

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE
SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA
ELÉCTRICA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
D.M.Q. ESTUDIO DEL CASO: VINUEZA & VINUEZA
CONSTRUCCIONES S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

DIEGO WLADIMIR VINUEZA VINUEZA

diego2vinueza@gmail.com

Director: Ing. Mauricio Rojas D., Msc.

maurodav@yahoo.com

2019

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO D.M.Q. ESTUDIO DEL CASO: VINUEZA & VINUEZA CONSTRUCCIONES S.A. desarrollado por Diego Wladimir Vinueza Vinueza, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ing. Mauricio Rojas D., Msc.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Diego Wladimir Vinueza Vinueza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Diego Wladimir Vinueza Vinueza

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi madre, a sus esfuerzos y a sus luchas incansables.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mi familia quienes han colaborado con sus consejos, sacrificios y apoyo incondicional en la elaboración del presente trabajo.

A todo el personal de la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. que facilitaron la información necesaria y colaboraron con su experiencia en el presente proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	iv
RESUMEN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.4. HIPÓTESIS.....	9
1.5. MARCO TEÓRICO.....	10
1.5.1 Modelos de Gestión.....	10
1.5.2 Tipos de modelo de gestión	10
1.5.3 Modelo de gestión por procesos.....	12
1.5.4 Organizaciones Horizontales	18
1.5.5 Direccionamiento Estratégico.....	19
1.5.5.1 Visión Organizacional	23
1.5.5.2 Misión Organizacional	23
1.5.5.3 Los Valores organizacionales.....	24
1.5.5.4 Objetivos Organizacionales.....	24
1.5.5.5 Formulación de las Estrategias	25
1.5.5.6 La matriz FODA.....	25
1.5.5.7 Construcción de la cadena de valor	26
1.5.5.8 Rediseño de la Organización	26
1.5.6 Mejoramiento continuo.....	30
1.5.7 Competitividad	31
1.5.8 Estrategia Competitiva.....	33
1.5.9 Sistemas Integrados de Gestión.....	37

2. METODOLOGÍA.....	40
2.1. ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.2 DISEÑO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA.....	41
2.2.1 Modelo de Encuesta de Satisfacción del Cliente	42
2.2.2 Modelo de Encuesta de Satisfacción Laboral	45
2.2.3 Modelo de Entrevista para Empresas dedicadas a la actividad de la Construcción de Obra Pública en el Distrito Metropolitano de Quito.....	46
2.3 POBLACIÓN DE ANÁLISIS.....	47
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	49
3.1.1 El Entorno	49
3.1.1.1 Entorno Político.....	49
3.1.1.2 Entorno Económico	50
3.1.1.3 Principales empresas Constructoras Obra Pública	51
3.1.1.4 Análisis de la Competencia	52
3.1.1.5 Posicionamiento de mercado	53
3.1.2 Situación Actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	54
3.1.2.1 Planteamiento de la Visión y Misión actuales.....	55
3.1.2.2 Planteamiento de los objetivos actuales a corto, mediano y largo plazo.....	56
3.1.2.3 Análisis FODA	57
3.1.2.4 Acciones y Estrategias en base a FODA	60
3.1.2.5 Propuesta de Modificación al Direccionamiento Estratégico	61
3.1.3 Cadena de Valor Actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	67
3.1.4 Detalle de Procesos Institucionales Actuales de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	68
3.1.5 Detalle de Procesos Gobernantes y de Apoyo Actuales Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	71
3.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA.....	71
3.2.1 Análisis de la Estructura Orgánico Funcional Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	71
3.2.2 Análisis de los sistemas y subsistemas de Gestión de Talento Humano	74
3.2.3 Propuesta de Modificación a la Estructura Organizacional	75
3.2.4 Mapa de procesos propuesto para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	76

3.2.5 Cadena de Valor propuesta	77
3.2.6 Propuesta de cambio procesos gobernantes, institucionales y de apoyo	78
3.2.6.1 Gestión Comercial	78
3.2.6.2 Gestión Logística	79
3.2.6.3 Gestión de Proyectos	79
3.2.6.4 Servicio al Cliente y Post venta	79
3.2.6.5 Gestión de Sistemas Integrados	80
3.2.6.6 Gestión de Talento Humano	80
3.2.6.7 Gestión Financiera	81
3.2.6.8 Gestión Estratégica	81
3.2.6.9 Gestión de Sistemas Informáticos	81
3.2.7 Plan de mejora Gestión de Talento Humano Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	81
3.2.8 Plan comercial Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	85
3.2.8.1 Descripción del Mercado	85
3.2.8.2 Descripción del Segmento Meta	90
3.2.8.3 Descripción del Producto	91
3.2.8.4 Posicionamiento de la Marca	91
3.2.8.5 Promoción y Publicidad	92
3.2.8.6 Política de Precios	94
3.2.8.7 Estrategias de Marketing Mix	94
3.2.8.8 Pronóstico de Venta	95
3.2.8.9 Análisis financiero Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	96
3.2.8.10 Proyección Financiera	99
3.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	101
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
4.1 CONCLUSIONES	105
4.2 RECOMENDACIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Círculo de Deming	13
Figura 2. Formato de la Planificación Estratégica	21
Figura 3. Cadena de valor genérica de Porter.....	27
Figura 4. Elementos de un diagrama de flujo	28
(Harrington, 1993).....	29
Figura 5. Ejemplo de Diagrama de Flujo.....	29
(Elaborado por el autor, 2018)	29
Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	34
Figura 7. Modelo de Entrevista para Empresas que construyen Obra Pública	47
Figura 8. Matriz FODA.....	60
Figura 9. Matriz Estrategias FODA	61
Figura 10. Cadena de valor Actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	68
Figura 11. Proceso de Venta	69
Figura 12. Proceso de Abastecimiento	69
Figura 13. Proceso de Ejecución de Obras.....	70
Figura 14. Proceso de Servicio Postventa	70
Figura 15. Organigrama actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	72
Figura 16. Estructura Ejecución de obras	73
Figura 17. Propuesta de Estructura Orgánica Funcional.....	75
Figura 18. Mapa de Procesos Propuesto Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	77
Figura 19. Cadena de valor Propuesta	78
Figura 20. Procesos Gestión de Talento Humano propuestos para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	80

Figura 21. Porcentaje conformidad inmediatos superiores.....	83
Figura 22. Porcentaje conformidad con el trabajo	83
Figura 23. Porcentaje sobre si el trabajo está bien organizado	84
Figura 24. Percepción personal Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	84
Figura 25. Evolución ventas Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	88
Figura 26. Participación Mercado	89
Figura 27. Histórico Participación Mercado	90
Figura 28. Percepción de Calidad Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	92
Figura 29. Porcentaje satisfacción producto	92
Figura 30. Distribución Estrategia Comunicacional Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	93
Figura 31. Estrategia de Comunicación y Promoción Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	95
Figura 32. Tendencia de Crecimiento Utilidad Neta	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores de la competitividad.....	32
Tabla 2. Matriz de Ansoff.....	35
Tabla 3. Matriz de Atracción del sector/ Posición competitiva.....	36
Tabla 4. Modelo de encuesta a clientes de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	43
Tabla 5. Modelo de Encuesta de Satisfacción Laboral.....	45
Tabla 6. Objetivo Competitividad Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	63
Tabla 7. Objetivo Plan Comercial Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	64
Tabla 8. Objetivo Planificación Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	65
Tabla 9. Objetivo Gestión Talento Humano Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	66
Tabla 10. Objetivo Control de Proyectos Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	66
Tabla 11. Objetivo Sistema Medición Satisfacción Cliente Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	67
Tabla 12. Comparativo Ventas Mercado.....	86
Tabla 13. Distribución ventas totales 2015-2017.....	87
Tabla 14. Comparativo Participación Mercado.....	88
Tabla 15. Pronóstico de Ventas Mercado.....	96
Tabla 16. Balance General Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.....	97
Tabla 17. Estado de resultados actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.	97
Tabla 18. Estado de Resultados Proyectado Vinueza & Vinueza Construcciones S.A....	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	110
---	-----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación muestra los diferentes tipos de modelo de gestión empresarial que sirven para que todos los empresarios, pequeños o grandes, articulen las formas y maneras de administración que se ajustan a las realidades, requerimientos y necesidades de cada organización. Se plantea un modelo de gestión empresarial que recoge tres aspectos importantes en la administración de las organizaciones y estos son: el direccionamiento estratégico con nuevas propuestas de misión, visión, objetivos y estrategias necesarias para mejorar la competitividad; el diseño del sistema de administración estratégica que incluye el análisis de la gestión administrativa, comercial y financiera pasando por la gestión del talento humano y el mercadeo; y, el diseño del sistema de gestión integrado que incluye conceptos de calidad, seguridad y gestión ambiental. Finalmente se relacionan todas estas definiciones y principios en un modelo de gestión empresarial que brinda las herramientas administrativas necesarias para que los empresarios lo analicen y tomen de él lo que crean más conveniente para sus propios intereses en la búsqueda de la mejora de la competitividad de sus empresas dentro del mercado de servicios de construcción de infraestructura eléctrica del Distrito Metropolitano de Quito D.M.Q. Se han aplicado las definiciones descritas en este documento a la empresa caso de estudio Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. quien colaboró y dió las facilidades necesarias en cuanto a la información requerida para la presente investigación.

Palabras clave: Direccionamiento Estratégico, Gestión Administrativa, Sistema de Gestión Integrado.

ABSTRACT

Titling this work shows the various types of business management that serve for all entrepreneurs, small or large, articulate forms and ways of management that conform to the realities, needs and requirements of each organization. Is there a model of business management which includes three important aspects in the administration of organizations and these are: the strategic direction with new proposals of mission, vision, goals and strategies to improve the competitiveness; the design of the system of strategic management which includes the analysis of administrative, commercial and financial management through the management of human talent and marketing; and the design of integrated management system that includes concepts of quality, safety and environmental management. Finally relate all these definitions and principles in a model of business management which provides the administrative tools necessary for entrepreneurs to analyze it and take from it what they believe most suitable for their own interests in the search for the improvement of the competitiveness of their firms in the market of services of building electrical infrastructure of the Metropolitan District of Quito D.M.Q. Applied the definitions described in this document the company case study Vinueza & Vinueza Constructions S.A. who worked and gave the necessary facilities in terms of the information required for this investigation.

Keywords: strategic direction, administrative management, integrated management system.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios de construcción de infraestructura eléctrica del D.M.Q., por lo general en el desenvolvimiento de sus tareas aplican de una manera limitada las siguientes técnicas: sistemas de gestión administrativa, sistemas de gestión integrada, normas eléctricas internacionales, etc., esto debido a: la falta de conocimiento científico administrativo, el bajo compromiso de la alta dirección y los escasos recursos financieros destinados a estos temas por parte de estas organizaciones.

Esto lleva a que los artículos y prestaciones que entregan las empresas de infraestructura eléctrica del D.M.Q. bajen sus estándares de calidad y suban sus costos de producción provocando un descenso en los niveles de competitividad de las mismas.

Es importante entonces diseñar un patrón de gestión empresarial para mejorar la competitividad de las empresas del sector escogido ya que la mediana o baja competitividad de estas empresas representa un problema que afecta a varias instancias como, por ejemplo: los accionistas o dueños de las empresas, los colaboradores de las empresas, los proveedores asociados, los clientes actuales y potenciales, el medio ambiente, la competencia, la sociedad en su conjunto.

Las causas primarias de este problema se fundamentan en la falta de conocimientos en: la metodología administrativa, los sistemas de gestión integrada, normas técnicas internacionales, etc. El principal efecto es la disminución en los niveles de competitividad y por lo tanto pérdidas de segmentos de mercado.

Este problema inicialmente afecta a las organizaciones y a todos sus relacionados, pero puede también convertirse en un problema social debido que, a la falta de correctas instalaciones de infraestructura eléctrica, se desencadenan otros problemas como: apagones en barrios, inseguridad, cortocircuitos que provoquen incendios de magnitud, equipos y maquinaria averiados por malas conexiones, etc.

Es importante señalar que este problema no es solo técnico, es responsabilidad de la alta gerencia corregirlo de manera integral, se lo debe mirar con óptica sistémica y ejecutarlo.

Para solucionar este problema se propone diseñar un Modelo de Gestión Empresarial que contenga todos los procedimientos, estrategias y directrices necesarias para que los directivos de las diferentes empresas del sector escogido lo puedan analizar y revisar al tomar decisiones para mejorar la competitividad de sus negocios, así se tendrán: menores pérdidas, mayores niveles de calidad, mayores utilidades, mayores fuentes de trabajo, menos desempleo, mejor personal capacitado, mejor desarrollo de las personas, una adecuada preservación del medio ambiente, trabajadores y usuarios con condiciones más seguras; en general, se tendrá una mejor sociedad.

En el campo teórico se analizarán conceptos de modelos de gestión empresarial de varios autores que se citan en la bibliografía y se verificará el aporte de estos autores en el modelo propuesto para conseguir subir los índices de competitividad en las distintas organizaciones que lo utilicen. También se analizará el aporte de las distintas normativas internacionales de los sistemas de gestión como: calidad, seguridad y medio ambiente y su aporte en la creación de valor de dichas empresas.

En el campo metodológico se desarrollará un modelo de gestión empresarial, tomando como base los fundamentos de varios autores que se citan en la bibliografía, que incluya: planificación y análisis estratégico, sistemas de gestión integrada, medición del desempeño, etc.

El presente trabajo busca mejorar el enfoque administrativo de las empresas de servicios de construcción de infraestructura eléctrica del D.M.Q. y a través de éste, mejorar su competitividad con el diseño de un modelo de gestión empresarial que involucre conceptos actuales de sistemas de gestión.

En el campo práctico con la aplicación de este trabajo de titulación en las empresas del sector escogido sin duda mejorarán varios aspectos, entre ellos, el entendimiento y racionalización del sistema administrativo, el sistema de talento humano, la planeación estratégica, los sistemas integrados, la normativa técnica internacional y nacional, etc.

Los principales beneficiados con la aplicación correcta de este trabajo de titulación serán: las organizaciones, que mantendrán o subirán sus niveles de calidad, bajarán sus costos

para ser más eficientes y por tanto mejorarán su competitividad y tendrán nichos de mercado mayores; los trabajadores de la organización, que al tener empresas más solventes podrán capacitarse mejor y también optar por mejores salarios; la sociedad en su conjunto, ya que se crearán mayores fuentes de empleo y tendrá sistemas eléctricos más seguros y amigables con el medio ambiente que no se verá afectado por malas prácticas de instalaciones inadecuadas.

