Plan Operativo Anual POA .....	167
CUADRO 45 CUADRO DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS .....	171
CUADRO 46 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA) .....	172

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COLÓN Y RODRÍGUEZ .....	22
GRÁFICO 2 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE QUIZHPE Y VÍCTOR H. ....	23
GRÁFICO 3 PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LOS AUTORES COLÓN, RODRÍGUEZ Y QUIZHPE Y VÍCTOR H. ....	24
GRÁFICO 4 Importancia de la Planeación Estratégica .....	91
GRÁFICO 5 Trabaja la empresa con planificación y organización.....	92
GRÁFICO 6 Motivación en el rendimiento del trabajador .....	93
GRÁFICO 7 Planes de trabajo se toma en consideración al personal.....	94
GRÁFICO 8 Se cumplen los Objetivos de la Empresa.....	95
GRÁFICO 9 Las políticas que se aplican actualmente son adecuadas .....	96
GRÁFICO 10 El servicio que brinda la empresa EMASA-EP está acorde a las expectativas del Cantón.....	97
GRÁFICO 11 Los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias.....	98
GRÁFICO 12 La organización desarrolla una administración eficiente para el logro de sus metas .....	100
GRÁFICO 13 Planificación para las rutas de recolección .....	101
GRÁFICO 14 Eficiencia de los directivos en la elaboración de planes y proyectos que ayuden al desarrollo de la empresa .....	102
GRÁFICO 15 Cumplen los objetivos organizacionales al término de cada periodo.....	103
GRÁFICO 16 Los programas y proyectos aplicados dentro de la empresa EMASA-EP actividades permanentes.....	104
GRÁFICO 17 Las políticas impartidas dentro de la empresa hacen que las tareas se cumplan con efectividad.....	105
GRÁFICO 18 Liderazgo por parte de los Directivos de EMASA-EP .....	106
GRÁFICO 19 Importancia de la capacitación del talento humano.....	107
GRÁFICO 20 Funciones y Responsabilidades de los Empleados .....	108

GRÁFICO 21 Gerencia en la Planificación de Actividades.....	109
GRÁFICO 22 La empresa toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo .....	110
GRÁFICO 23 Elaboración del Plan Estratégico.....	111
GRÁFICO 24 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMASA-EP .....	117
GRÁFICO 25 ORGÁNICO FUNCIONAL EMASA-EP.....	118
GRÁFICO 26 Procedimiento de la Actividad de Capacitación para los diferentes participantes y sus diferentes temas. ....	153
GRÁFICO 27 Procedimiento para mejorar las nuevas tasas de impuestos .....	158
GRÁFICO 28 Procedimientos para la implantación y sustitución de los tachos de reciclaje en el Cantón Santa Elena. ....	161
GRÁFICO 29 Procedimientos para Ampliación de las rutas de recolección para el mejoramiento vial en zonas desatendidas.....	165

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1 GUÍA DE ENTREVISTA.....	183
ANEXO 2 GUÍA ENCUESTA.....	185
ANEXO 3 TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA.....	188
ANEXO 4 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA.....	189
ANEXO 5 TACHOS PARA PROGRAMAS DE RECICLAJE.....	190
ANEXO 6 RECURSO HUMANO EMASA-EP.....	191
ANEXO 7 MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EMASA-EP.....	192
ANEXO 8 UNIFORMES DEL PERSONAL TÉCNICO OPERATIVO.....	193
ANEXO 9 EQUIPOS DE EMASA-EP.....	194
ANEXO 10 PRESUPUESTO.....	195
ANEXO 11 CRONOGRAMAS DE RUTAS.....	202
ANEXO 12 CARTAS AVAL.....	203
ANEXO 13 CERTIFICADO GRAMATOLOGA.....	206

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa de recolección de basura EMASA-EP del Cantón Santa Elena”, que al no contar con un plan estratégico, se decidió que este debe involucrarse en el proceso de proyección con la finalidad primordial de conocer su situación real interna y externa, para de esta manera conocer los factores que inciden en el desarrollo del mismo y así realizar la formulación de estrategias y la elaboración del plan estratégico.

El proyecto de investigación ha llevado varios meses de trabajo, el mismo que ha permitido realizar un diagnóstico estratégico que en la actualidad permite contar con un conocimiento real de fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del entorno para formular un plan operativo que nos permitirá fortalecer la calidad de servicio en el momento en que se lo ejecute.

El capítulo I se explica, mediante el marco teórico, los conceptos fundamentales a ser aplicados en los capítulos posteriores, se describe lo que es la planificación Estratégica, como ha ido evolucionando en cada década, las características, la importancia y los beneficios de la misma.

Adicional a esto se encuentra un contenido muy completo en lo referente al análisis externo e interno (Análisis FODA). Con respecto al diccionario estratégico se incluye los componentes que la integran como: Filosofía, Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, una explicación sobre la estrategias que se podrán utilizar, las políticas a implementar, el plan operativo y las diferentes matrices utilizadas como herramientas en la Planeación Estratégica y que todos estos aspectos mencionados sirvan como base para su desarrollo organizacional.

En el capítulo II se aplican las estrategias metodológicas, estableciendo el tipo y diseño de la investigación, empleándose las modalidades del estudio, la investigación documental y de campo; la primera se orienta al análisis, la interpretación, la utilización de documentos, opiniones, las conclusiones y recomendaciones en los diferentes documentos y libros utilizados, la segunda se sitúa en el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones.

En el capítulo III, se presenta el análisis de resultados, tanto de la encuesta y de la entrevista, realizadas a los trabajadores de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena, en este sentido, se llegó a determinar una serie de deficiencias como falta de políticas, no cuenta con los recursos necesarios para implantar programas que mejoren el ambiente en el Cantón.

En el capítulo IV se incluye el diseño del plan estratégico para la empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena. Este contiene un direccionamiento indispensable, los objetivos institucionales, la misión y visión, las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los programas y proyectos establecidos sobre la base del modelo que se propuso.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, los anexos y bibliografía. Las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo. Estas ponen de manifiesto una serie de consideraciones que la empresa deberá tomar en cuenta, dado que las mismas están encaminadas a elevar y mejorar su gestión, alcanzando los objetivos propuestos y por qué no hasta superarlos.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.-TEMA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, 2011 - 2016.**

### **2.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.- Planteamiento del Problema**

La Empresa de Municipal de Aseo de Santa Elena EMASA-EP fue creada mediante Registro Oficial 271 del 03 de septiembre de 2010. Santa Elena, con una población urbana de 33.587 habitantes aproximadamente y urbana-rural de 19.879 habitantes aproximadamente, cuenta con un servicio de recolección y transporte de los residuos sólidos, en la cabecera cantonal, Ballenita, Chuyuipe, San Pablo, Cerro Alto, Morrillo, Santa Rosa, Capaes, Punta Blanca, Tambo, Prosperidad, Ancón, Atahualpa, Policía Baños de San Vicente, Rio Verde, Saya y San Vicente.

La falta de educación ambiental ha provocado la separación entre el ser humano y el ecosistema, el sujeto no tiene responsabilidad con su entorno, aunque, desde los orígenes éste ha intervenido en el medio natural para su beneficio y progreso, siendo un progreso mal entendido que va de la mano con el desequilibrio, lo que ha llevado a la crisis ambiental.

Toneladas de basura orgánica e inorgánica. El desarrollo y los patrones de consumo modernos han provocado gran cantidad de basura. Según estudios a mayor desarrollo social mayor volumen de basura por habitante, sin importar QUÉ, CÓMO y DÓNDE se contamina. Los volúmenes de basura de la comunidad de Santa Elena son recolectados por el municipio y que le cuesta entre 5 y 10 % de su presupuesto, y por una falta de perspectiva de la municipalidad no se potencian iniciativas locales y sustentables, lo que sumado a una falta de ordenamiento territorial de manejo sustentable y autónomo de los residuos sólidos domiciliarios, ha provocado una dependencia, falta de participación ciudadana. La autorregulación de la población es fundamental para un compromiso con el entorno y su futuro. Se estima para el año 2020 un volumen de basura domiciliaria al año de 3.337.200 toneladas.

La escasa participación organizada y continúa en el tiempo ha provocado un abandono de espacios públicos, los cambios en los planos reguladores de los terrenos, ha llevado a que ni la municipalidad ni los vecinos afectados puedan resolver, darle un uso a espacios o terrenos eriazos ya que son privados, la calidad de vida ha disminuido en los últimos 10 años, lo que tiene que ver no sólo con la utilización de estos espacios sino también con que se realizan menos actividades de tipo comunitario. No existe donde se desarrollen iniciativas locales que consideren la problemática ambiental y existe escasa participación ciudadana.

Los Hombres y Mujeres del Cantón Santa Elena demuestran a diario su apatía en relación al cuidado del entorno, en calles y lugares que no están definidos como plazas, botan basura, restos de material de construcción, animales muertos, entre otras cosas, provocando en los alrededores de las casas focos de infección, donde ningún agente se hace cargo, ni el municipio, ni los vecinos, y al interior de sus viviendas muestran su status con orgullo, se suben a sus autos último modelo, demuestran una actitud pasiva y desinformada sobre la conservación del planeta.

La falta de una planificación adecuada y oportuna por parte de la empresa, ha determinado que el estado actual no satisfaga las necesidades que debe cumplir para alcanzar los objetivos deseados y establecidos por parte de los Directivos.

Finalmente, se debe considerar el hecho de que para los próximos años, todos los municipios deberán tener adecuada su estructura de recolección y clasificación de residuos para el posterior reciclaje y reaprovechamiento de los residuos.

La solución al problema es desarrollar estrategias para llegar a desplegar la participación, la consistencia, la adaptabilidad de la empresa y la ciudadanía y así poder lograr la efectividad de su misión.

## **2.2.- Formulación del Problema**

¿Cómo incidirá el plan estratégico en la gestión administrativa de la Empresa Municipal de Aseo y Limpieza, EMASA-EP del Cantón Santa Elena?

## **2.3.- Sistematización Del Problema**

- ❖ ¿Qué afecto crea el estudio del Plan Estratégico en la administración de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena?
- ❖ ¿Cuáles son las formas de colaboración de la directiva de la organización cuando fijan sus políticas, estrategias y metas?
- ❖ ¿Qué acontecimiento tiene el Plan Estratégico para la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena?
- ❖ ¿De qué modo el Plan Estratégico puede ser una alternativa a los problemas en la toma de decisiones para la administración de la organización?

### **3.- OBJETIVOS**

#### **3.1.- OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena a través de herramientas administrativas que permitirá mejorar la gestión administrativa de la institución.

#### **3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Fundamentar la planificación estratégica con relación a las herramientas administrativas mediante bases teóricas necesarias permitiéndoles entender un claro horizonte en los planes operativos.
- ❖ Establecer objetivos y políticas mediante la integración de todos los departamentos de la organización mejorando la gestión administrativa.
- ❖ Planear estrategias para la empresa EMASA-EP teniendo un control eficaz y eficiente en la administración.
- ❖ Proponer un modelo de Plan estratégico claro y preciso acorde a la empresa mediante actividades teóricas, prácticas y conceptos del investigador como modelo, permitiendo el mejoramiento en la administración.

#### **4.- JUSTIFICACIÓN**

Una vez establecido y definido el problema de la Empresa EMASA-EP y al no poseer los instrumentos apropiados en la planificación para alcanzar los objetivos y metas hemos creído importante realizar la presente investigación: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EMASA-EP 2011-2016.

Con el fin de dar alternativas de solución a los diferentes problemas de la organización el mismo que beneficiara a los funcionarios y autoridades del cantón.

Este trabajo de investigación sirve a la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena, la realidad del control de su gestión desde un punto de vista totalmente independiente, establecer cómo y porque se han venido dando en parte algunas funciones negativas en la administración y para realizar las correcciones de aquellas acciones que no han favorecido a la Asociación.

La labor de investigación nos ha permitido establecer los problemas que carece la Empresa EMASA-EP como:

- ❖ Carencia de un Plan estratégico
- ❖ No contar con los objetivos bien establecidos
- ❖ La insuficiencia de un análisis FODA
- ❖ Deficiencias en los departamentos de la organización
- ❖ Falta de liderazgo y comunicación

Al no contar la empresa con un plan estratégico bien establecido se dificulta mucho la gestión Administrativa, en la obtención de los objetivos y planes de la organización.

La empresa deberá incorporar la capacitación en relaciones humanas para la convivencia social y el trabajo en equipo, esto ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas de la institución.

Es necesario tener una lista de todas las actividades y funciones que se van a desarrollar en la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena.

- ❖ Eficiencia productiva (Calidad, equidad, ética, transparencia, efectividad y responsabilidad).
- ❖ Democracia participativa (Tolerancia, cooperación, solidaridad, trabajo en equipo, asociatividad)
- ❖ Objetivo de la empresa.
- ❖ Actividades a ejecutar.
- ❖ Participación en las diferentes actividades.

Le empresa de servicio EMASA-EP es una entidad que:

- ❖ Es una fuente de trabajo para sus directivos y trabajadores
- ❖ Es una empresa de limpieza y cuidado del cantón.
- ❖ Trabajar con sentido ético de honestidad, contribuyendo al cumplimiento de nuestros servicios.

El proceso de un Plan Estratégico es una vía que, al desarrollarse conseguirá muchos beneficio para la administración de la empresa EMASA-EP, y así fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo.

Se deberá elaborar un trabajo, de responsabilidad enfocado en diferentes técnicas de investigación:

- ❖ Entrevista
- ❖ Encuesta

Dirigido a los directivos y empleados responsables de la empresa, el plan estratégico se convierte en guía de las riendas que tomara la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Este procedimiento identificará los hechos y fenómenos que incurren en el pleno laboral al interior de la empresa, obteniendo los datos más importantes para la elaboración del plan estratégico.

Por lo importante que se ostenta, proponer un Plan Estratégico que ayude la Gestión Administrativa, fundamentados en los paradigmas de planificación donde se integre la participación de toda la organización en el desarrollo del planteamiento propuesto por los autores como: Sheila Corral, Douglas G. Birdsall y Serna Gómez.

El plan estratégico para la empresa se especifica en:

- ❖ Convierte la visión en específicos blancos de acción.
- ❖ Crea normas para rastrear el desempeño.
- ❖ Presiona a ser innovadores, enfocados y alcanza superioridad tecnológica.
- ❖ Logra mantener un flujo positivo dentro de la organización.

El modelo a implantar tiene algunas variaciones, logrando así ser adecuado a EMASA-EP, esto permitirá la mejora continua y ofrecer un mejor servicio a todo el cantón de Santa Elena y contar con un modelo administrativo con propuestas que ayudaran a mejorar la empresa.

El Plan Estratégico pasa a ser la plataforma de nuevos horizontes para la empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena tanto en el ámbito interno y externo; a partir de ahora orientará los objetivos que se quieren lograr, una aplicación práctica en los socios, cuya premisa primordial es: contar con una herramienta esencial que permita cubrir todas las necesidades de la gestión administrativa y las estrategias, la misma que plantee soluciones concretas en la toma de decisiones.

## **5.- HIPÓTESIS**

El diseño de un Plan Estratégico para la Empresa EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la Institución.

### **5.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE**

Plan Estratégico

### **5.2.- VARIABLE DEPENDIENTE**

Gestión Administrativa

**CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

<b>Hipòtesis</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
El diseño de un Plan Estratégico para la Empresa EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la Institución.	Plan Estratégico	El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, su visión y las estrategias para alcanzar a partir de sus análisis FODA, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) recogen las principales líneas de acción, es decir, la estrategia para que la empresa cumpla cada acción propuesta.	<p>Estructura de la organización</p> <p>Misión y Visión</p> <p>Estrategias</p> <p>Foda</p> <p>Personal calificado</p> <p>Líneas de acción</p> <p>Valores</p> <p>Proyectos</p>	<p>Organización</p> <p>Acciones estratégicas</p> <p>Crecimiento organizacional</p> <p>Departamento administrativo</p> <p>Planes Operativos</p> <p>Presupuesto</p> <p>Objetivos Institucionales</p>	<p>¿Cree que la organización desarrolla una administración eficiente?</p> <p>¿Aplica la empresa EMASA-EP estrategias que permitan el desarrollo de administración?</p> <p>¿Los programas aplicados dentro de EMASA-EP son actividades permanentes en la institución?</p> <p>¿La directiva de la Empresa participa activamente en la elaboración de programas o planes de empresa?</p> <p>¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos institucionales al término de cada periodo en la Empresa EMASA-EP?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>

Fuente: Empresa EMASA-EP  
 Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
El diseño de un Plan Estratégico para la Empresa EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la Institución.	Gestión Administrativa	Es un proceso administrativo de planificación, organización, integración, liderazgo y control que permita ampliar el desarrollo de las actividades garantizando el beneficio a la comunidad y la innovación a la empresa	Planificación Liderazgo Ideas Normas y Políticas Fines y Procedimientos Innovación Desarrollo Actividades Beneficios	Planes Operativos Distribución de Recursos Ideas Talento Humano Eficiencia Eficacia Innovación Evaluación Capacitación	¿Los planes operativos son de acorde con la empresa?  ¿Cómo califica el desempeño por parte de los trabajadores?  ¿Cómo califica el liderazgo por parte de los Directivos de EMASA-EP?  ¿Están integrados todos los recursos para el cumplimiento de los objetivos en la empresa?  ¿Considera importante la capacitación para la organización?	Encuestas       Entrevistas

Fuente: Empresa EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1.- ANTECEDENTES DEL TEMA

El concepto de recolección de basura dice: Recolección de basura. El espacio de memoria se va llenando con diferentes "objetos" (representados con colores), también pueden destruirse algunos de ellos, dejando "huecos" en el espacio de memoria.

Cuando ya no queda espacio disponible, o cuando lo decide la rutina de recolección de basura, la memoria es "compactada", colocando todos los "objetos" que se están usando al principio, y consolidando todos los "huecos" de memoria al final, quedando así una gran área de memoria disponible para la futura creación de objetos.

La Empresa de Municipal de Aseo de Santa Elena EMASA-EP fue creada mediante Registro Oficial 271 del 03 de septiembre de 2010, tiene poco tiempo de ser creada para mantener limpia la ciudad. En la actualidad realiza los siguientes servicios:

**Recolección y Transporte de Residuos Sólidos Domiciliarios.-** Esta actividad consiste en recolectar los residuos que genera la población como producto de sus actividades diarias. Este servicio se lleva a cabo a través de modernos camiones recolectores, que han pasado satisfactoriamente el control de ruidos y emisión de gases. Los camiones recolectan residuos domiciliarios, de establecimientos comerciales e industriales y de los hospitales del cantón.

**Barrido Manual.**-El personal, adecuadamente capacitado en nuestro taller, realiza el barrido de calles y plazas mediante los métodos más eficientes y eficaces por medio de materiales y equipos adecuados a las características de las zonas, (escobas, escobillones, coches, recogedores, bolsas, entre otros). También se realiza barrido mecanizado implementando tecnología con la finalidad de optimizar recursos, usando maquinaria especializada para esta labor (barredoras mecánicas).

**Relleno Sanitario.**-La mayor parte de los residuos son generados en la ciudad y estos depositados en el relleno sanitario ubicado en las afueras del cantón con la supervisión del personal especializado en esta área de trabajo.

Planeación estratégica es una herramienta 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

El plan estratégico para la empresa se divide en un componente estratégico y un componente operativo. En el primer componente, se incluirán los datos de un breve diagnóstico de la Empresa. Se definen los valores, la Visión, la Misión, las políticas, los objetivos y las estrategias del plan estratégico a nivel gerencial. En el segundo componente plantean, las estrategias, programas y proyectos en el nivel operativo.

Con el plan estratégico la empresa mejorará sus funciones en el manejo de brindar un mejor servicio de limpieza y traslado de la basura, implantación de tecnología menos contaminante para el sector y organización de todos sus programas y proyectos en beneficio de la ciudadanía contribuyendo a renovar la imagen del cantón y dar un aspecto positivo al cuidado del medio ambiente peninsular.

## **1.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1.- PLAN ESTRATÉGICO**

#### **1.2.1.1.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

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.

El primer gran paso del Proceso Administrativo es la planificación, esto la convierte en la base fundamental de todo proceso, pero una debida y correcta planificación conlleva a la realización de un diagnóstico situacional, que nos muestre una radiografía real de la situación, para así formular objetivos que partan de una realidad y trazar el camino por el cual se alcanzarán esos objetivos, interactuando y aprovechando al máximo los recursos existentes.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos y motivados en alcanzar los objetivos. La esencia de la planeación estratégica 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 una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planificación debe caracterizarse por ser sustantivo, formal y operativo. Lo cual nos lleva a una planificación fundamentada en el trabajo de campo, que interactúa con grupos organizados, caracterizada por ser un proceso en el cual se proponen decisiones y formulan políticas en conjunto, las cuales garantizan el desarrollo de acciones planificadas, sin perder la visión o acción futura, expresada claramente en los objetivos que guían la gestión y se equilibran con los recursos existentes, por ello es denominada planificación estratégica.

Con todo lo antes dicho la planificación se considera una función inherente a toda actividad humana, que contribuye a conquistar el logro de las metas y objetivos previstos a partir de un análisis objetivo de la realidad.

En nuestro caso, lo aplicaremos como el marco para el cambio en la esfera de que se contrapone al planeamiento normativo y tiene como fin último el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas.

#### **1.2.1.2.- ¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

**(TOMASINI ALFREDO, 2005).**

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances” **(Pág. 302).**

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción indicadores y responsables.

Esta herramienta te ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada, que puedes copiar en cualquier organización o proyecto que necesite realizarla

Se puede decir que es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente.

#### **1.2.1.3.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito y mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

#### **1.2.1.4.- CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- ❖ Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
- ❖ Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.
- ❖ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- ❖ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ❖ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- ❖ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: además de aplicar el FODA este es el principal punto donde se da el aporte de los directivos, es donde se aplica la opinión y juicio de un experto.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

Las organizaciones de acuerdo a estas características mencionadas, se tornan favorables ante un ambiente de constante cambio.

### **1.2.1.5.- PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Democracia.-**La planificación es democrática y participativa por promover la participación de todos dentro del plan estratégico en su formulación, ejecución y seguimiento en el proceso de alcanzar el objetivo deseado.

**Integral.-**la planificación es integral al cubrir la integridad del docente para que unifique los esfuerzos de las unidades de gestión y de sus funcionarios en una misma direccionalidad, cubriendo el esfuerzo para lograr un enfoque convencional.

**Flexible.-** Para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando.

**Operativa.-**la planificación es operativa ya que concreta y establece las acciones que se centra en los planes, programas y proyectos que se desea establecer en la organización.

**Sistémica.-**En el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

**Prospectiva.-**Determina en forma estratégica sobre el futuro de la empresa, al objeto de identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar desde el presente con motivo a ser no solo diseñado si no construido.

**Evaluativo.-**la planificación se concentra en la evaluación del proceso, mediante el seguimiento y análisis en el transcurso de la ejecución de los planes.

**Líder.**-la planificación estará liderada, orientada y dirigida por personal altamente capacitado y preparado técnicamente para llevar a cabo la planificación y ejecución de los programas establecidos.

#### **1.2.1.6.- DEFINICIÓN PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) recogen las principales líneas de acción, es decir, la estrategia para que la empresa cumpla cada acción propuesta.

**(THOMPSON Y STRICKLAND, 2005).**

Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se define como “el plan de la administración conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales **(Pág. 4)**.”

Un plan estratégico es siempre útil para definir:

- ❖ Cuál es el momento presente que vive la empresa y como ha llegado hasta aquí.
- ❖ Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a donde queremos llegar.

En resumen un plan estratégico es aquel proceso en el cual una organización define su visión misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización.

#### **1.2.1.7.- ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?**

El plan estratégico es la herramienta maestra del proceso de planificación de la empresa. Define los objetivos de la empresa a largo plazo, las estrategias para alcanzarlos, así como los planes de acción correspondientes, señalando responsables y plazos de cumplimiento. Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

Un plan estratégico bien diseñado constituye la base sobre la que edificar una empresa de éxito, a la vez que suponen una herramienta muy útil para:

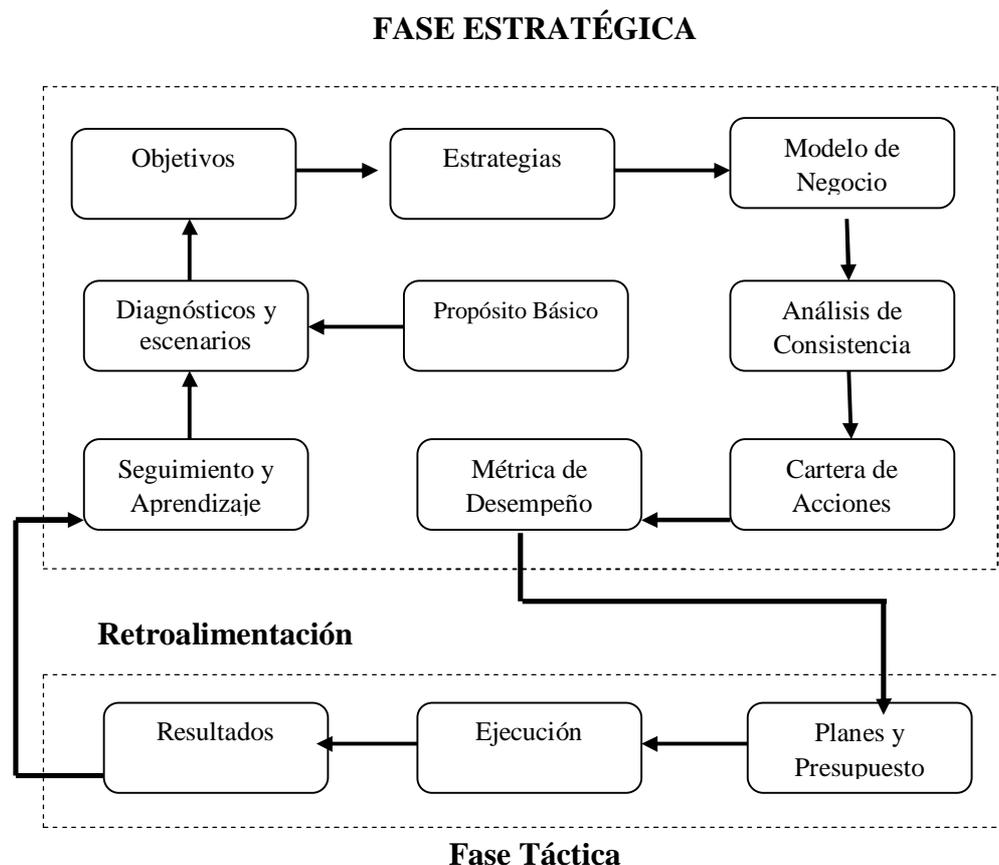
- ❖ Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante, basado en el análisis del negocio.
- ❖ Gestionar la empresa según un plan y no a merced de los avatares del mercado.
- ❖ Que la empresa está hecha de clientes, por lo que el fundamento principalmente es la creación de un cliente y que hay que buscarlo como sea y también que hay que saber por tanto: ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Dónde hay que buscarlo?, ¿O porque no es nuestro cliente?
- ❖ Igual importancia tiene la contestación a las preguntas ¿Cuál será nuestro negocio?, y ¿Cuál deberá ser? La contestación más clara es que hay que formarlos generalmente cuando se está a punto de alcanzar el éxito, o se ha alcanzado y según en tiempo prefijado.

### 1.2.1.8.- MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los principales modelos de planificación que se han aplicado en el sector público, como en el privado, giran alrededor de los siguientes:

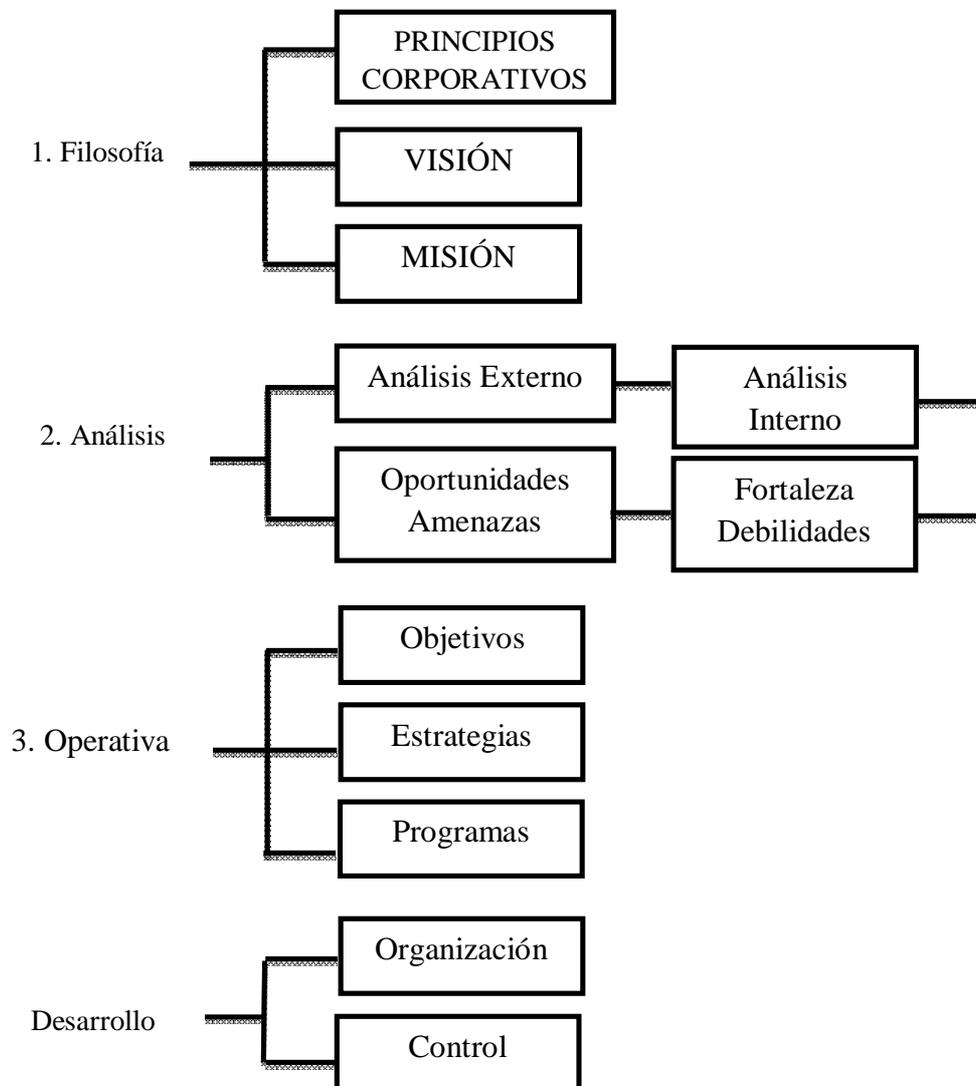
**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COLÓN Y RODRÍGUEZ.** El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.

**GRÁFICO 1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COLÓN Y RODRÍGUEZ**



**Fuente:** Modelo de Planeación Estratégica de Colón Y Rodríguez  
**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes.

**GRÁFICO 2 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE QUIZHPE Y VÍCTOR H.**

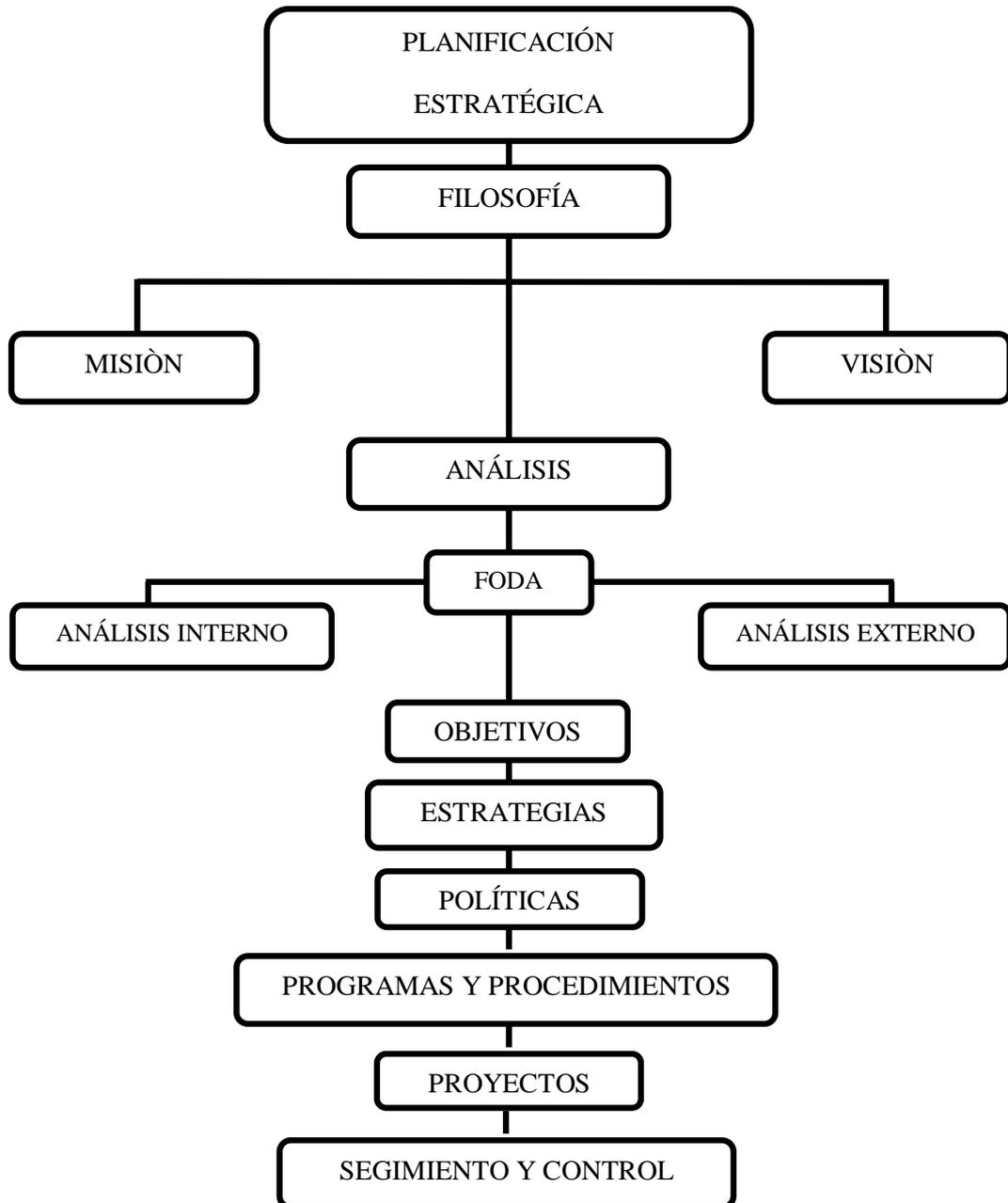


**Fuente:** Modelo de Planeación Estratégica De Quizhpe y Víctor H.

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes.

Este modelo centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia, los demás conceptos giran en torno a los mismos, con lo cual se refieren al diagnóstico y conceptos claves para la formulación de los tres primeros por lo que se les llamará grupo de variables relacionado con el diagnóstico/formulación de las estrategia. Este modelo formula, lo que evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

**GRÁFICO 3 PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LOS AUTORES COLÓN, RODRÍGUEZ Y QUIZHPE Y VÍCTOR H.**



Elaborado por: Sergio Orrala Montes.

Para la elaboración de la propuesta se ha creído necesario fundamentarnos en varios modelos y con algunas variaciones sustentadas en modelos de planificación estratégica propuesto por los siguientes autores: basada en los autores Colón y Rodríguez y Quizhpe y Víctor h. Esta propuesta vemos que es apropiado para la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena. Su uso eficaz dará lugar a una correcta implementación de lo planificado, pero su negligencia en un cajón de un escritorio, sólo generará resultados inciertos e improvisados.

### **1.2.1.9.-ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**(MUNUERA JOSÉ LUIS Y ESCUDERO ANA ISABEL, 2005)**

A la luz de lo dicho se asume que un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como factor de mejora de la empresa, el aprovechamiento de este potencial exige eludir ciertos riesgos y no decaer en el esfuerzo para que todos los factores sean convenientemente tratados en pro del éxito. Desde una perspectiva sintética presentamos los elementos característicos del plan estratégico. **(Pág. 434)**

Para poder realizar la planificación estratégica para la empresa EMASA-EP se necesita una serie de elementos que deben estar relacionados entre sí y que, además deben ir confeccionando de una forma ordenada.

- ❖ Filosofía
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Objetivos
- ❖ Valores Corporativos
- ❖ Análisis Situacional: FODA
- ❖ Estrategias

- ❖ Cursos de Acción
- ❖ Políticas
- ❖ Programas
- ❖ Proyectos
- ❖ Procedimientos
- ❖ Seguimiento y control
- ❖ Planificación Operativa

#### **1.2.1.9.1.- FILOSOFÍA**

**(GARCÍA BEATRIZ, 2005)**

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización" **(Pág. 45)**.

La Filosofía de la Empresa analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial; por ejemplo: ¿Debemos entender a la empresa como un ámbito de relación exclusiva entre propietarios y colaboradores, o es más bien una institución social responsable de sus acciones? Obviamente el objeto de estudio de la Filosofía de la Empresa resulta interesante para los gestores, diseñadores y directivos empresariales, pero también para el resto de trabajadores, ya que aborda temas de organización, comunicación, ética y política económica organizacional.

Se puede resumir que su valor filosófico está en su carácter orientador, educador y emprendedor. Orientador porque en ocasiones la dirección empresarial puede dejar de lado cuestiones importantes que al final arruinen los resultados, por lo que una filosofía empresarial debe ser constante y no dejarla obsoleta.

Educador porque permite al director auto reflexionar y analizar sus propias habilidades para transformar su pensamiento directivo y actuar en base a los requerimientos de la empresa.

#### **1.2.1.9.2.- MISIÓN**

Toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar estas preguntas ¿Cuál es el negocio? o ¿En qué negocio estamos?

El definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en el que está una organización, es aplicable tanto a organizaciones no lucrativas o a las que lo son.

Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se la denomina declaración del credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales, o declaración “definiendo nuestra empresa”

**(Carlos Julio Galindo Ruiz 2005)** Para definir la misión es necesario cumplir con los siguientes requisitos: Debe ser motivadora y específica. **(Pág. 25.)**

Para nosotros la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización respondiendo a su vez a la pregunta ¿Por qué existimos?, constituyendo así en el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se establezcan. Entonces el objetivo de la Misión para nuestra empresa es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

### 1.2.1.9.3.- VISIÓN

(RAMPERSAD, 2006)

La Visión es un conjunto de ideas generales que permite definir claramente, a donde quiere llegar la organización en un futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas. 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. (Pág. 127).

Una visión bien formulada guía la ambición y creatividad personal, establece un clima fértil para cambios drásticos, refuerza la creencia de la empresa en el futuro, por lo tanto, libera energía en las personas. Juntas, la misión y la visión de la empresa expresan el alma de la entidad. Junto con los valores fundamentales, forman la ambición empresarial compartida y tiene un impacto importante en la relación entre los empleados y la empresa.

Los líderes de las organizaciones deben decidir en primer lugar, cuál es su propia visión de la organización por tal efecto deben formularse tres preguntas importantes:

- ❖ ¿Por qué estamos en el negocio?
- ❖ ¿Qué queremos lograr?
- ❖ ¿Cómo lo haremos?

En síntesis, la visión para nuestra empresa es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

En conclusión, la visión de la empresa debe de ser: amplia y detallista, positiva y alentadora, realista en lo posible, proyectar sueños y esperanzas, incorporar valores e intereses comunes y debe ser difundida interna y externamente.

#### **1.2.1.9.4.- OBJETIVOS**

El objetivo estratégico es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; es descriptible y, por lo tanto evaluable. Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un período de tiempo determinado a priori. Los objetivos dentro del plan estratégico se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección y como la organización puede cumplir o trasladar hacia los objetivos más altos de jerarquía de metas, la visión, y la misión.

**(GIL ESTALLO MARÍA DE LOS ÁNGELES, 2007)**

Los objetivos dentro del plan estratégico son de gran importancia ya que nos ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Para que los objetivos tengan sentido necesitan tener varios criterios: Medibles, Específicos, Oportuno y Realista. **(Pág. 209).**

#### **1.2.1.9.4.1.- OBJETIVOS GENERALES**

**(SAINZ DE VICUÑA, 2008)**

Es un enunciado proposicional cualitativo, integral y terminal, desentrañado de su finalidad integradora, que no puede exceder lo entrañado en ella; y que, a su vez, entraña objetivos específicos. A los planes, como máximo nivel de propósito, le corresponde un objetivo general **(Pág. 209)**

El objetivo general tiene como atributos, el ser:

- ❖ **Cualitativo.-** También en él, lo esencial es la calidad. Pero, ya no es un valor, ni es permanente.
- ❖ **Integral.-** Ya que, cuando menos, integra a dos objetivos específicos.
- ❖ **Terminal.-** Al cumplirse su plazo, se acaba. No es permanente.

Indicamos que el Objetivo General precisa la finalidad de la investigación, en cuanto a sus expectativas más amplias. Orienta la investigación. Son aquellos que expresan un logro sumamente amplio, son formulados como propósito general de estudio y son los planes globales de la organización.

#### **1.2.1.9.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Son enunciados proposicionales desagregados, desentrañados de un objetivo general, que sin excederlo, lo especifican. Los objetivos específicos tienen como atributos, ser: Cualitativos, Conductuales y Específicos

- ❖ **Cualitativos.-** Constituyen el último o menor nivel de propósito en lo esencial, es la calidad. Los objetivos específicos son cualitativos, el hecho de que, para precisarlos aún más, corresponda identificarlos, no lo hace cuantitativos. Al cuantificar los objetivos específicos o parte de ellos, los convertimos en metas; dejando de ser objetivos específicos.
- ❖ **Conductuales.-** Se centran en enunciar, lo que les corresponde hacer conductualmente, a los que asumen el propósito como responsabilidad.
- ❖ **Específicos.-** Sin exceder lo incluido en el objetivo general de que forman parte; precisan, detallan más finamente o completamente, partes del objetivo general.

Entonces decimos que los objetivos específicos son muchos más concretos y precisos, y son las soluciones concretas a las causas y consecuencias del problema que la empresa desea resolver, y para nuestra compañía los objetivos representan los resultados que la organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

#### **1.2.1.9.5.- VALORES CORPORATIVOS**

**(MILLA GUTIÉRREZARTEMIO, 2005)**

Los valores son los ideales y principios que guían las reflexiones y las actuaciones de uno o de un grupo de individuos. Son los ejes de la conducta de una empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta ¿En que creemos?  
**(Pág. 23-24)**

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 y aceptable, dependiendo de esto emiten los valores de la empresa hacia los empleados y clientes de la Empresa EMASA - EP.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Una buena definición de los valores corporativos de cualquier grupo humano, y en especial de las organizaciones laborales, unido a la participación de los trabajadores en su identificación y definición, garantiza una comprensión del trabajo que se generará posteriormente, así como la asimilación de los valores como "propios".

### **1.2.1.9.6.- ANÁLISIS SITUACIONAL FODA**

**(MUÑIZ, 2010)**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Con el análisis FODA debemos enfocarnos solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno (**Pág. 40, 41**).

En el DAFO se debe poder separar los siguientes:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo positivo de lo negativo

Por esta razón, se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de un negocio, y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.

#### **1.2.1.9.6.1.- ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis es comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 1.2.1.9.6.1.1..-MACRO AMBIENTE EXTERNO

(STEPHEN P. ROBBINS, 2005).

El ambiente externo es considerado una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo. Por ejemplo, tienen que saber qué hace la competencia, que legislación nueva va afectar a la organización o cual es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera (**Pág. 184**).

El Macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa.

- ❖ **Político/legal.** Estudiar variables administrativas, legales y políticas.
- ❖ **Económica.** Analizar las principales variables económicas del área estudiada.
- ❖ **Sociocultural.** Recoger tanta las creencias, valores, actitudes, y forma de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.
- ❖ **Tecnológica.** Actualmente las fuerzas tecnológicas cobran especial relevancia, ya que pueden incentivar la innovación (I+D). Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo.

#### **1.2.1.9.6.1.2.- MICRO AMBIENTE EXTERNO**

**(CARRIÓN MAROTO, 2007)** El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades, y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente el entorno. **(Pág. 29)**

También ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran como capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

#### **El Microambiente tiene cinco componentes:**

- ❖ **La compañía.-** los departamentos y niveles de administración pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración.
- ❖ **Proveedores-Intermediarios.-** Son las empresas que fungen como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización.
- ❖ **Cliente.-** Formado por los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales.
- ❖ **La competencia.-** Son los competidores de la empresa.
- ❖ **Los públicos.-** Formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Así podemos decir que el análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación, y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que pueden dar lugar a ventajas y desventajas competitivas.

### 1.2.1.9.6.1.3.-Análisis de Porter

(HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ, 2006)

Se refiere a la parte competitiva de la organización, comprende el micro-ambiente externo y en él también intervienen elementos que producen ya sea una oportunidad o una amenaza para la empresa, y para elaborarlo eficientemente es necesario conocer el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter (**Pág. 84**).

- ❖ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Se refiere a los factores con los que pueden contar los nuevos participantes tales como contar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- ❖ **La rivalidad entre los competidores.** Para una organización será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- ❖ **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado no será interesante cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido y peor aún si los productos que suministra no tienen sustitutos y son de altos costos.
- ❖ **Poder de negociación de los compradores.** A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- ❖ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Resulta complicado si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo de tal manera los márgenes de utilidad de la organización.

Todos los factores mencionados en el ambiente externo pueden afectar o beneficiar directamente a la organización, motivo por el cual es imprescindible conocer detalladamente los componentes de este ambiente para tomar precauciones y actuar con agilidad ante cualquier imprevisto.

#### **1.2.1.9.6.1.4.-AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

(**CARRIÓN MAROTO, 2007**) El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva (**Pág. 119**).

**FORTALEZAS.-** Son un recurso de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener y mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado.

Son aquellos recursos propios de la empresa, que le facilitan o le favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

**OPORTUNIDADES.-** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de los límites de una organización pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar. Entonces son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

#### **1.2.1.9.6.1.5.- ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO**

**(CARRIÓN MAROTO, 2007)**

“Con el análisis estratégico externo se pretende explorar el entorno en el que se encuentra la organización y sobre el que ésta no tiene capacidad de control. Con ello no se pretende elaborar un análisis exhaustivo de los fenómenos existentes y las tendencias futuras, lo cual significaría un ejercicio de documentación y de consulta tremendamente laborioso” **(Pág. 61)**.

**DEBILIDADES.-** Las debilidades son los factores internos negativos que influyen en la no consecución de los objetivos previstos. Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son también aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva

Decimos que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

**AMENAZAS.-** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorable para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

Por consiguiente podemos decir son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### **1.2.1.9.7.- ESTRATEGIAS**

**(NAVAJO GÓMEZ, 2005)**

Una estrategia “es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización”. El propósito de la estrategia, es “determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que llegue a ser la empresa **(Pág. 110)**.”

Las estrategias las podemos definir en forma amplia o en alguna manera para ciertos autores; los objetivos son parte de la estrategia. Para otros esta solo se refiere a los medios.

Esta divergencia no es tal en la práctica puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, objetivos.

Algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía.

#### **1.2.1.9.7.1.- TIPOS DE ESTRATEGIAS**

##### **Estrategia de Crecimiento**

Pueden ser desarrolladas 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 o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.

## **Estrategia de Mejoramiento**

Las estrategias de mejoramiento se basan de acuerdo a los planes futuros, mediante remedios rápidos 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.

## **Estrategia de Cambio**

Son la clave del éxito o fracaso del proceso de transformación, una vez que se han reformulado los procesos con el soporte de la mejor tecnología y diseñado una adecuada estructura organizativa.

El principal objetivo de la estrategia de cambio 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 en todo momento la calidad y continuidad del servicio.

Decimos que la estrategia 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 asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

#### **1.2.1.9.8.- CURSOS Y PLANES DE ACCIÓN**

**(TORRES MARTÍN G. 2006).**

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto **(Pág. 55)**.

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

Es una herramienta para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo. Como plan eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables. Entonces decimos que el plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo el proyecto.

#### **1.2.1.9.9.- POLÍTICAS**

**(GIL ESTALLO MARÍA DE LOS ÁNGELES, 2007).**

Las políticas, son "el objetivo en acción", el objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse conseguir las, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas **(Pág. 207)**.

Las políticas se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de los cuales se encuentra el campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

**Política general de la empresa.**-Una política general no se define sobre todos los aspectos de la actividad de la empresa, porque podría producir rigidez y obstaculizar el normal funcionamiento de la misma. Frecuentemente se define sobre los puntos de mayor importancia y sobre aquellos aspectos que requieren alternativas a largo plazo. Sobre aspectos a través de importancia secundaria o sobre los que son posibles reorientaciones rápidas no es aconsejable definir una política a largo plazo. Los aspectos a través de los que se define la política general de una empresa pueden ser, fundamentalmente, los siguientes:

**La política de producto o servicio** es la más importante, puesto que el producto o servicio es el soporte económico de la vida de la empresa; está sometida a las evoluciones del mercado y a los cambios tecnológicos y requiere ajuste en los equipos, en la estructura de la organización y, por consiguiente en el personal de la empresa, por todo esto la política de producto o servicio debe ser definida a largo plazo.

**La política de personal** que determine las necesidades del mismo que tendrá la empresa en el futuro, su información, su situación, su asignación a las diversas actividades de la empresa, su contratación e incluso su reducción

Entonces decimos que las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Estas políticas pueden ser bien un reflejo o una deducción de la política general de la empresa.

#### **1.2.1.9.10.- PROGRAMAS**

**(GIL ESTALLO MARÍA DE LOS ÁNGELES, 2007)**

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. También pueden ser a corto y a largo plazo, tácticos y operativos. Suelen considerarse a corto plazo, hasta un año. Los que exceden de un año suelen considerarse como programas a largo plazo **(Pág. 216)**.

Un programa no debe preverlo todo, pues se podría estar perdiendo mucho tiempo en ello; hay que programar los aspectos más importantes para poder lograr los objetivos que se hayan propuesto; no debe ser rígido y debe evitar la pérdida de iniciativa de las personas que lo llevan a cabo.

En la programación se debe detallar las actividades, el tiempo de ejecución, los responsables los recursos que se utilizan, de manera específica, y responsable a la siguiente interrogante: ¿Qué va a realizar? ¿Quién lo va a realizar? ¿Cuándo?, ¿Con qué recursos?

En síntesis, los programas, ya sean tácticos y operativos, son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todos se interrelacionan con el plan general de la organización dándole un esquema en donde se establece 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.

#### **1.2.1.9.11.- PROYECTOS**

**(LIC. THOMPSON BALDIVIEZO JANNETH MÓNICA. 2009)**

Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada. **(Pág. 29)**

Se puede decir que un proyecto es fundamental en el desarrollo de todo proceso productivo de tipo social o económico de un país, empresa o cualquier ente en el cual se pretendan trabajar ideas para obtener resultados específicos de mejoramiento. Espero que sean utilizadas ya provechadas las pautas mostradas en éste trabajo para la elaboración de proyectos

Entonces decimos que Proyecto es un componente del proceso de Planificación, constituye un instrumento importante, pues al utilizarlo permite alcanzar crecimiento y desarrollo en mayor grado, expresado ello entre otros por: una mayor producción, más empleos, mejor salud y otros indicadores que evidencian bienestar, progreso y mejoras en los niveles de vida.

#### **1.2.1.9.12.- PROCEDIMIENTOS**

**(RODRÍGUEZVALENCIA JOAQUÍN, 2006)**

El procedimiento permite establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Su establecimiento, básicamente corresponde al nivel operativo **(Pág.46, 47)**.

Los procedimientos son un esquema en 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.

Establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que cierta actividad debe cumplirse.

Entonces los procedimientos, en común son otra forma de planeación, busca evitar el caos y la incongruencia propia de la actividad fortuita o improvisada de la dirección, el control y la coordinación de las actividades de una empresa.

También ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia unos objetivos organizacionales comunes, que ayuden a imponer un nivel de constancia en toda la organización y a través del tiempo buscan la economía permitiendo a la dirección evitar gastos en estudios periodísticos y delegar autoridad a los subordinados para adoptar decisiones en el marco de una serie de políticas y procedimientos desarrollados por la dirección.

#### **1.2.1.9.13.- SEGUIMIENTO Y CONTROL**

**(ALCÁRAZ SORIA JAVIER, 2005).**

Llamamos seguimiento al proceso de recopilación de datos sobre el funcionamiento real del proyecto y su incorporación al programa, así como la obtención de los informes pertinentes para que el director y el personal implicado este informado de los cambios ocurridos frente a la programación de trabajos inicial **(Pág. 275).**

Llamamos control a la ejecución que utiliza los datos proporcionados por el seguimiento para llevar a la ejecución real del proyecto de acuerdo con los planes previstos. El sistema de seguimiento y control (SSC) tiene como finalidad evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto, sistematizar y capitalizar las experiencias.

El sistema de seguimiento y control (SSC) tiene como finalidad conocer la marcha evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto, sistematizar y capitalizar las experiencias. Se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de la realización de las actividades y tareas de un proyecto. Por otro lado, el control, hace referencia a la observación de los productos, resultados, efectos o impactos para verificar el cumplimiento de propósitos de tiempo calidad y presupuesto.

Entonces decimos que seguir y controlar implica medir y corregir las actividades y/o procedimientos que se realizan en el marco de un proyecto, para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos y la misión del proyecto fijados por la gerencia de la organización. La base del control y seguimiento es la retroalimentación, entendida como información confiable y oportuna que permita tomar decisiones respecto a la ejecución del proyecto.

#### **1.2.1.9.14.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

La planificación operativa, es un instrumento indispensable de teorización y organización, en la cual se deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarla y esto consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización.

**(ROBERT E. QUINN, 2005)**

La planificación operativa es importante tanto para el directivo como para los subordinados, por tres motivos. En primer lugar, 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. Cada uno tiene propósitos específicos y no podemos prescindir de ninguno de ellos, debido a que cada uno de los componentes es importante en su desarrollo. **(Pág. 28)**

En segundo lugar 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.

El tercer motivo para utilizar la planificación operativa es que 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. Antes de realizar el calendario, el directivo tiene que determinar las prioridades de las actividades a realizar.

En la planificación operativa, la participación de los empleados incrementa su 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 los objetivos, sino que también tiende a reducir su resistencia a los cambios generados por los planes nuevos o modificados.

Entonces decimos que la planeación operativa 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. 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.

### **1.2.2.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE EMASA-EP**

#### **1.2.2.1.- ¿QUE ES LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA?**

**(FERNÁNDEZ, 2006)**

La gestión se ha definido como “el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles: humanos, económicos y materiales para lograr los objetivos establecidos previamente. Además, apunta que los aspectos más importantes de la gestión son el de planificar, organizar dirigir liderar y evaluar.” Se desprende de esta concepción que no puede existir una buena gestión sin conocer e identificar unos objetivos bien definidos y formulados, por lo que resulta necesario que las políticas, los principios de actuación y su desarrollo teórico, sean utilizados como base para la posterior elaboración de fines, objetivos, planes, hipótesis, estrategias (**Pág. 15**).

La Gestión se ha definido como un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico.

Entonces decimos que la gestión administrativa nos permite la realización de lo que hemos dado en llamar Proyecto Estratégico. La gestión del proyecto estratégico, insertara los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global, en el cual se establecerán grandes líneas de acción para la organización y una forma de hacerlo es estableciendo este proyecto estratégico y manejando dentro de él los procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

### **1.2.3. TIPOS DE GESTIÓN**

#### **1.2.3.1.- GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Se puede decir, que la Gerencia por competencia abarca: “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”, esta gerencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través de sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de la entidad y sus recursos humanos.

La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la institución, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

### **1.2.3.2.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**(VELA GRANDE LUIS SAGI, 2005)**

Este concepto viene a decir que el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones en llamada sociedad de la información y que es la base del éxito de las mismas en relación con el entorno en el que actúan. La gestión del conocimiento facilita la puesta en práctica del saber acumulado en la organización, trascendiendo los individuos que tienen ese conocimiento, haciéndolo extensivo a toda ella (**Pág. 27**).

El conocimiento (junto con habilidades y actitudes) es uno de los componentes de las competencias. Dentro del modelo de gestión por competencias una de las claves para que realmente aporte valor es el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes.

Si además ese conocimiento es gestionado y compartido a través de programas de gestión del conocimiento, no solo incrementará la competencia general de la organización.

Podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

#### **1.2.3.3.- GESTIÓN DE DESEMPEÑO**

**(LUECKE RICHARD, 2007)**

La gestión de desempeño es un método que se utiliza para evaluar el desempeño laboral de los miembros y en particular a los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia del desarrollo del talento de los empleados sino que incluye el establecimiento de metas, el seguimiento de los cambios, el asesoramiento, la motivación, las alabanzas (o notas de atención) y la evolución del comportamiento del empleado. **(Pág. 9)**

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización ya que se pueden conseguir y definir planes de acción, es una manera de contribuir al éxito de la empresa y al logro de los propósitos definidos por la organización.

#### **1.2.3.4.- GESTIÓN DEL CAMBIO**

**(VÉRTICE, 2008)**

La gestión de cambios(a veces llamada capacitación para lograr cambios) sirve para que las personas acepten los cambios que resultan de la implementación de un nuevo proyecto y para reducir los factores de rechazo. El término gestión de cambios a veces tiene una connotación peyorativa y se lo puede reemplazar por el término "control de la innovación" **(Pág. 30).**

Los enfoques de la gestión de cambios generalmente se basan en las tres ideas que se indican a continuación:

- **Participación:** involucrar a los usuarios desde el comienzo del proyecto, con el objetivo principal de tener en cuenta sus consejos y lograr que el resultado igual a las expectativas.
- **Comunicación:** establecer un medio de comunicación durante todo el proyecto que les permita a los participantes de la compañía comprender y aceptar los futuros cambios, así como también informarles sobre el progreso del proyecto.
- **Capacitación:** asegurarse de que los usuarios hayan adquirido el conocimiento práctico y teórico necesario.

La gestión de cambios incluye la anticipación de riesgos, la definición y el diseño de un enfoque que permita la implementación de una solución bajo circunstancias óptimas. El compromiso y la participación de las personas en este enfoque es un factor clave para lograr el éxito. Por ello se hace necesario que el Directivo, el Gestor, conozca tanto las particularidades de su empresa y de su capital humano como las posibles influencias que pueden afectar al desarrollo de los cambios en la misma.

#### **1.2.3.5.- GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**(SÁNCHEZ BUENO MARÍA JOSÉ 2008)**

La gestión de la innovación es “la organización y dirección de recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos; la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes; el desarrollo de dichas ideas en prototipos; de trabajo; y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso” (Pág. 17).

Así pues, la gestión de la innovación incluye la denominada gestión de la I+D (investigación y desarrollo) consiste en lograr la mejor utilización de los recursos de una empresa, tanto humanos como materiales, para producir conocimientos, y otros aspectos tales como el lanzamiento de los nuevos productos o el análisis de las causas de su éxito o fracaso.

La Gestión de la innovación, se convierte así en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa convirtiendo ideas en productos o servicios nuevos o mejorados, que aporten un rendimiento al mercado y unos beneficios a la empresa objeto del proceso innovador

#### **1.2.3.6.- GESTIÓN FINANCIERA**

**(BRIGHAM, 2008)**

La gestión financiera que tiene por objetivo maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de los recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo aplicación, así como la coordinación eficiente del capital inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas. **(Pág. 30)**

La gestión financiera, trata de exprimir los recursos financieros lo más que se puede, para así poder obtener el máximo “jugo” posible de ellos, es decir, maximizar utilidades a largo plazo, para aumentar el capital contable de la empresa. El principal objetivo de la administración financiera es realizar actividades tendientes al análisis y planeación financieros, decisiones de inversión y financieras, todo con el fin de incrementar lo más ampliamente posible las utilidades de los propietarios de la empresa, los accionistas.

Mediante la administración financiera, se obtienen fondos y recursos financieros de una manera inteligente, ya sea de los dueños (aportaciones de capital), o bien, de los acreedores (mediante financiamiento o préstamos).

La gestión financiera consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma.

#### **1.2.4.- ELEMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN**

Toda empresa requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor es evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, estos son:

- ❖ **Economía.-** El uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad de la empresa en la compra de equipos para el mejor manejo en la recolección de basura.
- ❖ **Eficiencia.-**Garantiza el cumplimiento del objetivo en abarcar la recolección de basura para todo el cantón.
- ❖ **Eficacia.-** Es la relación entre metas y objetivos programados, también se define como la consecución de los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.
- ❖ **Ecología.-**Son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

- ❖ **Ética.-** Es el elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de la entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes y en las normas establecidas en la empresa.

## 1.2.5.- FACTORES BÁSICOS DE LA GESTIÓN

### 1.2.5.1.- EL PODER

La característica que llega a diferenciar a un líder es tener un elemento de poder, pero sobre todo la manera de ejercer ese poder. Normalmente los tipos de poder y su forma de ejercerlo van íntimamente ligados a los estilos de dirección. Y, ¿qué diferencias existen entre las distintas maneras de entender el poder? ¿Qué tipos y clases de poder podemos distinguir? ¿Cómo van influir en las decisiones?

- ❖ **Poder Jerárquico.-** Viene determinado por el cargo o puesto que ocupa el líder dentro del grupo. Imprescindible para garantizar la coordinación del sistema. No siempre la solución correcta a los problemas
- ❖ **Poder Posicional.-** Es el derivado del puesto que cada persona ocupa dentro del funcionamiento del grupo. El líder tiene la capacidad de aumentar o disminuir los resultados del equipo, mediante la responsabilidad y la importancia que tiene al liderar los grupos, cuyo éxito dependerá de cada uno de los miembros de los mismos.
- ❖ **Poder Técnico.-** Determinado por las habilidades técnicas o capacitación profesional específica.
- ❖ **Poder De Comunicación.-** Un líder comunicativo es la persona con capacidad que supera los obstáculos de motivación dentro del grupo y atraer hacia sí el poder del mismo.

- ❖ **Poder Personal.**- Viene derivado de la relación con algún compañero o de la química personal.

#### **1.2.5.2.- LIDERAZGO**

**(GARCÍA SILVIA, GARCÍA SÁNCHEZ Y GARCÍA EDUARDO, 2007).** El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de los objetivos **(Pág. 73)**

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección he influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

##### **1.2.5.2.1- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

- ❖ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ❖ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- ❖ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ❖ Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Para concluir el líder se hace, ya que se plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver, que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

### **1.2.5.3.- TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA**

**(GARCÍA SILVIA, 2007)**

La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. También podemos decir que la toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados **(Pág. 77)**

Como conclusión la toma de decisiones, generalmente, se utiliza para tomar decisiones estratégicas, decisiones importantes, o decisiones que son poco frecuentes (no rutinarias); sin embargo, podemos usar la toma de decisiones para tomar cualquier decisión en la empresa. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

### **1.2.6.- AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que sean manejados los recursos.

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Todo lo anteriormente expuesto se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse en la empresa.

### **1.2.7.- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN**

**(EROLES ANTONIO, LAPUENTE Y VIESCA, 2005)**

El Sistema de Evaluación de la Gestión está diseñado para contribuir al logro de los objetivos del área y el desarrollo del Personal Administrativo, mediante la valoración del desempeño alcanzado en el cargo durante un período de tiempo determinado. **(Pág. 273)**

El objetivo de la evaluación de la gestión empresarial es medir lo actuado por el responsable directo de tomar decisiones en una empresa, la eficiencia y eficacia del empresario. No se puede mejorar lo que no se puede medir y por eso es especialmente importante desarrollar sistemas de medición continua que permitan evaluar la gestión de sus funcionarios y el desempeño de su empresa, de preferencia por unidad de negocio. La base de la administración moderna es la delegación en los colaboradores para instigar en ellos capacidad de auto medición, pues no existe autonomía sin capacidad de autocontrol.

Es preciso resaltar la gran importancia que tiene el análisis adecuado y oportuno del entorno, que condiciona y limita las actividades empresariales, y que debe necesariamente ser considerado al evaluar la gestión empresarial. El Sistema de Evaluación de la Gestión está diseñado para contribuir al logro de los objetivos del área y el desarrollo del Personal Administrativo, mediante la valoración del desempeño alcanzado en el cargo durante un período de tiempo determinado

### **1.2.8. LA GERENCIA**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

#### **1.2.8.1. TIPOS DE GERENTES**

**(HELLRIEGEL Y JACKSON, 2006)**

**Gerentes funcionales.-** supervisan a los empleados que tienen experiencia en un área un área, como contabilidad recursos humanos, ventas, finanzas, etc., por lo general, los gerentes funcionales tienen una gran experiencia y práctica táctica en las áreas de operación que supervisan **(Pág. 8)**.

Su éxito como gerentes se debe en parte al conocimiento específico que tienen acerca del trabajo que hacen las personas a las que supervisan, los problemas que probablemente enfrentan esas personas y los recursos que necesitan para realizarlo en forma eficiente; requieren de las competencias de comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo y manejo personal para llevar a cabo sus labores.

**Gerentes Generales.-** son responsables de las operaciones de unidades más complejas, estos deben de tener una gama más amplia de competencias administrativas bien desarrolladas, a diferencia de los gerentes funcionales, para hacer bien sus trabajos; también necesitan adquirir competencias de globalización y de acción estratégica. Estas competencias pueden aprenderse por medio de una combinación de capacitación formal y asignaciones laborales, o pueden aprenderse tan solo al adaptarse y sobrevivir en su empleo.

#### **1.2.8.5. LAS NECESIDADES DE LA GERENCIA**

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.

La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice “por qué” necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

La gerencia debe de existir para alcanzar las metas de la empresa, todo gerente debe involucrarse con sus subordinados y de esta manera conocer sus debilidades y fortalezas, de esta forma podrá conocer las funciones de cada empleado y las que cumple en la organización así el gerente sabrá con que equipo cuenta y lograr todos sus objetivos propuestos.

#### **1.2.8.6. OBJETIVOS DE LA GERENCIA**

Algunos de los objetivos de la gerencia son los siguientes:

- ❖ Posición en el mercado
- ❖ Innovación
- ❖ Productividad
- ❖ Recursos Físicos y Financieros
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Actuación y desarrollo gerencial
- ❖ Actuación y actitud del Trabajador
- ❖ Responsabilidad social

### **1.2.8.7. IMPORTANCIA DE LA GERENCIA**

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que la empresa varíe sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite:

- ❖ Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada
- ❖ Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa
- ❖ Ahorra tiempo y esfuerzo
- ❖ Incrementa el ingreso sobre la inversión
- ❖ Aumenta el interés por parte de los depositarios
- ❖ Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

#### **1.2.8.8. LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA**

**(GLORIA ROBLES VALDÉS, 2005)**

La gerencia ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de individuos hacia un objetivo común. Esto indica el propósito o función de la gerencia, esto es, como consigue resultados el dirigente. **(Pág. 38).**

##### **1.2.8.8.1. PLANEAR**

Consiste en predeterminar el curso de acción a seguir, prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

##### **1.2.8.8.2. ORGANIZAR**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana.

##### **1.2.8.8.3. INTEGRAR**

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

#### **1.2.8.8.4. DIRIGIR**

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

#### **1.2.8.8.5. CONTROLAR**

**(CARLOS ALCÉRRECA JOAQUÍN. 2005)**

Consiste en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, según el plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existirán, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas, tomar medidas correctivas como el reajuste de los planes, asesorar a los colaboradores para que alcancen las metas, y premiar o disciplinar a los colaboradores **(Pág. 38)**.