1.1. Pregunta de investigación

¿Es pertinente y necesario disponer de un modelo de gestión empresarial para mejorar la competitividad de las empresas de servicios de construcción de infraestructura eléctrica del Distrito Metropolitano de Quito D.M.Q.?

1.2. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión empresarial para mejorar la competitividad de las empresas de servicios de construcción de infraestructura eléctrica del Distrito Metropolitano de Quito D.M.Q. Estudio del caso: Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

1.3. Objetivos específicos

- Investigar en las fuentes bibliográficas la metodología adecuada que aborde temas, conceptos y métodos relacionados a los modelos de gestión empresarial.
- Identificar y seleccionar los factores claves que delimitarán y orientarán el alcance del modelo de gestión empresarial planteado.
- Proponer el modelo de gestión empresarial donde se incluya: el direccionamiento estratégico, el sistema de administración estratégica y el sistema de gestión integrada de la empresa caso de estudio.

1.4. Hipótesis

El proceso administrativo, el direccionamiento estratégico, el sistema de administración estratégica y los sistemas de gestión integrada pueden ser estructurados a través de un modelo de gestión empresarial para las empresas de servicios de construcción de infraestructura eléctrica del Distrito Metropolitano de Quito.

1.5. Marco Teórico

1.5.1 Modelos de Gestión

El término modelo hace referencia al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, mientras que el concepto de gestión involucra la acción y el efecto de administrar, implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar un negocio; de esta forma, “un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en empresas y negocios privados como en la administración pública.” (Pérez Porto, 2008).

Un modelo de gestión debe enfocarse en tres aspectos fundamentales dentro de una organización, estos aspectos normalmente concluyen en el estudio de los procesos, el talento humano y la tecnología. Es importante indicar que estos estudios deben ser desarrollados en concordancia con la visión, misión y valores de las empresas de servicios de construcción de infraestructura. Solo a través de la integración de estos conceptos es posible que las organizaciones alcancen los objetivos planteados inicialmente. (Greco, 2012)

1.5.2 Tipos de modelo de gestión

A lo largo del tiempo y conforme la creciente innovación, los avances tecnológicos y los mercados globalizados, las grandes empresas han desarrollado sistemas o modelos de gestión empresariales con la finalidad de que a través de estos se logre obtener los resultados planteados. Muchos expertos en el campo de la administración de negocios han creado modelos que pueden adaptarse a las distintas empresas conforme su estructura y su planteamiento estratégico.

Los modelos de gestión de mayor transcendencia son los siguientes:

- Modelo de gestión funcional planteado por Henri Fayol que propone que la administración de una organización se fundamente a través de la previsión, organización, dirección, coordinación y control; dentro de esta teoría determina 14

principios de administración los cuales permiten que cualquier administrador tenga a su alcance la orientación adecuada para dominar y ejecutar de manera efectiva cada una de las cinco funciones de dirección administrativa.

- Modelo de gestión por procesos, que se fundamenta en la teoría de Shewhart y Deming, en la cual la gestión gerencial es una actividad permanente que se genera a través de un ciclo que incluye la planificación, herramientas, verificación y acción. Se fundamentan especialmente en que la calidad se debe incorporar al producto en todas las etapas, a fin de alcanzar un alto nivel de excelencia mediante el uso de métodos estadísticos para un mejor control mejorando así una reducción de costos, mayor productividad y éxito en el ámbito competitivo.
- Modelo de gestión por objetivos, supone que la administración de una organización parte de los objetivos generales de la organización, objetivos de las divisiones, objetivos de los departamentos y los objetivos de las personas, para lo cual según Humble se toman en cuenta factores como la revisión crítica, el esclarecimiento de los resultados, el compromiso y contribución, mejora de las funciones, evaluación del desempeño, motivación. La administración por objetivos es un sistema dinámico en el cual la gerencia desarrolla un estilo exigente y gratificante al involucrar las necesidades propias de la compañía con las del gerente tomando en cuenta los planes estratégicos y tácticos de la compañía, establecer estándares de desempeño, mejora continua entre otras.
- Modelo de gestión por resultados, apareció en 1954 con Peter Drucker, cuando las empresas norteamericanas estaban sufriendo grandes presiones, el empresario se preocupaba más de sus márgenes de ganancias para lo cual su objetivo fundamental era la reducción de costos. Es beneficioso por cuando ayuda a los procesos de planeación para fijar metas y plazos, ayuda a la comunicación entre gerentes y los subordinados, de tal forma que todos conozcan las metas de la organización. Este modelo de gestión por objetivos, define las áreas claves de la compañía y establece retos y evalúa los resultados midiendo la posición de la empresa, la innovación de productos y servicios, productividad, rentabilidad, rendimiento y desarrollo de los directivos y personal operativo, y la responsabilidad social.

- Modelo de gestión por competencias, se fundamenta básicamente en la administración del Talento Humano por sus conocimientos, destrezas o habilidades como elementos tangibles y en el rol social, rasgos y motivaciones como elementos intangibles del talento humano. Mediante este modelo se puede identificar algunas competencias como la Umbral que identifica el rendimiento promedio mínimo de un trabajador; la competencia Diferenciadora que determina a los trabajadores con mayor desempeño en relación a los demás; competencias genéricas en las cuales se visualiza la capacidad del trabajo en equipo, la habilidad para la negociación y la planificación; competencias específicas que determinan el conocimiento particular de una determinada actividad.

Luego del análisis de cada uno de los modelos de gestión antes mencionados y tomando en cuenta los factores claves a satisfacer de la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.; como son la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo y la tecnología, será el modelo de gestión por procesos el utilizado para este caso de estudio.

1.5.3 Modelo de gestión por procesos

La gestión por procesos nace en la década de los 80 cuando aparecen en el Japón dos filosofías nuevas el Just in Time y la Calidad Total, las mismas que suponían que la producción debe estar orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, y a la optimización de tiempos y recursos. (Gestiópolis, 2004)

De acuerdo a Cadena J. (2016, p. 81) la gestión por procesos: “En el contexto ecuatoriano, desde el año 2005 se muestra gran interés por el diseño y documentación de procesos, tanto en el sector público como privado, y como consecuencia de ello, se han desarrollado diversas metodologías, y se ha logrado diseñar y documentar procesos en las organizaciones buscando siempre ser más competitivas.”

Uno de los factores que más ha impulsado el desarrollo de este modelo de gestión, es la globalización, el cambio constante de las preferencias del mercado como consecuencia

de la tecnología y la mejora constante de la calidad en productos y servicios orientado a la satisfacción de los consumidores.

Uno de los mayores impulsos hacia la gestión por procesos viene dado por la aparición y adopción de muchas empresas de las normas internacionales de calidad ISO 9000, las mismas que son un conjunto de lineamientos para la gestión de la calidad en todos los sectores empresariales.

De acuerdo a la Guía para el diseño y documentación de procesos de Cadena J. (2016), “En el Ecuador el sector privado buscando mayor productividad y las directrices gubernamentales han permitido que las instituciones públicas se orienten a la gestión en base a procesos, son varias las que han iniciado el diseño y estandarización de sus procesos, aunque la línea entre departamentos funcionales y procesos es confusa, es importante resaltar que se han dado los primeros pasos.” (p. 59).

Actualmente, la gestión por procesos se ejecuta a través del cumplimiento del ciclo de Deming que es: planear, hacer, verificar y actuar, conocido por el círculo de Deming, que constituye una premisa gerencial fundamental para dinamizar la administración del día a día en todas las organizaciones como se muestra en la figura 1. (Agudelo, 2012)



Figura 1. Círculo de Deming
(Agudelo, 2012)

“Gestionar un proceso es garantizar un resultado a través de los objetivos que en términos de calidad se definen: calidad intrínseca (Q uso adecuado de acuerdo con el propósito del producto), costos (C adecuado para el cliente con referencia al mercado), atención (A de las personas que entregan el producto o realizan el servicio), disposición (D de las personas para la ejecución) y seguridad (S del producto durante el uso, con miras a proteger la vida de las personas).” (Agudelo, 2012, p. 23)

Con la gestión por procesos se puede conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades, realizar un mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso, estar más cerca de una certificación ISO 9001 y otras, aplicar métodos de mejora continua, comparar los procesos con las mejores prácticas para aprender y mejorar. (Carrasco, 2011)

Así también: “La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. (Carrasco, 2011)

Una gestión por procesos involucra un cambio en la cultura organizacional, de esta forma las personas aprenden a trabajar en equipo, toda vez que conocen que su trabajo conlleva a tener resultados no individuales, sino que forma parte de los resultados esperados por la organización en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos.

Cadena J. (2016, p. 61) indica las ventajas que tienen las organizaciones, al enfocar su gestión en procesos, citando a Pérez Fernández de Velasco, así tenemos: “Centrarse en procesos según (Pérez Fernández de Velasco, 2010, págs. 77-78), tiene las siguientes ventajas: (1) Orienta a la organización hacia el cliente y hacia sus objetivos; (2) Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterio de eficiencia global; (3) Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas; (4) Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión, al permitir la identificación de los costos innecesarios; (5) Permite tomar decisiones eficaces, ya que facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos; (6) Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios; (7) Permite asignar responsabilidades claras para su ejecución; (8) Contribuye a

desarrollar ventajas competitivas, propias y duraderas; (9) Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales, ya que fomenta el trabajo en equipo.”

En consideración que las empresas de servicios de construcción e infraestructura eléctrica en el Ecuador aplican de manera limitada los sistemas de gestión administrativa, sistemas de gestión integrada, así como también el cumplimiento de normas internacionales, y consecuentemente proporcionan estándares no adecuados de la calidad en sus productos o servicios, lo que incide en la disminución de su competitividad, es necesario plantear un modelo de gestión que ayude a la mejora de sus productos o servicios.

De esta forma se considera que el sistema de gestión por procesos, al ser uno de los sistemas que prioriza el enfoque al cliente, potenciando la calidad y la eficiencia, busca hacer a las empresas más productivas y competitivas, ya sean estas grandes, medianas o pequeñas empresas, sería el más apropiado para su implementación en Vinuesa & Vinuesa Construcciones S.A., empresa caso de estudio.

Una gestión por procesos permite manejar información acertada, datos, estadísticas, indicadores, etc., que ayuda sobremanera en la toma de decisiones gerenciales, esta metodología permite que exista una implicación entre la dirección y los empleados, por lo que facilita la solución de problemas, siempre en dirección de obtener los objetivos planteados para cumplir con la misión y visión de la empresa. (Render, 1996)

Es fundamental realizar una planificación estratégica que permita marcar un horizonte de que es lo que la empresa quiere lograr, a partir de lo cual, se pueda determinar adecuadamente cuales son los procesos generadores de valor dentro de la organización, así como los procesos de apoyo, establecer proyectos de mejora y administrarlos de manera óptima con los recursos adecuados. (Ebert, 2010)

Cadena J. (2016, p. 62) en su trabajo enumera los elementos de un proceso: “Se considera que todo proceso cuenta con los siguientes elementos: (1) Entradas o “inputs”: todo aquello que ingresa para ser transformado y es entregado por un proveedor; (2) Mecanismos o recursos: es todo aquello que utilizo para la realización del proceso – Mano de obra, máquinas, equipo -; (3) Las salidas o “outputs”: Son los productos o servicios

generados por el proceso y son los que se entrega a los clientes; (4) Controles: es todo aquello que regula el funcionamiento o realización del proceso y puede ser una ley, norma, reglamento, política, procedimiento. (5) Límites del proceso: se considera donde inicia y termina el proceso, se puede mencionar a las condiciones de frontera del proceso.”

La gestión por procesos como una forma de organización y administración empresarial mantiene como objetivo el aumento de la eficiencia organizacional y la satisfacción del cliente, generar una propuesta de valor para el cliente por medio de la identificación y gestión óptima de los procesos. Este tipo de gestión permite eliminar todo lo que resulta innecesario y que no genera valor, a través de una filosofía de mejora continua. (Render, 1996).

De acuerdo al estudio de Cadena J. (2016, p. 63), los procesos se clasifican de la siguiente manera: “Se puede encontrar tres tipos de procesos: estratégicos, productivos y de apoyo, a continuación, se presenta su definición y algunos nombres con que se los encuentra en la bibliografía: (a) Procesos estratégicos llamados también gobernantes, de dirección, visionales, estos orientan y dirigen a los procesos productivos y de apoyo (responsables de llevar a la organización a la consecución de la visión); (b) procesos productivos llamados también claves, de realización, institucionales, operativos, de producción, misionales, agregadores de valor y la Secretaria de la Administración Pública (SNAP) los denomina sustantivos, son la razón de ser de la organización, responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos de la organización; (c) Procesos de apoyo llamados también de soporte, staff, habilitantes y la SNAP los denomina adjetivos, estos son los que apoyan a uno o más de los procesos productivos o gobernantes (adquisiciones, financiero, gestión del talento humano y gestión documental, gestión de tecnologías de la información).”

Para representar a los procesos se los debe diseñar y graficar a través de diagramas de flujo y explicar a través de formatos toda la información relevante de los mismos, así: “El diseño de procesos se lo puede considerar desde dos puntos de vista, una representación gráfica mediante símbolos llamados diagrama de flujo; y la definición de los elementos de un proceso mediante una ficha, tabla o formato en el que se detalla: proveedores,

entradas, actividades, salidas, indicadores, registros, controles, responsables, objetivos, recursos, etc. de un proceso.”(Cadena J., 2016, p. 64)

La gestión basada en procesos indica que los mismos deben ser medidos y monitoreados para determinar si los resultados que generan los procesos siguen los parámetros de la planificación. Este seguimiento y medición se lo hace a través de un conjunto de indicadores de los procesos que recogen adecuada y representativamente la información pertinente a la ejecución y resultados de los procesos, de este modo se puede determinar en cada proceso: su capacidad, eficacia y eficiencia. (Cadena J., 2016)

Para visualizar mejor a los procesos de una empresa u organización, es necesario registrarlos en un documento llamado “Manual de Procesos”. Cadena J. (2016, p. 65) cita a Mejía (2006) indicando lo siguiente: “... Los objetivos de un manual de procesos son: (1) Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas para los funcionarios de una institución; (2) Ayudar a ofrecer productos y servicios más eficientes; (3) Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros; (4) Genera uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios; (5) Evitar la improvisación en las labores; (6) Ayudar a la orientación del personal nuevo; (7) Facilita la supervisión y evaluación de las labores; (8) Facilita la atención al cliente interno y externo; (9) Evita discusiones sobre normas, procedimientos y actividades; (10) Proporciona información a los directivos de la organización al respecto del desempeño de los procesos; (11) Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal; (12) Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría; (13) Ser la memoria de la institución.”