El conjunto de estas funciones, fue la base para elaborar una definición de cada punto que Fayol considera importante en el proceso administrativo. Este procesos es considerado universal desde el punto de vista gerencial, es decir puede ser aplicado en las actividades para toda clase de empresa sea esta pública o privada.

Las cinco funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación.

### 1.2.9. PERFIL DE UN ADMINISTRADOR DE ALTA GERENCIA

(SUÁREZ SALAZAR CARLOS, 2005)

El perfil del administrador representa un elemento indispensable para cada organización y constituye la descripción detallada de las cualidades que se requieren para que se pueda ejercer el desempeño que cada empresa espera para que la represente exitosamente (Pág. 27).

Contando con ello se puede lograr una mayor precisión y economía de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección, a la vez que evita errores, recurrentes, que provocan una costosa rotación no solo en términos de dinero sino también en el daño de imagen que además involucra.

- ❖ **Cualidades Físicas.-** Salud vigor y habilidad.
- ❖ **Cualidades Intelectuales.-** Facultad de comprensión, deseo de aprender, juicio y agilidad mental.
- ❖ **Cualidades Morales.-** Energía, firmeza, valor, iniciativa, sacrificio, tacto y dignidad.
- ❖ **Conocimiento General.-** En forma tal que su formación cultural, lo coloque en un plano poco común.
- ❖ **Conocimiento Administrativo.-** Que le permitan una concepción particular de su empresa y de otras administraciones.
- ❖ **Experiencia.-** Suficiente en el proceso productivo.

Podemos decir que el éxito de un administrador en una organización no está enteramente relacionado con sus conocimientos académicos, eso es un aspecto muy importante, sin embargo, el administrador debe tener ciertas características de personalidad, de conocimiento tecnológico de la administración, para llevar a cabo de manera eficiente la administración, el administrador debe tener un perfil adecuado.

### **1.2.10.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Recolección, Transporte, Tratamiento de Desechos Sólidos Peligrosos y no Peligrosos; aseo y limpieza; y, mantenimiento de lugares públicos y demás del Cantón Santa Elena “EMASA EP”.

Que el Art. 148 numeral 4 de la Constitución Política del Ecuador otorga como competencia exclusiva de la Municipalidad, prestar el servicio público de manejo de desechos sólidos y actividades de manejo ambiental; lo que guarda concordancia con el Art. 148 literal g, de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que dispone como competencia municipal en materia de servicios públicos: el aseo público, recolección y tratamiento de basura, residuos y desperdicios;

Que la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 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 Art. 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone que la creación de empresas públicas, entre otras formas, se hará: “a través de acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados”; y en el literal b, del Art. 7 ibídem especifica las atribuciones de cada una de las estructuras de las empresas públicas;

Que el Art. 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. 14 numeral 3° de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, establece como función primordial de los municipios la recolección, procesamiento y utilización de residuos; y, en el numeral 16°, las de prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines;

Que las actuales condiciones administrativa, financiera y económica del servicio de recolección de desechos sólidos del cantón Santa Elena y del aseo y limpieza del cantón, ameritan la urgente constitución de la Empresa Municipal de Aseo, Recolección y Transporte de Basura y Aseo y Limpieza “EMASA-EP” para brindar un servicio eficaz y eficiente a la ciudadanía, con el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

#### **1.2.11.- MARCO SITUACIONAL (Domicilio)**

La Empresa EMASA EP tiene su domicilio en la ciudad de Santa Elena, barrio Galápagos calle Bolívar y Calderón, cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonial y se regirá por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la 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.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La metodología del plan estratégico para la Empresa EMASA-EP incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará este estudio para responder al problema planteado.

La metodología nos ayuda a optimizar el estudio puesto en la tesis planteada para que nos permita instituir contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en exponer nuevas proposiciones o transformar las existentes, en desarrollar las nociones; es el modo de llegar a elaborar teorías para la empresa.

Dicho término está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación

Este trabajo está compuesto para la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena, para lograr el desarrollo de un plan estratégico, se deberá detectar los problemas y falencias, estos deben cumplir con los requerimientos y condiciones conceptuales y metodológicas que permitan la validez científica y social de los trabajos de investigación.

El instrumento desarrolla puntualmente los contenidos mínimos necesarios en un informe, describiendo brevemente y con la mayor claridad posible de lo que debe incluirse en cada apartado de cada uno de esos documentos. Es una contribución didáctica al desarrollo de los procesos propios de la investigación científica para el mejoramiento de la empresa.

## **2.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

**(HERNÁNDEZ, 2006)**

Se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. El diseño nos guía, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos deseados para la empresa y para contestar las interrogantes de conocimiento que se han planteado. **(Pág. 30)**

La presente investigación para la empresa tiene un enfoque cualitativo y a veces referido como investigación naturalista en el que se incluye una variedad de planes, enfoques, técnicas y estudios.

Este instrumento tiene el propósito de brindar una orientación clara al desarrollar un Plan Estratégico para la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena en cuanto a los aspectos científicos y técnicos para la elaboración y desarrollo del proceso de investigación.

Este estudio se fundamenta en una investigación de campo, ya que los datos se recogieron de manera directa de la realidad en su ambiente natural. De igual manera se considera una investigación de campo, ya que los datos fueron recabados con distintas técnicas e instrumentos en la propia institución donde se desarrolló la investigación.

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa, se realizó una investigación documental y de campo, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema.

El propósito de esta óptica metodológica es asegurar que el proyecto de investigación para la empresa alcance altos niveles de coherencia interna e integridad. En este sentido, en los diseños representan una combinación de componentes tácticos y estratégicos.

El diseño nos permite evaluar varias alternativas antes de realizar el proyecto. Crea mayor seguridad en lo que se va hacer, ahorra tiempo y da mayor flexibilidad porque obliga al investigador a prever posibles eventos inesperados.

## **2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Según la modalidad de estudio la investigación se sustentó un una investigación documental debido a que se vio la necesidad de profundizar, consultar y deducir enfoques teorías y conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros o publicaciones, para poder realizar y desarrollar el marco teórico del tema de investigación.

En el trabajo de titulación sobre el Plan Estratégico para la Empresa EMASA-EP, se utilizó la investigación documental porque la indagación que se recepta para la elaboración del plan estratégico para la empresa proviene de libros; artículos, revistas, tesis, informes técnicos, manuscritos, monografías; el propio centro de trabajo, la comunidad a la que se pertenece; los adelantos de la tecnología, las conferencias, las discusiones académicas, los seminarios, las clases, la consulta a especialistas en la materia que interesa estudiar; libros de texto.

Aplicando éste método se revisó todo tipo de información a nuestro alcance que se relacione con el tema. Todo esto nos ayudó en la construcción teórica, la fundamentación del problema y nos motivó a la elaboración de la solución propuesta.

### **2.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indica si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado.

#### **Por el nivel**

**Investigación Descriptiva:** Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza en tiempo presente, y la composición o procesos de los fenómenos, es decir aquellos que ocurren en la actualidad de la organización. Se trata de estudios más formales y estructurados.

Para cumplir su finalidad suele valerse de la estadística, que conyuga al análisis cuanti-cualitativo de los sucesos, esto implica la medición exhaustiva de sus componentes.

La investigación descriptiva nos permitió conseguir el conocimiento y comprensión de diferentes situaciones, actitudes y costumbres que predominan mediante el uso de palabras correctas que describan exactamente las actividades, procesos y personas involucradas en la indagación.

Este estudio acude a técnicas específicas que nos ayudaron a la recolección y obtención de la información, como las entrevistas y los cuestionarios. También se pueden utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores. Además permite especificar las características de la empresa, de su ambiente y del entorno en que realiza sus actividades.

Para efectos de esta investigación, se considera la investigación de carácter descriptiva antes mencionada para la organización ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad planteada en la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena que permite obtener los datos apropiados para su análisis y posteriormente la elaboración de un plan estratégico para la administración.

Mediante este estudio se describirá y comprobará de forma sistemática las características de la Empresa EMASA-EP lo que permitirá plantear y establecer una propuesta de cambio que oriente y facilite el desarrollo institucional de la entidad en el cantón Santa Elena.

### **Por el Lugar.**

**Investigación de Campo:** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos

Utilizamos este tipo de investigación porque se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio (son recogidos en forma directa).

Esto nos permitió receptar noticias de la empresa para poder manejar los datos con mayor seguridad y así diseñar herramientas para recabar la información que solo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio.

Para la investigación de campo utilizamos el cuestionario que está dirigido a los trabajadores de la empresa y la Guía de entrevista que está especialmente dirigida hacia los altos mandos, recaudando toda la información necesaria para el mejoramiento de la organización. Mediante la información obtenida se analiza y se realiza un “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, 2011 - 2016”

#### **2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos definen el nivel más alto de asimilación de los conocimientos. En el presente trabajo se muestran las posibilidades que nos brindan estos métodos, así como diferentes vías para su implementación desde las más sencillas en un inicio hasta formas más complejas que propicien el desarrollo de las habilidades investigativas de los trabajadores y directivos de la empresa.

**Método Inductivo.-** En la inducción se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes.

La inducción es uno de los objetivos de la ciencia. La inducción nos permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que marcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.

Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones o explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

El método inductivo es necesario ya que permitió observar y describir los hechos que ocurren y así poder analizarlos estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos investigados.

**Método Analítico.-** El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) y como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los “elementos más simple y fáciles de conocer poco a poco gradualmente al conocimiento de lo más complejo”.

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método nos permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías y establecer nuevas teorías. En este trabajo de investigación utilizamos el método analítico, ya que debemos analizar el problema planteado descomponiendo sus partes y cada uno de sus elementos que intervienen para poder tener una mejor claridad del objeto de estudio para llegar al fin perseguido y de esta forma poder estudiar de mejor manera al fenómeno de estudio.

## **2.5.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Las técnicas que utilizamos para la obtención de la información, fueron las entrevistas dirigidas a los directivos de la empresa y encuestas dirigidas a los trabajadores de la misma con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la misma; de igual manera se recopiló información documental para obtener datos relacionados con el tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento, competencia y aspectos que se relacionen con el presente tema.

**2.5.1.- Entrevista.-** La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objetivo recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

**La ejecución de la entrevista comprende cuatro fases importantes:**

- ❖ El contacto inicial con el entrevistado.
- ❖ La formulación de las preguntas.
- ❖ La anotación de las respuestas.
- ❖ La terminación de la entrevista.

## **Objetivos de la entrevista**

- ❖ Obtener información sobre el objeto de estudio.
- ❖ Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
- ❖ Interpretar hallazgos.
- ❖ Plantear soluciones.

Este trabajo es realizado con una guía de entrevista en base a preguntas que se sustentan en los indicadores que aportan a cada una de las variables que contiene la hipótesis de la investigación, esto nos sirvió para recopilar información cualitativa realizada y dirigida a los directivos de la empresa, con dicha información se pudo conformar un marco teórico y la idea a defender del problema.

Para el efecto se elaboraron preguntas estructuradas, es decir conformados por preguntas abiertas para la entrevista dirigida a los dirigentes de la empresa. Las entrevistas se realizaron cara a cara para evitar confusiones al momento del llenado de las respuestas y también para que las respuestas espontaneas sean efectivas.

**2.5.2.- Encuesta.-** Se constituye en el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior. La investigación por encuesta incluye a un encuestador que interacciona con los encuestados para determinar hechos, opiniones y actitudes. Se emplea un cuestionario para contar con un método ordenado y estructurado en la recopilación de datos

Se realizó la encuesta a los trabajadores de la Empresa EMASA-EP con la finalidad de conocer aspectos internos, así como la identificación que muestran con la empresa y la percepción que tengan de la administración y el manejo de la misma.

### **Tipos de encuestas**

En la actualidad, existen cuatro tipos de encuesta que se dividen según el medio las mismas que son:

- ❖ Encuestas cara a cara, de profundidad o por contacto personal
- ❖ Encuestas telefónicas
- ❖ Encuestas postales
- ❖ Encuestas por Internet

Por lo general la más adecuada para el proyecto de tesis es la encuesta cara a cara o por contacto personal.

**Por contacto personal.**- Es la que proporciona mayor abundancia en los datos. Se observa el comportamiento en forma directa y permite repreguntar. No obstante, las preguntas que son de naturaleza más personal pueden ser más difíciles de responder por el encuestado al no percibir suficiente privacidad. También se requiere de mayor tiempo para aplicarlas. Con el uso de ésta técnica se evaluó cuantitativamente el problema; a partir de la información obtenida por la técnica de la entrevista (cara a cara) que se aplicó a los trabajadores de la empresa lo cual nos permitió recopilar toda la información para posteriormente convertirlas en estrategia para el cambio.

## **2.6.- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información:

**La Guía de Entrevista.-** Antes de empezar la entrevista, es recomendable asegurarse de que la persona sepa por qué será entrevistada.

Se conduce una entrevista cuando se desea información específica, especialmente la información que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales y/o en el trabajo que se han tenido en el pasado; y, cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones sobre la contratación o promoción de algún miembro de la organización.

Este es un método de investigación social que sigue los mismos pasos de la investigación científica; sólo que en su fase de recolección de datos, éstos se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio Para la realización de la entrevista se requiere de manera indispensable planear con sumo cuidado el contenido y la estructura de la misma.

### **Pasos para la guía de la entrevista**

**Seleccionar el tipo de entrevista.-** Para este tipo de estudio se realizó entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, para seguir de guía como una conversación, y focalizada, es decir, que las cuestiones por investigar se derivan del problema general que se va a estudiar.

Las entrevistas estructuradas son ideales para llevar a cabo un número importante de entrevistas. Permite preguntar a los entrevistados las mismas preguntas para poder comparar y contrastar sus respuestas.

Cuanto más experto en el tema sea el entrevistado se recomienda menor estructura de la entrevista, especialmente si también el entrevistador conoce del tema. Esto hace que la información fluya de manera más natural.

**A quien entrevistar.-** Se entrevistó a los trabajadores de la empresa y los altos directivos que la conforman ya que ellos son los que saben más acerca de la empresa, sus fortalezas y debilidades, sus falencias y capacidades que poseen.

**Diseñar las Preguntas para la Entrevista.-** Cuando se haga el diseño de las preguntas es importante el que no sean cerradas. Se diseñaran preguntas de conocimiento porque se desea saber lo que el entrevistado considera como información real de la empresa para poder llegar a conocer el estado real y lo que se espera llegar en el futuro.

**Duración de la Entrevista.-** Generalmente las entrevistas deben durar aproximadamente 30 minutos.

**Consideraciones Éticas.-** Es importante que el entrevistado entienda el propósito de la entrevista, cómo será utilizada la información que proporcione y quienes tendrán acceso a ella. No se deberá llevar a cabo la entrevista si la información que el entrevistado proporcione lo puede dañar de alguna manera, ya sea con sus superiores, con la empresa en la que trabaja, con sus colegas o compañeros de trabajo, entre otros y al término de la entrevista, para dar por concluida la participación del entrevistador se dará las gracias por su colaboración.

**Recolección de los Datos de la Entrevista.-** Para recolectar los datos se sugiere, si no hay inconveniente por parte del entrevistado, el grabar la entrevista y adicionalmente tomar notas durante la entrevista.

Grabar la información proporcionada ayuda a que ya terminada la entrevista se puede regresar a ella en cualquier punto para rescatar información que probablemente en tiempo real no se consideró importante.

Para la entrevista realizada a los trabajadores de la empresa EMASA-EP, se aplicaron preguntas estructuradas de contacto personal como instrumento de investigación, de alrededor de 10 preguntas, con la finalidad de obtener la mayor información posible sobre las falencias y fortalezas que se requieren en la empresa.

**El Cuestionario.-**El cuestionario es una técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra o aplica a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables es motivo de estudio.

El guión orientativo a partir del cual se debe diseñar el cuestionario proviene de la hipótesis, sin embargo, hay que tomar en cuenta las características de la población o de la empresa a la que se desea recurrir (nivel cultural, edad, aspectos socioeconómicos, entre otros) y el sistema de aplicación que va a ser empleado, ya que estos aspectos son decisivos para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta.

Para el diseño y la presentación del cuestionario se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Portada formal que recoja el objetivo de la investigación
2. Instrucciones. Una pequeña explicación y las indicaciones para el correcto llenado.
3. Diseño atractivo de preguntas y respuestas.
4. Letra legible de preferencia Times New Roman.
5. Utilizar una fuente pequeña para que aparente ser una encuesta corta.
6. Usar cursivas y negritas para dar instrucciones.
7. Las cuestiones a preguntar.
8. La selección del tipo de preguntas que se requiere para cada cuestión de la investigación.
9. Número de preguntas del cuestionario.
10. Determinar el orden y disposición de las mismas.

Para la encuesta aplicada en la empresa EMASA-EP, se realizó un cuestionario no estructurado de contacto personal con preguntas de opción múltiple (preguntas cerradas ya que son respuestas breves, específicas y delimitadas) como instrumento de exploración de alrededor de 12 preguntas, con la finalidad de que sea un estudio corto de tiempo pero objetivo en lo que se quiere conocer.

**Escala de Likert.-** Desarrollada por Rensis Likerten 1930, ha probado ser un tipo instrumento de medición o de recolección de datos de alta confiabilidad y validez que disponemos en la investigación social y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

### CUADRO 3 ESCALA DE LIKERT

Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Definitivamente si	Completamente verdadero	Definitivamente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Probablemente si	Verdadero	Probablemente de acuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Neutral	Indeciso	Ni falso ni verdadero	Indeciso
En desacuerdo	En desacuerdo	Probablemente no	Falso	Probablemente en desacuerdo
Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Definitivamente no	Completamente falso	Definitivamente en desacuerdo

**Fuente:** Metodología Investigación Científica Iván Pazmiño Cruzatti 2005

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

La escala nos permite hacer una encuesta con preguntas cerradas donde el entrevistado tiene diferentes alternativas de respuestas propias de la escala, que el individuo debe elegir, en función de su nivel de apreciación del objeto de actitud y nos aprueba elaborar una entrevista de preguntas estandarizada tanto como sea posible, para permitir la comparación de la información recogida, obteniendo una mejor recopilación de la información.

Además, cabe reiterar que se eligió la escala de Likert por considerarse de mayor seguridad en la confiabilidad de la información y la posibilidad de darle el tratamiento adecuado a la información de tal manera que una vez tabulados los datos se elaboren los cuadros y gráficos estadísticos necesarios para presentar los resultados con la interpretación pertinente.

## 2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1.- POBLACIÓN

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población y universo con la que se trabajó en la investigación fue de 72 personas de la misma que se obtuvo la referencia o muestra para ver el número de encuestas aplicadas al personal de la Empresa Municipal de recolección, transporte, tratamiento de desechos sólidos, de aseo y limpieza EMASA-EP del Cantón santa Elena.

**CUADRO 4 POBLACIÓN DE LA EMPRESA EMASA-EP**

<b>Población</b>	<b>#</b>
Personal Administrativo	9
Técnico-operativo	63
<b>Total</b>	<b>72</b>

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

### 2.7.2.- MUESTRA

**(BERNAL TORRESCÉSAR AUGUSTO, 2006)**

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo **(Pág. 163)**.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. Por lo tanto la selección y el tamaño de la muestra van a jugar un papel muy importante en la investigación.

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

### **Pasos para la selección de una muestra**

Siguiendo el esquema de Kinneary Taylor, los siguientes son los pasos para definir la muestra:

- a) Definir la población
- b) Identificar el marco muestral
- c) Determinar el tamaño de la muestra
- d) Seleccionar un procedimiento de muestreo
- e) Seleccionar la muestra

### **Muestreo**

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo.

## **Tipos de muestra**

Los autores proponen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

### **Muestras probabilísticas**

Conocido también como “muestreo aleatorio”, utiliza el azar y las estadísticas como instrumentos de selección, pudiéndose calcular de antemano la probabilidad de que cada elemento de la población sea incluido en la muestra.

Este tipo de muestreo es el que alcanza mayor rigor científico para nuestra empresa, y se caracteriza porque se cumple el principio de la equi-probabilidad, según el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos en una muestra (en este caso son todos los que conforman la empresa EMASA-EP). Las muestras probabilísticas siempre son representativas de la población. Y como son representativas, con este muestreo se puede generalizar con precisión los resultados a la población.

Entre los métodos de muestreo probabilísticos más utilizados en investigación encontramos:

- a) Muestreo aleatorio simple
- b) Muestreo estratificado
- c) Muestreo sistemático
- d) Muestreo polietápico o por conglomerados

La muestra probabilística es la más adecuada para identificar índices y describir poblaciones mediante muestras.

**Muestreo Aleatorio Simple.-** En un muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

Para la investigación recurrente se escogerá este tipo de muestreo debido a que se considera el más idóneo para determinar la muestra de nuestra población a encuestar

#### **2.7.2.1.- Cálculo de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se consideran los siguientes parámetros:

- ❖ El tamaño de la muestra.- A cuántas personas se van a Encuestar
- ❖ La unidad de la muestra.- A quien vamos a encuestar

De acuerdo con los datos recopilados acorde a la investigación, se utilizarán los siguientes datos para establecer la población objetivo que servirá para establecer la demanda de 72 individuos que corresponden a los parámetros que se establecieron.

## CUADRO 5 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO

Población	#
Personal Administrativo	9
Técnico-operativo	63
<b>Total</b>	<b>72</b>

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Luis Orrala Montes

Para establecer la muestra se utilizará la siguiente fórmula, definiendo las variables de la siguiente manera:

### 2.7.2.2.-Fórmula Para Obtener La Muestra

$$n = \frac{N(pq)}{(N-1) (E/K)^2 + pq}$$

$n = \frac{72(0.25)}{(72-1)(0.05/2)^2 + 0.25} = \frac{18}{71(0.000625)+0.25} = \frac{18}{0.044375 + 0.25} = \frac{18}{0.294375} = 61.14$
--

**Libro Metodología de la Investigación Científica (IVÁN PAZMIÑO CRUZATTI, 2005)**

**n = 61 tamaño de la muestra**

**Dónde:**

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo es de **72** personas

P= Probabilidad de que ocurra un evento, como no se tienen antecedentes históricos, se asume que: **p=0.5**

Q= Probabilidad de que no ocurra un evento, por tanto es: **q=0.5**

E= Margen de error. Por lo anterior, se asume un riesgo del 5%, que expresado estadísticamente será: **E= 0.05**

K= es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos, lo asignado es: **K= 2**

Reemplazando los valores en la fórmula, y desarrollando se obtiene que **n= 61.14** y por aproximación el tamaño de la muestra es: **n=61**

Así se definió el número de encuestas que se aplicó a los trabajadores, para lo cual acudimos a la respectiva empresa EMASA-EP para proceder a encuestarlos.

Una vez que determinamos la muestra y sabiendo que es pequeña, se tomó como muestra a toda la población para tener suficiente información para la toma de decisiones.

**2.8.- PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Después de completar el cuestionario y las entrevistas realizadas a los empleados de la empresa, cada elemento se puede analizar por separado o, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos.

En cuanto a las técnicas de análisis y procesamiento de los datos, debemos anexar los elementos arquitectónicos que contribuyen al proyecto de investigación para la empresa EMASA-EP tales como:

**Codificación de datos.-** la codificación comprende la asignación de un símbolo numérico a una determinada columna de la hoja de cálculo, o columnas para representar una respuesta específica de un instrumento de recolección de datos.

**Tabulación.-** Es un proceso que explica la expresión de los datos recolectados por medio de una tabla y gráficos en los cuales se va depurando y organizando para su interpretación y análisis posterior.

Una buena tabla debe tener:

- ❖ Títulos y encabezamientos claros y completamente definidos
- ❖ Incluir las unidades en que se expresa la medición
- ❖ Incluir la suficiente información que permita chequear la validez de los cálculos o argumento.
- ❖ Incluir fuente de datos cuando corresponda

**Cuadros representativos generales de los resultados obtenidos luego del estudio de campo.-** El tipo de gráfico que se utilice permite identificar de manera rápida la distribución de las respuestas de los entrevistados (análisis cuantitativo, porcentual y cualitativo), y de qué manera evaluar inmediatamente las tendencias en el aspecto analizando una a una cada pregunta.

**Análisis de los resultados.-** El análisis de resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación. Comprende la síntesis de la evaluación, es decir, el estudio de los datos recolectados y el tratamiento estadístico, la respectiva interpretación e investigación de los porcentajes establecidos por cada pregunta de tal manera se puedan entender los resultados.

La información recolectada de la encuesta y la entrevista se procesó mediante la codificación, cuadros estadísticos, gráficos y el análisis que consiste en el estudio de la información recopilada para hallar la relación entre las diversas fuentes y establecer la forma en que responden al problema planteado en la investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **CUADROS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO Y RECOLECCIÓN DE LOS DESECHOS DEL CANTÓN SANTA ELENA.**

##### **3.1. TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA**

Una vez aplicadas las estrategias metodológicas descritas en el capítulo anterior se hace necesario dar a conocer los respectivos resultados con la interpretación adecuada.

Las entrevistas fueron efectuadas en base a un guion previamente desarrollado, involucrando temas claves para implementar el Plan Estratégico para la Empresa EMASA-EP.

Las entrevistas se la realizó a los directivos de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena y estos fueron: El Alcalde Otto Vera Presidente del Directorio de EMASA-EP, Ing. Christian Álvarez, Director de Gestión Ambiental del Municipio de Santa Elena, Ing. Danilo Vera- Gerente de la Empresa Municipal de Aseo EMASA-EP, Inga. Gina Suarez Tigrero-Jefa Administrativa Financiera, Mirian Zambrano-Asistente del Departamento Financiero, Doctora Celi Flores-Concejala, Ing. Carlos Vera-Contador, Ing. Víctor Reyes-Jefe Técnico, Ing. María Suarez-Jefa de Talento Humano y el Sr. Jhonny Vera-Jefe de Bodega.

### 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

#### TÍTULO 1. Importancia de la Planeación Estratégica para la Empresa EMASA-EP

**CUADRO 6 Importancia de la Planeación Estratégica**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	100
No	0	0
No se	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 4 Importancia de la Planeación Estratégica**



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

En su mayor parte el 100% que representan los 9 entrevistados coincidieron que si es importante la planeación estratégica para la organización porque les permite prever, organizar, identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, establecimiento sus metas y en la formulación de programas y proyectos a realizar, consiguiendo el objetivo fijado que se desea alcanzar, logrando un mejor desempeño gracias a ello ya que el ambiente está en constante cambios donde se desenvuelve la empresa EMASA-EP.

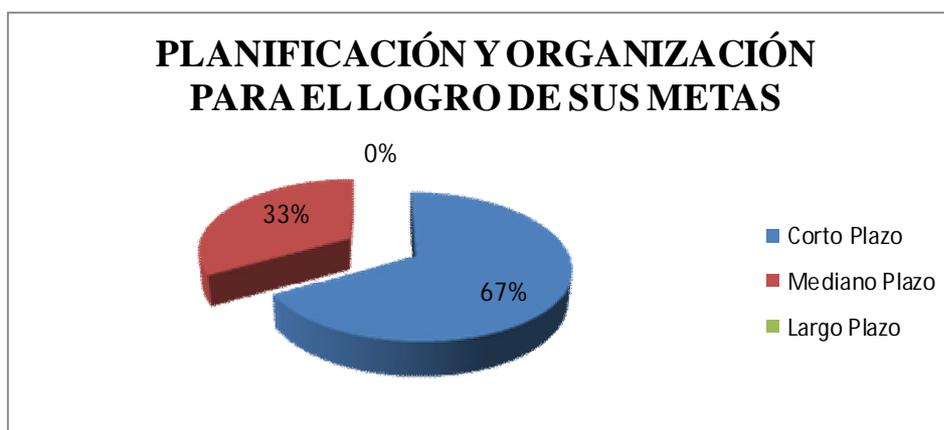
**TÍTULO 2. Trabaja la empresa con planificación y organización para lograr las metas**

**CUADRO 7 Trabaja la empresa con planificación y organización**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto Plazo	6	67
Mediano Plazo	3	33
Largo Plazo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 5 Trabaja la empresa con planificación y organización**



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Por las respuestas obtenidas en la entrevista se puede determinar que el 67% de los directivos entrevistados afirman que la empresa si trabajan con planificación y organización para lograr sus metas estableciéndolas a corto plazo ya que las necesidades que se encuentran en el cantón hacen que implementen planes adecuados (programa de reciclaje con la ciudadanía y los estudiantes) para servir mejor y dar un mejor ambiente a la comunidad y una buena imagen al cantón y el 33% que representan 3 directivos concordaron que como es empresa nueva la planificación y la organización se hace a mediano plazo para mejorar en cada paso (planes que se van desarrollan), que dan hacia sus metas establecidas.

### TÍTULO 3. La motivación influiría de forma directa en el rendimiento del trabajador

**CUADRO 8 Motivación en el rendimiento del trabajador**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	9	100
Poco	0	0
Nada	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 6 Motivación en el rendimiento del trabajador**



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

El Director, Todos los Jefes Departamentales y El Técnico que son 9 del 100% de la entrevistas coincidieron que la motivación influye mucho en el rendimiento del trabajador porque es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa se establece un buen clima de trabajo y una mayor productividad. La empresa los motiva con el vestuario, celebrando el aniversario de la empresa estableciendo que no es buena la motivación y que hay que regenerarla para demostrarles que son una herramienta indispensable para el triunfo de la organización.

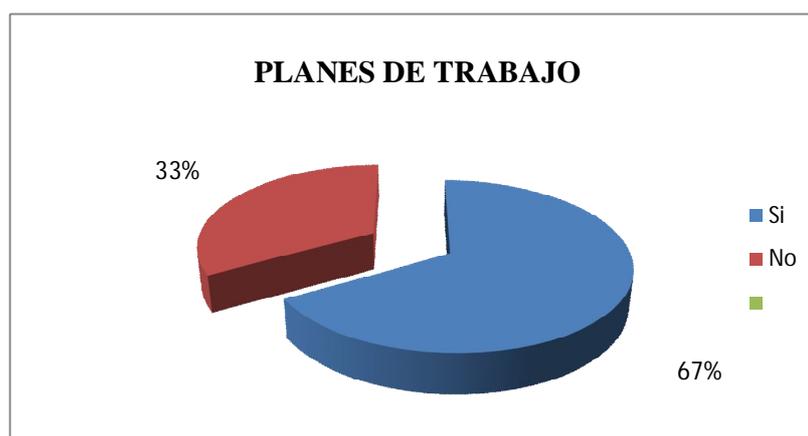
**TÍTULO 4. En la elaboración de los planes de trabajo se toma en consideración a todo el personal de la organización**

**CUADRO 9 Planes de trabajo se toma en consideración al personal**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	67
No	3	33
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 7 Planes de trabajo se toma en consideración al personal**



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Con los resultados obtenidos en la entrevista realizada en la empresa se estableció que un 67% correspondiente a 7 de 9 de los directivos si toman en consideración a todo el personal de la empresa EMASA-EP en la elaboración de los planes de trabajo ya que la empresa elabora un cuadro general de todos los empleados estableciendo la necesidades hacia la labor que vallan a realizar considerando que todos los puestos de trabajos a cargo de los obreros no son iguales. Un 33% destaco que no se toman en cuenta ya que los directivos son los que implantan y deciden las resoluciones y está a cargo del Ing. Reyes.

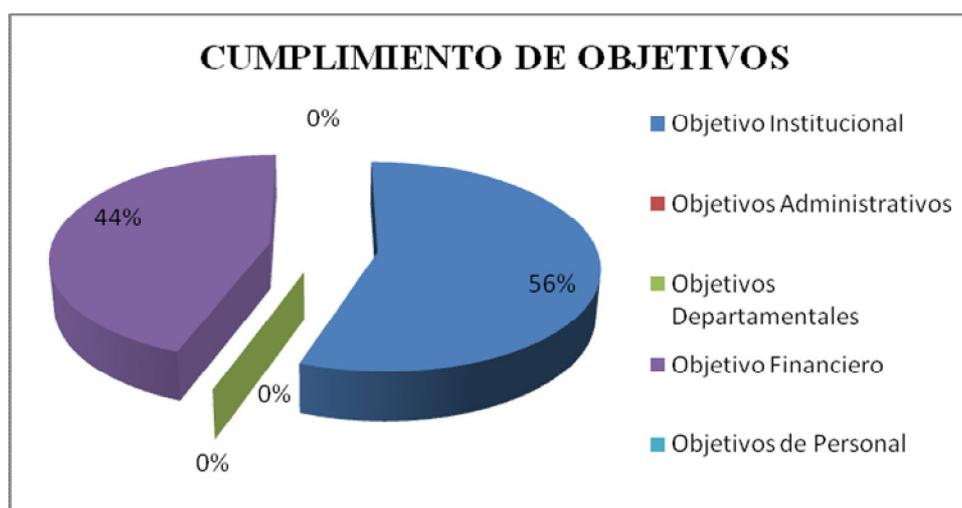
**TÍTULO 5. Se cumplen los objetivos de la empresa en los diferentes departamentos al término de cada periodo**

**CUADRO 10 Se cumplen los Objetivos de la Empresa**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Objetivo Institucional	5	56
Objetivos Administrativos	0	0
Objetivos Departamentales	0	0
Objetivo Financiero	4	44
Objetivos de Personal	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 8 Se cumplen los Objetivos de la Empresa**



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

En esta pregunta existen opiniones divididas en cuanto a el objetivo, al observar que el 56% de las personas entrevistadas manifestaron que si se cumplen los objetivos al término de cada periodo determinando al más importante como es el objetivo Institucional ya que es el principal de la organización y significa en brindar el servicio con excelencia y eficiencia hacia la ciudadanía del Cantón Santa Elena y 4 de los 9 directivos que conforman el 44% establecen al Objetivo Financiero ya que se debe de estar al día con la partidas presupuestarias, los estados financieros y los pagos a los empleados.

**TÍTULO 6. Las políticas que se aplican actualmente en la organización son las adecuadas para su desarrollo**

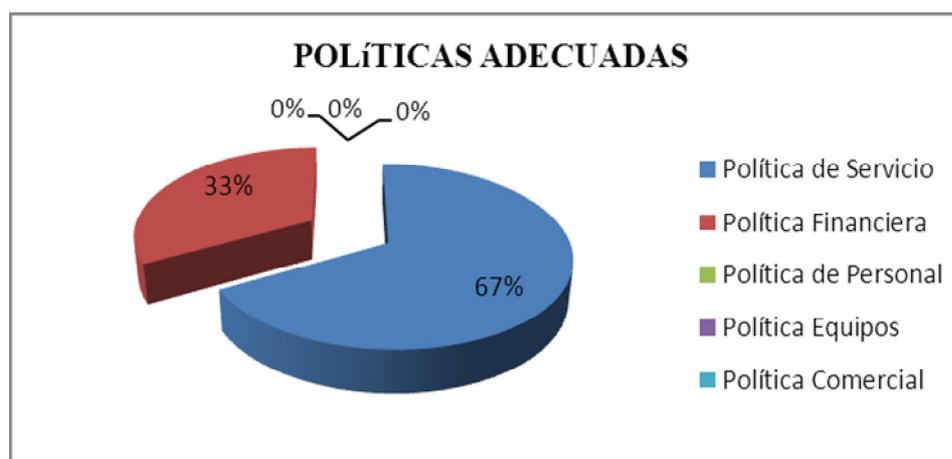
**CUADRO 11 Las políticas que se aplican actualmente son adecuadas**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Política de Servicio	6	67
Política Financiera	3	33
Política de Personal	0	0
Política Equipos	0	0
Política Comercial	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 9 Las políticas que se aplican actualmente son adecuadas**



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

De acuerdo a las opiniones recolectadas en la entrevista realizada a los Altos Mandos también existes resoluciones diferentes, el 67% que corresponde a 6 del total de los 9 Directivos que las políticas impartidas en la empresa si son adecuadas estableciendo para la política de servicio que estas imparten a cada trabajador y estas se cumplen a cabalidad implantando en brindar un buen servicio y para que mantengan limpia la ciudad evitando problemas con la ciudadanía y el llamado de atención por los altos mandos y el 33% con las políticas financieras estableciendo las órdenes de pago y los estados financieros del periodo.

## TÍTULO 7. El servicio que brinda la empresa EMASA-EP está acorde a las expectativas del Cantón

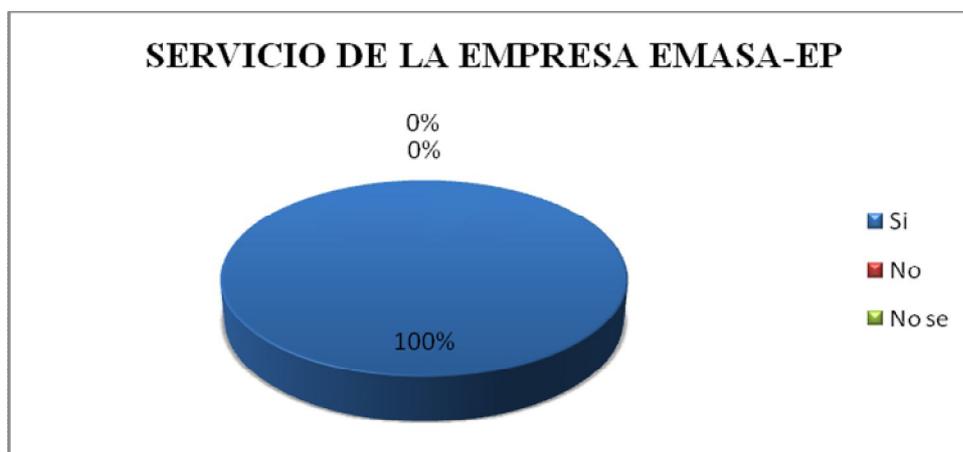
**CUADRO 12** El servicio que brinda la empresa EMASA-EP está acorde a las expectativas del Cantón

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	100
No	0	0
No se	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 10** El servicio que brinda la empresa EMASA-EP está acorde a las expectativas del Cantón



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Según los resultados obtenidos, se puede observar que un 100% de los directivos, es decir los 9 directivos encuestados si están acorde con el servicio que brinda la empresa EMASA-EP al Cantón Santa Elena, sin embargo nos manifestaron que hay que mejorar lo que ya está establecido y cumplir con mayor expectativa hacia la ciudadanía promoviendo proyectos como el plan de los desechos sólidos e incentivando a la cultura y el reciclaje así se establecerá mejor el aseo y la recolección de basura.

## TÍTULO 8. Los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias

**CUADRO 13** Los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	9	100
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 11** Los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias



Fuente: Altos Directivos EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Los resultados que se observan demuestran que el 100% es decir los 9 Dirigentes de la organización concuerdan en declarar que los recursos que obtiene la empresa no alcanzan para implementar estrategias de cambio que mejoren la imagen de la organización, el presupuesto que realizan no alcanza para cubrir diferentes rubros y peor para lograr satisfacer sus necesidades, falta recursos para el mantenimiento del equipo, los valores no están bien fijados para el cobro del servicio y las ordenanzas, la empresa misma se está auto gestionando para poder resolver los gastos esto implica que la empresa necesita de incrementar el rubro anual y mejorar el cobro de sus tasas de recolección de basura.

## **CUADROS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO Y RECOLECCIÓN DE LOS DESECHOS DEL CANTÓN SANTA ELENA.**

### **3.3. TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA**

La información se recolecto mediante una encuesta realizada a todos los empleados de la Empresa EMASA-EP, escogida el área del departamento técnico que es el que se compone del mayor porcentaje de trabajadores del total con que cuenta la empresa y la parte operativa que incluye a los operarios de los diferentes servicios que prestan sus la compañía.

Obteniendo como resultado una muestra de 63 trabajadores, recogiendo la actitud de ellos en cuanto a la vinculación emprendida en la organización, cooperando con las preguntas realizadas para implementar el Plan Estratégico que mejore la institución.

A todos los encuestados se les realizo una serie de preguntas que correctivamente fueron respondidas cuantitativamente procediendo a realizar la tabulación de los datos, analizando los Cuestionarios contestados para posteriormente presentarlos en gráficos circulares y en columnas de pastel con su respectivo análisis donde se interpretarán los resultados de la cedula de encuesta.

Después de haber obtenido toda información concerniente a la investigación de campo efectuada en la Empresa EMASA-EP. Y depurar los resultados similares se obtuvieron los siguientes datos.

### 3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### TÍTULO 1. La organización desarrolla una administración eficiente para el logro de sus metas

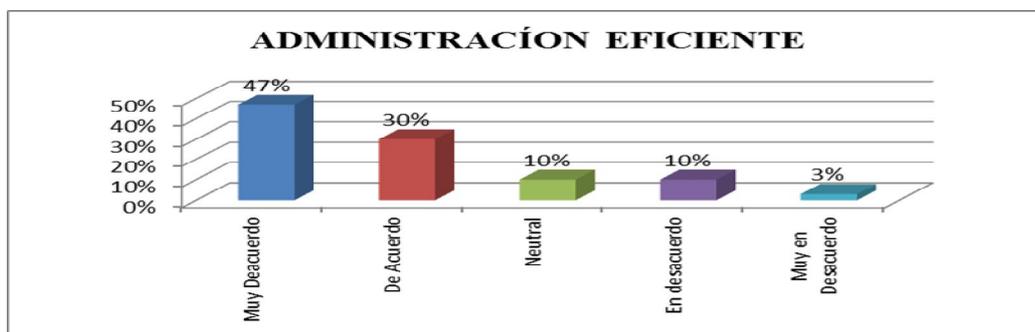
**CUADRO 14** La organización desarrolla una administración eficiente para el logro de sus metas

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy De acuerdo	30	47
De Acuerdo	19	30
Neutral	6	10
En desacuerdo	6	10
Muy en Desacuerdo	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 12** La organización desarrolla una administración eficiente para el logro de sus metas



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Interpretando los resultados se puede verificar que, de las 63 encuestas realizadas en la empresa, el 47% que representa a 30 de los empleados están muy de acuerdo que la administración es eficiente en el logro de sus metas, el 30% respondieron que están de acuerdo que la empresa es eficaz en el lograr sus propósitos, 6 trabajadores son neutrales en decir que no saben, un 10% de los obreros están en desacuerdo con la administración que no es eficaz y 2 están muy en desacuerdo, demostrando que la organización cuenta con un personal idóneo que desarrolle una gestión eficiente pero tiene que mejorar para que los empleados conlleven a un mejor desempeño y a un mejor desarrollo organizacional.

## TÍTULO 2. Planificación para las rutas de recolección

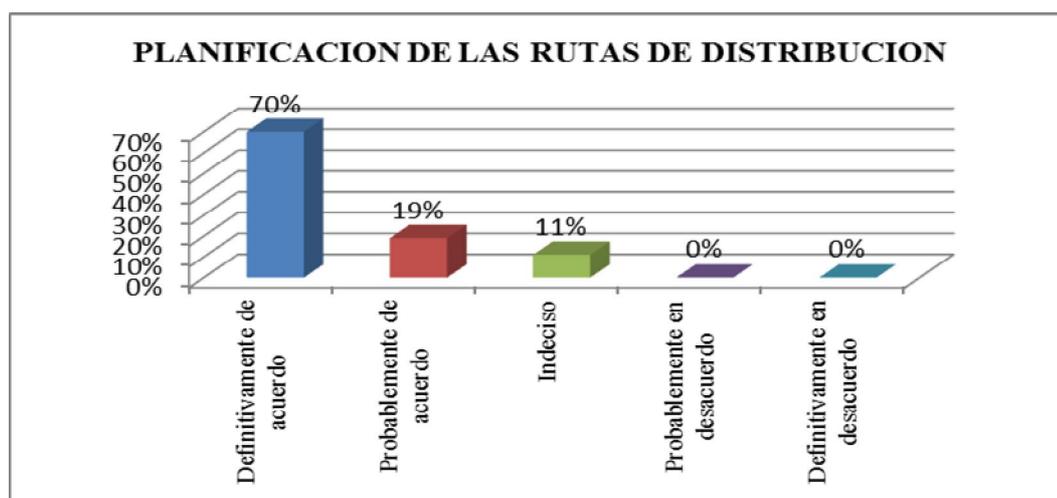
**CUADRO 15 Planificación para las rutas de recolección**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente de acuerdo	44	70
Probablemente de acuerdo	12	19
Indeciso	7	11
Probablemente en desacuerdo	0	0
Definitivamente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 13 Planificación para las rutas de recolección**



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Al analizar, el 86 % de los empleados es decir 44 de 63 encuestados están definitivamente de acuerdo que la empresa les realiza una planificación de las rutas de recolección de la basura del Cantón Santa Elena obteniendo un conocimiento amplio de su labor, un 14% hace referencia que está probablemente de acuerdo pero consciente con contar con una ruta para no confundirse y repetir en las áreas ya establecidas y el 11% es decir, 7 empleados están indecisos en establecer que cuentan con rutas para su trabajo diario en la empresa.

### TÍTULO 3. Eficiencia de los directivos en la elaboración de planes y proyectos que ayuden al desarrollo de la empresa

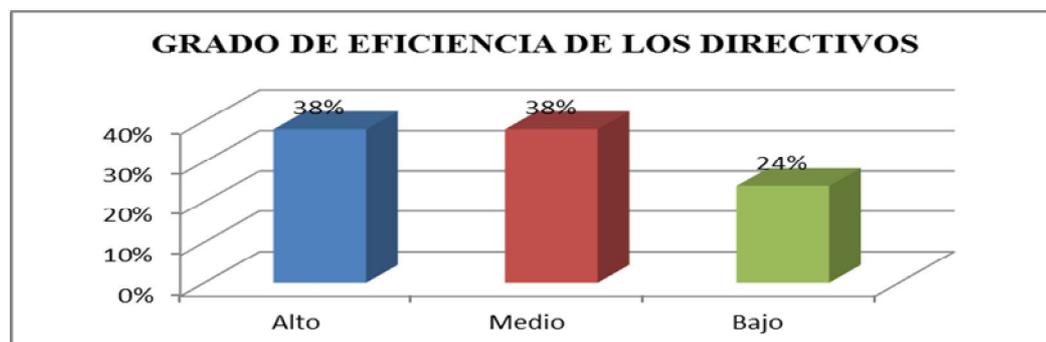
**CUADRO 16 Eficiencia de los directivos en la elaboración de planes y proyectos que ayuden al desarrollo de la empresa**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	24	38
Medio	24	38
Bajo	15	24
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 14 Eficiencia de los directivos en la elaboración de planes y proyectos que ayuden al desarrollo de la empresa**



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Según los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa EMASA-EP, 24 empleados de los 63 encuestados nos dicen que el grado de los directivos en la elaboración de los planes y proyectos es alto, 38% nos indicaron que son medios eficientes ya que ellos no saben tanto si aplican proyectos y los 12 trabajadores restante que representan el 24% indicaron que son bajos y que no aplican nada para la empresa, promoviendo que no es muy buena la eficiencia y eficacia en la elaboración de planes y proyectos que ayuden a la empresa para un mejor desarrollo de sus deberes en el cantón. Expresando que los directivos tienen que prepararse e instruirse mejor para lograr los planes y proyectos sustentables para la empresa.

#### TÍTULO 4. Cumplen los objetivos organizacionales al término de cada periodo

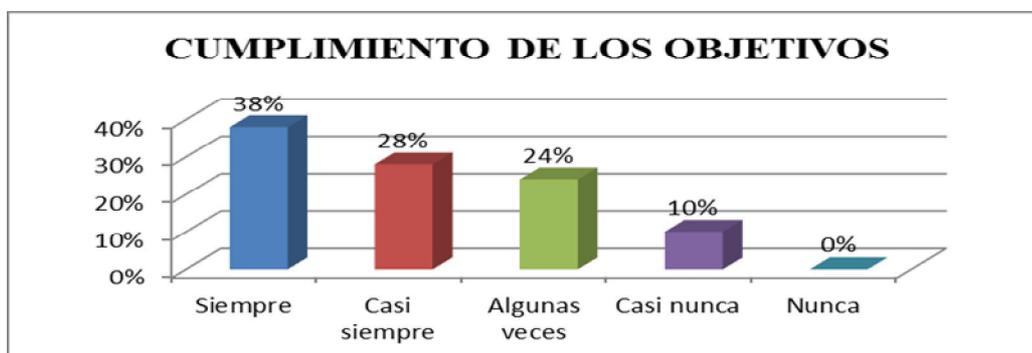
**CUADRO 17 Cumplen los objetivos organizacionales al término de cada periodo**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	38
Casi siempre	18	28
Algunas veces	15	24
Casi nunca	6	10
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 15 Cumplen los objetivos organizacionales al término de cada periodo**



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Los resultados obtenidos indican que el 38% de las encuestas obtenidas manifestaron que la empresa siempre se cumple los objetivos, el 29% que representa a 18 trabajadores de 63 nos enseñaron que casi siempre cumplen, el 24% de los obreros indicaron que algunas veces cumplen la meta y 6 obreros restante expresaron que casi nunca lo hacen, manifestando que la empresa cumple con los objetivos que se propone hacer en el periodo. Dando lugar a que la empresa si cumple sus objetivos establecidos para el periodo pero ay que ajustarlos para que todos los empleados conozcan que la empresa si termina sus objetivos propuestos.

**TÍTULO 5. Los programas y proyectos aplicados dentro de la empresa EMASA-EP actividades permanentes**

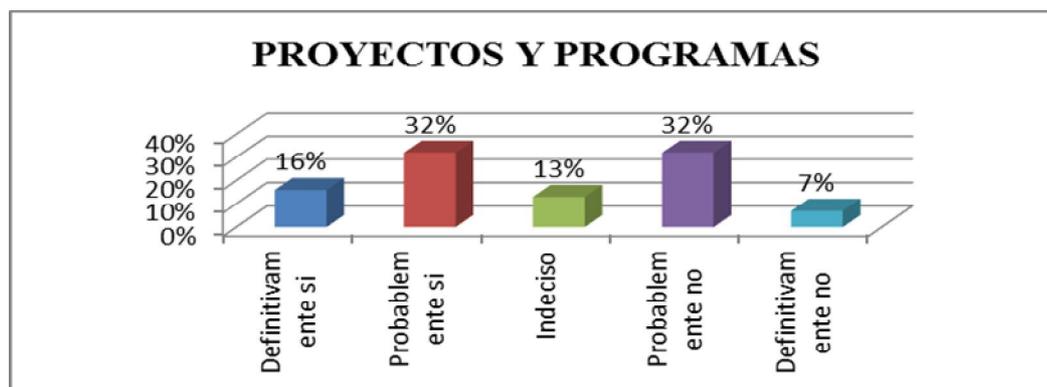
**CUADRO 18 Los programas y proyectos aplicados dentro de la empresa EMASA-EP actividades permanentes**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	10	16
Probablemente si	20	32
Indeciso	8	13
Probablemente no	20	32
Definitivamente no	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 16 Los programas y proyectos aplicados dentro de la empresa EMASA-EP actividades permanentes**



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Los resultados demuestran que 10 encuestas de las 63 realizadas informan que los programas y proyectos son permanentes en la empresa, un 32% de los trabajadores estableció que probablemente si son permanentes, un 13% de los obreros están indecisos y que probablemente no sean permanentes en la empresa, en consecuencia, el 32% que representa también a 20 obreros señalan que probablemente no tienen los planes intactos en la empresa y el 7% respondió que definitivamente no, estableciendo que la empresa implementa proyectos y programas que son permanentes pero en constante cambio debido a la necesidad del ambiente para mejorar el servicio que brinda a la ciudadanía.

**TÍTULO 6. Las políticas impartidas dentro de la empresa hacen que las tareas se cumplan con efectividad**

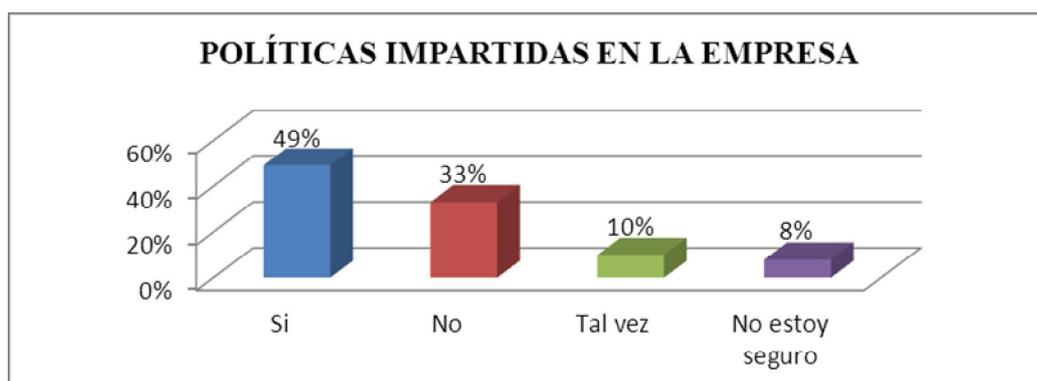
**CUADRO 19 Las políticas impartidas dentro de la empresa hacen que las tareas se cumplan con efectividad**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	49
No	21	33
Tal vez	6	10
No estoy seguro	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 17 Las políticas impartidas dentro de la empresa hacen que las tareas se cumplan con efectividad**



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Según el análisis estadístico se demuestra que el 49% de los empleados de EMASA-EP manifestaron que las políticas que se aplican dentro de la empresa ayudan a que las tareas se cumplan con efectividad, el 33% de los trabajadores manifestaron que no ayudan, en consecuencia 6 de los 63 es decir un 10% del total dijo que tal vez se cumplan y tan solo el 8% considera que no estaban seguros de que se cumplan con efectividad en la organización con las políticas impartidas en la empresa, demostrando que no todos los empleados saben o desconocen de las políticas, señalando que hay que mejorarlas e impartirlas a todo el personal de la empresa ya que son necesarias e importantes para un mejor desarrollo organizacional.

## TÍTULO 7. Liderazgo por parte de los Directivos de EMASA-EP

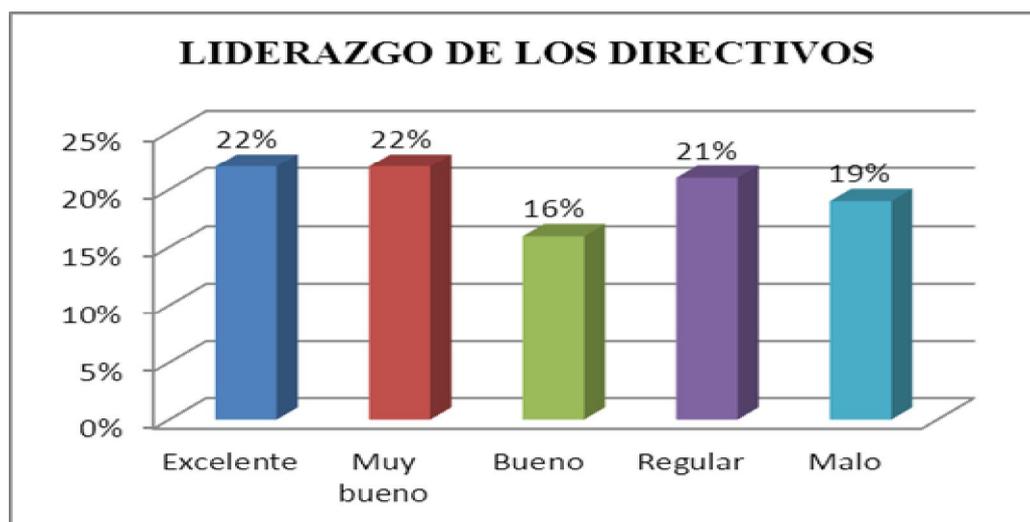
CUADRO 20 Liderazgo por parte de los Directivos de EMASA-EP

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	22
Muy bueno	14	22
Bueno	10	16
Regular	13	21
Malo	12	19
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

GRÁFICO 18 Liderazgo por parte de los Directivos de EMASA-EP



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Monte

Del 100% de los empleados encuestados el 22% que representa a 14 encuestas califican a los directivos como excelentes líderes a los directivos de EMASA-EP, del mismo modo el 22% que equivale a 14 encuestas mascertifica que son muy buenos, mientras que el 16% indica que son buenos lideando la empresa, considerando que el 21%, es decir, 13 empleados nos revela que es regular pero hay un 19% que dice que es malo. Se demuestra en el analisis que la empresa si tiene buenos lideres pero no se dan a entender entre los empleados y eso hay que mejorarlo para que produzcan mas rentabilidad hacia la organización.

## TÍTULO 8. Importancia de la capacitación del talento humano

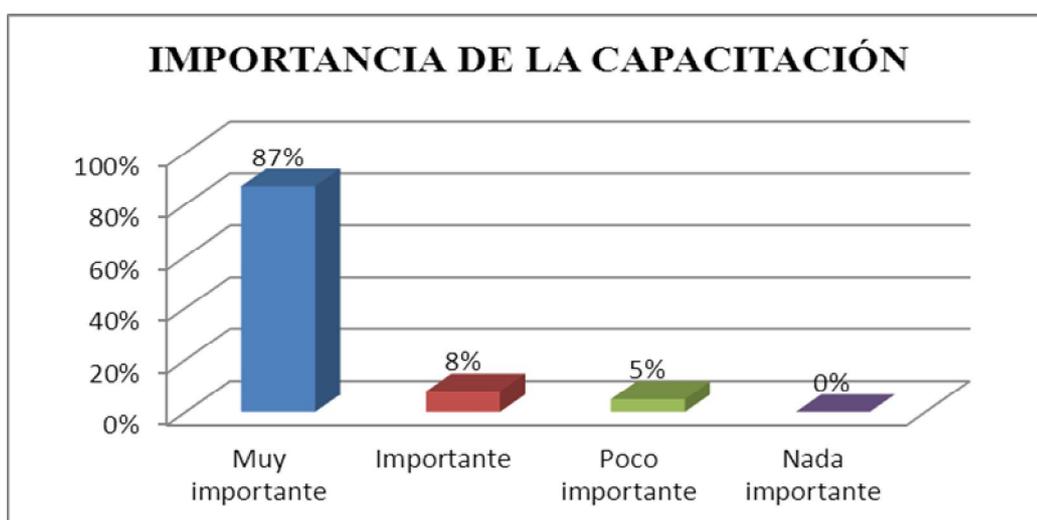
**CUADRO 21 Importancia de la capacitación del talento humano**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	55	87
Importante	5	8
Poco importante	3	5
Nada importante	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 19 Importancia de la capacitación del talento humano**



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

El mayor porcentaje de la población encuestada que equivale al 87% del 100% de las entrevistas realizadas, mostró muy importante ser capacitados para un mejor desempeño y desarrollo de en sus actividades diarias en la organización, otros trabajadores con el 8% consideraron solamente importante si los capacitan y el resto de los encuestados que conforman a 3 personas solo comentaron poco importante si lo hace la empresa. Entonses decimos que la capacitacion para el personal de la empresa es muy importante ya que mejora sus habilidades, permite entender mejor el funcionamiento de sistemas nuevos y les da un un mejor desarrollo en su trabajo pero carece un poco de sus derechos.

## TÍTULO 9. Funciones y Responsabilidades de los Empleados

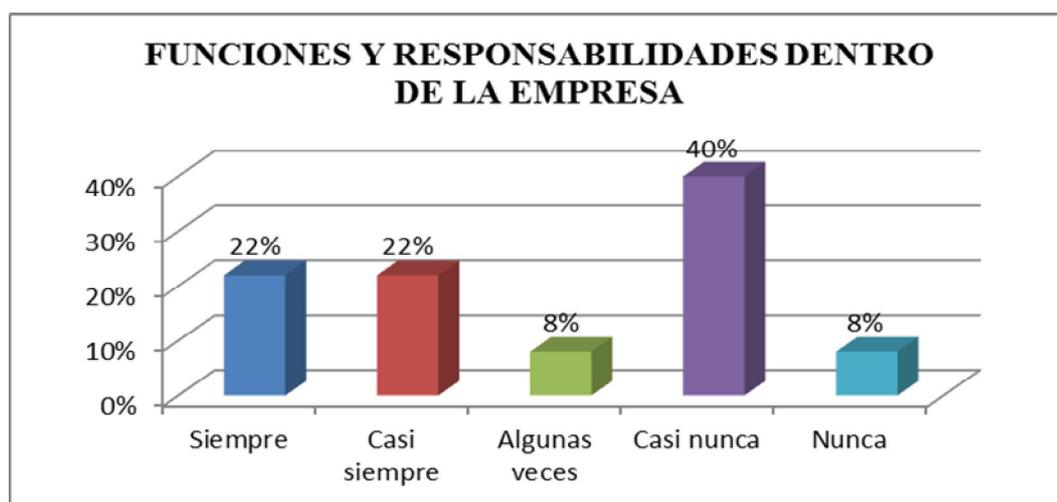
### CUADRO 22 Funciones y Responsabilidades de los Empleados

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	22
Casi siempre	14	22
Algunas veces	5	8
Casi nunca	25	40
Nunca	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

### GRÁFICO 20 Funciones y Responsabilidades de los Empleados



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Exponiendo el gráfico nos expresa que de los 63 trabajadores encuestados en la empresa EMASA-EP, 14 encuestados siempre tienen en claro las funciones y responsabilidades en la organización, el 22% de los obreros expresan que casi siempre, un 8% algunas veces, el 40% casi nunca y los 5 restantes nunca saben sus responsabilidades, entendemos que algunos de los trabajadores si saben lo que tienen que hacer en su puesto de trabajo, otros lo hacen por experiencia y el conocimiento del cargo. Esto indica lo importante de hacer una capacitación que les permita conocer sus funciones y responsabilidades y que a su vez conlleve a un mejor desempeño y un desarrollo efectivo de la organización.

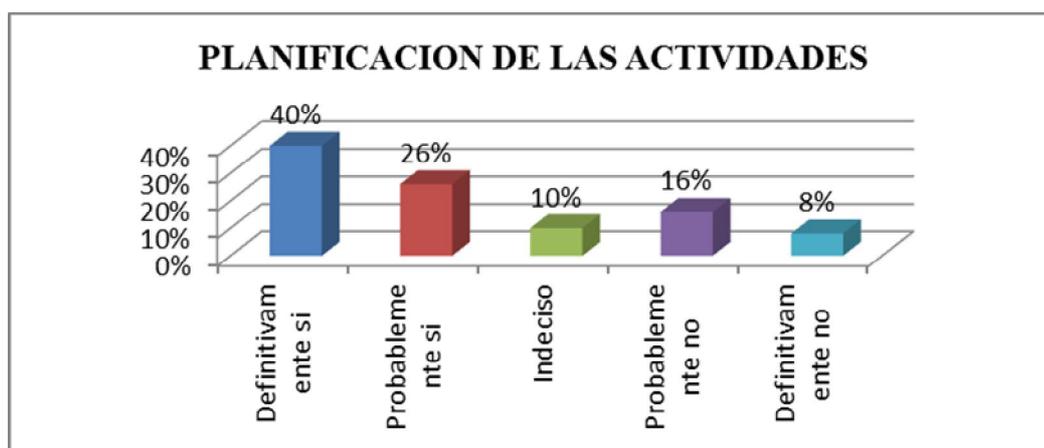
## TÍTULO 10. Gerencia en la Planificación de Actividades

CUADRO 23 Gerencia en la Planificación de Actividades

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	25	40
Probablemente si	17	26
Indeciso	6	10
Probablemente no	10	16
Definitivamente no	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

GRÁFICO 21 Gerencia en la Planificación de Actividades



Fuente: Empleados EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Según el análisis estadístico demuestran que el 40% de los encuestados nos comentaron que la empresa definitivamente si planifica las actividades para un mejor desempeño, el 27% es decir 17 de los 63 empleados manifestaron que probablemente si planea lo que se quiere hacer en la empresa, mientras un 10% esta indeciso si se aplican, un 16% contestaron que probablemente no, y el 8% que representa a 5 trabajadores que definitivamente no y el 8% definitivamente no hacen nada, demostrando que la empresa planifica las actividades que se van a realizar en el transcurso del periodo pero tiene que comunicarlos a los empleados cuales son las actividades a realizar.

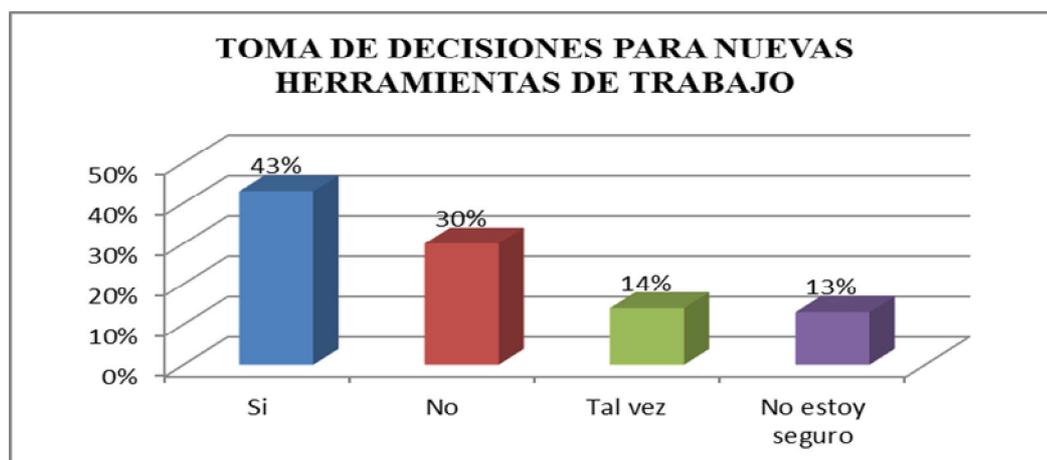
**TÍTULO 11. La empresa toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo**

**CUADRO 24 La empresa toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	27	43
No	19	30
Tal vez	9	14
No estoy seguro	8	13
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 22 La empresa toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo**



Fuente: Empleados EMASA-EP  
Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Conforme los resultados de la encuesta, se observa que el 43%, es decir 27 de los 63 encuestados indicaron que la empresa si toma decisiones para implementar herramientas de trabajo, el 30% es decir 19 empleados comentaron que no, el 14% tal vez tomen decisiones adecuadas y, un 13% que no están seguros. Nos damos cuenta que la empresa si toma decisiones apropiadas para implementar nuevas herramientas de trabajo tales como incrementar nuevos carros recolectores e invertir en nuevos tachos de basura para una mejor recolección en la ciudadanía del Cantón Santa Elena.

## TÍTULO 12. Elaboración del Plan Estratégico

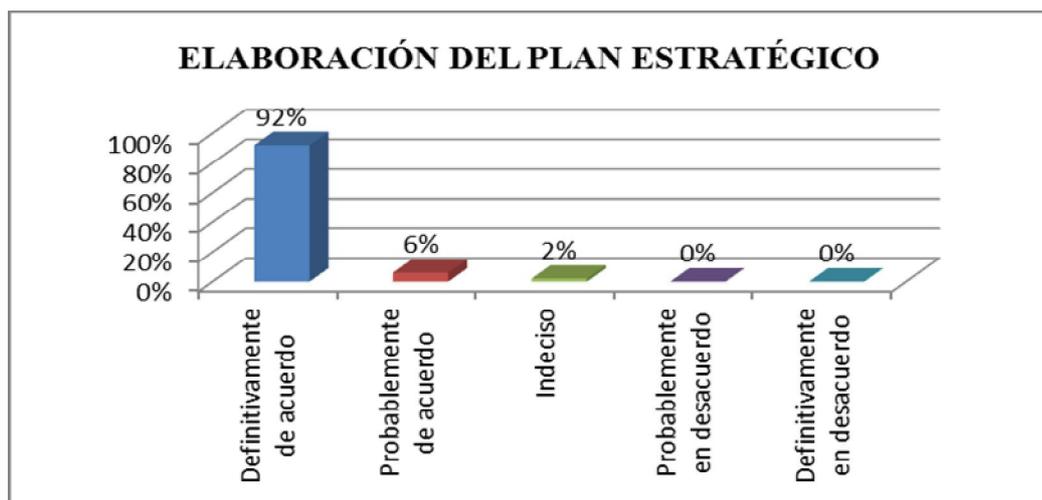
### CUADRO 25 Elaboración del Plan Estratégico

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente de acuerdo	58	92
Probablemente de acuerdo	4	6
Indeciso	1	2
Probablemente en desacuerdo	0	0
Definitivamente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

### GRÁFICO 23 Elaboración del Plan Estratégico



Fuente: Empleados EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

Con el análisis estadístico, la tabla y el gráfico indicaron que un 92% que corresponde al 58% del total de los 63 empleados, están definitivamente de acuerdo que la empresa mejorará en la realización del plan estratégico para la organización, el 6% restante, es decir 4 de los empleados declararon que probablemente de acuerdo se regenerará la empresa y 1 obrero estuvo indeciso, por lo tanto el 100% de los empleados encuestados de EMASA-EP concuerdan en la realización del plan estratégico, que ayude al fortalecimiento de la empresa hacia los problemas que se presentan dándole la estabilidad y el rendimiento que se merece.