El modelo de gestión basado en procesos busca la mejora continua de la organización y que la misma sea más competitiva, consta de 5 fases específicas que son: elaboración del mapa de procesos, levantamiento de la información, diseño de los procesos, implementación de los procesos; y, medición y evaluación de los procesos con resultados que retroalimentan nuevamente a la fase 1 del mapa de procesos. (Cadena J., 2016)

Es importante indicar que una vez diseñados los procesos se los debe implementar en la organización o empresa, no basta con solamente tenerlos documentados, al respecto Cadena J. (2016, p. 77) señala: “No es suficiente documentar y estandarizar los procesos,

la verdadera gestión se manifiesta cuando los procesos se los ha modelado, automatizado incorporado mecanismo de medición y se los ha integrado con los demás sistemas de gestión, que tiene una organización, para conseguir la implementación se debe automatizar los procesos.”

1.5.4 Organizaciones Horizontales

Las organizaciones horizontales constituyen el fundamento de la administración del siglo XXI, este tipo de administración fue propuesto por Frank Ostroff, y supone un modelo de organización diferente, en vez de hacerlo de manera vertical, se realiza de manera horizontal, en la cual se trata de minimizar los esquemas funcionales y los límites entre departamentos, el objetivo es la satisfacción del cliente, poder suplir sus necesidades. (Ostroff, 2010)

Este tipo de organización se diferencia de la organización vertical, en que su eje central son procesos y no funciones asignadas, las unidades de trabajo no son por departamentos sino por equipos de trabajo, la descripción de tareas no es limitada sino todos ayudan a ejecutar el proceso, los objetivos no están enfocados a satisfacer al jefe sino al cliente, la remuneración se encuentra fundamentada no en las actividades que se realiza sino en los resultados, los directivos asumen el papel de capacitadores y no de supervisores, existe en términos generales una cultura organizacional participativa. (Ostroff, 2010)

La organización horizontal supone que el talento humano se organice alrededor de los procesos, para lo cual deben saber qué lugar ocupa cada uno dentro del proceso, de tal forma que pueda tomar las decisiones adecuadas. El talento Humano debe estar claro de las implicaciones de cada una de sus acciones frente al resto del equipo y sobre todo al producto o servicio final esperado por el cliente. (Santos, 2006)

Dentro de una organización horizontal la escala jerárquica de la organización se reduce a fin de que el flujo de la información sea más directo y eficiente. Las personas adquieren autonomía y responsabilidad absoluta sobre las acciones ejecutadas, ya que todas están concatenadas en función de la dirección estratégica de la compañía y de la satisfacción del cliente.

Los clientes y proveedores también son integrados dentro del esquema de este tipo de organización, es preciso que se establezca una relación de beneficio mutuo, en el que las tres partes proveedor, empresa y cliente ganen.

1.5.5 Direccionamiento Estratégico

Samuel Certo y Paul Peter (1996) en su texto Dirección Estratégica dan las pautas y conceptos generales acerca de la Dirección y Administración Estratégicas, señalan que para efectos de su estudio representan lo mismo: “En esta área –que en adelante designaremos con el término administración estratégica, asimilable al de dirección- el principiante ha de trabajar con intensidad, y de manera especial durante las primeras etapas, para conocer sus principios básicos.”

Samuel Certo y Paul Peter (1996) definen a la Administración Estratégica de la siguiente manera: “La administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.”, también señalan las etapas que los directores deben seguir: “Las etapas, que se analizarán de forma individualizada en las páginas siguientes, incluyen la elaboración de un análisis ambiental, la fijación de una dirección organizativa, la formulación de la estrategia de la organización, la ejecución de esta estrategia y el ejercicio del control estratégico.”

Cadena J. (2016, p. 60), en su estudio acerca de procesos, sostiene lo dicho por Aguilera A. (2010, p. 4), sobre el direccionamiento estratégico: “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Seguido a esta definición Cadena J. (2016, p.60), señala: “Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, entrega elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que requiere la actividad gerencial.”

Adam y Ebert (2010) manifiestan que “La planeación estratégica es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del

medio en el que esta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.”

Thompson, Peteraf, Gamble y Strikland, (2012) en su obra Administración Estratégica señalan: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.”

Es necesario establecer estrategias en cada campo de acción de un determinado negocio o empresa, de tal forma que se logre una visión clara de hacia dónde se quiere llegar y que acciones se deben tomar para lograr objetivos tanto en el corto como en el largo plazo.

En cualquier empresa ya sea esta pequeña, mediana o grande, sus administradores se plantean preguntas relacionadas con su situación presente, su situación futura y cómo lo van a conseguir. El desarrollo de estas preguntas constituye los principios fundamentales de la Administración Estratégica. (Thompson, et al., 2012)

Según (Thompson, et al., 2012), la Administración Estratégica necesita el desarrollo de un plan que incluya las acciones administrativas que permitan a las empresas enfrentar la competencia, satisfacer a los consumidores, manejar las operaciones administrativas, comerciales y financieras. De esta forma se logra planear acciones que permitan sacar ventaja a la competencia, responder a los cambios económicos del mercado, receptar las oportunidades de desarrollo, minimizar los riesgos y barreras de entrada, así como también mejorar el desempeño administrativo, financiero y comercial de la empresa.

Las estrategias deben encaminarse a generar una ventaja competitiva, es decir las empresas deben hacer lo que sus competidores no pueden hacer, de esta forma se agrega algo distinto o adicional al producto o servicio que brindan haciéndolo único y más atractivo para el consumidor. (Thompson, et al., 2012)

Resulta indispensable que las empresas desarrollen ventajas competitivas sustentables, a través de las cuales satisfagan las necesidades de sus clientes con mayor eficiencia y eficacia que su competencia, de tal forma que a pesar de los esfuerzos que estas

ejecuten, a través del tiempo, no logren igualar o superar la ventaja. (Thompson, et al., 2012)

Terry & Franklin (2010) en su obra Principios de Administración manifiestan que: “la planeación estratégica no pronostica el futuro, pero para un gerente puede (1) ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras, (2) proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables, (3) ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado y (4) se enfoca en las acciones que se deben tomar en cuenta para dar forma al futuro según se desea.”(p.204)

Según Terry & Franklin (2010) la planeación estratégica consiste en seis pasos, que son: determinar los objetivos, reunir y analizar información, evaluar las dimensiones estratégicas del entorno que afecta a la organización, conducir una auditoria de recursos de la empresa, establecer las alternativas estratégicas para cursos de acción, y elegir una alternativa estratégica que perseguir y poner en práctica, conforme se resume en la figura 2:

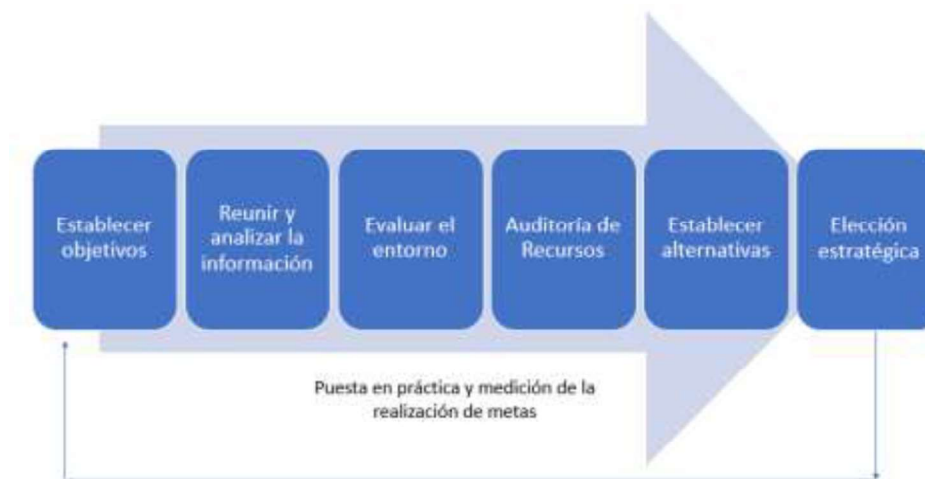


Figura 2. Formato de la Planificación Estratégica
(Terry & Franklin, 2010)

El proceso de planeación estratégica tiene la finalidad diseñar el camino que una organización debe seguir hasta cumplir con los objetivos planteados, y la administración

estratégica como tal establece todos los pasos a seguir para concretar los resultados. (Chiavenato, 2010)

El proceso de formulación y ejecución de la estrategia comprende cinco fases:

- “1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer los objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.” (Thompson, et.al, 2012, p. 21)

Se puede identificar que las 3 primeras fases corresponden al proceso de planeación estratégica, desde la elaboración de la visión hasta el diseño de la estrategia diferenciadora, donde es importante realizar un análisis ambiental de la organización de manera interna y externa para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma a través de una matriz FODA; las 2 fases siguientes se refieren a la implementación, ejecución y monitoreo de control del plan estratégico formando de esta manera las 5 fases del direccionamiento estratégico.

La primera actividad de un proceso de planeación estratégica es determinar cuál es la misión y visión organizacional, en que negocio estamos y hacia dónde vamos; así como también determinar los valores organizacionales, determinar los grupos de interesados (también llamados stakeholders), los potenciales clientes y que consideran valioso de los productos y servicios que oferta la empresa, y los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2010).

Para complementar los conceptos de direccionamiento estratégico, es importante citar lo dicho por Cadena J. (2016, p. 60) en su texto: “Los elementos que forman parte del direccionamiento son la misión, la visión, los objetivos, las políticas y los valores, estos dan el rumbo de la organización y los procesos que se desarrollan en la organización deben orientarse a este rumbo.”

1.5.5.1 Visión Organizacional

“Visión significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.” (Chiavenato, 2010)

Una visión que está bien diseñada es distintiva y específica para una empresa en especial, debe evitar proposiciones afirmativas genéricas, deben contener el enfoque de producto, mercado, cliente, tecnología. La visión requiere que comunique lo que la empresa quiere, de tal forma que los administradores tengan un punto de referencia que les permita tomar decisiones. (Thompson, et al., 2012)

Una visión estratégica es posible cuando su enunciación queda impregnada en la memoria de los miembros de la empresa y posteriormente se evidencia en objetivos e ideas de estrategias que se cumplan en la organización. (Thompson, et al., 2012)

1.5.5.2 Misión Organizacional

La misión constituye la declaración del propósito de una empresa, explica la razón de ser o de existir de la empresa, “la misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.” (Chiavenato, 2010 p. 73)

“La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos: 1) La razón de ser de la organización. 2) El papel de la organización en la sociedad. 3) La naturaleza del negocio de la organización. 4) El valor que la organización crea para sus grupos de

interés. 5) Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro” (Chiavenato, 2010)

Establecer la misión de una organización es importante ya que esta ayuda a concentrar el esfuerzo del talento humano de la empresa hacia una sola dirección que todos se encuentren en sintonía con que el fin de la organización.

1.5.5.3 Los Valores organizacionales

Se constituyen como valores: las apreciaciones, características y las reglas de conducta que el talento humano de la organización debe seguir con el objeto de conseguir su misión y visión organizacional (Thompson, et al., 2012). Estos se relacionan con las normas de conducta, que los directivos quieren que su personal cumpla en cada una de las acciones y actividades que desempeñan en representación de la empresa, se pueden mencionar entre estos el código de ética, trabajo en equipo, responsabilidad social, ciudadanía comunitaria, etc. (Thompson, et al., 2012)

1.5.5.4 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales constituyen los resultados que la organización pretende conseguir en el pequeño, mediano y largo plazo. Los objetivos convierten la visión y la misión de una compañía en algo específico, estos detallan las metas de la organización en los distintos campos, financiero, posicionamiento de mercado, vitalidad de la compañía, desarrollo del talento humano, participación de mercado, entre otros. Los objetivos deben ser concretos y medibles, y son importantes dentro de la planeación ya que permiten a la organización centrar sus esfuerzos y acciones en un solo camino, son patrones de medida que permiten evaluar el desempeño, se convierten en motivación para los empleados. (Thompson, et al., 2012)

Es necesario determinar objetivos de pequeño y largo plazo. Los de pequeño plazo pueden ser trimestrales hasta anuales y ayudan a los directivos a controlar tempranamente las acciones, los objetivos de largo plazo que son de tres a cinco años permiten enfocar las acciones que se deben realizar ahora para obtener logros futuros.

De igual forma los objetivos deben establecerse en todos los niveles de la organización para de esta manera controlar el rendimiento de cada uno de los empleados de la organización.

1.5.5.5 Formulación de las Estrategias

Una vez desarrolladas la visión, misión, valores y objetivos de una empresa, es necesario plantearse como lo vamos a lograr. Las estrategias se fundamentan precisamente en diseñar los pasos a seguir para la consecución de los objetivos planteados.

Las estrategias deben plantearse en cada una de las áreas de la empresa, y deben ser diseñadas en conjunto tanto por los directivos, así como por otros administradores en diversas posiciones y niveles organizacionales. (Thompson, et al, 2012)

1.5.5.6 La matriz FODA

Previo al planteamiento de estrategias es necesario realizar un análisis íntegro de la situación interna de la empresa en cada una de sus áreas, en otras palabras, de las debilidades y fortalezas de la organización, así como también las amenazas y oportunidades del entorno, de esta forma se logrará conocer a ciencia cierta qué acciones plantear de tal forma que se logren los objetivos deseados, siguiendo el camino de la misión y visión de la empresa.

“Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como *análisis FODA*, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar” (Thompson, et al., 2012)

1.5.5.7 Construcción de la cadena de valor

“La cadena de valor es la secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor y que, por tanto, le da sentido a ésta; refleja lo que es importante para el cliente y él está dispuesto a pagar.” (Agudelo, 2012)

“Todas las actividades de la cadena del valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades.” (Porter, 1991)

La metodología propuesta por Michael Porter en su texto: “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (p.72), establece determinar las actividades primarias y de apoyo de las empresas, agrupándolas conforme se detalla en la figura 3:

1.5.5.8 Rediseño de la Organización

Una vez que se han identificado las actividades primarias y de apoyo conforme la cadena de valor, se debe realizar un análisis de las mismas, verificar, recursos y responsables de cada una, de esta forma se pueden observar si existen actividades repetitivas, que pueden ser suprimidas o actividades que por efectos de mejora y control deben ser incorporadas.



Figura 3. Cadena de valor genérica de Porter
(Porter, 1991)

Es importante señalar que el modelo de gestión utilizado tiene su enfoque basado en la gestión por procesos, es decir que se analizaron e identificaron los distintos procesos de la empresa caso de estudio. Los procesos son conjuntos de actividades y recursos relacionados entre sí para transformar insumos de entrada en elementos de salida o resultados.

Posterior a la identificación de los procesos es necesario realizar una representación gráfica de estos con las relaciones de estos entre sí, el objetivo de graficarlos es crear un mapa de procesos que permita llevar una mejor identificación de estos.

Es necesario identificar las actividades correspondientes a cada proceso a través de los diagramas de flujo, Harrington J. (1993, p. 97) al respecto señala: “Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.”

Cada proceso está compuesto de subprocesos, que contienen actividades y tareas, es necesario analizarlas y realizar un procedimiento documentado de cada uno de estos, así

como también un diagrama de flujo mediante los elementos que se detallan en la figura 4 avanzando siempre con un orden secuencial en cada actividad o paso del proceso, como se muestra en el ejemplo de diagrama de flujo de la figura 5.

Una vez realizados los diagramas de flujo, junto con los responsables de cada proceso debe definir los objetivos de desempeño (qué es lo que se debe alcanzar), se debe asignar los recursos requeridos para la correcta ejecución de los mismos, se deben plantear alternativas de mejora que siempre vayan dirigidas hacia la satisfacción del cliente. Los responsables de proceso deben ser funcionarios que tengan un conocimiento amplio del proceso y de sus relaciones con los clientes internos y externos, que tengan la competencia de supervisar un equipo y que puedan influir en las personas a través de la capacitación. (Agudelo., 2010)





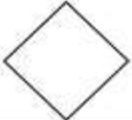
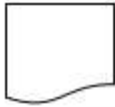
Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso.
	Documento	Representa documento que se utiliza, genera o salga del proceso.

Figura 4. Elementos de un diagrama de flujo

(Harrington, 1993)

“El propósito de todo proceso es entregar un resultado, producto a un cliente, que le genere gran satisfacción; el hecho de conocer las necesidades y expectativas que lo satisfacen requiere de procesos e insumos que igualmente permitan lograr esa satisfacción. Si tiene en cuenta esa premisa se puede entender como obvio, que al diseñar procesos se debe hacer partícipe tanto a los clientes, como a los proveedores del proceso. Esto posibilita diseñar de una manera más rápida y con seguridad absoluta lo que se requiere.” (Agudelo, 2010, p.64)

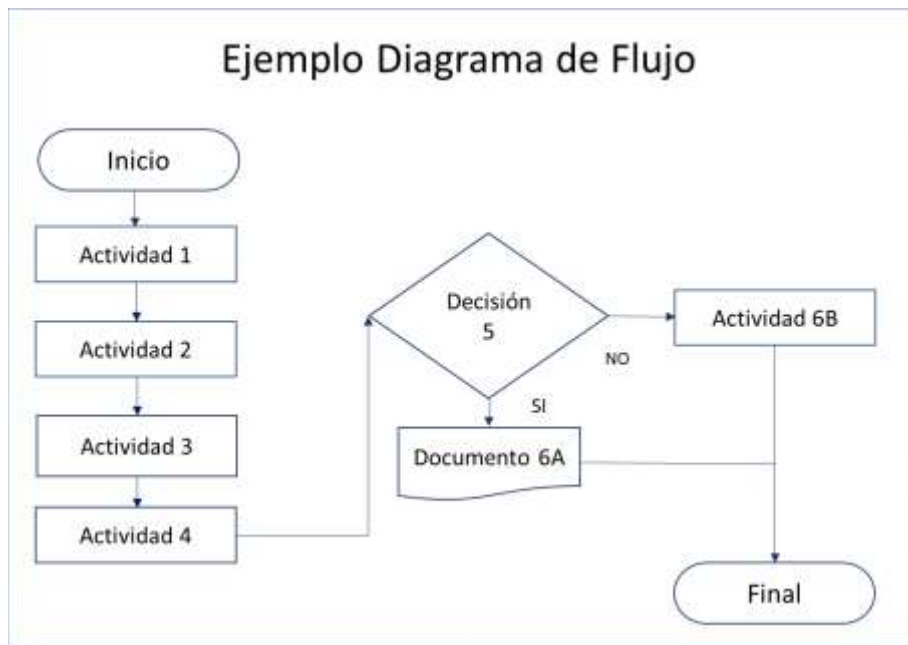


Figura 5. Ejemplo de Diagrama de Flujo
(Elaborado por el autor, 2018)

Una vez identificados los procesos, es necesario establecer indicadores de gestión, que permitan identificar si los objetivos se cumplen conforme el direccionamiento estratégico, de esta forma se puede verificar si es necesario realizar ajustes, y propuestas de cambio, tomar acciones inmediatas que permitan a la empresa obtener los resultados esperados.

1.5.6 Mejoramiento continuo

Tomando como base la metodología de Deming en la cual manifiesta que para que exista un mejoramiento continuo es necesario aplicar de forma sistemática cuatro pasos esenciales: planificar, hacer, verificar y actuar; de esta manera un proceso puede ser verificado y cada que se realice su verificación puede ser sujeto de mejora inmediata, a partir de la identificación de las causas que originaron alguna falla; si el cambio es aceptado se debe rediseñar el proceso, siempre existirá una forma de hacerlo mejor. (Agudelo, 2010).

Para lograr implementar una política de mejoramiento continuo, conforme Deming, es necesario que la empresa se enfoque en 14 puntos, que son:

1. Crear una visión, ser constantes en el propósito de mejorar los procesos
2. Adoptar una nueva filosofía (Apertura al cambio)
3. No ser dependientes de una masiva inspección, controlar los procesos
4. No tomar decisiones basadas únicamente en el aspecto económico
5. El mejoramiento debe ser continuo y de manera sostenida
6. Fomentar el desarrollo y la capacitación del personal
7. Fomentar temas de liderazgo
8. Procurar derrotar al miedo
9. Tumbiar aquellas barreras que se generan entre las diferentes áreas
10. Eliminar aquellas frases sugestivas que no aportan a la producción
11. Replantear las metas numéricas para mejorar el proceso
12. Satisfacción y bienestar frente al cumplimiento de los trabajos
13. Determinar programas donde el personal se reentrene
14. Adoptar acciones que permitan la transformación

1.5.7 Competitividad

En el sector empresarial, la competitividad constituye una herramienta indispensable a través de la cual, las empresas logran el éxito sostenido, en el mercado de su influencia. Con esta, las empresas son capaces de proporcionar productos y/o servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores.

“Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores. Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que nos hacen diferentes de los demás y que nos permitirán ganarles negocios a nuestros competidores, aun cuando imiten nuestros productos o servicios. Competitividad es lo que hace diferente a mi empresa de las demás.” (Vicente, 2009, p.166)

La competitividad de las empresas depende de su estructura interna, de la organización y la capacidad para ejecutar sus productos y/o servicios de tal forma que se puedan subir las ventas y ser mejores que la competencia. (Rubio, 2005)

La competitividad interna constituye la capacidad de una empresa para tener el máximo rendimiento de sus recursos de talento humano, financieros, insumos, y procesos internos. La competitividad externa comprende el lograr los objetivos esperados en el mercado en el que se desarrolla cierta empresa, para lo cual se debe establecer un sistema de gestión que permita actuar de manera rápida frente a la innovación, el dinamismo de la industria, el entorno económico, las nuevas oportunidades de mercado. (Vicente, 2009).

Las organizaciones pueden llegar a ser muy productivas y tener gran capacidad tecnológica en su funcionamiento puertas adentro, sin embargo, el entorno externo de las empresas puede presentarse complicado y podrían subir sus costos lo que implicaría que la competitividad de las mismas se vería afectada. (Rubio, 2005)

Hoy en día las empresas se enfrentan a nuevos retos y tendencias, como son la globalización de la competencia, la proliferación de los competidores, la diferenciación de la demanda, la mejora de los ciclos de producción, nuevas tecnologías, entre otras. Todo esto implica que las Empresas modifiquen sus procesos productivos, sus productos o

servicios, su comercialización, las relaciones de abastecimiento, así como también la gestión del conocimiento. (Vicente, 2009).

El incorporar en una empresa el concepto de competitividad supone la mejora de todos los sistemas y subsistemas de gestión que se desarrollan dentro de ella, por ejemplo: Gestión Empresarial, Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de la producción y Gestión de Recursos Humanos, tal como se indica en la tabla 1. (Vicente, 2009).

Para que una pequeña o mediana empresa mejore su competitividad es necesario que ésta se enfoque en un segmento de mercado específico, es necesario focalizarse, hay que diseñar e implementar estrategias de diferenciación de los productos o servicios para satisfacer de mejor forma a sus clientes. Ser competitivo constituye ser mejor que la competencia, pero únicamente en los aspectos que les interese a los consumidores. Es preciso, ofrecer la mejor relación precio-calidad. (Vicente, 2009).

“La competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran, En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos.” (Rubio, 2005)

Tabla 1. Factores de la competitividad

Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del empresario en el negocio • Conocimientos sobre tendencias del mercado • Visión Estratégica • Posicionamiento de la marca
Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de mercado en el que opera • Tipo de cliente, segmento, nicho • Política de precios • Formas de ventas • Experiencia en el mercado • Canal de distribución • Comunicación con el mercado • Portafolio de productos y/o servicios

Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de financiamiento • Tipo de proveedores • Tipo de registros • Tipo de impuestos que paga • Sistemas de información • Control de gestión
Gestión de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain • Calidad Total • Innovación en desarrollo de productos y servicios • Ciclo de producción • Outsourcing • Inversión en tecnología y equipos • Administración de stocks • Logística de abastecimiento y distribución
Gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y análisis de puesto • Búsqueda y selección de personal • Evaluación de desempeño • Evaluación de potencial • Compensaciones • Capacitación y calificación • Desvinculaciones • Ejes conductores, motivación, liderazgo, cultura organizacional

Modificado de Vicente (2009)

1.5.8 Estrategia Competitiva

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su entorno, el mismo que abarca fuerzas sociales y económicas, estas fuerzas son importantes ya que afectan a las empresas y las capacidades de reacción de estas, incidirán en su éxito o fracaso. (Porter, 2009)

Una ventaja competitiva se evalúa a través de la propuesta de valor que la empresa les da a sus clientes, ya sea en el precio de sus productos como en el servicio y mejora de la calidad ofertada. (Rubio, 2005)

De acuerdo a Porter, las fuerzas que generan la competencia en la industria son cinco: los competidores potenciales (involucra el riesgo de nuevas empresas), proveedores (capacidad de negociación de los proveedores), clientes (capacidad de negociación de los mismos), productos sustitutos, competidores de la industria (rivalidad entre empresas actuales), conforme se indica en la figura 6. (Porter, 2009).



Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria
(Porter, 2009)

El riesgo que entren más competidores en un determinado sector consiste en que estos aporten más capacidad a la industria a fin de incrementar su participación de mercado, como consecuencia pueden hacer que se reduzcan los precios, o que inflen los costos de las compañías establecidas. La rivalidad entre los competidores se da por que las empresas compiten entre sí en un mercado determinado para mejorar su posicionamiento y participación dentro del mismo. (Porter, 2009, p.59)

La amenaza de los sustitutos es mayor cuando el valor de un producto es relevante es decir si el precio y las características no son únicas. Los sustitutos son aquellos elementos que cumplen similares funciones para los mismos clientes basándose en diferentes y cambiantes tecnologías. (Lambin, 2009)

El poder de negociación de los clientes constituye la influencia de los consumidores para conseguir una mejora en los precios, muchas veces se demanda mayor calidad de un producto (tecnología, materiales, servicio) por el mismo precio ofertado. El poder de negociación de los proveedores constituye la influencia que estos ejercen sobre una

determinada industria a través del incremento de precios o cambios de la calidad en los insumos o servicios que prestan, influyendo directamente en la rentabilidad. (Porter, 2009).

De acuerdo a la ubicación de la organización en el mercado, existen tipos de estrategias que pueden ser adoptadas para obtener los mejores resultados frente a las fuerzas competitivas, estas estrategias pueden ser estrategias de ingreso a nuevos negocios, estrategias de cooperación, estrategias de crecimiento, estrategias en función de la atracción del sector y de la posición competitiva, estrategias en función de mercados objetivos, estrategias ofensivas y defensivas y estrategias según el posicionamiento en el mercado. (Vicente, 2009)

La estrategia de ingreso a nuevos negocios supone que la empresa se enfrente a dos situaciones, que esta sea la primera en ingresar o que ya existan en el mercado empresas establecidas. Las estrategias de cooperación suponen la asociación entre dos o varias empresas para competir en igualdad de condiciones que empresas más grandes tanto en mercados nacionales como internacionales. Las estrategias de crecimiento proponen que las empresas fijen objetivos tanto en el corto como en el largo plazo, y que establezcan acciones que guíen la consecución de dichos objetivos, conforme se señala en la matriz de Ansoff (Vicente, 2009).

Las estrategias en función de la atracción del sector y de la posición competitiva comprenden analizar el mercado en el que la empresa se desarrolla, establecer los factores que pueden influir en la rentabilidad de esta y determinar capacidades en relación con el mercado y las aptitudes los competidores. Algunas de estas estrategias se plantean en la Matriz de Atracción del sector planteada por Walker, Boyd, Mullins y Larréché, (Vicente, 2009).