### **3.5. CONCLUSIONES**

**1.** Al ser una empresa joven no cuenta con un plan estratégico, ya que este es el componente principal para los próximos 5 años en establecer sus actividades a realizar para constituir un mejor servicio, una mayor competitividad, su efectividad y descubrir las falencias del entorno en que se desempeña.

**2.** La administración de EMASA-EP posee conocimientos limitados en la elaboración de los distintos planes y proyectos necesarios para la planeación de sus actividades en el proceso productivo necesarios para la planeación de sus actividades en el proceso beneficioso para la empresa.

**3.** Se comprobó que la que la empresa está satisfecha con el servicio que se brinda en la actualidad a la ciudadanía pero los directivos manifestaron que no está acorde a las expectativas del cantón por lo que les falta implementar tecnología y recursos para dar un mejor ambiente y una buena imagen de la organización.

**4.** Con la investigación realizada se pudo determinar que la organización no ha establecido en aclarar las funciones y responsabilidades a cada uno de los trabajadores que conforman la empresa.

**5.** La Empresa no cuenta con los recursos necesarios para establecer estrategias de cambio (constituye el análisis financiero de la empresa, el presupuesto y también depende de las estrategias a emprender) lo que dificulta implementar planes que mejoren la empresa.

### **3.6. RECOMENDACIONES**

**1.** Implantar el plan estratégico para la empresa EMASA-EP, reproduciendo la información y escritos que generen el proceso y darlos a conocer al personal ejecutivo y trabajadores, para que tengan claros los objetivos, estrategias, planes y las actividades y acciones que les corresponde llevar a cabo.

**2.** Se le recomienda a la administración una capacitación adecuada para completar sus conocimientos en la elaboración de los distintos planes y proyectos, ya que sirven de base para tomar las decisiones adecuadas para mejorar la empresa y la implementación de nuevos estándares a efectuar.

**3.** Para lograr los beneficios internos y externos, la empresa tendrá que mejorar el servicio implementando tecnología de punta acorde a la recolección y la limpieza del cantón como recolectores, barredoras y tachos de basura adecuados en puntos estratégicos.

**4.** Reproducir y explicar en una reunión con todos los trabajadores los documentos que generen bien las funciones y responsabilidades de cada empleado en sus diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa para que puedan entender y mejorar su funcionamiento en la organización.

**5.** Para un buen funcionamiento financiero es necesario que la empresa mejore su presupuesto, ya que sirve de base para la toma de decisiones y establezca una tasa objetiva sobre el servicio de recolección de basura así podrá mejorar e implementar nuevas estrategias y herramientas de trabajo para un mejor servicio.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS, DE ASEO Y LIMPIEZA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, 2011 - 2016.



#### 4.1 PRESENTACIÓN

El Presente Plan Estratégico está formulado en un proceso participativo, discutido y analizado con el personal profesional de la empresa. Igualmente, es un instrumento de trabajo para el Gerente y su Junta Directiva para los próximos 5 años, en el cual pretendemos construir unos escenarios posibles de desarrollo de la empresa, para beneficio de la comunidad, y será la ruta de la organización en los próximos años.

La empresa EMASA-EP se enfrenta a un mundo cambiante en el cual existen presiones en lo económico, político y social, puede mencionarse como ejemplo el crecimiento de la población en estos últimos años y el incremento de la basura y contaminación en el Cantón Santa Elena, lo que hace que la empresa desarrolle mejores métodos para una mejor recolección, disminuir la contaminación y obtener el éxito esperado.

Dentro de este contexto, la empresa EMASA-EP, no puede quedarse al margen; necesita de un plan estratégico que le permita contar con estrategias para alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

La planeación estratégica propuesta a la empresa, cubre un período de cinco años (2011-2016), definiendo la misión y visión, determinando las políticas, programa y planes que la llevarán a cumplir las metas establecidas, además de las estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

El resultado final del proceso del plan estratégico, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

Esperamos, que con el trabajo realizado, se tenga un rumbo claro para todos los miembros de la empresa y que permita que cada uno coadyuve en su cumplimiento y enriquecimiento para beneficio de la comunidad que atendemos y del municipio para el cual operamos.

## **4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

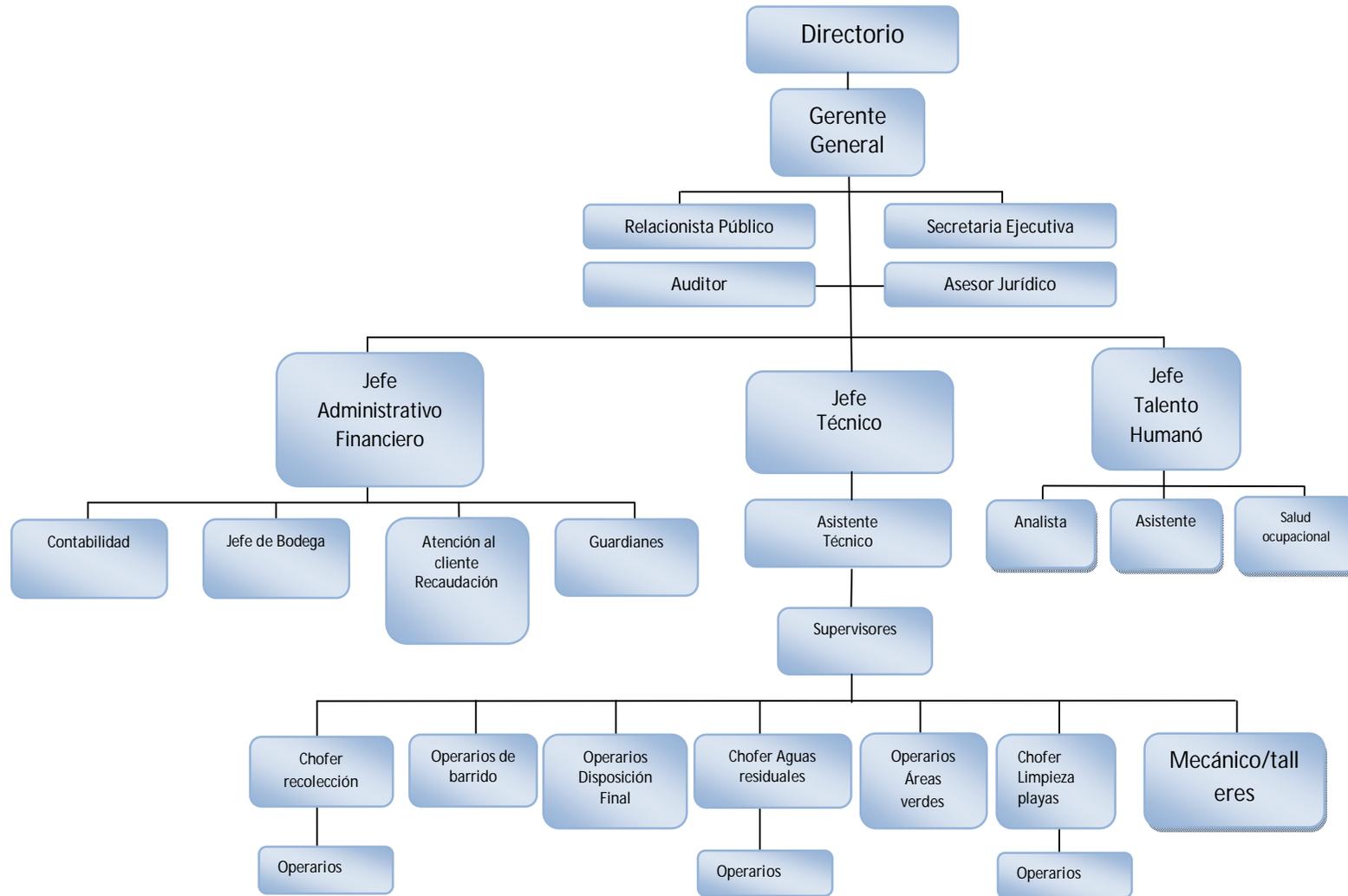
La presente estructura organizacional y el orgánico funcional de la empresa EMASA-EP, contiene la descripción de la estructura orgánica de la institución, así como la determinación de las relaciones de dependencia, la descripción de las unidades administrativas y el detalle de funciones de todas que la conforman.

El manual constituye una herramienta básica de gestión, orientadora de las actuaciones de cada unidad de la empresa EMASA-EP, hacia la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

Es por ello que la enunciación de las funciones de cada unidad administrativa debe ser tomada más con carácter indicativo antes que limitado. Aunque la estructura orgánica y funcional es un instrumento muy importante de la organización, esta debe estar supeditada a lo que la organización quiere ser y hacer en el futuro, de modo que si el entorno impone cambios, la empresa deberá reaccionar y modificar sus objetivos y estrategias y en consecuencia adaptar la estructura orgánica y funcional de las nuevas circunstancias.

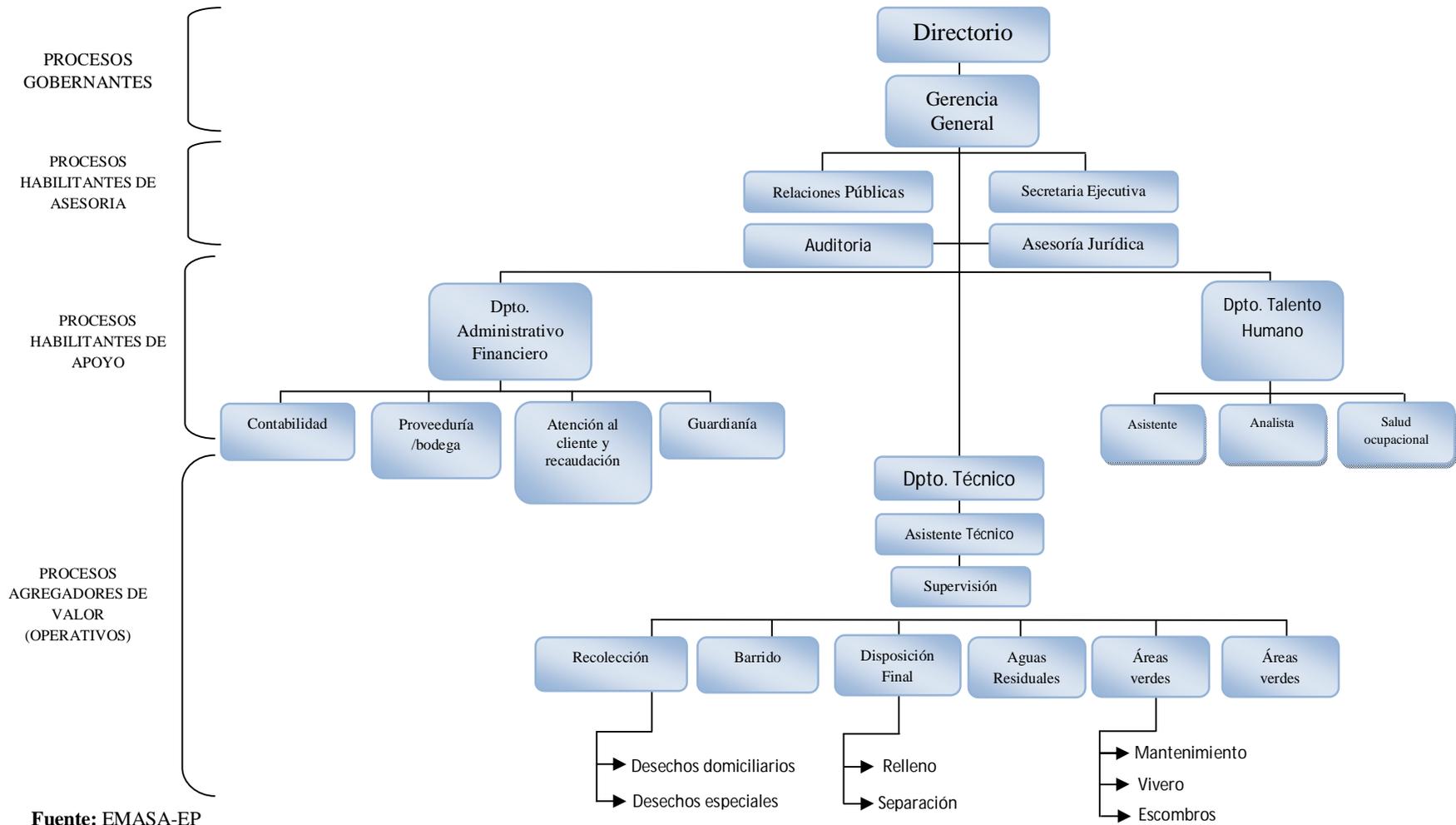
Por otro lado, tampoco se pretende coartar la iniciativa y creatividad de los colaboradores, ni crear islas administrativas independientes unas de otras que se desentiendan entre sí. Todo lo contrario, el espíritu emprendedor, de investigación y de colaboración que son valores que forman parte de la cultura de EMASA-EP, deben ser fortalecidos e incentivados. La Estructura Patrimonial está dada de acuerdo a los aportes obtenidos por el Directorio de la empresa EMASA-EP y así obtener el organigrama específico para una buena distribución departamental de la organización.

**GRÁFICO 24 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMASA-EP**



**Fuente:** EMASA-EP  
**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 25 ORGÁNICO FUNCIONAL EMASA-EP**



**Fuente:** EMASA-EP  
**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

#### **4.2.1 REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO EMASA-EP.**

**DIRECTORIO.-** El Directorio es el órgano superior que gobierna la Empresa, que emite políticas y directrices para su organización y funcionamiento.

##### **Atribuciones y Deberes del Directorio**

- ❖ Definir las políticas, metas y objetivos de la EMASA-EP;
- ❖ Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica de la EMASA-EP; así como dictar las normas que sean necesarias para su eficiente funcionamiento sujetándose a las disposiciones de esta ordenanza;
- ❖ Aprobar la estructura orgánica de la EMASA-EP, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos;
- ❖ Otorgar delegaciones a personas naturales o jurídicas para la prestación de los servicios que le corresponde brindar a la EMASA-EP, conforme a las normas que se dicte para el efecto;
- ❖ Proponer, para conocimiento y aprobación del Concejo, proyectos de ordenanzas cuya expedición considere necesaria y que se relacionen con su ámbito de actividad;
- ❖ Estudiar y aprobar, en dos sesiones, la pro forma presupuestaria y sus reformas y presentarlas para la ratificación del Concejo, hasta el 30 de noviembre de cada año;
- ❖ Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente

**GERENTE GENERAL.-** Administrar y dirigir las actividades de la Empresa, sus distintos sistemas gerenciales y adoptar las medidas más adecuadas para garantizar el logro de los objetivos institucionales

### **Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Administrar la empresa y representar judicial y extrajudicialmente a la misma;
- ❖ Someter oportunamente a la aprobación del Directorio la planificación, programas y proyectos de obras, mejoras y ampliaciones de los sistemas de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición de residuos sólidos, así como programas de educación a la comunidad y otros que fueren necesarios en función de las prioridades establecidas y de las posibles fuentes de financiamiento;
- ❖ Presentar los estados económicos financieros anuales de la EMASA-EP, con su respectivo informe;
- ❖ Ejercer un liderazgo dinámico y participativo para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- ❖ Crear un ambiente de trabajo que motive positivamente a los y en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ❖ Velar por el cabal cumplimiento de planes, programas, proyectos y presupuesto anual.

**SECRETARIA EJECUTIVA.-**Planificar, dirigir, coordinar, administrar y controlar las actividades del sistema de documentación y archivo de la Empresa, así como proporcionar soporte administrativo a la Gerencia General.

### **Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Brindar apoyo a todos los departamentos
- ❖ Desempeñarse eficientemente en su Área
- ❖ Aptitudes para la Organización.

- ❖ Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- ❖ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- ❖ Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- ❖ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- ❖ Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por su jefe.

**JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.-** Programar, organizar y ejecutar los proyectos y programas de la Empresa en todo lo relacionado con la administración, adquisición y suministros de bienes, y servicios que se requieran para el cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual.

**Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Administrar y controlar el flujo de fondos de la empresa.
- ❖ Elaborar y controlar estados financieros y el presupuesto de la empresa.
- ❖ Realizar el análisis mensual de variación presupuestaria de los estados financieros.
- ❖ Manejar el flujo de caja, y presentar los reportes para la toma de decisiones.
- ❖ Planificar y supervisar la gestión de cobranza y pagos de la empresa.
- ❖ Asegurar el cumplimiento de los requerimientos bancarios o de terceros para mantener actualizadas las líneas de créditos y garantías de la empresa.
- ❖ Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

- ❖ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.

**CONTADOR.-** Manejar los recursos financieros, los procesos contables y presupuestarios y la custodia de valores monetarios.

**Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- ❖ Mantener el archivo de proveedores.
- ❖ Manejo de libros contables y compras públicas
- ❖ Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos.
- ❖ Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- ❖ Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.
- ❖ Mantener al día todos los libros contables de ley.
- ❖ Generar información contable para toma de decisiones.
- ❖ Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- ❖ Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios.

**JEFE TALENTO HUMANO.-** Coordinar los procesos relacionados con el desarrollo de personal como selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación y evaluación de desempeño buscando la adecuada ubicación y desarrollo de las personas dentro de la organización.

### **Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo.
- ❖ Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización.
- ❖ Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas).
- ❖ Facilitar la incorporación e integración de nuevos empleados.
- ❖ Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización a través del salario emocional.
- ❖ Establecer las características del desempeño y evaluar.
- ❖ Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.
- ❖ Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

**JEFE TÉCNICO.-** Tiene la responsabilidad de supervisar el trabajo que realiza el personal operativo en todo el cantón, vigilar el uso adecuado de los uniformes y herramientas de trabajo, así como realizar un control del kilometraje y estado de conservación de los vehículos y equipo de trabajo.

### **Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de los servicios prestados.
- ❖ Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia.

- ❖ Es el responsable de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo.
- ❖ Es el responsable de atender a la ciudadanía cuando requiere de algún servicio.
- ❖ Elaborar y ejecutar los programas de trabajo requerido para el buen funcionamiento de los recursos humanos y materiales del departamento, tanto de operatividad como de control.
- ❖ Diseñar e implantar estrategias y políticas para la logística del sistema.
- ❖ Elaborar un programa de ruteo para la recolección de los desechos sólidos en la zona en estudio.

**JEFE DE BODEGA.-** Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas y custodia del inventario.

**Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Debe hacer aprobar las facturas emitidas por el jefe administrativo financiero y entregarlas a contabilidad.
- ❖ Realizar las compras cuando existe faltante previa aprobación del jefe administrativo financiero.
- ❖ Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.
- ❖ Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los obreros.
- ❖ Llevar un control de las herramientas entregadas.
- ❖ Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando no lo ocuparon.
- ❖ Mantener limpia la bodega.
- ❖ Revisar y verificar la documentación de respaldo de las solicitudes del Taller;

- ❖ Velar por una correcta clasificación, ordenamiento y mantenimiento de los bienes ingresados a la bodega.

**OPERARIO RECOLECTOR.-** Los operarios tienen la obligación de trabajar en equipo con los choferes de cada unidad en las rutas asignadas en los trabajos diarios.

**Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Recoger la basura que se encuentra en los botes de basura, cestos, cajas de cartón, bolsas de plástico, desechos especiales, entre otros, que se encuentren ubicados fuera de los domicilios, comercios, instituciones o áreas públicas de su recorrido y depositarlos en el camión recolector.
- ❖ Acomodar la basura en el camión recolector.
- ❖ Comunicar al chofer cuando esté lleno el camión recolector.
- ❖ Utilizar herramientas de trabajo (guantes, zapato de trabajo, entre otros), para evitar accidentes o enfermedades que pongan en riesgo la integridad del trabajador.
- ❖ Comunicar al bodeguero cuando les falte herramientas y medidas de protección con las medidas de seguridad industrial.
- ❖ Efectuar limpieza y mantenimiento de parques, áreas verdes, escombros entre otros, asegurando un ambiente sano de la ciudadanía de Santa Elena.
- ❖ Recoger residuos de cualquier tamaño y naturaleza.

**OPERARIO DE BARRIDO.-** Son los responsables de dejar barrido los 2.5 Km diarios en cada uno de sus sectores el barrido diario se tiene que realizar del filo de la vereda a 80 cm a la mitad de la carretera.

### **Descripción de funciones o tareas:**

- ❖ Realizar barrido manual en las calles y avenidas asignadas por el Jefe de Departamento
- ❖ Depositar la basura recolectada, en las unidades de recolección.
- ❖ Mantener los contenedores de basura de mano limpios y realizar el recorrido de cada uno de ellos.
- ❖ Limpiar las áreas específicas como son: avenidas, parques, tiraderos clandestinos, entre otros, o lugares donde se lleven a cabo actos públicos de carácter cívico o social.

### **4.3 FILOSOFÍA**

La Empresa Municipal del Cantón Santa Elena “EMASA-EP” tendrá como filosofía el mantenimiento y limpieza de todo el cantón Santa Elena, implementando tecnología e innovación en sus equipos y talento humano, con frecuencia diarias, brindando un buen servicio y alineado a nuestros objetivos que están estructurados en un propósito entre la ciudadanía y la organización mediante las políticas de servicio público.

### **4.4 MISIÓN**

Prestar el servicio público de aseo a la ciudadanía bajo los criterios de eficiencia, transparencia, calidad, rentabilidad social y económica, con participación ciudadana y vocación de servicio. Contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operamos, el bienestar de nuestros trabajadores, la conservación del medio ambiente y la salud pública en general.

## **4.5 VISIÓN**

En el 2016 ser la empresa pública líder en el servicio de aseo y actividades complementarias, reconocida por su competitividad y la transformación cultural de la comunidad en el manejo adecuado de los residuos sólidos, con un capital humano calificado y productivo. Nuestro compromiso es el bienestar de la comunidad, el beneficio social y la preservación del medio ambiente en la región peninsular.

## **4.6 OBJETIVOS**

### **4.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Plan Estratégico que permita a la empresa de aseo y recolección EMASA-EP el establecimiento de los objetivos organizacionales, que defina los planes y los proyectos detallados para la implantación de las estrategias que logren los fines deseados.

### **4.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Diseñar y entregar a la empresa el plan estratégico, con su correspondiente metodología, y la implementación de planes y proyectos para el análisis y toma de decisiones.
  
- ❖ Desarrollar una filosofía de calidad y competitividad que nos lleve a la satisfacción de nuestros clientes. Con ello tratamos de ser una de las empresas más modernas y eficaces del sector.

- ❖ Entregar un servicio de calidad a los ciudadanos, previniendo errores y cumpliendo con la recolección de todo el cantón.
  
- ❖ Definir estrategias para edificar una cultura ambientalista, que propenda a un manejo adecuado de los RSU (Residuos Sólidos Urbanos) que se generen en el Cantón Santa Elena, en todas sus etapas, con la coparticipación de la ciudadanía en el Plan Integral de Manejo de Desechos sólidos.
  
- ❖ Implementar la capacitación a la ciudadanía y a los estudiantes en el manejo del reciclaje que promueva una cultura ecológica.

#### **4.7.- PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

##### **4.7.1 Los principios de la Empresa EMASA-EP son:**

**Eficiencia.-** Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos renovables y no renovables preservando el ambiente.

**Seguridad.-** Brindar seguridad en el traslado de todos los residuos demostrando continuamente nuestro compromiso con la ciudadanía y el medio ambiente.

**Desarrollo Humano.-** Contribuir en forma sostenible el desarrollo humano y buen vivir de la ciudadanía del Cantón Santa Elena.

**Servicio.-** Trabajar con sentido ético de honestidad, contribuyendo al cumplimiento de nuestros servicios y prestar atención a todos los requerimientos de los ciudadanos, procurando en todo momento rapidez y calidad a sus peticiones.

**Lealtad.-** Defender con honradez, el patrimonio y la imagen de la empresa.

#### **4.7.2 Los valores de la Empresa EMASA-EP son:**

**Responsabilidad y Compromiso.-** Actuar responsablemente en todos mis actos, y de la misma manera tomaré las decisiones en pro de los objetivos de la organización.

**Desarrollo.-** Fomentar el interés para el desarrollo de la innovación progresiva hacia mejores niveles de recolección y limpieza de la ciudad.

**Comunicación.-** Hablar con buena intención utilizando conversación estimulante y constructiva. Saludaré refiriéndome por sus nombres a aquellos con quienes interactúe. Me disculparé antes que nada por mis fallas y enseguida buscaré la solución.

**Espíritu de equipo.-** Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común.

**Cultura Ambientalista.-** Fomentar la participación ciudadana en la ejecución de acciones a favor de la protección del medio ambiente.

### **4.8 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA EMPRESA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA**

#### **4.8.1.- MACRO AMBIENTE EXTERNO**

En este proceso se consideran aquellos aspectos que de una u otra forma afectan o benefician a la empresa, para lo cual es necesario recopilar información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

EMASA-EP tiene su domicilio en la ciudad de Santa Elena, cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonial y se rige por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la 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.

La Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena EMASA-EP fue creada mediante Registro Oficial 271 del 03 de septiembre de 2010, ubicada en el Cantón Santa Elena, cuenta con una población urbana de 33.587 habitantes aproximadamente y urbana-rural de 19.879 habitantes aproximadamente.

EMASA-EP cuenta con la aportación por parte del Municipio de Santa Elena pero cabe recalcar que la empresa, es una organización sin fines de lucro que se mantiene de los ingresos por el cobro de sus servicios y de autogestiones por parte de la Directiva de la institución.

Los instrumentos tecnológicos de la institución son factibles, pero se necesita optar por comprar más maquinarias de acuerdo al avance tecnológico que son menos contaminantes que las anteriores, puesto que esto influye el éxito que tendrá la institución.

La Empresa EMASA-EP promueve la participación activa de la sociedad, no solo con hecho de separar, y reciclar la basura, así como la educación en el tema, sobre sus causas y consecuencias e incluso el estímulo de la creatividad de los habitantes, creando una cultura del reciclaje, cambiando actitudes y comportamientos.

Porque con el reciclaje y el compostaje la institución está creando un ciclo y no una función lineal, lo cual equivale a no acumulación, a la disminución de volúmenes de basura en los rellenos sanitarios, evitando la contaminación, la erosión de suelos y el terminar con ecosistemas.

A demás al hacer un reciclaje de forma artesanal, se usa la menor cantidad de consumos energéticos que haciéndolo, en forma industrial.

#### **4.8.2.- MICRO AMBIENTE EXTERNO**

El microambiente externo influye e involucra puntos clave para la empresa. En la institución es importante de que exista comunicación entre los Departamentos, Directiva y Trabajadores, siendo significativo el trabajo realizado en cada área, esto aporta en los planes y medidas que se tomarán para la realización de las diferentes actividades dentro de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena. Es importante que la empresa cuente con varios proveedores para conseguir diferentes tipos de materiales e equipos de muy buena calidad y a bajos costos que son necesarios para el trabajo diario de la institución, cabe resaltar que varios de estos proveedores nos ofrecen crédito.

En la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena, se atiende todo pedido o reclamo por parte de la ciudadanía (sus clientes), de manera cordial y puntual, ya que ellos son el ser de la empresa.

La Empresa es única en este tipo de servicio por lo tanto no tiene competencia alguna, pero lucha con el arduo trabajo de mantener limpio el cantón, de brindar un ambiente confortante y libre de contaminación para todos los ciudadanos.

#### **4.8.3.- ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER**

El presente análisis, tiene como objetivo, la demostración del impacto de las estrategias de Porter en el rol de las investigaciones del mercado y de la relación que estas tengan con los clientes.

La Empresa EMASA-EP no tiene competencia en el mercado global de la recolección y limpieza de la basura ya que es única en el sector por tanto la empresa compite por mejorar cada día en sus actividades diarias en brindar un buen servicio a la ciudadanía del cantón.

Cuenta con proveedores activos para el abastecimiento de los instrumentos de recolección y limpieza brindándole el producto deseado y en el tiempo requerido por la empresa. Su rivalidad principal es mantener limpia y acaparar todas las expectativas de los ciudadanos de todo el Cantón Santa Elena y esto dependerá de las estrategias que se implementen y de la permanencia que estas tengan.

#### **4.8.4.- ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO**

Este modelo es importante porque nos permite analizar la situación actual, hacia dónde vamos y que es lo que queremos lograr en la organización. Mediante el análisis FODA podremos analizar el ambiente interno y externo de la organización y conocer en qué situación se encuentra la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena, para lo cual se hizo un análisis de los diferentes problemas que atraviesa la empresa y el cantón como la falta del Plan Estratégico, falta de recursos adecuados para la implementación de estrategias y tecnología, incremento de la basura e incremento de la población, bajo nivel cultural sobre el reciclaje entre otros.

A continuación se presenta un análisis esquematizado en relación con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa de recolección y traslado de los desechos sólidos de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena mediante el cual se podrán detectar las necesidades de adiestramiento en relación con el proyecto de implantación del Plan Estratégico, que afianzan la confianza de la organización.

**CUADRO 26 MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seriedad y buen servicio</li> <li>2. Talento Humano Comprometido</li> <li>3. Implementación de Tachos de Reciclaje</li> <li>4. Empresa Publica constituida legalmente, cuenta con autonomía.</li> <li>5. Crea ingresos independientes</li> <li>6. Creación del comité de seguridad y salud publica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo Operativo elevado</li> <li>2. No dispone de un plan estratégico</li> <li>3. Inadecuados canales de comunicación con los usuarios.</li> <li>4. Falta de recursos para implementar estrategias de cambio</li> <li>5. No dispone de políticas y reglas</li> <li>6. Cambio de Autoridades en el Cantón Santa Elena</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo y decisión política de las autoridades municipales y provinciales</li> <li>2. Tendencia a reconocer la importancia del control ambiental</li> <li>3. Interés de empresas internacionales en materia de reciclaje, industrialización de basura y otras actividades relacionadas</li> <li>4. Moderno desarrollo tecnológico</li> <li>5. Programa de reciclaje para el Cantón Santa Elena</li> <li>6. Creación de ordenanzas municipales en prestación de servicio de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel cultural de la comunidad, respecto a un inadecuado manejo de la basura debido a la ausencia de programas de difusión</li> <li>2. La representación de la tasa de recolección de basura por muchos años</li> <li>3. Diversos botaderos de basura expuestos por la ciudadanía sin un adecuado plan establecido por la empresa</li> <li>4. Incremento de la población e incremento de la contaminación</li> <li>5. Reportes presupuestales que limiten la compra de equipos de trabajo</li> <li>6. Parque Automotor Obsoleto</li> </ol>

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**CUADRO 27 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Para la realización de la Matriz se ha procedido a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y aun consenso con el Gerente General, Jefe del departamento Financiero y la Jefa de la Departamento de recursos Humanos.

<b>Factores críticos para el éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Apoyo y decisión política de las autoridades municipales y provinciales	0,15	4	0,60
• Tendencia a reconocer la importancia del control ambiental	0,10	3	0,30
• Interés de empresas internacionales en materia de reciclaje, industrialización de basura y otras actividades relacionadas	0,10	4	0,40
• Moderno desarrollo tecnológico	0,10	3	0,30
• Programa de reciclaje para el Cantón Santa Elena	0,12	4	0,48
• Creación de ordenanzas municipales en prestación de servicio de la empresa	0,08	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
• Bajo nivel cultural de la comunidad, respecto a un inadecuado manejo de la basura debido a la ausencia de programas de difusión	0,05	1	0,05
• La representación de la tasa de recolección de basura por muchos años	0,04	2	0,08
• Diversos botaderos de basura expuestos por la ciudadanía sin un adecuado plan establecido por la empresa	0,03	1	0,03
• Incremento de la población e incremento de la contaminación	0,08	2	0,20
• Reportes presupuestales que limiten la compra de equipos de trabajo	0,10	2	0,20
• Parque Automotor Obsoleto	0,05	3	0,15
	<b>1,00</b>		<b>3,06</b>

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.06 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo para mejorar la limpieza del Cantón Santa Elena.

### **CUADRO 28 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Esta Matriz resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de los diferentes departamentos de la empresa, al igual que la matriz MEFE la forma de evaluar al ambiente interno fue por consenso.

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
• Seriedad y buen servicio	0,15	3	0,45
• Talento Humano Comprometido	0,05	3	0,15
• Implementación de Tachos de Reciclaje	0,05	4	0,20
• Empresa Pública constituida legalmente, cuenta con autonomía.	0,13	4	0,52
• Crea ingresos independientes para empresa.	0,10	4	0,40
• Creación del comité de seguridad y salud publica	0,20	4	0,80
<b>DEBILIDADES</b>			
• Costo Operativo elevado	0,03	1	0,03
• No dispone de un plan estratégico	0,10	1	0,10
• Inadecuados canales de comunicación con los usuarios.	0,02	2	0,06
• Falta de recursos para implementar estrategias de cambio	0,10	1	0,10
• No dispone de políticas y reglas	0,05	2	0,10
• Cambio de Autoridades en el Cantón Santa Elena	0,02	1	0,02
	1,00		2,93

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.93 lo que significa que la empresa es enérgica internamente en la que se puede utilizar las fortalezas que tiene la organización para aminorar sus debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

### MATRIZ DAFO

La matriz **FODA** conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias que son: **Estrategias FO** (Fortalezas \_ Oportunidades), **Estrategias DO** (Debilidades – Amenazas), **Estrategia FA** (Fortalezas – Amenazas), **Estrategias DA** (Debilidades – Amenazas).