Tabla 2. Matriz de Ansoff

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	<p>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • MEJORA DE PRODUCTO • INCREMENTO PARTICIPACIÓN MERCADO • INCREMENTO DEL USO DE PRODUCTO 	<p>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • EXTENSIONES DE LÍNEA DE PRODUCTO • NUEVOS PRODUCTOS PARA EL MISMO MERCADO
MERCADOS NUEVOS	<p>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMPLIAR LOS MERCADOS PARA LOS PRODUCTOS EXISTENTES: EXPANSIÓN GEOGRÁFICA, FIJAR NUEVOS SEGMENTOS COMO OBJETIVO 	<p>ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • INTEGRACION VERTICAL, HACIA ADELANTE, HACIA ATRÁS • DIVERSIFICACIÓN EN NEGOCIOS RELACIONADOS • DIVERSIFICACIÓN EN NEGOCIOS NO RELACIONADOS

Modificado de Vicente (2009)

Tabla 3. Matriz de Atracción del sector/ Posición competitiva

	Posición competitiva débil	Posición competitiva media	Posición competitiva fuerte
Atractivo de mercado alto	Construir selectivamente. <ul style="list-style-type: none"> Especializarse en torno a fortalezas. Buscar formas de superar las debilidades. Retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible. 	Objetivo Potencial deseable. <ul style="list-style-type: none"> Invertir para construir. Desafío de liderazgo. Construir selectivamente sobre fortalezas. Reforzar áreas vulnerables. 	Objetivo potencial deseable. <ul style="list-style-type: none"> Proteger posición Invertir para crecer a la máxima tasa organizable Concentrarse en mantener la fortaleza
Atractivo de mercado medio.	Expansión limitada o recorte <ul style="list-style-type: none"> Buscar formas de expandirse sin alto riesgo 	Administrar para obtener ganancias <ul style="list-style-type: none"> Proteger las fortalezas existentes Invertir para mejorar posición 	Objetivo potencial deseable <ul style="list-style-type: none"> Hacer énfasis en la rentabilidad aumentando la productividad
Atractivo de mercado bajo	Liquidar <ul style="list-style-type: none"> Vender cuando sea posible, maximizar el valor en efectivo. 	Administrar para obtener ganancias <ul style="list-style-type: none"> Proteger posición. Minimizar inversión. 	Proteger y reenfocar <ul style="list-style-type: none"> Defender fortalezas. Buscar formas de aumentar las ganancias actuales.

Modificado de Vicente (2009)

1.5.9 Sistemas Integrados de Gestión

Un sistema integrado de gestión comprende la interacción de varias ramas de una organización, las más comunes suponen la integración de las actividades relativas a calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo conforme lo establecen las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. El alcance de un sistema integrado de gestión depende de la interacción y requisitos planteados por los grupos de interés o stakeholders.

En la actualidad las organizaciones han incrementado su interés por desarrollar políticas que preserven los temas de calidad, los temas ambientales y los temas de salud con seguridad ocupacional, todas las actividades que se generan dentro de estos tres aspectos se encuentran relacionados e interdependientes, de esta forma si uno de estos se desatiende se repercute en los otros. (González, 2019)

Un sistema de gestión integrado abarca las múltiples conexiones de todos los procesos de la organización para la consecución de objetivos comunes y la optimización de los recursos, para lo cual se realiza un análisis de procesos claves definiendo los elementos

comunes, para la sinergia de las actividades productivas, planificación sistemática, implementación, control, auditoria y mejora de los mismos. (Fresner y Engelhardt, 2004)

La estructura de los Sistemas Integrados está formada por un tronco y tantas ramas como sistemas estén integrados. El tronco corresponde con el sistema de gestión común de las áreas a integrar, por ejemplo: de calidad, medio ambiente y seguridad laboral y, quedarán incluidos: la política, recursos, planificación, control de las actuaciones, auditoría y revisión del sistema.

Cada rama acogerá los elementos particulares de cada uno de los sistemas que se quieren implantar.

La integración de los sistemas de gestión genera ventajas como: reducción de las necesidades del sistema, se optimiza recursos, se bajan costos, se determinan auditorías de manera integrada, se reducen los documentos, se alinean las metas de los diferentes sistemas, se crea empatía en las personas, se reducen los duplicados procedimentales innecesarios, sube la motivación de las personas, mejora la eficiencia de la organización y se mejora definitivamente la satisfacción de los grupos de interés o stakeholders. (González, 2019)

Una organización al implementar un sistema de gestión integrado conlleva problemas como la oposición al cambio de ciertas actividades mal encaminadas por parte de los directivos y del personal de la empresa, requerimiento de presupuesto adicional para la implementación del plan de integración, desarrollar planes de capacitación para las personas que trabajarán en el sistema de gestión integrado. (González, 2019)

Las normas que se determinan por la organización internacional de normalización (ISO) entre ellas: ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, han permitido que organizaciones consigan su certificado a través de una entidad certificadora verificando el adecuado desarrollo de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional dentro de la organización.

Un sistema integrado de gestión se debe realizar conforme estándares internacionales. La ISO 9000 es un conjunto de normas sobre gestión de calidad, las mismas que se pueden aplicar en diferentes tipos de empresas o actividades de producción de bienes y servicios,

a través de estas se logra estandarizar las actividades del personal, aumentar la satisfacción del cliente, controlar el cumplimiento de los procesos y aumentar la eficiencia y eficacia de las empresas en la consecución adecuada de sus objetivos. (Tecnología ICE, 2000)

La norma ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a las empresas a detectar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas habituales de negocios. La norma genera beneficios en las organizaciones como la reducción de costos a través del manejo eficiente de la materia prima. (Lloyd's Register, 2017)

Las normas OHSAS 18001 e ISO 45001, son estándares que se utilizan para la implementación de un Sistema de Gestión en temas de Seguridad y temas de Salud en el Trabajo, a través de la cual se promueve el correcto control de los riesgos relacionados con la salud y seguridad de los trabajadores, se reduce los accidentes de cualquier tipo, se mejora las operaciones de la empresa, y se reduce costos. Estas normas pueden ser adoptado en diferentes empresas y genera ventajas como la integración de actividades preventivas en la organización, organiza los procesos productivos de la actividad empresarial de una forma eficiente y eficaz, mejora la imagen de marca de la organización y hace que la organización sea mucho más competente e incrementa su posicionamiento en el mercado nacional e internacional. (Escuela Europea de Excelencia, 2018)

2. METODOLOGÍA

Se ha determinado realizar una investigación exploratoria para la recopilación de información relacionada con la aplicación de modelos de gestión, ya que este tipo de investigación se utiliza para obtener una visión general de una realidad o tema específico. La investigación descriptiva permite describir situaciones y eventos a través de una evaluación previa, permite validar opiniones de personas, puntos de vista sobre temas específicos, con este tipo de investigación se pueden obtener datos relacionados con la satisfacción del cliente interno y externo de las organizaciones, los mismos que son necesarios para proponer cambios o mejoras en las actividades de las empresas.

Conforme el marco teórico expuesto en el capítulo anterior, el mismo que fue recopilado a través de una investigación exploratoria, se ha logrado establecer un panorama de los modelos de gestión que pueden emplearse para la dirección de una empresa, a fin de incrementar su competitividad.

Inicialmente se utilizó un tipo de investigación exploratoria para realizar un acercamiento al problema en cuestión que permitió familiarizarse con el tema y tener un panorama o conocimiento superficial del mismo. Luego se utilizó una investigación descriptiva donde se profundizaron los conceptos y se estableció una descripción más completa del estado de la situación a tratarse examinando el problema en cuestión, sus definiciones y las técnicas de recolección de datos y fuentes de consulta.

Posterior a la investigación exploratoria, y con la finalidad de establecer el modelo de gestión óptimo, que se adapte a las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas al sector de la construcción y mantenimiento eléctrico en el Distrito Metropolitano de Quito, resulta primordial realizar una investigación descriptiva que faculte conocer el entorno y la situación actual de la empresa en el campo administrativo, comercial y financiero.

De igual forma y a fin de establecer cuál es la percepción real del mercado al respecto de los bienes y servicios proporcionados por Vinuesa & Vinuesa Construcciones S.A., como parte de la investigación descriptiva, se han efectuado encuestas dirigidas a todos los grupos de interés o stakeholders y entrevistas personales a representantes claves dentro de la organización, así como también a los proveedores y principales clientes.

2.1. Entorno de la Investigación

La investigación se desarrolla en la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., y su entorno. Para poder implementar un modelo de gestión, primero se debe tener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, de cada uno de sus procesos, cómo se ejecutan, conocer cuál es su direccionamiento estratégico actual, analizar los resultados económicos actuales, verificar opciones de mejora, para obtener mejores resultados futuros.

Los resultados de la investigación obtenidos a partir de: la encuesta a clientes de la Tabla 4, de la encuesta de satisfacción laboral de la Tabla 5 y del modelo de entrevista para empresas que construyen obra pública de la Figura 7 permiten obtener un diagnóstico actual de la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

Adicionalmente se realiza una investigación del comportamiento de la competencia, mejores prácticas en la industria, de tal forma que se logre adaptar las mismas en los procesos ejecutados por Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

2.2 Diseño de Encuestas y Entrevista

Una encuesta constituye una forma de investigación cuantitativa para obtener información en la cual se pregunta de manera directa ya sea verbal o escrita a un grupo previamente seleccionado las mismas preguntas y el mismo orden, respecto a datos que se desea validar, los mismos que después son tabulados estadísticamente a fin de determinar tendencias, que permitirán en muchos casos la toma de decisiones.

Las encuestas usadas dentro de esta investigación pretenden determinar la posición de la empresa caso de estudio, en los siguientes aspectos: Grado de satisfacción del Cliente en la encuesta que se indica en la Tabla 4 y Grado de Satisfacción Laboral en la encuesta que se indica en la Tabla 5. Adicionalmente se utilizó un modelo de entrevista como se muestra en la Figura 7 dónde se conversó con personal directivo de empresas que construyen obra pública para definir parámetros de inversión y posibles proyectos a licitar.

Con los datos obtenidos de las encuestas y la entrevista se ha logrado complementar el análisis requerido para el planteamiento de estrategias relacionadas con la gestión de talento humano, gestión comercial, gestión técnica y gestión financiera de la empresa.

2.2.1 Modelo de Encuesta de Satisfacción del Cliente

Una encuesta de Satisfacción de cliente pretende conocer la opinión de los clientes con relación al producto o servicio que brinda una empresa y de esta forma obtener una perspectiva que permita implementar estrategias de mejora, cuyo modelo se detalla en la Tabla 4.

El modelo de encuesta está basado en el método inductivo, es decir, se obtiene un número representativo de datos que llevan a conclusiones de nivel general. Existen 3 tipos de metodologías para realizar una encuesta: de manera personal, vía telefónica o vía correo electrónico; en el presente estudio, se realizaron las encuestas de una manera directa con los clientes actuales y también con potenciales clientes del sector de la construcción.

El método con el que debe diseñarse la encuesta debe considerar ciertos aspectos básicos como: las preguntas deben ser claras, los textos deben ser concisos, no deben dar lugar a confusiones, se debe hallar lo que el cliente desea del producto o servicio, de manera muy sutil se deben descubrir las expectativas del cliente acerca del producto o servicio y entender cuáles son sus percepciones actuales para identificar diferencias y oportunidades de mejora en la prestación del servicio de la empresa caso de estudio.

Es indispensable que un modelo de gestión que impulsa la competitividad de la empresa se fundamente bajo la premisa de incrementar la satisfacción de los consumidores, hacer que estos sean clientes leales, que escojan las mejores opciones en base a una ventaja diferenciadora.

El sector de la construcción y principalmente la rama de infraestructura eléctrica se ha desarrollado mayormente dentro del sector público, y en el caso de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., la mayor parte de sus productos y servicios se direcciona a empresas contratistas privadas que realizan obra pública en los distintos municipios del

país, especialmente en el Distrito Metropolitano de Quito. Adicionalmente se realizan contrataciones directas para la Empresa Eléctrica Quito y otras del sector público.

Medir la satisfacción del cliente, conlleva a conocer cuan bueno es el servicio que brinda Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., en relación con el resto de los competidores, esclarecer cuál es el motivo de su preferencia ya sea el precio, la calidad de las instalaciones, el equipo técnico, rapidez en ejecuciones de obra, cumplimiento de normas de seguridad, entre otros factores de igual importancia.

La empresa caso de estudio Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. tiene 2 tipos de clientes: empresas públicas del Estado ecuatoriano que contratan servicios de construcción de infraestructura eléctrica, tales como: Empresa Eléctrica Quito, Emelnorte, EPMMOP, Ministerios, IESS, etc.; y, empresas privadas que construyen obra pública o privada como: Acciona, Sinohydro, Aecon, Tesca, Canala, Insucom, Enkador, Nestlé, Pronaca, Ripconciv, Grupo Puentes, Hilsea, etc.

Al ser varios de los clientes de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. empresas multinacionales del sector de la construcción e industrial, la encuesta va diseñada a ser de forma directa y personal, validada con el personal técnico responsable de las contrataciones.

La encuesta propuesta se ejecutó bajo el formato descrito en la tabla 4. En ésta se pretende obtener datos relacionados con la percepción de calidad que los responsables de contratación de obras tienen sobre la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. A partir de los resultados obtenidos se plantearán estrategias diferenciadoras que permitan mejorar: el cumplimiento de normas técnicas, la seguridad industrial, el cuidado del medio ambiente, la calidad de los insumos y el precio.

Tabla 4. Modelo de encuesta a clientes de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

1. ¿Cómo se enteró de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.?

a) Recomendaciones técnicas

b) Portal de Contratación Pública
c) Publicidad Página Web - Internet
d) Otros
2. ¿Está satisfecho con los servicios de construcciones eléctricas que ofrece Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.?
a) Si
b) No
¿Por qué?:
3. ¿Con qué frecuencia se realizan contrataciones de obra?
a) Mensualmente
b) Trimestralmente
c) Anualmente
¿Por qué?:
4. En comparación con otras empresas contratistas la Calidad brindada por Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. es:
a) mucho menor
b) menor
c) similar
d) mayor
¿Por qué?:
5. ¿Qué factores son prioritarios en la evaluación de una oferta?
a) Cumplimiento de normas técnicas y de seguridad
b) Equipo técnico
c) Calidad de los insumos
d) Precio
¿Por qué?:
6. ¿Recomendaría el servicio proporcionado por Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.?
a) Si
b) No
¿Por qué?:
7. ¿En qué aspectos le gustaría que el servicio de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. mejore ?

8. ¿Cuáles son las proyecciones de crecimiento de la Obra Pública ?

Modificado por el autor (2018)

2.2.2 Modelo de Encuesta de Satisfacción Laboral

De manera similar al modelo de encuesta de satisfacción del cliente, el modelo de encuesta de satisfacción laboral para diseñarse debe considerar ciertos aspectos básicos como: las preguntas deben ser claras, los textos deben ser concisos, no deben dar lugar a confusiones, se debe hallar lo que el trabajador espera o desea de la empresa, se deben descubrir las expectativas del trabajador acerca de la empresa y entender cuáles son sus percepciones actuales para identificar diferencias y oportunidades de mejora en el clima organizacional de la empresa caso de estudio.

Un modelo de gestión empresarial que busque el incremento de la competitividad de una organización debe incluir una mejora de la estructura organizacional y consecuentemente el incremento de la satisfacción laboral, ya que el cliente interno, el talento humano, constituye uno de los principales activos de la empresa. Un empleado satisfecho genera mejores resultados relacionados con su productividad.