Representan un esfuerzo para examinar las diferentes estrategias para la obtención de mejores resultados en la Organización de la Empresa EMASA-EP Santa del Cantón Santa Elena.

**CUADRO 29 La matriz de las Amenazas–Oportunidades–Debilidades–Fuerzas (DOFA)**

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Incorporación de equipos con tecnología para la recolección del material para el reciclaje (F3, O3, O4)	1. Con el plan estratégico lograremos los objetivos a largo plazo con el apoyo de autoridades municipales y provinciales(D2, O1)
2. Trabajo conjunto con el municipio (F4, O1)	2. Incrementar y desarrollar planes que evalúe y acepten las autoridades con el fin de contribuir con la economía de la región (D2, O1)
3. Creación del comité de seguridad y salud con el programa de reciclaje del cantón (F6, O5)	3. Creación de las políticas y reglas para establecer la importancia del medio ambiente y de la empresa (D5, O2)

ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer planes novedosos para mejorar la recolección de basura por el incremento de la población (F3, A3, A4)</li> <li>2. Realizar un análisis sobre el aumento poblacional en el cantón para incrementar la ruta de recolección consiguiendo que no se acumulara la basura ni se contaminara el ambiente (F1, F6, A4)</li> <li>3. Creación de buenos presupuestos para la implementación de equipos de limpieza brindando un mejor servicio a la ciudadanía (F1, A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostener el tiempo y cantidad de anuncios publicitarios sobre el reciclaje tendentes a lograr una mejor posición en la mente de los ciudadanos (D3, A1, A2, A3 y A4)</li> <li>2. Evaluar y mejorar las tasas de impuestos por el servicio y obteniendo el recurso necesario para mejorar los equipos de trabajo de la empresa (D4, A2)</li> <li>3. Realizar y ejecutar el plan estratégico para establecer planes adecuados para solucionar los problemas de la basura y los botaderos disminuyendo la contaminación de la provincia (D2, A3, A4)</li> </ol>

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

#### 4.9 ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN

Las estrategias son las acciones que se llevarán a cabo con el fin de alcanzar los objetivos deseados en la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena.

Los cursos de acción nos instruyen cómo lograr a que las estrategias para la Empresa EMASA-EP se puedan concretar.

#### ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

**Estrategia 1** Mantener y desarrollar vías de comunicación con la comunidad y autoridades para recibir sus inquietudes o reclamos referentes a nuestros servicios, atendiéndolos con prioridad.

### **Curso de Acción 1**

- ❖ Proporcionar a la ciudadanía del cantón la publicidad de la empresa EMASA-EP ya sea radial, televisiva o por volantes.
- ❖ La empresa EMASA-EP para atender a los usuarios y ciudadanía establecerá una oficina en Santa Elena, ubicada en barrio Galápagos calle Bolívar y Calderón,
- ❖ Se establecerán las líneas de atención al público con los correos electrónicos [emasa@imse.gob.ec](mailto:emasa@imse.gob.ec), [emasaimse@hotmail.com](mailto:emasaimse@hotmail.com).

**Estrategia 2** Propiciar, en nuestro personal y la comunidad, la conciencia ambiental y acciones concretas de preservación del ambiente.

### **Curso de Acción 2**

- ❖ Se implementara un sistema de gestión ambiental proporcionado por la empresa especializada en estos temas.
- ❖ Se patrocinara el plan de reciclaje y la utilización de productos y procesos de bajo impacto ambiental.
- ❖ Se le brindara a la ciudadanía los tachos de reciclaje uno de color verde para los orgánicos y otro de color negro para los inorgánicos así su recolección será más productiva.

**Estrategia 3** Creación de las políticas y reglas para establecer la importancia del medio ambiente y de la empresa.

### **Curso de Acción 3**

- ❖ Verificar y definir las políticas que se mantienen para las empresas del sector Público y en protección de medio ambiente.
- ❖ Programar reuniones con la directiva de EMASA-EP.
- ❖ Con la dirigencia de la Empresa EMASA-EP se establecerán diplomacias para la empresa.

## **ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO**

**Estrategia 1** Mejorar las actividades de recolección proporcionando una excelente imagen de la empresa y la ciudad.

### **Curso de Acción 1**

- ❖ Implantar la tecnología adecuada para disminuir la contaminación de la provincia.
- ❖ Incrementar las maquinarias
- ❖ Planes adecuados de recolección
- ❖ Reparar e implementar recipientes adecuados para la recolección

**Estrategia 2** Mejorar de modo continuo nuestro desempeño, tanto en la calidad de los servicios como el cuidado ambiental, preservando la salud y seguridad ocupacional y previniendo la contaminación en el origen.

### **Curso de Acción 2**

- ❖ Estimular a nuestro personal en el uso de las prácticas y elementos de seguridad, manteniendo la salud y la seguridad en el trabajo.

- ❖ Implementación de equipos de seguridad
- ❖ Capacitación a los empleados en Seguridad y Salud empresarial
- ❖ Implementar Señales de seguridad.

**Estrategia 3** Mantener y mejorar nuestras acciones y recursos para maximizar el beneficio económico y la eficiencia global.

### **Curso de Acción 3**

- ❖ Dialogar y establecer con el municipio una nueva tasa de recolección mejor estructurada para poder incrementar el beneficio hacia la empresa.
- ❖ Elevar un porcentaje adecuado de la tasa de recolección.
- ❖ Mantenerse al día con la información de nuevos equipos de reciclaje.
- ❖ Instruir al personal con los equipos apropiados para la recolección diaria de la basura.

## **ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

**Estrategia 1** Agregar a las empresas del sector industrial y comercial para poder implementar la sectorización del cobro de la tasa, que permita mejorar los ingresos de la empresa.

### **Curso de Acción 1**

- ❖ Conversar con los altos mandos de las distintas empresas industriales.
- ❖ Establecer una tasa adecuada para que acepten el servicio.
- ❖ Darles a conocer el manejo de sus residuos industriales que producen disminuyendo la contaminación.
- ❖ Maquinarias apropiadas para recoger los residuos industriales.

**Estrategia 2** Creación del comité de Seguridad y Salud para el Cantón Santa Elena

### **Curso de Acción 2**

- ❖ Con el Plan Estratégico se establecerá la creación del comité de seguridad y Salud.
- ❖ Diseñar las normas y los lineamientos en materia de seguridad y salud para el cantón.
- ❖ Con la administración de la Empresa EMASA-EP se implantará el comité de seguridad y salud brindando la asesoría necesaria para su funcionamiento.

**Estrategia 3** Implantar en los colegios y comunidades los programas educativos y culturales, que promuevan la separación en la fuente, el reciclaje como actividad económica de la provincia.

### **Curso de Acción 3**

- ❖ Promover con la Administración Municipal la capacitación a los establecimientos educativos para disminuir la cantidad de basura y mejorar el ambiente en el cantón.
- ❖ Establecer programas de reciclaje
- ❖ Folletos para entusiasmar a los futuros jóvenes del reciclaje.
- ❖ Compensar a los colegios que más reciclen en el Cantón.

## **4.10 POLÍTICAS**

Las políticas son el mecanismo de la empresa, son los principios guías en la toma de decisiones por eso es muy importantes establecerlas y darlas a conocer al personal de la empresa ya que los orientan para conseguir los objetivos deseados.

### **4.10.1 POLÍTICA DE CALIDAD**

Por medio de ésta política la empresa buscará la satisfacción de la ciudadanía, a través de la prestación oportuna y excelente de sus servicios, modernizar su equipo de transporte en las zonas rurales, ampliar sus rutas; y, mejorar el equipo de limpieza vial, buscando su crecimiento, y desarrollo sostenible.

- ❖ Mejorar el compromiso existente e implementar programas de capacitación en aptitudes laborales a empleados y demás personal de la empresa.
- ❖ Ampliar las rutas a través del apoyo que preste el municipio en el mejoramiento vial en zonas desatendidas y así se permita una mejor prestación del servicio y un menor impacto medio ambiental.
- ❖ Mejorar el equipo de limpieza vial, a través de la implementación de nuevos recipientes y la sustitución de los obsoletos, con el fin de mejorar el servicio y disminuir la contaminación visual que proporcionan las basuras depositadas inadecuadamente.

### **4.10.2 POLÍTICA COMERCIAL**

A través de la cual la empresa busca tener una adecuada relación con la ciudadanía que en este caso sería el cliente, como medio para mejorar su posicionamiento a nivel cantonal y así facilitar su estabilidad.

- ❖ Incorporar al sector industrial y comercial para poder implementar la sectorización del cobro de la tasa, que permita mejorar los ingresos de la empresa.
- ❖ Indagación de nuevos mercados y elaboración de estudio de aumento de la tarifa sectorizada del servicio.
- ❖ Cumplimos con los estándares técnicos solicitados por las leyes ecuatorianas correspondiente al cuidado de la ciudadanía y el medio ambiente.

#### **4.10.3 POLÍTICA SOCIAL**

Mediante ésta política la empresa buscará la participación ciudadana en el manejo adecuado de los residuos sólidos, lograr la separación en la fuente e implementar la recuperación a través de los programas de reciclaje y transformación en los programas de compostaje, lombricultura, entre otros aspectos.

- ❖ Establecer, con el concurso interinstitucional y de la Administración Municipal, programas educativos y culturales, que promuevan la separación en la fuente, el reciclaje como actividad económica y la transformación de los desechos orgánicos para el compostaje y la lombricultura;
- ❖ Promover, con el concurso de la Administración Municipal, el fortalecimiento de grupos asociativos que apoyen la labor cultural y económica del reciclaje, el compostaje y la lombricultura, con el propósito de disminuir la cantidad de basura a botar y generar ingresos a personas de escasos recursos:
- ❖ Estamos al servicio de la ciudadanía, comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y salud de todos los que formamos la Empresa.

#### **4.10.4 POLÍTICA AMBIENTAL**

Establecemos y mantenemos un sistema de Gestión Ambiental Integral para asegurar la protección del medio ambiente y el bienestar de las futuras generaciones. Centramos nuestro esfuerzo en disminuir el impacto ambiental generado por las actividades domiciliarias y las industriales y deberá ser difundida, comprendida, implementada y mantenida por todos los niveles de la empresa.

- ❖ Desarrollamos nuestras actividades en un marco de respeto por el medio ambiente, por lo que nos comprometemos a realizar nuestros mejores esfuerzos en orden a obtener mejoras continuas en nuestras prácticas ambientales;
- ❖ Preservamos la calidad del ambiente, involucrando a nuestro personal y a todos los ciudadanos de Cantón.
- ❖ Buscar la mejora continua del sistema de recolección y depósito de la basura, evaluado a través de Auditorías Internas y de la Revisión Anual por los Directivos;
- ❖ Implementamos planes de capacitación en prácticas ambientales para nuestro personal y ciudadanos, incentivándoles a cumplirlas y a participar proactivamente.

#### **4.10.5 POLÍTICAS DE SERVICIO**

Nuestra política de servicio se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con la ciudadanía del cantón en satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo, puntualidad, compromiso de mejorar la seguridad en nuestras operaciones.

- ❖ Velar por la buena imagen de la empresa, ofreciendo un trato cortés y respetuoso, brindándoles todas las facilidades y amables atenciones.
- ❖ Todo el personal debe desempeñar su trabajo con responsabilidad, cuidado, esmero, en el tiempo y lugar convenidos, bajo la dirección del gerente o su delegado.
- ❖ Cumplir con la recolección diaria de la basura por todos los barrios del cantón.
- ❖ Seguridad absoluta en la manipulación de la carga como propósito fundamental.
- ❖ Implementar el servicio de recolección de los desechos hospitalarios en los diferentes centros de salud, consultorios y hospitales del cantón.
- ❖ Nos comprometemos a cumplir con la legislación y normativa ambiental aplicable a nivel nacional, provincial, municipal y otros compromisos asumidos.

#### **4.10.6 POLÍTICAS DEL PERSONAL**

Estas políticas en la empresa van a orientar y señalar el sentido en que deben tomarse las decisiones referentes al personal, asimismo fijar los límites y enfoques bajo las cuales habrán de conseguirse los objetivos.

- ❖ Darles a conocer a cada empleado sus funciones y responsabilidades que corresponden al departamento asignado a laborar.
- ❖ El personal deberá respetar el horario de ingreso y salida en la jornada de trabajo.
- ❖ Llevar su vestimenta adecuada y su equipo de trabajo para un mejor desempeño laboral;
- ❖ Cuidar con esmero los instrumentos y equipos de trabajo.

- ❖ Comunicar a su supervisor cualquier irregularidad que estime que pueda causar daños, tanto a la empresa como a sus compañeros de labores;
- ❖ Evaluación de su desempeño laboral;
- ❖ Recompensar los desempeños meritorios.

#### **4.11 PROGRAMAS**

Los programas, o componente indispensable del plan estratégico para la Empresa EMASA-EP, son el núcleo de las acciones que la organización quiere llevar a cabo para mejorar tanto la empresa como el ambiente del Cantón.

Una formulación estratégica adecuada para implementar los programas en la Empresa EMASA-EP se basa en el diagnóstico que se ha hecho de la situación de las necesidades del Cantón Santa Elena, y apunta a satisfacer las necesidades de la población. Esta debe además establecer prioridades, dirigir y optimizar los esfuerzos de gestión y los recursos para lograr los fines que se ha propuesto.

Los programas preparados para la Empresa EMASA-EP, derivan sus diferentes proyectos estratégicos relacionados entre sí, con sus diferentes objetivos y que estos a su vez tienen su propia conceptualización, sus diferentes fechas planeadas para la ejecución de actividades, administrados en forma coordinada para su seguimiento y control de cada uno de ellos.

Los programas establecidos para la Empresa EMASA-EP para los próximos 5 años serán: Programa de Capacitación, Mejorar las tasas de impuestos por el servicio brindado por la Empresa EMASA-EP, Implementación de nuevos recipientes y Ampliación de las rutas de recolección.

#### **4.12 PROYECTOS**

Los proyectos se refiere a la propuesta de acción técnico económica para resolver varios problemas en la empresa utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnología entre otros.

Los proyectos de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de trabajo y de la empresa, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo.

La Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena para los posteriores 5 años tendrá en cuenta varios proyectos propuestos en el Presente Plan Estratégico que corresponde a Implementación de tachos en los hogares para ejercer el Reciclaje (Plan de manejo de proyectos sólidos), Capacitaciones en los Colegios para implementar el reciclaje (Educando para un mundo Mejor), Proyecto de Capacitación Puerta A Puerta en los Diferentes Sectores del Cantón, entre otros.

Los proyectos para la Empresa EMASA-EP fueron realizados mediante una matriz donde se especifica el nombre del proyecto a realizar, el objetivo a conseguir en cada uno de ellos, las actividades que deberán de realizar como parte de la gestión de los directivos para su ejecución, fecha de inicio y de culminación de la obra, los resultados que se esperan conseguir en cada uno de ellos, quienes serán los responsables de llevarlo a cabo y el impacto quienes se van a beneficiar.

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 llevarán a cabo cada uno de ellos.

## 4.13 PROCEDIMIENTOS

Determinamos los procedimientos para indicar los pasos para la realización de los programas y proyectos de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena, los mismos que nos servirán en la secuencia cronológica de las acciones requeridas permitiendo de esta manera realizar un trabajo de forma correcta.

### 4.13.1 Diagramación

La diagramación de flujo de datos que se utilizará en los diferentes procedimientos para la ejecución de los programas y proyectos de la empresa se verá representada con varios símbolos, sus respectivas representaciones y significado, con el objetivo de dar agilidad para los trámites respectivos

**CUADRO 30 Significado de la Diagramación**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o Terminio:</b> Indica el principio o el fin del Flujo.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o Alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más posiciones.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarda un documento en forma temporal o fija.
	<b>Conector de Página:</b> Representa la conexión o enlace con otra hoja diferente.

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**CUADRO 31 REPRESENTATIVO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Programa	Proyecto	Nivel			Cronograma					Costo	Financiamiento			Responsables	Involucrados
		P	E	EV	2012	2013	2014	2015	2016		Propio	Convenio	Autogestión		
Capacitación al Personal de EMASA-EP	Proyecto de Capacitaciones en los Colegios para implementar el reciclaje		■		■					10.000,00	■			Empresa EMASA-EP	Colegios del Cantón Santa Elena
	Proyecto de Capacitación Puerta A Puerta en los Diferentes Sectores del Cantón		■		■	■				25.000,00		■		Empresa EMASA-EP y Municipio de Santa Elena	Familias del Cantón Santa Elena
Evaluar y mejorar las tasas de impuestos por el servicio brindado por la empresa EMASA-EP	Proyecto de adquisición de nuevas unidades de recolección y transporte de los desechos	■				■	■			30.000,00	■			Empresa EMASA-EP	Empresa EMASA-EP
	Proyecto de remodelación de las instalaciones de la empresa EMASA-EP	■					■	■		48.000,00		■		Empresa EMASA-EP	Empresa EMASA-EP
	Proyecto del nuevo relleno sanitario del Cantón Santa Elena	■						■	■	1'500.000,00		■		Empresa EMASA-EP, Dirección de Gestión Ambiental y Depart. Desarrollo Comunitario	Empresa EMASA-EP, Dirección de Gestión Ambiental y Depart. Desarrollo Comunitario
Implementación de nuevos recipientes y la sustitución de los obsoletos	Implementación de tachos en los hogares para ejercer el Reciclaje (Plan de manejo de proyectos solidos)	■			■					500.000,00		■		Empresa EMASA-EP	Cantón Santa Elena
Ampliación de las rutas de recolección para el mejoramiento vial en zonas desatendidas	Proyecto de Creación del Comité de Seguridad y Salud		■		■					300,00	■			Empresa EMASA-EP	Empresa EMASA-EP
	Proyecto de Incorporación del sector industrial y comercial.		■		■					100,00	■			Empresa EMASA-EP	Empresas del Cantón Santa Elena

Fuente: Plan Operativo Anual de la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**Programa 1:** Programa de capacitación al Personal de EMASA-EP, Proyecto de Capacitaciones en los colegios para implementar el reciclaje y proyecto de capacitación puerta a puerta en los diferentes sectores del cantón

El programa de capacitación proporcionara a todos la confianza, creatividad y capacidad de realizar mejor su trabajo, orientando a mejorar el ambiente de la empresa y de la ciudadanía.

**Objetivo:** Promover el desarrollo de sus habilidades, la creatividad y el liderazgo de cada persona, en un ambiente de estimulación orientado hacia las metas organizacionales.

**CUADRO 32 Programa de Capacitación**

Período de realización y lugar	N° de Horas	Responsable	Dirigido a:	Costo	Recursos
Abril 2012 Instalaciones de EMASA-EP	8	Área Técnica	Personal de EMASA-EP	\$ 150,00	Computador Audiovisuales Folletos, Hojas Lápices Refrigerio

Fuente: Empresa EMASA-EP

Elaborado por: Sergio Orrala Montes

### Beneficios

- ❖ Convierte la empresa en un entorno familiar.
- ❖ Mejora la relación entre todos los trabajadores de la organización
- ❖ Mejora el conocimiento del puesto de trabajo
- ❖ Incrementa la productividad, eficiencia y calidad del trabajo
- ❖ Aumenta el liderazgo dormido de los trabajadores
- ❖ Desarrollo de habilidades y destrezas para condiciones particulares de la empresa

**CUADRO 33 Proyecto: Capacitaciones en los Colegios para implementar el reciclaje y mejorar el medio ambiente**

**Proyecto 2012 - 2013**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Capacitaciones en los Colegios para implementar el reciclaje (Educando para un mundo Mejor)	Desarrollar una cultura y/o conciencia ecológica a la comunidad educativa de nuestros establecimientos, a través del reciclaje y la reutilización de materiales de desechos, con el objeto de generar un cambio conductual y procedimental en materia ambiental.	Contratar a personas idóneas para la capacitación de los estudiantes	\$ 10.000,00	Mayo 2012 a Noviembre 2013	Que los estudiantes sepan sobre el reciclaje y cómo pueden ayudar a enfrentar la contaminación ambiental, contribuyendo a la clasificación y reutilización de algunos materiales en nuestros establecimientos educativos.	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Dirección Provincial de Educación, Departamento Desarrollo Comunitario	Estudiantes de los diferentes planteles educativos del Cantón Santa Elena

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**CUADRO 34 Proyecto: Capacitación Puerta A Puerta en los Diferentes Sectores del Cantón para el reciclaje**

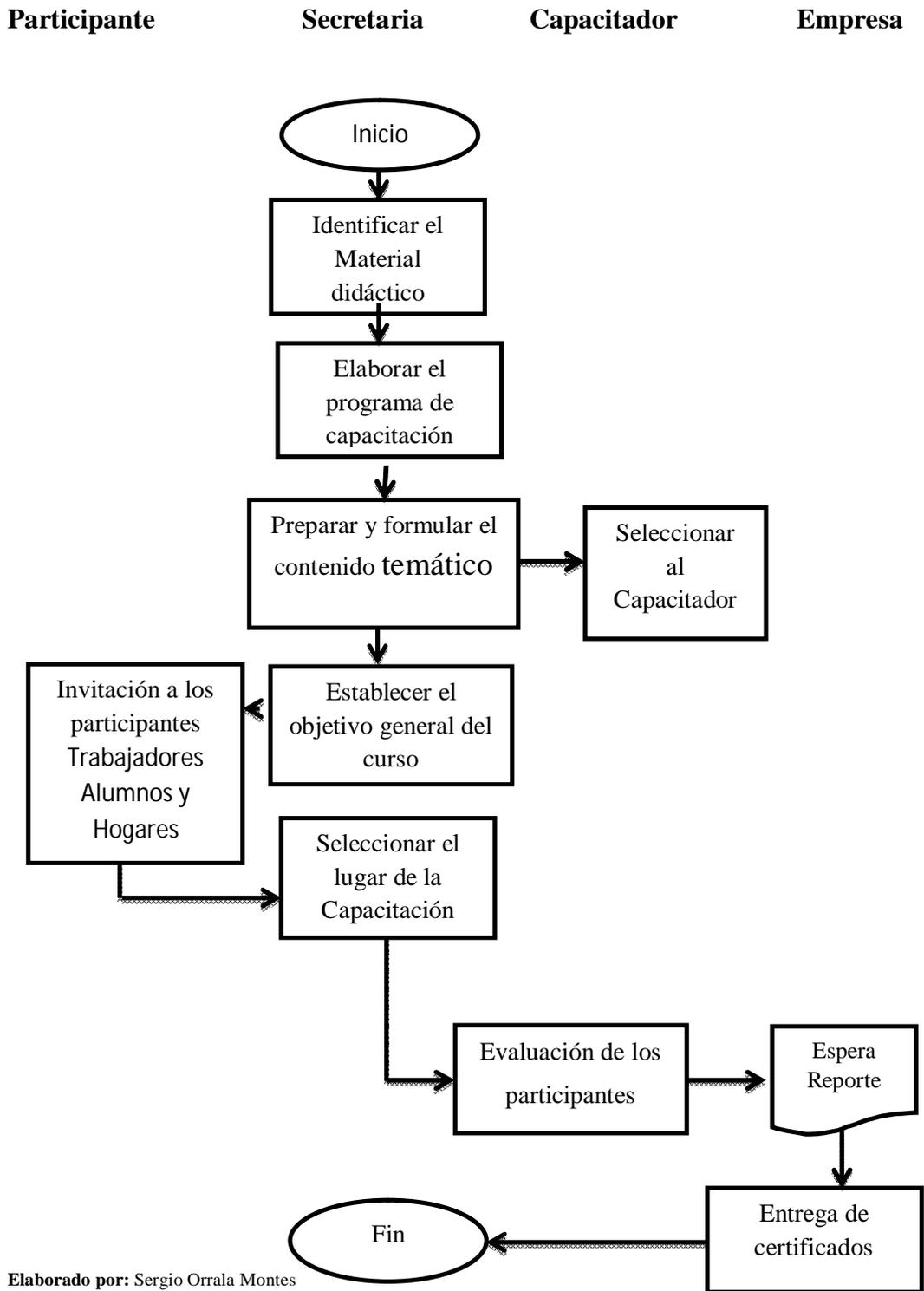
**Proyecto 2012 - 2012**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Proyecto de Capacitación Puerta A Puerta en los Diferentes Sectores del Cantón	Planificar el desarrollo cantonal e institucional en lo que a medio ambiente se refiere, garantizando la participación de la ciudadanía	Proporcionar a los estudiantes para que capaciten a los ciudadanos	\$ 25.000,00	Enero 2012 a Diciembre 2012	Evitar la contaminación ambiental y disminuir el uso de productos contaminantes para obtener un futuro más limpio y saludable	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Dirección Provincial de Educación, Departamento Desarrollo Comunitario	Habitantes del Cantón Santa Elena

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 26 Procedimiento de la Actividad de Capacitación para los diferentes participantes y sus diferentes temas.**



Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**Programa 2:** Evaluar y mejorar las tasas de impuestos por el servicio brindado por la empresa EMASA-EP, Proyecto de adquisición de nuevas unidades de recolección y transporte de los desechos y Proyecto de remodelación de las instalaciones de la empresa EMASA-EP

El programa de evaluar y mejorar las tasas de los impuestos por el servicio que brinda la empresa se establece para implementar y mejorar los equipos de limpieza de la ciudad y formular programas que ayuden a la ciudadanía a reducir el incremento de la basura y la contaminación.

**Objetivo:** Regenerar las tasas de impuestos para implementar Programas y Proyectos de inversión diseñados para la recolección de la basura del Cantón Santa Elena.

**CUADRO 35 Programa de evaluar y mejorar las tasas de los impuestos por el servicio**

<b>PERÍODO DE REALIZACION Y LUGAR</b>	<b>JEFE ENCARGADO</b>	<b>DIRIGIDO A</b>
ENERO 2012 INSTALACIONES DE EMASA-EP	JEFE DE DEPARTAMENTO FINANCIERO	MUNICIPIO DE SANTA ELENE

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

### **Beneficios**

- ❖ Se implementarán nuevas maquinarias para un mejor servicio
- ❖ Fortalecerá la institución en su aspecto técnico y financiero
- ❖ Incorporará proyectos para mejorar el ambiente en el Cantón
- ❖ Equipamiento del taller e instalaciones para un mejor mantenimiento y reparación del parque recolector.

**CUADRO 36 Proyecto de remodelación de las instalaciones de la Empresa EMASA-EP**

**Proyecto 2014 - 2015**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Proyecto de remodelación de las instalaciones de la empresa EMASA-EP	Mejorar la infraestructura física de oficinas administrativas	Desarrollar los planos para las instalaciones nuevas en la empresa	\$ 30.000,00	Marzo 2014 A Enero 2015	Mejor atención y servicio al ciudadano del Cantón Santa Elena	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO EMASA-EP	Mejoramiento de todas las Instalaciones de la Empresa Municipal de Aseo EMASA-EP

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**CUADRO 37 Proyecto de adquisición de nuevas unidades de recolección y transporte de los desechos**

**Proyecto 2013 - 2014**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Proyecto de adquisición de nuevas unidades de recolección y transporte de los desechos	Reforzar la flota de camiones de recolección de basura en todo el Cantón Santa Elena	Financiamiento por parte del Municipio y La Empresa EMASA-EP	\$ 48.000,00	Abril 2013 A Enero 2014	Cubrir más rutas de recolección de la basura del Cantón Santa Elena	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO EMASA-EP	Parroquias del Cantón Santa Elena julio Moreno, Chanduy, Julio Moreno y La Zona Industrial.

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**CUADRO 38 Proyecto del nuevo relleno sanitario del Cantón Santa Elena**

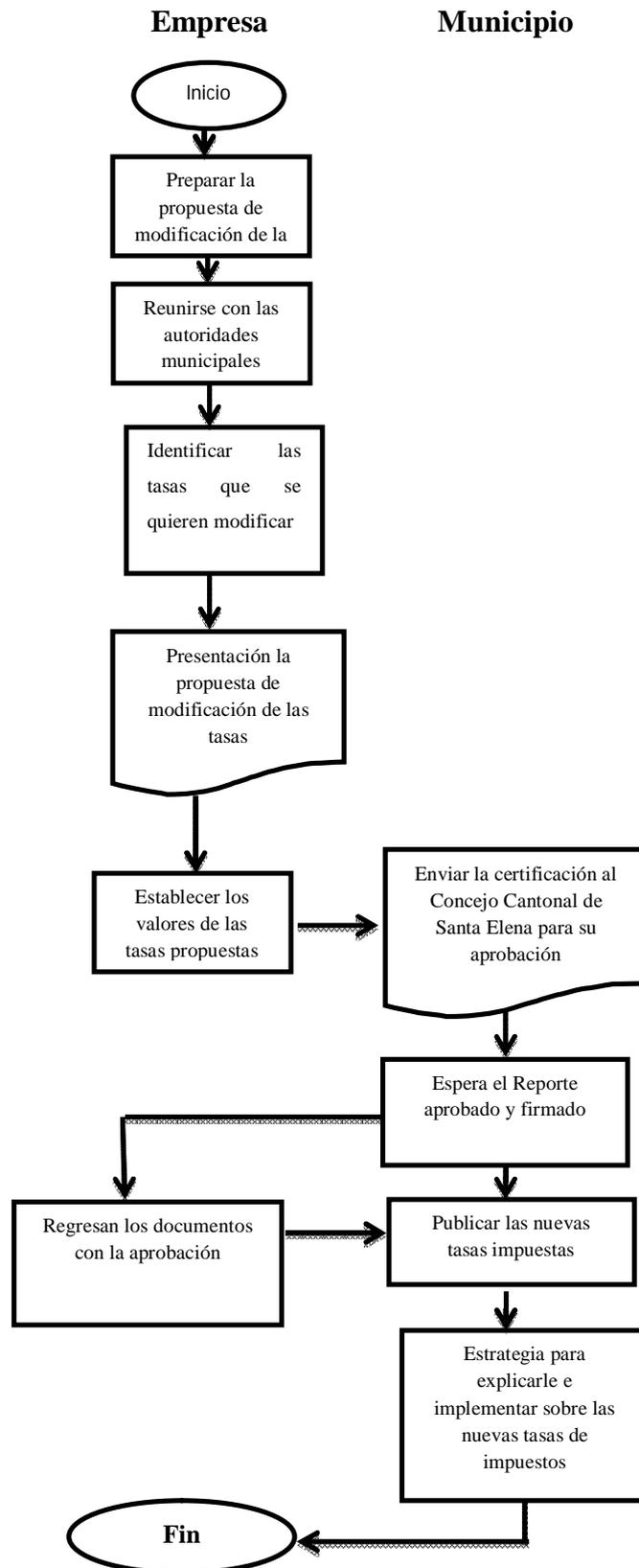
**Proyecto 2015 – 2016**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Proyecto del nuevo relleno sanitario del Cantón Santa Elena	Mejorar el proceso de la Transformación y/o Tratamiento de la basura evitando la contaminación del aire y el suelo del Cantón	Construir los planos y el lugar adecuado para la implementación del programa	\$ 1.500.000,00	Febrero 2015 A Marzo 2016	Eliminación de humos, olores, plagas, molestias públicas que se generan con otros métodos de eliminación de basura	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Departamento Desarrollo Comunitario	Toda la Población del Cantón Santa Elena

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 27 Procedimiento para mejorar las nuevas tasas de impuestos**



Elaborado por: Sergio Orrala Montes

**Programa 3:** Implementación de nuevos recipientes y la sustitución de los obsoletos, Implementación de tachos en los hogares para ejercer el Reciclaje (Plan de manejo de proyectos sólidos).

Este programa permitirá establecer la sustitución, reparación e implementación de los diferentes depósitos de basura y así mejorar la recolección y limpieza de la ciudad

**Objetivo:** Mejorar la capacidad operativa de los depósito de basura, conservando y prolongando la vida útil de las infraestructuras con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los usuarios.

**CUADRO 39 Implementación de nuevos recipientes y la sustitución de los obsoletos**

Período de realización y lugar	N° de Horas	Responsable	Dirigido a:	Costo
Febrero 2012	Permanente	Empresa Municipal de aseo EMASA-EP, dirección de gestión ambiental y Municipio de Santa Elena	Habitantes del Cantón Santa Elena	\$8.000

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

### **Beneficios**

- ❖ Mantendrán siempre limpia la ciudad y dará un agradable aspecto de limpieza
- ❖ Ayudan a que la recolección de la basura sea más fácil
- ❖ Ayudan a reciclar
- ❖ Promueven un ambiente social, ordenado, seguro y estimulante para la ciudadanía del Cantón.

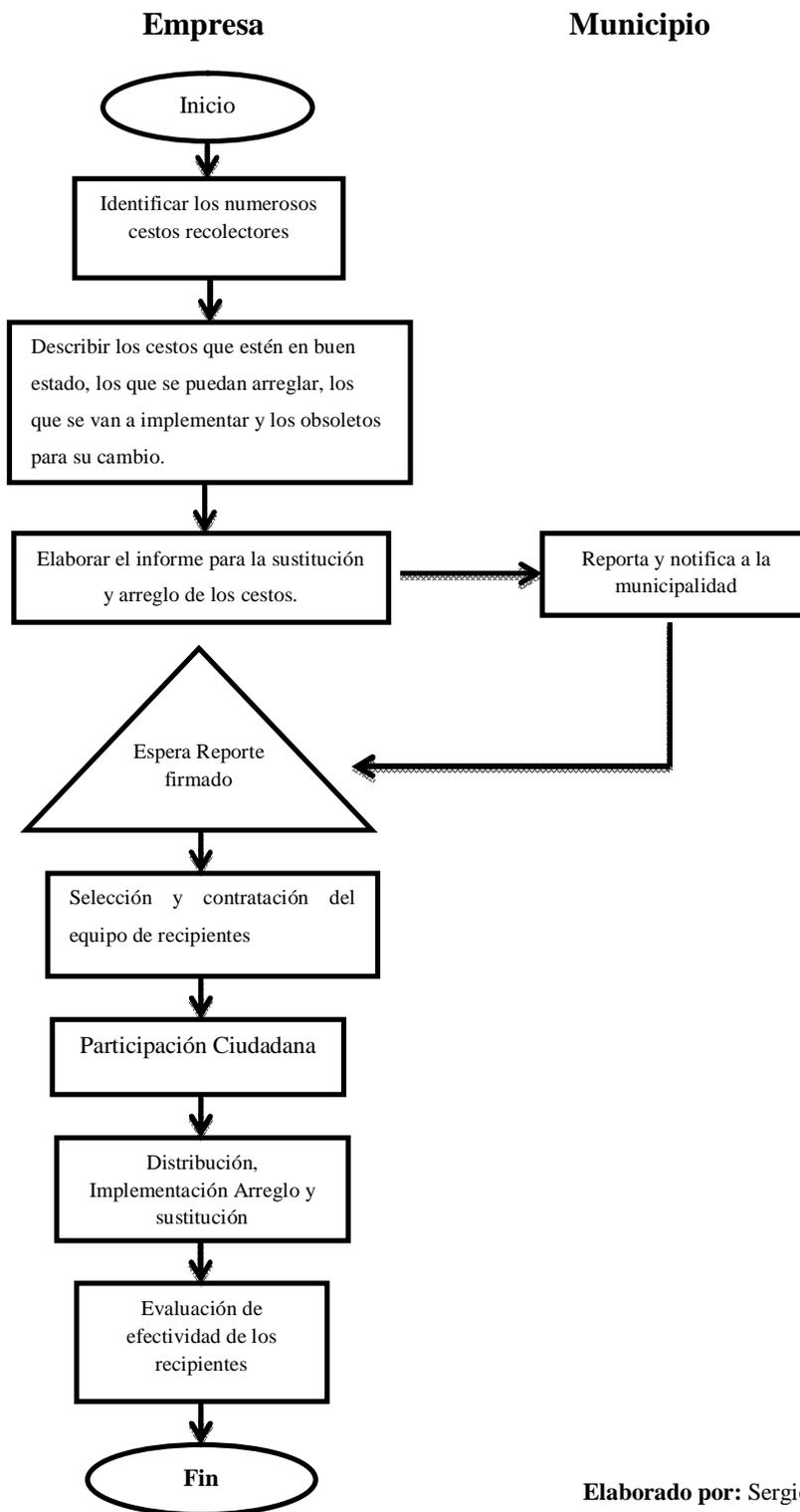
**CUADRO 40 Proyecto: Implementación de tachos en los hogares para ejercer el reciclaje**

**Proyecto 2012 - 2013**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Implementación de tachos en los hogares para ejercer el Reciclaje (Plan de manejo de proyectos sólidos)	Separarla con el fin de reciclarla, reutilizar y reducirla para sacarle provecho y así facilitar el acarreo de basura	Recipientes adecuados para la separación de los desechos	\$ 500.000,00	Enero 2012 a Septiembre 2013	Lograr menor producción de productos contaminantes al aumentar el reciclaje, ahorrando al mismo tiempo recursos naturales NO renovables	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Dirección Provincial de Educación, Desarrollo Comunitario	Disminuir la contaminación que existe en todo el Cantón Santa Elena y así tener un ambiente limpio y saludable.

**Fuente:** Empresa EMASA-EP  
**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 28 Procedimientos para la implantación y sustitución de los tachos de reciclaje en el Cantón Santa Elena.**



Elaborado por: Sergio Orrala

**Programa 4:** Ampliación de las rutas de recolección para el mejoramiento vial en zonas desatendidas, Proyecto de Creación del Comité de Seguridad y Salud y Proyecto de Incorporación del sector industrial y comercial.

Con este programa se llegará a las distintas juntas parroquiales, cantones y pueblos del Cantón Santa Elena que antes eran desatendidas para brindarle el servicio de recolección de la basura y limpieza de sus calles.

**Objetivo:** Mejorar la cobertura de la recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos cubriendo todas las zonas desatendidas del Cantón Santa Elena.

**CUADRO 41 Ampliación de las rutas de recolección**

Período de realización y lugar	Nº de Horas	Responsable	Dirigido a:	Costo
Marzo 2012	8 horas	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL	Habitantes del Cantón Santa Elena	\$51.000

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

### **Beneficios**

- ❖ Reducción de la contaminación en estos sectores
- ❖ Preveé enfermedades por el aglomeramiento de la basura
- ❖ Eliminan los botaderos de basureros clandestinos
- ❖ Mantener siempre limpios los sectores desatendidos
- ❖ Que estos lugares conozcan y ayuden al reciclaje del cantón y así preservar el medio ambiente
- ❖ Mejorará la calidad de vida de estos sectores con la recolección diaria de la basura

**CUADRO 42 Proyecto de Creación del Comité de Seguridad y Salud**  
**Proyecto 2015-2016**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Proyecto de Creación del Comité de Seguridad y Salud	Promover planes y programas de prevención de riesgos proponiendo a la empresa la mejora de las condiciones o la corrección de las deficiencias existentes.	Inversión de la Empresa EMASA-EP	\$ 300,00	Enero a Mayo 2015-2016	Reducir el riesgo de lesiones para los trabajadores de la empresa con la inducción y señalización correspondiente en la empresa	Jefe Técnico y Jefe Talento Humano	Trabajadores de la Empresa EMASA-EP y la prevención de accidentes laborales en el puesto de trabajo

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**CUADRO 43 Incorporación del Sector Industrial y Comercial**

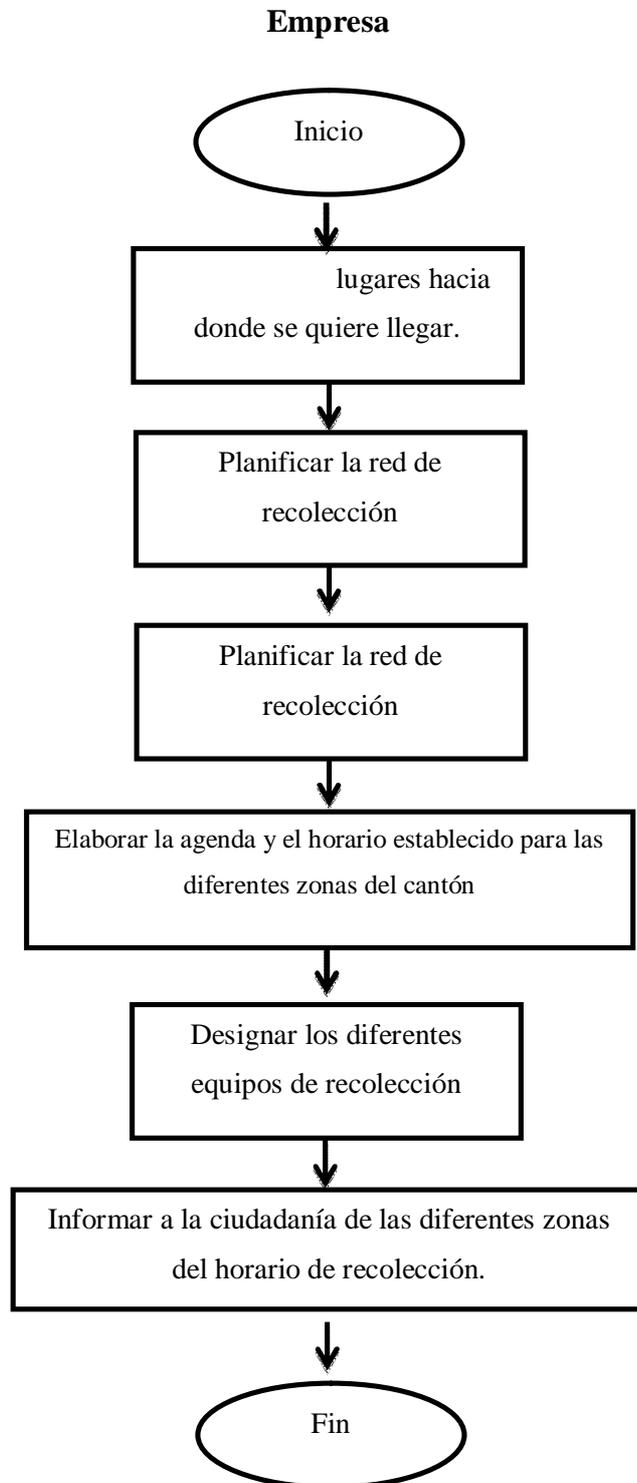
**Proyecto 2015-2016**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA DE INICIO Y CULMINACIÓN DE LA OBRA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Incorporación del sector industrial y comercial.	Incentivar a los gerentes de las diferentes empresas comerciales e industriales a asociarse mediante programas de recolección de los desechos que expulsan y así poder implementar la sectorización del cobro de la tasa de recolección de basura.	Inversión de la Empresa EMASA-EP	\$ 100,00	Febrero a Julio 2015-2016	Obtener que las Empresas Industriales y Comerciales del Sector se asocien para un mejor control de sus desperdicios y así disminuir la contaminación	Jefe Administrativo	Empresas Comerciales e Industriales del Cantón Santa Elena.

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**GRÁFICO 29** Procedimientos para Ampliación de las rutas de recolección para el mejoramiento vial en zonas desatendidas.



Elaborado por: Sergio Orrala Montes

#### **4.14.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL (POA)**

El Plan Operativo Anual (POA) de la Empresa EMASA-EP es la herramienta que complementa la eficacia del presupuesto, al POA se conoce como un instrumento que ayuda a la gestión, que detalla el funcionamiento adecuado de la economía y que proporciona la instrumentación de la política económica de la empresa de tal forma que los planes, programas y proyectos contenidos se hagan realidad.

El plan operativo anual está perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos y proyectos a conseguir cada año. Mediante la planeación operacional, el gerente de la empresa concibe y determina las acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan hacia el éxito y al alcance de los objetivos de la empresa.

Para la elaboración del POA de la Empresa EMASA-EP, es necesario construir una serie de elementos articulados entre sí que permitirán el control y seguimiento, mensual, trimestral y anual pormenorizado de la ejecución física y financiera de la gestión en un plazo determinado.

Por lo mencionado el POA se realizó de una manera ejecutiva en base a una estructura orgánica la misma que está compuesta por los niveles de decisión y de asesoramiento para lograr el compromiso en las acciones que estos los involucran.

El presente Plan Operativo para el 2012 se inscribe dentro del proceso ajustado en la Planificación Estratégica de la Empresa EMASA-EP 2011-2016 y da seguimiento a un proceso de Planificación de los programas y proyectos. Ver el POA de la Empresa EMASA-EP como se detalla a continuación:

# CUADRO 44 Plan Operativo Anual POA

## MATRIZ DE PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

AÑO 2012

DATOS INSTITUCIONALES



Codigo Institucional:	INSTITUCIÓN	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE SANTA ELENA "EMASA EP"
Función Institucional principal según mandato Legal: PLANIFICAR, DESARROLLAR, PROMOVER Y EJECUTAR PLANES INTEGRALES DE SALUD AMBIENTAL.		
Misión: Prestar el servicio público de aseo a la ciudadanía bajo los criterios de eficiencia, transparencia, calidad, rentabilidad social y económica, con participación ciudadana y preservación del medio ambiente.		Base Legal: Tipo de Norma N° 2010 R. O. N° 179 Fecha: 30.06.2011
Visión: En el 2014 ser líderes en la Gestión integral de Residuos Sólidos para precautelar el ambiente y la Salud a nivel local y provincial.		

**PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR..**

<b>Objetivos del Plan:</b> 1. <input type="checkbox"/> Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad. 2. <input type="checkbox"/> Mejorar las capacidades y potencialidades de la población. 3. <input checked="" type="checkbox"/> Mejorar la calidad de vida de la población. 4. <input checked="" type="checkbox"/> Promover un ambiente sano y sustentable, considerando los derechos de la naturaleza y garantizando el acceso seguro a agua, aire y suelo. 5. <input type="checkbox"/> Garantizar la soberanía, la paz y auspiciar la Integración Latinoamericana. 6. <input type="checkbox"/> Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.	7. <input type="checkbox"/> Construir y fortalecer los espacios públicos interculturales y de encuentro común. 8. <input type="checkbox"/> Afirmar y fortalecer las identidades diversas para la construcción de una sociedad plurinacional e intercultural. 9. <input type="checkbox"/> Garantizar la vigencia de los derechos humanos y justicia. 10. <input type="checkbox"/> Garantizar el acceso a participación pública-política. 11. <input type="checkbox"/> Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. 12. <input type="checkbox"/> Consolidar la transformación del estado para el buen vivir.
--	--

Identificar la(s) Meta(s) del (de los) Objetivo(s) del Plan Plurianual de Gobierno que correspondan:

Identificar lo(s) Indicador(es) del (de los) Objetivo(s) del Plan Plurianual de Gobierno que correspondan:

Linea o eje de acción del Plan o Agenda que le corresponda: (señalar solo en caso que exista algún Plan o Agenda adicional relevante)

**ESTRATEGIAS DE ACCION INSTITUCIONAL**

Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	Descripción del objetivo	Objetivo Operativo	Indicador de Gestión del Objetivo	Formula del Indicador	Meta de gestión del Objetivo	Tiempo previsto para alcanzar la meta (en años)	Programación trimestral en % de la meta				Presupuesto del Objetivo Estratégico Institucional	Responsable del Objetivo Estratégico Institucional	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
							I	II	III	IV			
Planificar el desarrollo cantonal e institucional en lo que a medio ambiente se refiere, garantizando la participación de la ciudadanía	Plan cantonal, Plan institucional	Elaborar reuniones de trabajos con líderes o representantes de cada sector involucrado	No de Proyectos implementados	Total de Numero de hab/parroquia	En ejecución	12	25%	25%	25%	25%	\$25,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Dirección Provincial de Educación, Depart. Desarrollo Comunitario	CAPACITACION PUERTA A PUERTA EN LOS DIFERENTES SECTORES DEL CANTON.
Fortalecer y hacer cumplir las ordenanzas y reglamentos legales de higiene y salubridad	Elaboración y emisión de permisos de funcionamiento a locales comerciales y captura de animales (ganado menor)	Desarrollar cronograma de actividades/zona	No de Proyectos implementados	Total de hab/canton/total de hab beneficiados	En ejecución	12	30%	30%	20%	20%	\$10,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión Ambiental, Dept. Desarrollo Comunitario, Comisaría Municipal	Programas de difusión, catastro y monitoreo de locales comerciales en el Canton.
Prestar servicios de calidad en desechos sólidos	Mejorar y ampliar la cobertura de la recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos en el canton	Ejecutar el sistema integral de manejo de residuos sólidos en el Canton Santa Elena	No de Proyectos implementados	Total de hab/canton/total de hab beneficiados	En ejecución	12	40%	40%	10%	10%	\$500,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Dir. Prov. De Medio Amb. Y Salud, Depart. Desarrollo Comunitario	Programa de separación de desechos en la fuente. Programa de manejo de desechos hospitalarios. Programa de manejo de residuos aceitosos. Creación de clubes ecológicos en Escuelas y Colegios. Programa de capacitación a la ciudadanía.
Remediación ambiental en el ex-botadero municipal	Clausura de etapa final del botadero municipal	Reforestación del área contaminada	No. Total de habitantes	Total de hab/canton/total de hab beneficiados	En ejecución	12	70%	10%	10%	10%	\$10,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Depart. Desarrollo Comunitario	Capacitación a chamberos, prevención de vectores, caracterización de los desechos en el basural, arbolización del área.
Prevención de enfermedades transmitidas por vectores	Elaboración de cronogramas de fumigación y abatización en el Canton Santa Elena	Trabajos de fumigación Emasa -SNEM- MALARIA	No de Proyectos implementados	Total de hab/canton/total de hab beneficiados	En ejecución	12	50%	30%	10%	10%	\$88,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección Provincial de Salud.	Programa de fumigación y abatización en las zonas urbana y rural del Canton Santa Elena. Programa de desbroce de maleza en el Canton. Programa de limpieza de playas en el Canton. Limpieza de canales de aguas lluvias en el Canton. Limpieza de vías y avenidas. Limpieza de parques, mercado, cementerio y lugares públicos.
Ampliación de rutas y contratación de vehículos recolectores para las parroquias Manglaralto, Colónche, Chanduy, Julio Moreno, Zona Industrial, y maleza en la Cabecera Cantonal	Elaboración de cronograma de rutas y frecuencia de recorridos en cada zona beneficiada	Ejecución y monitoreo de trabajos de recolección en todo el Canton	No de Proyectos implementados	Total de hab/canton/total de hab beneficiados	En ejecución	12	25%	25%	25%	25%	\$51,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO	Programa de recolección de desechos sólidos y hospitalarios. Programa de recolección de material vegetativo y escombreras.
Operación del nuevo relleno sanitario del Canton Santa Elena	Elaboración de proyectos para el manejo del integral en la Comuna El Tambo	Implementación de programa integral de manejo de desechos	No de Proyectos implementados	Total de No. De generadores de desechos sólidos	En estudio	12	30%	30%	20%	20%	\$1,500,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Dirección de Gestión ambiental, Dirección de Educación, Depart. Desarrollo Comunitario	Capacitación, clasificación, confinamiento y compactación de desechos. Monitoreo de actividades cumplidas, planta de compostaje y planta de reciclaje. Tratamiento de lixiviados y gases.
Mejorar la infraestructura física de oficinas administrativas	Elaboración de proyecto de mejoras e implementación de servicios a la comunidad	Ejecución de trabajos administrativos y financieros de la empresa municipal, gestionar y monitorear los servicios implementados	No de Proyectos implementados	Total de No. De generadores de desechos sólidos	En estudio	12	30%	30%	20%	20%	\$30,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, Sistemas	Estudio y elaboración de planos para remodelación. Instalación de equipos y muebles necesarios para operatividad de la empresa municipal. Instalación de Redes y servicio de Internet, implementación de lubricadora, lavadora y taller mecánico.
Adquisición de 2 vehículos para movilización	Movilización para realización de diferentes actividades programas	Ejecución de trabajos de monitoreo y gestión local	No de Proyectos implementados	Total de No. De generadores de desechos sólidos	En estudio	12	40%	30%	20%	10%	\$48,000.00	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO	Programas y actividades relacionadas a la empresa municipal, monitoreos, catastros, inspecciones.
<b>Total presupuesto de la institución</b>											<b>\$2262,000.00</b>		

\* El INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES INSTITUCIONALES y su MATRIZ se encuentran en la página WEB de SENPLADES: [www.senplades.gov.ec](http://www.senplades.gov.ec)

#### **4.15 MONITOREO Y CONTROL**

El Monitoreo expuesto para la empresa EMASA-EP permitirá seguir el desempeño de los proyectos en cada paso de su ejecución, de forma que se pueda identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar las acciones correctivas que permitan mantener al proyecto dentro de los límites establecidos en la líneas base: Alcance, Costo, Tiempo y Calidad.

Mediante el monitoreo comprobará la gestión del alcance, la gestión del tiempo y la gestión del costo, o sea, que el alcance del proyecto se haya establecido correctamente, se examina la programación del proyecto, se revisa la línea base y se controla que se hayan estimado los recursos, en calidad, cantidad y oportunidad.

El monitoreo es la acción de verificar que se realicen adecuadamente los reportes previstos para el control del cumplimiento del proyecto, y se valoren los resultados operativos que va teniendo el proyecto durante todo su desarrollo.

El monitoreo en la empresa EMASA-EP, se debe constituir no solo como un instrumento de control administrativo (control de actividades, metas), sino como una herramienta de gestión que permite tomar decisiones estratégicas sobre la base de una análisis del entorno y observación del avance y cumplimiento, de los objetivos propuestos en los planes.

El monitoreo emite juicios de valor, basados sobre todas las actividades programadas en los planes, especialmente, aquellas que se consideran esenciales, según la prioridad de cada instancia.

## **Procedimiento para el monitoreo de los proyectos/programas**

- ❖ Conformar un equipo base
- ❖ Elaborar el Plan Anual de Monitoreo y Evaluación
- ❖ Difusión del Plan Anual de Monitoreo y Evaluación
- ❖ Procedimiento de análisis de información:
- ❖ Elabora el informe de monitoreo correspondiente, el cual debe incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas a cada unidad de análisis.
- ❖ Socialización de resultados.

## **CONTENIDO DE LA MATRIZ DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS OPERATIVOS**

La matriz de monitoreo y control y cálculo de indicadores; presenta la siguiente estructura:

**Código de actividad/ Proyecto.-** Identificación de la actividad o proyecto.

**Metas Programadas.-** Son los logros cuantitativos o cualitativos que se consideró alcanzar con determinados recurso y periodo de tiempo. Estas deben tener correspondencia con la información de la columna de “cronograma de ejecución” establecida en los planes operativos.

**Metas Ejecutadas.-** Son los logros cuantitativos o cualitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

**Tiempo Planteado.-** Hace referencia al tiempo para llevar a efecto un plan, programa, proyecto o actividad.

**Tiempo Ejecutado.-** Expresa el tiempo efectivamente utilizando en la ejecución del plan, programa, proyecto o actividad. Los informes trimestrales en cuanto al tiempo registrarán el efectivamente utilizado.

**Grado Programado.-** Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, criterios externos, criterios internos, recursos pre asignados, asistencia técnica y donaciones, destinadas a financiar las acciones, productos, programas, proyectos o planes de la institución.

**Gasto utilizado.-** Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de acciones, productos, programas, proyectos y planes.

**Promedio.-** Se refiere al promedio de las columnas de los indicadores. Este promedio debe incluir a todas las actividades incluidas las que por cualquier razón no se cumplió.

**Observaciones.-** En esta columna las instituciones deberán apoyarse para registrar los comentarios, novedades o situaciones inherentes al nivel de cumplimiento de las acciones, productos, planes, programas y proyectos.

**CUADRO 45 CUADRO DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS**

**Empresa:**.....

**Periodo de Evaluación:**

**Desde**.....**Hasta**.....

N°	PROYECTOS/P ROGRAMAS	METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO		INDICADORES			OBSERVACIONES
		Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	
						<b>Total:</b>	<b>Total:</b>	<b>Promedio:</b>	<b>Promedio:</b>	<b>Promedio:</b>	

**Fuente:** Empresa EMASA-EP

**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

**CUADRO 46 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA)**

**UNIDAD ACADÉMICA / ADMINISTRATIVA.....**

**PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE.....HASTA.....**

No.	PROYECTOS / INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META TRIMESTRAL	NIVEL CUMPLIMIENTO	TIEMPO PLANIFICADO	TIEMPO EJECUTADO	GRADO DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN

**Fuente:** Empresa EMASA-EP  
**Elaborado por:** Sergio Orrala Montes

#### **4.16 SEGUIMIENTO Y CONTROL**

El seguimiento, control y evaluación se efectuará sobre la base de indicadores estratégicos para la empresa. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:

**Cálculo de Indicadores.-** Se refiere al cálculo de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, que determinan el nivel de cumplimiento de los programas, proyectos y/o actividades planificadas. Para el cálculo de estos indicadores la empresa deberá aplicar las fórmulas de acuerdo a las actividades que cada programas/proyectos se identifiquen en la matriz.

**Indicador de Efectividad.-** Se trata de la relación que existe entre los resultados logrados por la empresa en comparación con los resultados propuestos por la misma organización en cuanto a las metas definidas para alcanzar los objetivos que han sido planificados.

$$\text{Efectividad} = (\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada}) * 100$$

**Indicador de Eficacia.-** Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización. Establece la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo realmente real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\text{Eficacia} = \frac{(\text{Meta lograda})}{(\text{Meta programada})} \frac{(\text{Tiempo programado})}{(\text{Tiempo real})} * 100$$

La eficacia, además puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planteado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

**Indicador de efectividad\* Tiempo planteado/ Tiempo real**

**Indicador de Eficiencia.-** Detectan si los servicios se realizan con un rendimiento adecuado o no. Para ello, debe cuestionarse esta relación tanto desde el punto de vista de los recursos, como de las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los servicios, como de los servicios proporcionados por la entidad, todos ellos orientado a la medida y mejora del rendimiento de la entidad. Entendido como relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de recursos disponibles, alcanzando los logros esperados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{(\text{Meta lograda})(\text{Tiempo planteado})(\text{Gasto programado})}{(\text{Meta programada})(\text{Tiempo real})(\text{Gasto utilizado})} *100$$

De igual forma, la eficiencia la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

**Indicador de eficacia \* Gasto programado/ Gasto utilizado**

Concluyendo decimos que los elementos mencionados: La eficiencia, la efectividad y la eficacia, no se pueden tratar de manera independiente, ya que cada uno de ellos tiene una lectura parcial del resultado final que desea obtener la dirección de la empresa. Por tal motivo se deben considerar como un sistema que permite la medición integral del rendimiento de los programas y proyectos

#### 4.17 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

- ❖ El plan estratégico realizado está encaminado al fortalecimiento de la empresa EMASA-EP, mejorando su calidad y eficiencia en el servicio que ofrece permitiendo a la empresa establecerse como la mejor en la limpieza y cuidado de la ciudad.
- ❖ La realización de la propuesta para la empresa EMASA-EP permitió establecer la filosofía, misión, visión, como también implantar nuevos valores, estrategias, políticas, programas y proyectos que permitirán mediante su aplicación una mejor gestión y desarrollo organizacional.
- ❖ Los colaboradores de la empresa serán fundamentales para llevar a cabo el sistema de monitoreo y control de gestión de los diferentes proyectos y programas y su compromiso será necesario para lograr cambios exitosos para el desarrollo de la entidad.
- ❖ La aplicación de los Programas y Proyectos determinados mejorará los servicios de barrido y recolección, sin embargo debido a la falta de presupuesto ha sido incapaz de implantarlo como es debido lo que ha impedido que la empresa alcance sus metas y los objetivos trazados.
- ❖ La organización carece de una adecuada difusión a través de medios de publicidad, respecto de suspensiones de servicio, cambio de horarios, canales de información disponibles para la ciudadanía (teléfonos, web, entre otras), noticias importantes de gestión, las que pueden estar al alcance del público, ya que este procedimiento informativo, es usado en forma casual.

#### **4.18 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

- ❖ Aplicar el modelo de planificación estratégica ejecutado en el trabajo, por tanto puede ir adaptándose a los cambios acelerados y a las necesidades que se presenten durante el proceso de la ejecución del plan.
  
- ❖ La empresa deberá difundir el plan estratégico en medios magnéticos, digitales o publicaciones impresas, a todas las dependencias que conforman la estructura orgánica, de modo que cada unidad administrativa, operativa o técnica, cuente con el instrumento de planificación, documento que debe contar con todos los elementos que configuren las acciones a seguir y así lograr las metas trazadas.
  
- ❖ Involucrar a la acción a los que conforman la institución, de tal manera que fijen metas de cumplimiento sobre los proyectos, para que a través de los indicadores de gestión evalúen, controlen y monitoreen los procesos y actividades que se ejecuten en cada una de las acciones establecidas en los proyectos y programas.
  
- ❖ Invertir en la ejecución de los Programas y Proyectos como está establecido en la propuesta mejorará y restaurará la imagen de la organización manteniéndose como una empresa de calidad y de bienestar en la recolección y limpieza del Cantón Santa Elena cumpliendo con sus metas y objetivos planteados.
  
- ❖ Difundir noticias trascendentes, relativas a la gestión de la empresa, a través de la unidad de Comunicación Social a fin de que la ciudadanía esté debidamente informada sobre cambios de horario, suspensiones del servicio, teléfonos, direcciones y página web de la empresa y demás información de importancia para el usuario.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA HERNÁNDEZ. RUBÉN 2005      Gestión y administración de organizaciones deportivas, Editorial Paidotribo, España
- ÁLVAREZ TORRES MARTÍN G 2006      Manual De Planeación Estratégica, Panorama Editorial, México
- BALLVÉ A. M. Y DEBELJUH P. 2006      Misión y valores, Grupo Editorial Planeta, Buenos Aires
- BERNAL CESAR AUGUSTO, 2006      Metodología de la investigación, Prentice Hall, Colombia
- CAMPO Y DANIEL MATEO 2006      Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades para el Emprendedor Actual, Ideas Propias, España
- CARRIÓN MAROTO, JUAN 2007      Estrategia: de la visión a la acción, ESIC Editorial, España

CELMA JOAN, 2006	ABC del gestor deportivo, Inde Publicaciones, España
CUMMINGS., WORLEY 2007	Desarrollo organizacional y cambio, International Thompson Editores, México
CHARLES W. L. HILL; GARETH R. JONES 2009	Administración Estratégica Mac Graw Hill, México
FRANCÉS ANTONIO 2006	Estrategia y planes para empresa CMI, Prentice Hall, México
GARCÍA SILVIA, GARCÍA EDUARDO 2007	Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva, Inde Publicaciones, España
GIL ESTALLO M. DE LOS ÁNGELES 2007	Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Profit Editorial, España
GÓMEZ, MESTRE 2005	La importancia del gestor deportivo en el municipio, INDE Publicaciones, España

HERNÁNDEZ ROBERTO, 2006	Metodología de la investigación, Editorial Limusa, México
MARTÍNEZ P., MILLA GUTIÉRREZ 2005	La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del CMI, Ediciones Díaz de Santos, España
MÉNDEZ CARLOS, 2006	Metodología, Editorial Limusa, Colombia.
MIRANDA MIRANDA JUAN JOSÉ 2006	Gestión de proyectos, MM Editores, Colombia
MUÑIZLUIS, 2010	Guía práctica para mejorar un plan de negocio, Editores, Colombia
OBREGÓN DAVIS, SARAH A., 2008	Planeación para el desarrollo humano y bases metodológicas para su instrumentación, Centro de Estudios Andaluces, España
PAREDES GARCÉS WILSON, 2009	Como hacer una tesis, Editorial Bigcopy. Ecuador

- PARÍS ROCHE FERNANDO 2005  
Planificación estratégica en las organizaciones deportivas, Editorial Paidotribo, España
- QUIN ROBERT E, 2006  
Cuerpo Superior de Administradores de la Junta Andalucía, Editorial Madrid, España
- RAMPERSAD HUBERT K. 2006  
El cuadro de mando personal: una guía para equilibrar trabajo y vida, Sloninsk y Estudio Grafico, España
- ROBBINSSTEPHEN P., 2005  
Administración, Prentice Hall, México
- RODRÍGUEZ JOSÉ RAMÓN 2007  
Gestión de proyectos informáticos, Editorial UOC, Barcelona
- SAINZ DE VICUÑA J.M. 2008  
El plan de marketing en la práctica, ESIC Editorial, España

## **Páginas de Internet**

<http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/modelos2008-2.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

<http://es.scribd.com/doc/7099642/Objetivo-general-y-objetivos-especificos>

<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

<http://www.monografias.com/trabajos73/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones2.shtml>

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/02/que-es-un-proyecto.html>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

<http://es.kioskea.net/contents/conduite-changement/conduite-changement.php3>

<http://proventusperu.org/documentos/normasinternacionales/06manual%20auditoria%20de%20gestion%20ecuador.pdf>

<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<http://es.scribd.com/doc/37179627/Tipos-De-Gerentes>

[http://www.galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/Gere\\_Estra.pdf](http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf)

<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

# ***ANEXOS***

## ANEXO 1 GUÍA DE ENTREVISTA



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**ENCUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA**

### GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Considera usted importante la planificación estratégica para la empresa EMASA-EP?

Si  No  No se

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?

Corto  Mediano  Largo   
Plazo  Plazo  Plazo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted que la motivación influiría de forma directa en el rendimiento del trabajador y en la productividad de la empresa?

Mucho  Poco  Nada

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted que en la elaboración de los planes de trabajo se toma en consideración a todo el personal de la organización?

---

---

5. ¿Se cumplen los objetivos de la empresa en los diferentes departamentos al término de cada periodo?

<b>Objetivo Institucional</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Objetivos Administrativos</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Objetivos Departamentales</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Objetivo Financiero</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Objetivos de Personal</b>	<input type="checkbox"/>		

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que las políticas que se aplican actualmente en la organización son las adecuadas para su desarrollo organizacional?

<b>Política de Servicio</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Política Comercial</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Política Financiera</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Política Equipos</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Política de Personal</b>	<input type="checkbox"/>		

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que el servicio que brinda la empresa EMASA-EP está acorde a las expectativas del Cantón?

<b>Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No se</b>	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	--------------	--------------------------

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Considera usted que los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias de cambio?

---

---

## ANEXO 2 GUÍA ENCUESTA



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**ENCUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA EMASA-EP DEL CANTÓN SANTA ELENA**

**Objetivo:** Recopilar información para diseñar el Plan Estratégico de la Empresa, 2011-2015.

1.- ¿Cree que la organización desarrolla una administración eficiente para el logro de sus metas?

Muy de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
En desacuerdo  Muy en desacuerdo

2. ¿Realiza la empresa una planificación para la distribución de las rutas de recolección?

Definitivamente de acuerdo  Probablemente de acuerdo  Indeciso   
Probablemente en desacuerdo  Definitivamente en desacuerdo

3. ¿Cuál es el grado de eficiencia de los directivos en la elaboración de planes y proyectos que ayuden al desarrollo de la empresa?

Alto  Medio  Bajo

4.- ¿Se cumplen los objetivos organizacionales al término de cada período?

**Siempre**       **Casi siempre**       **Algunas veces**   
**Casi nunca**       **Nunca**

5.- ¿Son los programas y proyectos aplicados dentro de la empresa EMASA-EP actividades permanentes?

**Definitivamente si**       **Probablemente si**       **Indeciso**   
**Probablemente no**       **Definitivamente no**

6. ¿Ayudan las políticas impartidas dentro de la empresa a que las tareas se cumplan con efectividad?

**Si**       **No**       **Tal vez**       **No estoy seguro**

7. ¿Cómo califica el liderazgo por parte de los Directivos de EMASA-ED?

**Excelente**       **Muy Bueno**       **Bueno**   
**Regular**       **Malo**

8. ¿Considera importante la capacitación del talento humano en la organización?

**Muy importante**       **Importante**       **Poco importante**       **Nada importante**

9. ¿Tienen claras las funciones y responsabilidades de los empleados en la administración de la empresa EMASA-EP?

**Siempre**       **Casi siempre**       **Algunas veces**   
**Casi nunca**       **Nunca**

10. ¿Participa la Gerencia de la empresa EMASA-EP efectivamente en la planificación de cada una de las actividades?