A fin de determinar el grado de satisfacción laboral que actualmente mantiene la empresa caso de estudio, es preciso realizar una encuesta mediante la cual, se establezca el punto de partida para la implementación de políticas empresariales que ayuden a mejorar el rendimiento de las personas y suban su grado de percepción de bienestar dentro de la organización, de esta manera subirá la calidad de los servicios brindados mejorando la productividad de la empresa y su competitividad, de acuerdo al modelo de encuesta de la Tabla 5.

Tabla 5. Modelo de Encuesta de Satisfacción Laboral.

PERCEPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El trabajo en la empresa está bien organizado			
2	Mis funciones están bien definidas			
3	Mi puesto de trabajo permite desarrollar mis habilidades			
4	Recibo información de mi desempeño laboral			
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Mi inmediato superior demuestra un dominio técnico			
2	Los problemas son resueltos de manera eficaz			
3	Las decisiones se toman con la participación del personal			
4	Se me informan todos los asuntos que afectan mi trabajo			
AMBIENTE DE TRABAJO		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	La relación con mis compañeros de trabajo es buena			
2	Todos colaboran para cumplir con los objetivos			
3	La empresa fomenta el trabajo en equipo			
4	Puedo expresar mis opiniones sin problema			
5	Hay demasiado stress			
PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Las condiciones de trabajo son seguras			
2	La empresa mantiene una normativa de seguridad			
3	Las herramientas tecnológicas son aptas para mi trabajo			
4	Las condiciones ambientales facilitan mi trabajo			
PERCEPCIÓN DEL DESARROLLO DE CARRERA		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Existe un plan de desarrollo y capacitación en la empresa			
2	Existe un proceso de inducción que permita familiarizarse con el puesto de trabajo			
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Uno de los objetivos de la empresa es la mejora de la calidad de los servicios que se prestan			
2	Los directivos ponen en marcha iniciativas de mejora			
3	Existen incentivos que fomenten la mejora de los servicios			
MOTIVACIÓN		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Estoy motivado para realizar mis funciones			
2	Los logros obtenidos son reconocidos por los directivos			
3	Las condiciones laborales son buenas (sueldo, beneficios)			

Modificado por el autor (2018)

2.2.3 Modelo de Entrevista para Empresas dedicadas a la actividad de la Construcción de Obra Pública en el Distrito Metropolitano de Quito.

La información relacionada con la percepción de los servicios o productos, así como también qué espera el cliente, se debe realizar mediante una investigación descriptiva, a través de una entrevista personal asistida, de tal forma que se puedan obtener datos importantes como son el desarrollo de proyectos futuros que permitan marcar una planificación comercial.

Es necesario que la entrevista sea asistida como muestra la figura 7, es decir, se prevean las preguntas y qué información se requiere analizar, de tal manera que no se desvíe la entrevista del objetivo del caso de estudio. De esta forma, se han planteado las siguientes preguntas:

- * IDENTIFICACIÓN PERSONAL: NOMBRE, TELÉFONO, CARGO, PODER DE DECISIÓN
- * CÓMO VISUALIZA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN PÚBLICA Y PRIVADA EN EL CORTO Y LARGO PLAZO?
- * QUÉ PROYECTOS FUTUROS SE PREVEE IMPLEMENTAR EN LA CIUDAD? Y CUÁL ES SU PRIORIDAD?
- * QUÉ PERCEPCIÓN TIENE USTED DE LOS SERVICIOS QUE ACTUALMENTE SE PRESTA EN EL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA?
- * CUÁNTAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA MANTIENEN COMO SUS PROVEEDORES
- * EN QUÉ FUNDAMENTA SU DECISIÓN DE COMPRA CON RESPECTO A LA CALIDAD Y EL PRECIO DEL SERVICIO?

Figura 7. Modelo de Entrevista para Empresas que construyen Obra Pública
(Elaborado por el autor, 2018)

Con las preguntas expuestas se podrá obtener información del mercado, de los competidores directos, potenciales clientes, percepción precio vs producto y avizorar potenciales proyectos que sean de interés para la empresa caso de estudio Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

2.3 Población de Análisis

La empresa caso de estudio Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. enfoca su segmento de mercado a clientes muy puntuales como: empresas públicas en casos específicos, por

ejemplo, la Empresa Eléctrica Quito, Emelnorte, EPMMOP, Ministerios, IESS, etc.; y, empresas privadas seleccionadas que construyen obra pública de infraestructura mayor u obra privada industrial como: Acciona, Sinohydro, Aecon, Tesca, Canala, Insucom, Enkador, Nestlé, Pronaca, Ripconciv, Grupo Puentes, Hilsea, etc.

La cartera de clientes de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. es muy específica y se han tomado para la encuesta y la entrevista únicamente a los más representativos dentro del campo de la construcción de infraestructura mayor en el Distrito Metropolitano de Quito, esto gracias a las buenas relaciones existentes con varios de estos clientes y contactos que mantienen fidelidad debido a la satisfacción que ellos demuestran por el servicio recibido adecuadamente.

La encuesta de satisfacción al cliente, señalada en la Tabla 4, se realizó en las empresas privadas que son actuales clientes de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. y que mantienen una penetración y facturación de orden medio para conocer sus expectativas con respecto a los servicios que ofrece la empresa caso de estudio siendo diez las empresas encuestadas por ser las más representativas.

La Encuesta de Satisfacción laboral propuesta en la Tabla 5, se dirigió a todos los empleados de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. que suman un total de 100 personas; 50 personas de planta y alrededor de 50 personas temporales para obras específicas, a raíz de lo cual se obtuvieron los resultados que se plantean y describen en el capítulo 3.

Para conocer los factores claves decisorios en las empresas multinacionales que se dedican a construir Obra Pública de proyectos representativos dentro del país, se procedió a realizar la entrevista asistida propuesta en la Fig. 7, a los tres clientes con mayor frecuencia en contratación de los servicios que brinda Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. reportado en el último trimestre.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico debe partir del análisis integral de la organización, a fin de establecer un diagnóstico con el cual incorporar políticas, planes, estrategias y acciones direccionadas a la mejora de procesos y consecuentemente de la competitividad empresarial.

3.1.1 El Entorno

3.1.1.1 Entorno Político

El Ecuador es una república democrática en la cual convergen cinco poderes estatales, el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social. En años anteriores Ecuador se caracterizó por tener una inestabilidad política, que generó alto riesgo de inversión extranjera; sin embargo, en los últimos diez años, a pesar de los conflictos sociales y políticos, se permitió el impulso de la inversión extranjera en el sector de la construcción de obra pública, mas es conocido, que como consecuencia de la política del anterior gobierno frente a la baja de los precios del petróleo y disminución de la liquidez del Estado, se promulgaron leyes que no favorecieron a otros sectores generadores de dinero, aumento de impuestos, tasas arancelarias entre otras que frenaron la inversión privada en otros campos.(Converti, 2016)

La inversión extranjera directa IED es mínima; sin embargo, esta circunstancia representa para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. una oportunidad de mejora donde se deberá una estrategia diferenciadora que incluya mejora de precios, reducción de costos innecesarios y mejora de atención al cliente seleccionado a través de productos y servicios de calidad.

3.1.1.2 Entorno Económico

Conforme el reporte de inflación anual publicado por el Banco Central del Ecuador, el PIB del Ecuador en el año 2016 fue 97,8 mil millones de dólares. Se identifica que, en el primer trimestre de 2017, el PIB de Ecuador, tuvo un crecimiento de 2 % en comparación con el primer trimestre de 2016, esto gracias al aumento de la exportación de bienes y servicios, se generó mayores gastos de consumo en los hogares e incremento en los gastos de Gobierno. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Conforme el análisis del sector de la construcción realizado por la revista *Mundo Constructor*, el período 2012-2017 fue un período de contracción de la economía, muchas Pequeñas y Medianas empresas decrecieron y tan solo un 3% de estas pasaron a ser grandes, ya que el alza de sueldos y salarios y el crecimiento de los impuestos, generaron dificultad para lograr la rentabilidad esperada, hecho que consecuentemente afectó en el decrecimiento de la tasa de empleo privado, y especialmente en el sector de la construcción como consecuencia de la Ley de Plusvalía.

El sector de la construcción es uno de los pilares de la economía nacional, por el peso que este representa en el PIB; en los últimos años el sector ha tenido una alta tasa de crecimiento como consecuencia de la inversión realizada en infraestructura pública, de igual forma el sector de vivienda tuvo un incremento constante hasta el año 2014, como resultado del otorgamiento de créditos por parte del BIESS. Sin embargo, posterior al año 2014, como resultado de la baja en los precios del petróleo, la economía ecuatoriana se contrajo, por la falta de liquidez, de esta forma se paralizaron muchos proyectos de inversión generando un decrecimiento en el sector de un 10 % aproximadamente. (Revista *Mundo Constructor*, Análisis sector Construcción 2017)

De acuerdo a los diálogos con representantes del sector, se puede señalar que en el año 2017 el sector de la construcción también se mantuvo contraído, pero con una ligera recuperación como resultado de la implementación de nuevas políticas que generaron incremento en la percepción de confianza y riesgo del país, apertura de créditos por parte de las entidades financieras, ingreso de liquidez en el gobierno central que permitió cancelar planillas atrasadas a contratistas, factores que han generado una proyección de crecimiento del PIB de la construcción del 1% conforme la proyección del Banco Central del Ecuador. (Banco Central del Ecuador, Informe de Inflación Anual 2017)

3.1.1.2.1 Inflación

La tasa de inflación anual en el Ecuador se ha mantenido constante durante los últimos tres años. Ha variado entre un 3% y 4% conforme los datos oficiales proporcionados por el Banco Central del Ecuador. Este hecho, permite realizar una proyección de costo real para proyectos y ofertas futuras.

3.1.1.2.2 Tasas de Interés

La tasa de interés, conforme a los datos del Informe de inflación anual del año 2017 del Banco Central del Ecuador, se encuentra en el 8% de interés anual, y para créditos de consumo oscila entre el 12% y el 16 % de interés en la banca privada.

Es preciso señalar, que la provisión de créditos es muy difícil para las PYMES, constituye uno de los principales riesgos a la hora de realizar un emprendimiento, por lo que mantener un capital de trabajo, negociaciones adecuadas con proveedores resultan convenientes y generan una ventaja competitiva para empresas que requieren un capital de inversión alto con plazo de pago de hasta 90 días, como sucede en el campo de la obra pública.

3.1.1.3 Principales empresas Constructoras Obra Pública

Dentro del sector se destacan empresas de capital extranjero y nacional que mantienen proyectos de alta importancia para el desarrollo del país. De acuerdo al artículo de la revista Mundo Constructor edición No.20 identifica a las 15 empresas constructoras de infraestructura que más se destacan, las mismas que son:

- ACCIONA
- CHINA CAMC ENGINEERING CO. LTDA
- CHINA INTERNATIONAL WATER & ELECTRIC CORPORATE
- CONCEGUA S.A
- CONDUITO ECUADOR S.A
- CONORTE
- CONSTRUCTORA CONSTRUDIPRO

- FOPECA
- GRUPO PUENTES
- HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES
- HIDALGO & HIDALGO CONSTRUCTORES S.A
- PANAMERICANA VIAL S.A
- RIPCONCIV CONSTRUCTORA
- SEMAICA
- SYNOHIDRO

Muchas de las empresas antes señaladas emprenden proyectos de construcción del sector público. A su vez estas empresas tienen subcontratistas calificados para la prestación de servicios puntuales, como es el caso de infraestructura eléctrica, de esta forma, las 15 constructoras que realizan la mayor cantidad de obra pública en el país constituyen los potenciales clientes de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., son a quienes se debe apuntar y generar relaciones comerciales a largo plazo con muestras de calidad en el servicio prestado.

Otros proyectos de infraestructura eléctrica en el país son generados por los gobiernos locales a través de las respectivas Empresas Eléctricas Distribuidoras como es el caso de la Empresa Eléctrica Quito. Para ser parte de sus proveedores de servicios es necesario realizar una calificación previa en base a la capacidad técnica, experiencia y presentarse a licitar sus respectivos procesos a través del portal de compras públicas.

3.1.1.4 Análisis de la Competencia

Dentro del sector de la construcción, conforme la información de la Superintendencia de Compañías, existen en el Distrito Metropolitano de Quito alrededor de 80 empresas dedicadas a la construcción de infraestructura eléctrica, sin embargo, el 80% de estas se dedican a proyectos menores y no representan una competencia directa para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., considerando que el segmento meta son los proyectos de obra pública ejecutados por empresas multinacionales contratistas del Estado y gobiernos locales.

Las empresas que comparten el mercado mantienen estándares de calidad similares, y mantienen un referente de precios establecidos por la Cámara de la Construcción, por lo que genera una ventaja competitiva que permite la diferenciación, lo cual resulta indispensable para liderar el sector.

Conforme el análisis realizado, el precio es el elemento decisorio en la contratación, sin embargo, las empresas multinacionales exigen el cumplimiento de normas técnicas similares a los estándares internacionales y es indispensable que al menos en la parte técnica se tenga un sistema integrado de gestión de calidad, seguridad industrial y medio ambiente, que permita minimizar riesgos y garantizar seguridad en las instalaciones realizadas tanto para el personal en el momento de ejecutar el trabajo, así como para los usuarios futuros y la comunidad en general.

3.1.1.5 Posicionamiento de mercado

El posicionamiento de mercado se relaciona con la percepción que un consumidor tiene sobre la marca, cómo siente las diferencias entre el servicio prestado por una compañía y otra de características similares.

Si una organización logra identificar cuál es el posicionamiento que sus productos o servicios tienen en la mente del consumidor podrá desarrollar una ventaja competitiva frente al resto de actores y su competencia mejorando de esta manera su productividad y posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con la evaluación realizada en los clientes de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., se ha logrado identificar que su servicio se percibe como un servicio de calidad, cumplimiento exacto en especificaciones técnicas, presupuesto, plazo y servicio de mantenimiento y revisión posterior, y claramente marca una diferencia con la competencia.

Es importante recalcar que el trabajo de posicionamiento se podría ampliar para generar competitividad y consecuentemente mayor prestigio de la organización, siempre y cuando este se lo dirija al beneficio social que representan las obras para la comunidad en general.