**Definitivamente si**       **Probablemente si**       **Indeciso**   
**Probablemente no**       **Definitivamente no**

11. ¿Considera usted que la empresa toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo?

**Si**       **No**       **Tal vez**       **No estoy seguro**

12. ¿Mejorará la Gestión Administrativa de la Empresa EMASA-EP con la elaboración del plan estratégico?

**Definitivamente de acuerdo**       **Probablemente de acuerdo**       **Indeciso**   
**Probablemente en desacuerdo**       **Definitivamente en desacuerdo**

ANEXO 3 TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA

<b>MATRIZ VACIADO DATOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LA DIRECTIVA DE LA EMPRESA EMASA-EP</b>																										
Nº	Ítem 1			Ítem 2			Ítem 3			Ítem 4		Ítem 5					Ítem 6					Ítem 7			Ítem 8	
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	7.1	7.2	7.3	8.1	8.2
1	1			1			1			1					1		1					1				1
2	1			1			1				1						1					1				1
3	1			1			1			1								1				1				1
4	1				1		1			1	1				1		1					1				1
5	1			1			1			1								1				1				1
6	1			1			1				1	1					1					1				1
7	1				1		1			1					1		1					1				1
8	1				1		1			1					1			1				1				1
9	1			1			1									1						1				1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
<b>SUMA</b>	9			9			9			9		9					9					9			9	

Elaborado por: Sergio Orrala Montes  
Fuente Directorio Emasa EP



## ANEXO 5 TACHOS PARA PROGRAMAS DE RECICLAJE

Foto # 1



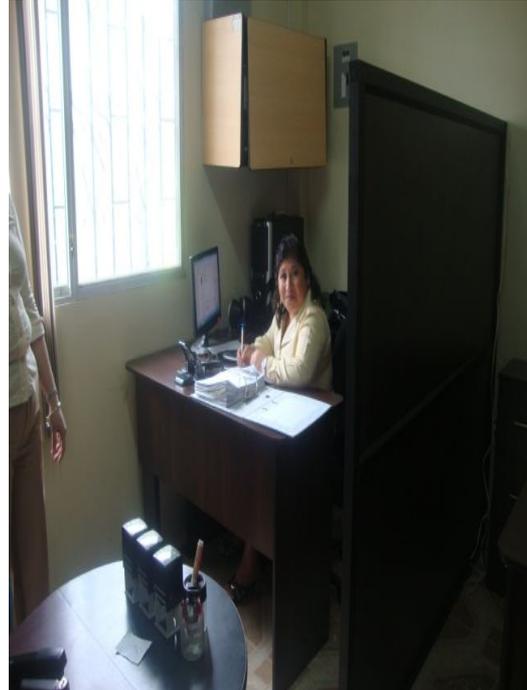
Tachos de color verde para basura orgánica y tacho color negro para basura inorgánica, que se entregarán a la población del cantón Santa Elena para Programa de reciclaje

Fuente: Tomado de la Bodega de La Empresa EMASA-EP

## ANEXO 6 RECURSO HUMANO EMASA-EP



**Foto # 2** Dr. Danilo Vera  
Gerente EMASA EP



**Foto # 3** Sra. Gina Suárez  
Jefa Administrativa Financiera



**Foto # 4** Sra. María Suárez  
Jefa Talento Humano



**Foto # 5** Sr. Carlos Vera  
Asistente Contable



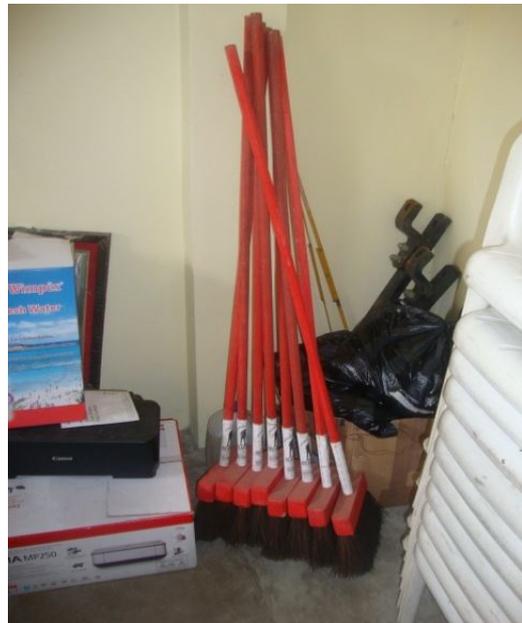
**Foto # 6** Sr. Johnny Vera  
Jefe de Bodega

### **ANEXO 7 MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EMASA EP**

**Foto # 7** Materiales de limpieza y fumigación



**Foto # 8** Insumos de limpieza



## ANEXO 8 UNIFORMES DEL PERSONAL TÉCNICO OPERATIVO

Foto # 9 Uniforme personal operativo



Foto # 10 Gorra personal operativo



Foto # 11 Uniforme persona EMASA EP



Foto # 12 Botas Personal operativo



## ANEXO 9 EQUIPOS DE EMASA EP

Foto # 13 Exteriores de EMASA EP



Foto # 14 Carro Recolector de Desechos



Foto # 15 Máquina de Limpieza de playas



Foto # 16 Tractor de limpieza de playas



**ANEXO 10 PRESUPUESTO**  
**PRESUPUESTO EMPRESA MUNICIPAL "EMASA-EP"**  
**EJERCICIO FISCAL 2012**

**Servicios Básicos**

<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>V/ Unitario</b>	<b>V/Total</b>
	Agua Potable	80,00	960,00
	Telecomunicaciones	80,00	960,00
	Energía Eléctrica	100,00	1200,00
	<b>Total:</b>		<b>3120,00</b>

**Otros servicios**

<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>V/ Unitario</b>	<b>V/Total</b>
	Sesión solemne aniversario rendición de cuentas		2000,00
	Difusión, información y publicidad		5000,00
	Capacitación		2000,00
	Viáticos		4000,00
	Pasajes		1500,00
	Alimentos y Bebidas		1000,00
	<b>Total:</b>		<b>15500,00</b>

<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor/galón</b>	<b>Cant.glns.</b>	<b>Costo Anual</b>
6	Recolector de basura	1,04	22080,00	22896,96
1	Recolector Kia -Ancón	1,04	700,00	725,90
1	Recolector Hyundai	1,04	593,00	614,94
1	Hidrocleaner	1,04	4096,00	4247,55
1	Camioneta doble cabina	1,50	600,00	900,00
3	Canguros	1,04	3120,00	3235,44
	Lts. Aceite # 40	5,00	482,00	2410,00
	Lts. Aceite Hidráulico	1,70	744,00	1264,80
	Lts. Aceite W15 40	5,00	346,00	1730,00
	<b>Total:</b>			<b>38025,59</b>

### Mantenimiento de Vehículos

Cant.	Detalle	V/ Unitario	Num. Mant.	Costo Anual
6	Recolectores de basura	1000,00	3,00	18000,00
1	Recolector Kia -Ancón	500,00	3,00	1500,00
1	Hidrocleaner	500,00	3,00	1500,00
2	Volquetas	350,00	3,00	2100,00
3	Barredoras	100,00	3,00	900,00
1	Bobcat	250,00	3,00	750,00
<b>Total:</b>				<b>24750,00</b>

### Otros Mantenimientos e instalaciones

Cant.	Detalle	V/ Unitario	Núm. Mante.	Costo Anual
1	Equipos, sistemas y paquetes			500,00
1	Equipos y moto mochilas			1000,00
1	Mantenimiento edificio e instalaciones			2000,00
<b>Total:</b>				<b>3500,00</b>

### Repuestos y accesorios

Cant.	Detalle	V/ Unitario	V/Total
12	Llantas	600,00	7200,00
12	Llantas	180,00	2160,00
15	Baterias	200,00	3000,00
2	Cilindros hidraulicos para recolectores	4000,00	8000,00
2	Bombas Hidráulicas	1000,00	2000,00
			<b>22360,00</b>

### Insumos de fumigación, material de aseo

Cant.	Detalle	V/ Unitario	V/mensual	Costo Anual
	Gasolina brigadas de fumigación	1,48	150,00	222,00
	Gasolina para fumigación Conv. Malaria	1,48	700,00	1036,00
48	Aceite 2 tiempos GL.	13,65	54,60	655,20
48	Aceite 10-40 GL.	17,30	69,20	830,40
300	Malathionlts.	8,11	202,75	2433,00
300	CipermetrinaLts.	7,80	195,00	2340,00
	Material de aseo mercado y edificio administrativo			750,00
<b>Total:</b>				<b>8266,60</b>

**Unidad: 5 Herramientas de limpieza**

<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>V/ Unitario</b>	<b>V/mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
3	Depósitos de contenedores	2000,00	500,00	6000,00
30	Carretas	80,00	200,00	2400,00
12	Carretillas	28,00	28,00	336,00
50	Machetes	4,00	16,67	200,00
612	Pares de Guantes	3,00	153,00	1836,00
40	Palas cuadradas	6,00	20,00	240,00
40	Rastrillos	5,00	16,67	200,00
12000	Sacos	0,10	100,00	1200,00
200	Escobas plásticas	3,50	58,33	700,00
336	Escobas cabo rojo	3,00	84,00	1008,00
<b>Total:</b>			<b>1176,67</b>	<b>14120,00</b>

**Unidad: 6 Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones**

<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>V/ Unitario</b>	<b>Costo Anual</b>
10	Vales de Caja Chica	6,00	60,00
5	Comprobantes de Retención en la Fuente	9,00	45,00
5	Orden de Requerimiento	9,00	45,00
10	Orden de combustible	6,00	60,00
1000	Hojas membretadas	0,13	130,00
3000	Especies valoradas de Permisos de funcionamiento	0,30	900,00
500	Derecho de trámite por servicios varios	0,15	75,00
5000	Formulario pago servicios EMASA EP	0,25	1250,00
6	Sellos	2,50	15,00
<b>Total</b>			<b>2580,00</b>

**Proyecto de adquisición de nuevas unidades de recolección y transporte de los desechos**

<b>ITEM</b>	<b>RUBRO</b>	<b>UNID.</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
08.00	Vehículo Recolector		2	24.000,00	48.000,00

<b>EMASA EP</b>		
<b>PRESUPUESTARIA 2012</b>		
<b>PROGRAMA RECOLECCIÓN DESECHOS, ASEO, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>DENOMINACION</b>	<b>VALORES</b>
7101061	Salarios Unificados	321.898,80
7102031	Decimotercer Sueldo	26.824,90
7102041	Decimocuarto Sueldo	17.688,00
7104061	Por Vacaciones	26.824,90
7105091	Horas Extraordinarias y Suplementarias	19.673,77
7105101	Servicios Personales por Contrato	6.480,00
7106011	Aporte Patronal	39.110,69
7106021	Fondo de Reserva	26.824,90
	<b>Total Gastos en Personal</b>	<b>485.325,96</b>
7302091	Servicio de Aseo	630.240,00
7304050	Mantenimiento Vehículos	24.750,00
7308020	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	13.642,00
7308030	Combustibles y Lubricantes	38.025,59
7308060	Herramientas	14.120,00
7308130	Repuestos y Accesorios	22.360,00
	<b>Total Gastos Bienes y Servicios para Inversión</b>	<b>743.137,59</b>
	<b>Total gasto corriente</b>	<b>0,00</b>
	<b>Total gasto de Inversión</b>	<b>1.228.463,56</b>
	<b>GASTO TOTAL</b>	<b>1.228.463,56</b>

**PROYECTO DE REMODELACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA EMASA-EP**

**UBICACIÓN: EMPRESA EMASA-EP SANTA ELENA**

Pág. 1 de 2					
<b>ITEM</b>	<b>RUBRO</b>	<b>UNID.</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>01</b>	<b>INSTALACION DE OBRA</b>				
01.01	TRAZADO Y REPLANTEO	M2.	36,00	0,55	19,80
01.02	DEMOLICION DE PARED	M2.	18,00	3,80	68,40
<b>02</b>	<b>OBRAS DE HORMIGON</b>				

<b>ARMADO</b>					
02.01	PILARES	M3.	1,78	495,60	882,17
02.02	PLINTOS	M3.	1,02	438,50	447,27
02.03	RIOSTRAS	M3.	1,45	438,50	635,83
02.04	PILARETES - DINTELES	ML.	15,00	19,20	288,00
02.05	CONTRAPISO	M2.	36,00	21,50	774,00
02.06	VIGAS	M3.	1,55	421,60	653,48
<b>03</b>	<b>ALBAÑILERIA</b>				
03.01	PAREDES DE BLOQUES ROCAFUERTE PL-9	M2.	62,00	11,05	685,10
03.02	ENLUCIDO INTERIOR Y EXTERIOR	M2.	124,00	4,95	613,80
03.03	FILOS, RAYAS	ML.	30,00	2,05	61,50
03.04	CUADRADA DE BOQUETES	ML.	20,00	2,40	48,00
<b>04</b>	<b>PINTURA</b>				
04.01	PINTURA DE CAUCHO INTERIOR	M2.	94,00	7,50	705,00
04.02	PINTURA DE CAUCHO EXTERIOR	M2.	30,00	7,95	238,50
04.03	PINTURA DE CAUCHO EN TUMBADO	M2.	36,00	8,60	309,60
<b>05</b>	<b>INSTALACION SANITARIA</b>				
05.01	PUNTOS DE AGUA POTABLE	PTO.	4,00	42,90	171,60
05.02	PUNTOS DE AGUAS SERVIDAS	PTO.	3,00	48,60	145,80
05.03	DISTRIBUCION DE AGUA POTABLE	ML.	25,00	12,50	312,50
05.04	ACOMETIDA AGUA POTABLE	ML.	15,00	18,60	279,00
05.05	INSTALACION TUBERIA AA.SS. 4".	ML.	30,00	22,50	675,00
05.06	INSTALACION TUBERIA AA.SS. 2".	ML.	10,00	18,50	185,00
05.07	INODORO	U.	3,00	135,00	405,00
05.08	MENGITORIO	U.	3,00	65,00	195,00
05.09	LAVAMANO	U.	3,00	110,00	330,00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>9.109,54</b>

ITEM	RUBRO	UNID.	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
<b>06</b>	<b>INSTALACIÓN ELÉCTRICA</b>				
06.01	PUNTO DE LUZ DE 110V.	PTO.	16,00	34,60	553,60
06.02	PUNTO TOMACORRIENTE 110V.	PTO.	16,00	31,60	505,60
06.03	PUNTO DE TOMACORRIENTE 240V	PTO.	16,00	56,60	905,60
06.04	PANEL DE BREAKERS 2-4 G.E.	U.	1,00	560,00	560,00
06.05	BREAKERS 1P-20 AMP.	U.	6,00	7,50	45,00
06.06	BREAKERS 1P-30 AMP.	U.	6,00	8,60	51,60
06.07	LAMPARAS FLUORESCENTES 2x40W.	U.	15,00	35,50	532,50
06.08	DICROICOS EXTERIOTES	U.	1,00	8,95	8,95
06.09	ACOMETIDA ELÉCTRICA GENERAL	ML.	25,00	38,60	965,00
06.10	VARILLA PUESTA A TIERRA	U.	1,00	31,54	31,54
06.11	TABLERO MEDIDOR	U.	1,00	320,00	320,00
<b>07</b>	<b>OBRAS DE ALUMINIO Y VIDRIO</b>				
07.01	VENTANAS ALUMINIO Y VIDRIO	M2.	10,00	95,60	956,00
<b>08</b>	<b>CARPINTERIA</b>				
08.01	PUERTAS	U.	7,00	145,00	1.015,00
<b>09</b>	<b>REVESTIMIENTO</b>				
9.01	CUBIERTA	M2	46,00	95,50	4.393,00
<b>10</b>	<b>REVESTIMIENTO</b>				
10.01	CERÁMICA PISO	M2	36,00	26,50	954,00
10.02	CERÁMICA PARED	M2	16,00	24,55	392,80
<b>11</b>	<b>VARIOS</b>				
11.01	LIMPIEZA Y DESALOJO GENERAL	GLB.	1,00	400,00	400,00
<b>TOTAL</b>					<b>21.699,73</b>

**PROYECTO: CHARLA SOBRE EL RECICLAJE Y EL MEDIO  
AMBIENTE**

**NIÑAS, NIÑO, JÓVENES Y ADULTOS DE BARRIOS DEL CANTÓN  
SANTA ELENA**

**UBICACIÓN: ESCUELAS, COLEGIOS Y HOGARES**

	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Capacitadores	15	15,00	225,00
Lunch	15	2,00	30,00
Pomas PET 500 Agua	2500	0,25	625,00
Copias de Folletos	2500	0,02	50,00
Marcadores Permanentes	40	0,60	24,00
Gorras	850	1,50	1275,00
Camisetas	1300	2,00	2600,00
Refrigerios	1500	2,00	3000,00
Trípticos	3000	0,50	1500,00
Transporte para traslado de voluntarios a los Barrios		1320,00	1320,00
Marcadores Acrílicos	40	0,60	24,00
Infocus		450,00	450,00
Tachos de basura	3000	6,00	18000,00
Fundas	30	2,50	75,00
Impresiones	3000	0,02	60,00
Hojas volantes	3000	0,05	150,00
Esferos (cajas)	50	6,00	300,00
Papel bond	60	0,30	18,00
Maquillaje para dramatizado	8	1,50	12,00
Mimos	8	10,00	80,00
Pintura	10	7,00	70,00
Material didáctico	50	3,00	150,00
Brochas	20	3,50	70,00
Compra de Títeres	5	8,00	40,00
	<b>TOTAL</b>		<b>30000,00</b>

# ANEXO 11 CRONOGRAMAS DE RUTAS



**EMASA EP**  
Le damos una mano al ambiente

**LA BASURA QUE SE PUEDE**  
Te recoge los días:  
**Lunes Miércoles y Viernes**

**LA BASURA QUE NO SE PUEDE**  
Te recoge los días:  
**Martes Jueves y Sábado**

**PLAN DE MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS**

**Horarios de recolección**

Empresa Municipal de Aseo: Telf.: 2942315 - emasaimse@hotmail.com



**Otto Vera**  
ALCALDE

**RUTA: CENTRAL DIURNO Y NOCTURNO**

Lunes a Domingo	Entrada	Salida
CALLE OLMECO	0714	0715
CALLE 24 DE MAYO	0745	0742
CALLE COMERCIO	0742	0749
CALLE COLONCHE	0749	0813
MERCADO	0813	0827
CALLE JUAN MONTALVO	0827	0836
CALLE NOCAFUERTE	0836	0844
CALLE SIKRE	0844	0852
SECTOR DEL MUNICIPIO	0852	0859
CALLE CHOMBORAZO	0859	0911
CALLE 10 DE AGOSTO	0911	0916
CALLE BOLIVAR	0916	0922
CALLE 9 DE OCTUBRE	0922	0926
PREFECTURA	0926	0930
CALLE 18 DE AGOSTO	0930	0954
MERCADO	0954	1004
ESC. OTTO ARSEVENA	1004	1005
CEMENTERIO	1005	1115
ESC. TEODORO WOLF	1115	1125
MERCADO	1125	1145
CALLE MANABÍ	1145	1152
CALLE GUARAZULI	1152	1214
CERRO RESIDENTOR	1214	1210
CEMENTERIO	1210	1210
CDLAS. DE LORO DE MARY DELFINES	1210	1310

**RUTA: GALÁPAGOS - EL TABLAZO**

Lunes a Sábado	Entrada	Salida
BARRO 24 DE JULIO	0714	0715
BARRO FRANCISCO PIZARRO	0715	0742
CALLE 24 DE MAYO	0742	0749
BARRO GALAPAGOS	0749	0813
CALLE 18 DE AGOSTO	0813	0827
SECTOR 16	0827	0836
BARRO 16 DE JULIO	0836	0844
CALLE ROCKAFUERTE	0844	0852
CALLE COLONCHE	0852	0859
CALLE VIRGILIO ORDOÑEZ	0859	0911
BARRO MARCA DE JESUS	0911	0916
CALLE SICALA	0916	0922
BARRO LOS CORALES	0922	0926
CABO QUIROZ	0926	0930
BARRO ALBORADA	0930	0954
BARRO EL PACIFICO	0954	1004
BARRO EMPERATRIZ DE SANTA ELENA	1004	1005
BARRO 22 DE ENERO	1005	1005
BARRO LA CRUZETA	1005	1115
BARRO EL PACIFICO	1115	1125
COLEGIO GILBERTO ORDOÑEZ	1125	1145
ESCUELA CLABET	1145	1152
BARRO 12 DE OCTUBRE	1152	1214
CDLA LA LINE	1214	1210
SECTOR DEL CAMAL	1210	1210

**RUTA: PERIFÉRICA**

Lunes a Sábado	Entrada	Salida
AVENIDA PRINCIPAL	0715	0745
EL TIBURCI	0745	0749
COLA CACA	0749	0800
GUELA REYES	0800	0810
LOS JARDINES	0810	0825
CARLOS RUBINA INFANTE	0825	0840
EL BOSQUE	0840	0850
HOSTERIA EL PARQUE	0850	0900
SAN GREGORIO	0900	0910
SAN FRANCISCO	0910	0930
LOS SACRES	0930	0940
COSEMPOLETA	0940	1000
LOS ALMENDROS	1000	1010
LAS PARADISAS	1010	1015
LOS AMAÑTE DE SUMPYA	1015	1040
JESUS EL SALVADOR	1040	1050
LOS CERROS	1050	1100
BALNEARIA	1100	1120
EL MIRADOR	1120	1130
LOS SAMANES	1130	1140
MARABO MARAZITA	1140	1150
COLEGIO SANTA ELENA	1150	1200
LOS GIRASOLES	1200	1210
COLEGIO JARME ROLORES AGUILERA	1210	1215
CANCHA ALIANZA	1215	1225
ENTRE RIOS	1225	1245
LAS SABLES	1245	1420
YIPAN NIZAN	1420	1445
25 DE DICIEMBRE	1445	1450
HOSPITAL DE SANTA ELENA	1450	1500

**RUTA: MARQUEZ DE LA PLATA**

Lunes a Sábado	Entrada	Salida
CALLE GUARAZULI	0715	0722
CALLE 18 DE AGOSTO	0722	0750
CALLE COMERCIO	0750	0756
CALLE ANGEL SIMON YAGUAL	0756	0759
VIA PRINCIPAL HASTA CEVICHERIA	0759	0741
CALLE ARABUJALPA	0741	0749
CALLE RAFAEL BALSECA	0749	0749
ESC. JESUS EL SALVADOR	0749	0754
CALLE 81	0754	0759
VIA MARQUEZ DE LA PLATA	0759	0810
CALLE VELASCO BARBA	0810	0815
VIA ANCON	0815	0822
CALLE 24 DE ABRIL	0822	0825
HOSPITAL SANTA ELENA	0825	0845
BARRO INRIQUE CANDELL	0845	0855
BARRO MARQUEZ DE LA PLATA	0855	0915
CALLE ANCON Y ESC. 22 DE ENERO	0915	0925
CALLE MANGLABATO	0925	0945
CALLE CHOMBORAZO	0945	0950
CALLE QUINTO	0950	1015
CALLE JUAN MONTALVO	1015	1030
MARITHA LAZO	1030	1055
CALLE FASTO FARABO	1055	1110
CALLE 46	1110	1125
BARRO AMAJONAS	1125	1130
CALLE CARLOS SANTOS	1130	1135
CALLE SAN	1135	1140
CALLE JARME ROLORES AGUILERA	1140	1150
BARRO PRIMAVERA	1150	1155
CALLE ORIENTE	1155	1160
BARRO BELLAVISTA	1160	1205
CALLE ARABUJALPA	1205	1210
CDLA LOS PINOS	1210	1214
CALLE OLMECO	1214	1214

**RUTA: ANCON**

Lunes a Sábado	Entrada	Salida
COLINAS DE ANCON	0715	0759
BARRO SIPHERIA	0759	0809
COLEGIO TECNICO ANCON	0809	0818
CALLE PRINCIPAL	0818	0828
BARRO GUARAZULI	0828	0830
BARRO 9 DE OCTUBRE	0830	0834
BRSAS DEL MAR	0834	0852
BARRO MANABÍ	0852	0858
BARRO BELLEVISTA	0858	0910
BARRO ELLY ALFARO	0910	0911
ESC. LEONARDO W. BERRY	0911	0916
PROYECTO ANCON	0916	0922
MERCADO	0922	0930
BARRO ROSABARBA	0930	0935
BARRO VELASCO BARBA	0935	1010
BARRO ORO NEGRO	1010	1019
COOPERATIVA TRINIDAD	1019	1045
CDLA. TEMU	1045	1048
TARINYES FACITRUL	1048	1051
BARRO TRUNGA S.A.	1051	1056
BARRO NIEVO	1056	1108
BARRO INGLES	1108	1115
BARRO AMBATO	1115	1150
BARRO LARACUNIA	1150	1205
BARRO LA UNION	1205	1210
HOSPITAL DEL BESO	1210	1250
AGUAJAY	1250	1310

**RUTA: LAS PUNTAS**

Lunes, Miér, Vier, Sábado	Entrada	Salida
CAPIRES	14150	14145
VILLA MARINA	14145	13415
CEVICHERRAS	13415	1310
ENTRADA A	1310	1348
INFANTERIA DE MARINA	1348	1355
PUNTA BARANDIA	1355	1410
PUNTA CENTINELA	1410	1415
TAGO	1415	1450
PUNTA BLANCA	1450	1740
ENTRADA 1	1740	1710
ENTRADA 2	1710	1718
ENTRADA 3	1718	1725
ENTRADA 4	1725	1730
ENTRADA 5	1730	1735
HOSTERIA LA LOMA	1735	1745
ENTRADA 6	1745	1755
ENTRADA 7	1755	1800
HOSTERIA REAL ALTO	1800	1810
ENTRADA 8	1810	1820
ENTRADA 9	1820	1825
ENTRADA 10 Y 11	1825	1840
RODADERO	1840	1925

**RUTA: SAN PABLO**

Lunes a Sábado	Entrada	Salida
AVENIDA PRINCIPAL	15420	1515
LABORATORIO	1515	1500
LAS CADARAS	1500	1410
BRUCAS DEL MAR	1410	1440
10 DE AGOSTO	1440	1450
CHOMBORAZO	1450	1455
25 DE JULIO	1455	1705
BELLAVISTA	1705	1710
NOVA ESPERANZA	1710	1720
LOS VERGILES	1720	1740
PRIMERO DE MAYO	1740	1750
RIO GUAYAS	1750	1815
6 DE FEBRERO	1815	1825
COLEGIO SAN PABLO	1825	1840
25 DE JULIO	1840	1840
AVENIDA CALDERON	1840	1850
NICOLAS TERRES CORDERO	1850	1900
CALLE SANTA ELENA	1900	1910
CHOMBORAZO 2	1910	1920
SALITRAL	1920	1930
FABRICA	1930	1940
MALICON	1940	1950
MEUCANO	1950	2010

**RUTA: JAMBELÍ**

Martes y Viernes	Entrada	Salida
COMUNA JAMBELÍ	07:45	09:10
COMUNA MONTE VERDE	09:10	11:40
BAÑOS DE SAN VICENTE	12:35	13:30
COMUNA SARA	13:40	13:40
COMUNA SAN VICENTE	14:10	15:20

**RUTA: PALMAR**

Miércoles y Sábado	Entrada	Salida
ZONA INDUSTRIAL MONTE VERDE	07:30	08:10
COMUNA VIA PRINCIPAL PALMAR	09:55	11:15
MERCADO DE PALMAR	11:20	11:30
ESCUELA IGNACIO ALVARADO	11:35	11:45
MALICON DE PALMAR	12:00	14:15

**RUTA: TAMBO - PROSPERIDAD Y ATAHUALPA**

Lunes, Miércoles y Viernes	Entrada	Salida
COMUNA EL TAMBO	15:00	16:20
COMUNA PROSPERIDAD	16:25	17:50
EMPRESA DE GAS	18:10	18:15
AGUAJAY	18:25	18:25
ESCUELA DE POLICIA NACIONAL	18:40	18:50
VIA PRINCIPAL DE ATAHUALPA	18:55	19:00
ESCUELA ALBERTO PRICHONA	19:10	19:30
ESCUELA 15 DE MARZO	19:35	19:45
BARRO SAN JOSE	19:55	20:10
SAN VICENTE Y BAÑOS (DOS DIAS)	14:00	15:00

**RUTA: JULIO MORENO**

Lunes y Viernes	Entrada	Salida
COMUNA BUNTA DEL PACIFICO	08:30	09:40
COMUNA BAJO MORENO	10:50	11:15
COMUNA SACACHON	11:35	11:45
BUENOS AIRES	12:15	12:30
CEREALES DEL ECUADOR	12:45	13:00
COMUNA ZAPOTAL	13:00	13:45
COMUNA ROVERDE	14:00	15:10

## ANEXO 12 CARTAS AVAL



### EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO E P

REGISTRO OFICIAL No. 271 03 SEP 2010  
SANTA ELENA - ECUADOR



Santa Elena 29 de Febrero del 2012

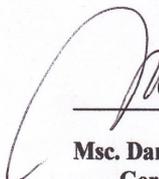
#### CERTIFICADO

##### A quien le pueda interesar

Por medio de la presente se certifica que al Sr. Sergio Orrala montes egresado de la carrera administración de empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, se le brindo la información pertinente para la elaboración del Plan Estratégico para la Empresa de Aseo y Recolección de basura EMASA-EP del Cantón Santa Elena, donde participaron los colaboradores de las diferentes áreas de nuestra institución y trabajando directamente con la Jefa de Talento Humano María Suarez, en las reuniones celebradas en las diferentes meses.

En honor a la verdad testificamos que pudimos apreciar los avances del Plan Estratégico revisando cada punto según los elementos que lo conforman estando de acuerdo con su realización.

Por consiguiente autorizamos a Sergio Orrala Montes hacer uso de este certificado según le sea conveniente.

  
  
Msc. Danilo Vera P.  
Gerente

Atentamente

  
  
Sra. María Suarez V.  
Jefa de Talento Humano



AV. BOLÍVAR - ATRÁS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN  
TELF. 2940869 - 2942315 emasaimse@hotmail.com





# EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO EP

REGISTRO OFICIAL No. 271 03 SEP 2010  
SANTA ELENA - ECUADOR



Santa Elena 29 de febrero del 2012

## CERTIFICADO

### A quien pueda interesar

Por medio de la presente se certifica que el Sr. Sergio Orrala Montes egresado de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, dio a conocer a los que integran la Empresa EMASA-EP del Cantón Santa Elena sobre El "Plan Estratégico 2011-2016" en la reunión celebrado el día 3 de octubre del 2011 a las 10:30 , en donde hubo intervención de los colaboradores de las diferentes áreas, los mismos que aportaron sus ideas, opiniones y sugerencias en el desarrollo de los programas, estrategias y puntos esenciales en la elaboración del trabajo de investigación.

En honor a la verdad testificamos que pudimos ser partícipes del "Plan Estratégico 2012 - 2016" estando de acuerdo con su realización. Por consiguiente autorizamos a Sergio Orrala Montes hacer uso de este certificado según le sea conveniente.

### Atentamente

Nombre y Apellido

Cargo o Función

1. JOSÉ GEOFFREY JIMÉNEZ SANCHEZ

SUPERVISOR.

2. WASHINGTON EFREN RODRIGUEZ

OBRAERO

3. Maria Yaguero

Apuntador



AV. BOLÍVAR - ATRÁS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN  
TELF. 2940869 - 2942315 emasaimse@hotmail.com





# EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO E P

REGISTRO OFICIAL No. 271 03 SEP 2010  
SANTA ELENA - ECUADOR



- |    |                                     |   |
|----|-------------------------------------|---|
| 4  | María Pancha ma Reyes               | Chofer                                    |
| 5  | Douglas Reyes Bonjón                | Chofer                                    |
| 6  | MARIA FERNANDA SOTOMAYOR Echevarría | ANALISTA EN COMPAÑIA PÚBLICA / SECRETARIA |
| 7  | Luis Tomala                         | Chofer                                    |
| 8  | Richard Rivera                      | OBREO                                     |
| 9  | Swan Tomala                         | OBREO                                     |
| 10 | GINA SUAREZ                         | Jefe Adm - Financiera                     |
| 11 | CRISTOBAL ADELINO                   | OBREO                                     |
| 12 | Leonid Roque Sando                  | OBREO                                     |
| 13 | Jorge Carlos Valera                 | Supervisor                                |
| 14 | Rodrigo Aguirre Pared               | SUPERVISOR                                |
| 15 | Johnny Vera                         | Jefe Cocina                               |
| 16 | MIRIAM Zambrano A.                  | Asistente Administrativo                  |
| 17 | Damián Meryllab                     | Supervisor                                |
| 18 | Javier Zambrano                     | Atención al Cliente                       |
| 19 | Javier Rodríguez                    | Recaudador                                |
| 20 | Washington Vaca                     | Supervisor Cacerilla                      |



AV. BOLÍVAR - ATRÁS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN  
TELF. 2940869 - 2942315 [emasaimse@hotmail.com](mailto:emasaimse@hotmail.com)



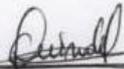
## ANEXO 13 CERTIFICADO GRAMATOLOGA

**LIC. ANA DEL PILAR QUINDE MATEO**  
Licenciada en Educación  
Cel.: 089949023 042941179

### Certificación

Yo, Lic. Ana del Pilar Quinde Mateo, licenciada en educación, certifico que se procedió a la lectura, revisión y corrección gramatical y sintáctica del trabajo escrito de la Tesis de la Sr. **SERGIO LUIS ORRALA MONTES**, previo la obtención del título en Ingeniería en Administración de Empresas, cuya tesis titula **"Plan estratégico para la empresa Municipal de recolección, transporte, tratamiento de desechos solidos, aseo y limpieza EMASA-EP del Cantón Santa Elena, 2011 - 2016"**

La Libertad, 21 de febrero de 2012



\_\_\_\_\_  
Lic. Ana del Pilar Quinde Mateo