3.1.2 Situación Actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. es una empresa dedicada al sector de la construcción, especialmente de infraestructura pública, domiciliada en la ciudad de Quito, cuya especialización es la rama de infraestructura eléctrica. Cuenta con personal especializado en la rama de obra civil e ingeniería eléctrica, lo que le ha permitido participar en proyectos emblemáticos de la ciudad de Quito.

Con asesoría externa y con personal propio se realizó el análisis interno y externo de la organización para determinar la situación actual de la empresa, se realizaron varias sesiones de diagnóstico de la situación actual con los directivos, los representantes de los procesos y los mandos medios que son los que más conocen la dinámica de la organización y se obtuvieron los resultados que se muestran en la figura 8, a través de equipos de trabajo y con técnicas de lluvia de ideas se determinaron los componentes principales del análisis ambiental de la organización como son: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentran explícitos en la matriz FODA de la figura 8.

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. se constituyó en el año 2012, con la finalidad de ofrecer servicios de mantenimiento eléctrico a las distintas empresas públicas y privadas en el Ecuador obteniendo una amplia experiencia dentro de este sector, atendiendo a una cartera importante de clientes. A raíz del crecimiento del sector de la construcción en los últimos años, principalmente en la rama de obra pública, la empresa se reorganizó tanto en su gestión de ventas como técnica, a fin de calificarse como proveedor del Estado, y de esta forma participar dentro de los concursos públicos de mayor trayectoria.

Su crecimiento tanto administrativo como financiero se ha desarrollado sin una planificación previa que le permita presupuestar recursos óptimos ya sean estos laborales, económicos y tecnológicos. La falta de planificación estratégica y controlada, ha ocasionado que los problemas que se presenten se resuelvan en el camino, hasta el momento no se ha visto reflejado en la calidad de sus productos o servicios, sin embargo, a futuro con la demanda creciente y mejores tecnologías es preciso implementar un sistema de gestión que permita direccionar planificadamente la organización, en el cual se

incluya una proyección futura, hacia donde se quiere llegar creando procesos que optimicen los recursos de la mejor manera.

3.1.2.1 Planteamiento de la Visión y Misión actuales

La visión y misión constituyen el marco principal de todo direccionamiento estratégico, estas premisas son la esencia del por qué la empresa se mantiene, hacia dónde se quiere llegar y cuál es su propósito.

Para que la misión y visión resulte efectiva esta debe ser socializada hacia todas las personas que conforman la organización, toda la fuerza laboral sin importar su rango debe conocer y saber comunicar de forma clara cuál es el propósito de la empresa de la que forman parte, solo así podrán sentirse integrados y canalizar su desempeño hacia un objetivo común.

Actualmente Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. no cuenta con una visión y misión preestablecida, sin embargo, sus directivos tienen claro hacia dónde quieren llegar; de esta forma se ha evidenciado una visión y misión empíricas, referenciales, que no están basadas en alguna metodología de direccionamiento estratégico y que posteriormente en este estudio de caso serán reformuladas y mejoradas:

3.1.2.1.1 Visión actual

Ser en un plazo de 3 a 5 años líderes en el Ecuador en el mercado de obras y servicios de infraestructura civil y eléctrica, dentro del sector eléctrico residencial, comercial e industrial, con productos y servicios de calidad que cumplan estándares internacionales y que marquen un referente de mejor competitividad en el sector de la construcción a nivel nacional.

3.1.2.1.2 Misión actual

Brindar servicios de construcción en el Distrito Metropolitano de Quito D.M.Q. y comercializar productos relacionados con el sector eléctrico residencial, comercial e industrial mediante niveles competitivos de calidad y costo.

3.1.2.2 Planteamiento de los objetivos actuales a corto, mediano y largo plazo

Posterior al planteamiento de la misión y visión de la empresa se debe trabajar en definir objetivos a corto, mediano y largo plazo que abarquen los campos de acción de la empresa.

Los objetivos deben establecer los propósitos de la empresa en todos los campos que requieran una mejora y que sean trascendentales para mantener la competitividad de la organización, como, por ejemplo, proporcionar buenos productos y servicios, estar delante de la competencia, proyectar un crecimiento, entre otros. Los factores que deben ser evaluados son la rentabilidad esperada, posición en el mercado, productividad, liderazgo del producto, desarrollo del personal, responsabilidad pública. Un objetivo a corto plazo por lo general se plantea para 1 año plazo, los objetivos a mediano plazo comprenden un plazo de 5 años, y los de largo plazo más de 5 años.

Para que los objetivos surtan el efecto dentro de una organización estos deben ser socializados por la dirección hacia todo el personal y deben ser establecidos por escrito, los mismos deben contener parámetros de mediación, de tal forma que se facilite el control de estos.

Al analizar los objetivos que Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. se ha planteado, se puede determinar que estos se han contemplado en propósitos de los directivos, sin verificar en el largo plazo, y no establecen un camino claro, el éxito o fracaso de estos no puede ser monitoreado y no se han planteado estrategias que sugieran pasos y procesos secuenciales que faculten el éxito de la empresa.

Los objetivos actuales son:

- Ser la empresa de infraestructura eléctrica más importante dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- Marcar un referente de calidad visible en la prestación de los servicios de construcción de infraestructura civil y eléctrica en el Distrito Metropolitano de Quito.

- Contar con personal altamente calificado en el campo de construcción civil y eléctrica, de tal forma que se genere una ventaja competitiva en el sector de construcción de obra pública en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Incrementar la rentabilidad actual de la empresa mediante la obtención de contratos de obra pública de importante trascendencia en la ciudad de Quito.
- Brindar estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento al personal de la organización.

Conforme lo antes señalado, los objetivos planteados por la empresa caso de estudio, no pueden considerarse dentro de la planeación estratégica, estos no establecen un plazo de tiempo, límites que faculten su seguimiento continuo y permitan identificar si la empresa está logrando el éxito o necesita un cambio en su dirección para poder ser competitiva dentro de su mercado de acción.

Resulta indispensable, una vez se identifiquen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así como el análisis de recursos tanto administrativos como financieros se replanteen los objetivos y se establezcan indicadores necesarios dentro de un sistema de control de gestión y procesos.

3.1.2.3 Análisis FODA

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), supone el diagnóstico del entorno así como también del desempeño individual de la empresa; es preciso señalar los factores del entorno en el que se desempeña la empresa que afectan de manera positiva o negativa a la organización, de tal forma que se puedan establecer acciones y recursos que permitan aprovechar las oportunidades del mercado para el crecimiento de la misma, así como también las amenazas, de tal forma que se pueda prever el impacto de estas para minimizar los riesgos hacia la estabilidad y rentabilidad de la empresa, esto se muestra en la matriz FODA de la figura 8.

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. se desenvuelve en el mercado de la construcción, especialmente en el segmento de Obras Públicas en la ciudad de Quito. Dentro de los últimos 10 años este segmento mantuvo un importante crecimiento, que permitió el ingreso de empresas multinacionales con la capacidad tecnológica y financiera

para apalancar proyectos de inversión de alta trayectoria. Dichas empresas impulsaron a la vez el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios técnicos, con las que mantienen contratos para la ejecución de trabajos específicos como es el caso de la construcción de infraestructura eléctrica.

El Impulso del Gobierno Central, así como también de los Gobiernos Locales (Municipios) en el incremento de inversión en obra pública que faculta el ingreso de empresas extranjeras con mayor tecnología y recursos representa una de las mayores oportunidades de crecimiento para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., dependerá de la calidad de su servicio, de la experiencia adquirida, de las relaciones comerciales, de su personal técnico y de su apalancamiento financiero, para continuar siendo un prestador de servicio óptimo dentro de esta industria.

La eliminación de la Ley de Plusvalía ha generado un impulso para que se reactive el sector de la construcción, en el campo privado, especialmente proyectos de vivienda, esto representa una oportunidad para encaminar en nuevos mercados, alternativas de crecimiento que pueden ser favorables para una expansión.

El mercado de la construcción en el Ecuador es uno de los más grandes generadores de empleo, de esta forma muchas empresas tratan de emprender en este sector, y muchas veces por obtener obras sacrifican calidad por precio, existe una competencia basada fundamentalmente en el precio. Este hecho constituye una amenaza para la empresa ya que para mantener la calidad involucra invertir en capacitación técnica al personal, tecnología, utilizar materiales de buena calidad que resultan más costosos y que consecuentemente se reflejan en el precio por el servicio prestado.

Otro de los factores que incide en el mercado es la asignación de los recursos financieros por parte del Gobierno hacia los proyectos de obra pública, muchas veces y considerando la situación financiera del país se han extendido los plazos de pago a terceros, lo que consecuentemente puede causar una falta de liquidez, siempre y cuando la empresa no cuente con los recursos necesarios para solventar plazos de pago que sobrepasan los 90 días en algunos casos.

El mercado de la construcción de obra pública en todos los casos se realiza a través del portal de SERCOP, en base a requerimientos técnicos y presupuestarios realizados por las empresas o instituciones públicas contratantes, muchas veces las bases técnicas de dichos contratos se encuentran mal establecidas, sin tomar en cuenta factores reales del mercado, lo que dificulta la participación.

En lo referente con la situación interna de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., una de las fortalezas es el personal técnico con el que cuenta, dentro del sector de la construcción y de la rama eléctrica hay pocos profesionales para la alta demanda, existen muchas empresas, que mantienen eléctricos no técnicos, sino que ejercen la función empíricamente.

Gracias al crecimiento de la obra pública en los últimos 10 años y por el crecimiento comercial de la empresa, esta se ha consolidado financieramente, manteniendo un capital de trabajo que le permite ofrecer plazos de pago considerables para sus clientes.

Por las relaciones comerciales y la gestión de venta personalizada, la empresa ha logrado realizar asociaciones estratégicas que le han permitido aumentar su capacidad de atención tanto en recursos humanos, tecnológicos y económicos, tal como se indica en el cuadro de fortalezas de la matriz FODA de la figura 8.

MATRIZ FODA



Figura 8. Matriz FODA
(Elaborado por el autor, 2018)

3.1.2.4 Acciones y Estrategias en base a FODA

Una vez determinados los factores tanto internos como externos que afectan a la organización, es preciso definir las estrategias que se convertirán en objetivos específicos dentro de la planificación con plazos de cumplimiento e indicadores de control, que permitan marcar los pasos a seguir para mejorar la rentabilidad de la organización, cada una de estas estrategias se forma de un conjunto de acciones que se ejecutan para cumplir dicha estrategia, se puede identificar a todas las estrategias en la matriz de Estrategias FODA de la figura 9.

De esta forma se han considerado estrategias FO que conjugan las Fortalezas y Oportunidades, estrategias DA que permitan convertir las debilidades en fortalezas para minimizar amenazas del entorno, estrategias FA que permitan potencializar aún más las fortalezas para prever impactos negativos de las amenazas del mercado, estrategias DO que disminuyan las debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades que el mercado presente.

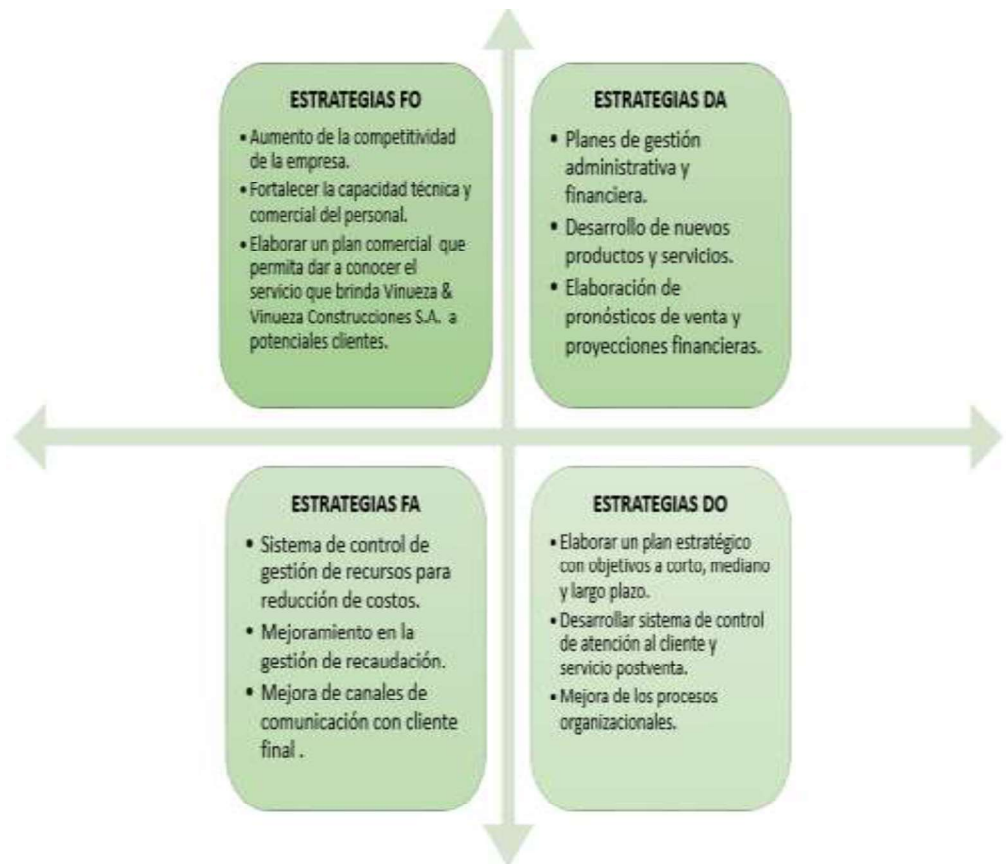


Figura 9. Matriz Estrategias FODA
(Elaborado por el autor, 2018)

3.1.2.5 Propuesta de Modificación al Direccionamiento Estratégico

Como paso previo a la descripción y propuesta de diseño de procesos, es necesario realizar una revisión del direccionamiento estratégico actual de la organización. De acuerdo al texto de Jorge Medina (2009, p. 26) “Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente”, la visión debe cumplir las siguientes características y factores: dinámica, referente, motivación, positivismo, compromiso, corta, clara, medible, satisfacción, aceptación, realista y valores.

Medina J. (2009, p. 26) también señala: “La VISIÓN es la imagen de la organización proyectada al futuro; fuerza motivadora capaz de cohesionar un grupo. Imagen proyectada del sistema que determina el marco de referencia para las estrategias.”, en

base a estas características la alta dirección de la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. en varias sesiones de trabajo junto al equipo asesor de calidad definió una nueva visión y misión que se proponen en este estudio a continuación.

La misión debe plantearse, de acuerdo a Medina J. (2009, p. 29), en base a cuatro enfoques que la caracterizan: enfoque hacia los mercados, enfoque posible de realizar, enfoque motivador y enfoque de dirección y orientación; Medina J. (2009, p. 28) señala: “Es la razón de ser de la organización, su propósito a largo plazo,” también, “Representa la identidad y personalidad de la empresa hoy y mirando hacia el futuro.”

Al igual que en el proceso de la visión, la alta dirección junto al equipo asesor y los mandos medios, en varias sesiones de trabajo, con técnicas de lluvia de ideas han elaborado y propuesto una nueva misión que trata de ajustarse a los fundamentos teóricos y realidades de la organización. De esta forma y luego de la investigación de hacia dónde se quiere llegar se ha planteado:

3.1.2.5.1 Visión propuesta

Ser líder en el mercado local y nacional de infraestructura eléctrica, construyendo obras con la más alta tecnología, capacidad técnica y experiencia profesional, y mantener así un crecimiento sostenido durante los próximos 5 años, atendiendo gran parte de la demanda de obra pública nacional.

3.1.2.5.2 Misión propuesta

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. es una empresa ecuatoriana que diseña y ejecuta obras de infraestructura eléctrica tanto para el sector público y privado en el Ecuador, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de la comunidad ecuatoriana en general.

3.1.2.5.3 Estructuración de objetivos y estrategias propuestos

Una vez que se ha analizado los factores internos y externos que influyen en las acciones de la empresa, se han planteado las siguientes estrategias y objetivos que marquen un direccionamiento estratégico.

Los nuevos objetivos son los siguientes:

1. Incrementar la competitividad de la empresa en el mediano plazo, a través del fortalecimiento de la capacidad técnica y comercial del personal.
2. Desarrollar un plan comercial anual en el que se detallen los proyectos planificados conforme Contratación Pública para realizar una gestión de ventas personalizada.
3. Constituir en el plazo de un año el departamento de Planificación que se encargara de realizar la planificación estratégica anual en los campos administrativo, técnico, comercial y financiero.
4. Implementar en el corto plazo el Sistema de Gestión de Talento Humano, que permita la incorporación de procesos como reclutamiento y selección, inducción, desarrollo de personal, mantenimiento y seguridad y salud.
5. Implementar un sistema de control de proyectos que permita monitorear la ejecución técnica y de recursos financieros.
6. Establecer un sistema de medición de la satisfacción laboral y satisfacción del cliente mediante evaluaciones semestrales periódicas que permitan identificar falencias en los procesos y hacer correcciones oportunas.

Es importante realizar un manifiesto de los objetivos en el que se detallen los responsables del cumplimiento de estos, con tiempos límites y recursos comprometidos, bajo el siguiente formato:

Tabla 6. Objetivo Competitividad Vinuesa & Vinuesa Construcciones S.A.

OBJETIVO	INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL MEDIANO PLAZO, A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL DEL PERSONAL
ÁREA RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN, GESTIÓN TALENTO HUMANO, GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
SUPERVISOR	JEFE PLANIFICACIÓN
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	1 AÑO
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	EJECUTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN TÉCNICA AL PERSONAL OPERATIVO
	ENTRENAR AL PERSONAL COMERCIAL EN ASPECTOS TÉCNICOS BÁSICOS QUE FACILITEN LA VENTA DIRECTA
	ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS DANDO A CONOCER LA VENTAJA TÉCNICA Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL
FECHA CULMINACIÓN	Abril de 2021

Modificado por el autor (2018)

Tabla 7. Objetivo Plan Comercial Vinuesa & Vinuesa Construcciones S.A.

OBJETIVO	DESARROLLAR UN PLAN COMERCIAL ANUAL EN EL QUE SE DETALLEN LOS PROYECTOS PLANIFICADOS CONFORME A LA CONTRATACIÓN PÚBLICA
ÁREA RESPONSABLE	VENTAS, PLANIFICACIÓN, FINANZAS
SUPERVISOR	JEFE COMERCIAL
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	1 AÑO
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	VERIFICAR EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES Y OBRAS PUBLICADO POR EMPRESAS PÚBLICAS, ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES
	ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO, REQUISITOS TÉCNICOS Y DE PERSONAL
	ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE COTIZACIONES Y ACCIONES COMERCIALES PARA GENERAR VENTA DIRECTA
FECHA CULMINACIÓN	Diciembre de 2020

Modificado por el autor (2018)

Tabla 8. Objetivo Planificación Vinuesa & Vinuesa Construcciones S.A.

OBJETIVO	CONSTITUIR EN EL PLAZO DE TRES MESES EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
ÁREA RESPONSABLE	ASISTENTE GERENCIA, TALENTO HUMANO
SUPERVISOR	GERENCIA GENERAL
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	3 MESES
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	ELABORAR PERFIL PUESTOS DE PLANIFICACION
	REALIZAR RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
	SELECCIONAR PERSONAL CAPACITADO PARA PUESTO DE TRABAJO
FECHA CULMINACIÓN	Diciembre de 2019

Modificado por el autor (2018)

Tabla 9. Objetivo Gestión Talento Humano Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

OBJETIVO	IMPLEMENTAR EN EL CORTO PLAZO UN SISTEMA DE GESTIÓN TALENTO HUMANO
ÁREA RESPONSABLE	TALENTO HUMANO
SUPERVISOR	GERENCIA GENERAL
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	3 MESES
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	PUESTA EN MARCHA DE PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO
	ELABORAR SISTEMA DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL
	ELABORAR SISTEMA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
FECHA CULMINACIÓN	Diciembre de 2019

Modificado por el autor (2018)

Tabla 10. Objetivo Control de Proyectos Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

OBJETIVO	IMPLEMENTAR SISTEMA DE CONTROL DE PROYECTOS
ÁREA RESPONSABLE	GESTIÓN TÉCNICA EJECUCIÓN DE OBRAS
SUPERVISOR	SUPERVISOR ÁREA TÉCNICA
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	3 MESES
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	RECIBIR PROPUESTA DE SISTEMAS AFINES
	ANÁLISIS DE OFERTAS
	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA Y CAPACITACIÓN
FECHA CULMINACIÓN	Diciembre de 2019

Modificado por el autor (2018)

Tabla 11. Objetivo Sistema Medición Satisfacción Cliente Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

OBJETIVO	SISTEMA DE MEDICIÓN SATISFACCIÓN CLIENTE
ÁREA RESPONSABLE	VENTAS
SUPERVISOR	JEFE COMERCIAL, GERENCIA GENERAL
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	3 MESES
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	ELABORAR PROCESO MEDICIÓN SATISFACCIÓN LABORAL
	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS
	IMPLEMENTACIÓN DE CORRECTIVOS
FECHA CULMINACIÓN	Diciembre de 2019

Modificado por el autor (2018)

3.1.3 Cadena de Valor Actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

José Humberto Cantú en su texto: *Desarrollo de una cultura de calidad*, expresa que una cadena de valor está formada por una serie de eslabones, que representan a cada uno de los diferentes procesos, que una empresa dispone para entregar al cliente un producto y servicio de calidad (Cantú, 2011).

Previo al inicio de un modelo de gestión es necesario identificar cuáles son las actividades y los procesos generadores de valor, es decir los que están directamente relacionados con el cliente, ya que su satisfacción es el mayor objetivo de la empresa. Posterior se deben identificar las actividades y los procesos de apoyo o complementarios que no son menos importantes que los anteriores ya que sin estos se dificultaría la gestión de la organización, estas actividades y procesos se pueden observar en la cadena de valor actual de la empresa caso de estudio de la figura 10.

De esta forma, se han identificado las siguientes actividades:



Figura 10. Cadena de valor Actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
(Elaborado por el autor, 2018)

3.1.4 Detalle de Procesos Institucionales Actuales de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

La cadena de valor actual identifica las actividades primarias y de apoyo actuales de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., las mismas que se replican dentro de la organización como procesos institucionales los relacionados a las actividades primarias; y, procesos gobernantes y de apoyo a los relacionados con las actividades de apoyo de la cadena de valor de la figura 10.

Los procesos institucionales que son los que estarían directamente relacionados con el cliente serían Ventas en la figura 11, Abastecimiento en la figura 12, Ejecución de Obras en la figura 13 y Servicio Postventa en la figura 14.

PROCESO DE VENTA

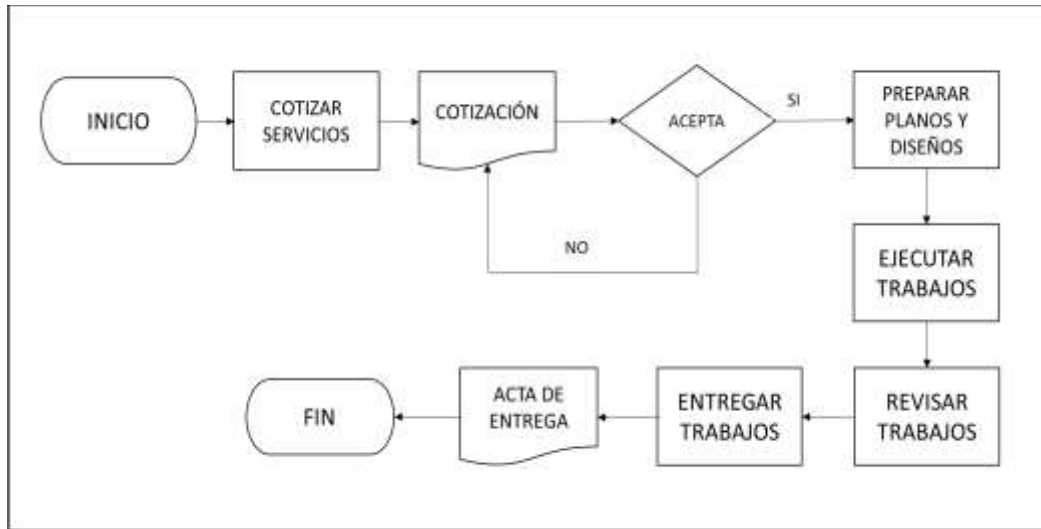


Figura 11. Proceso de Venta
(Elaborado por el autor, 2018)

PROCESO DE ABASTECIMIENTO

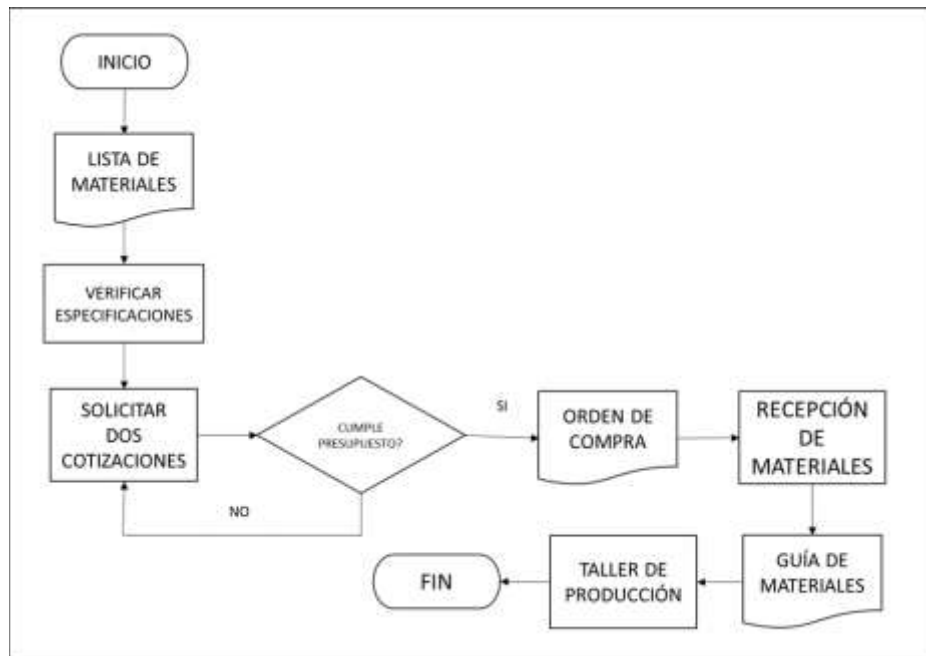


Figura 12. Proceso de Abastecimiento
(Elaborado por el autor, 2018)

PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS

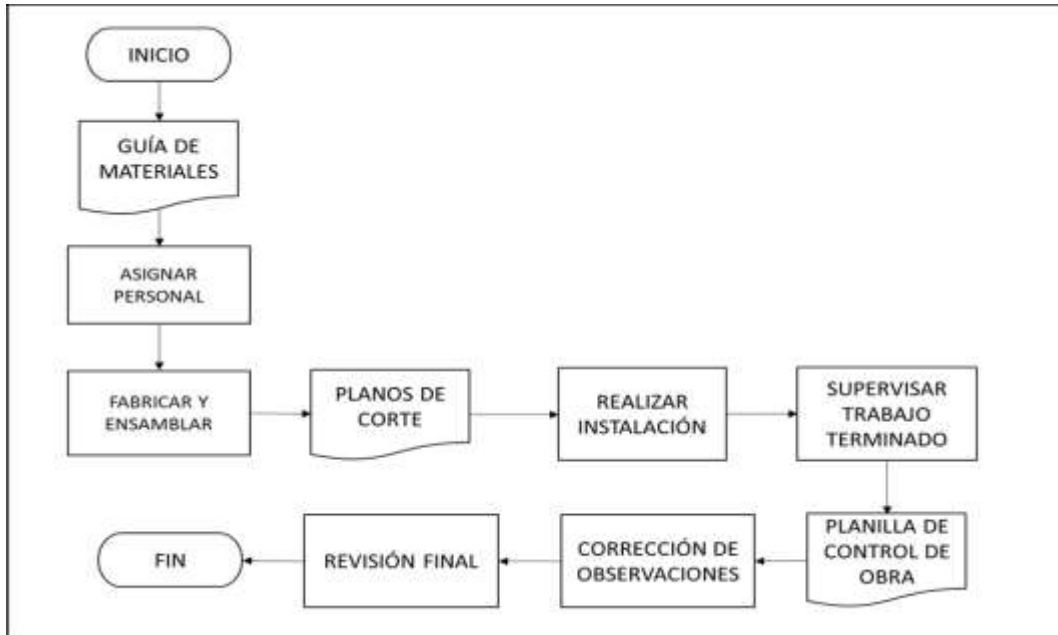


Figura 13. Proceso de Ejecución de Obras
(Elaborado por el autor, 2018)

PROCESO DE SERVICIO POSTVENTA

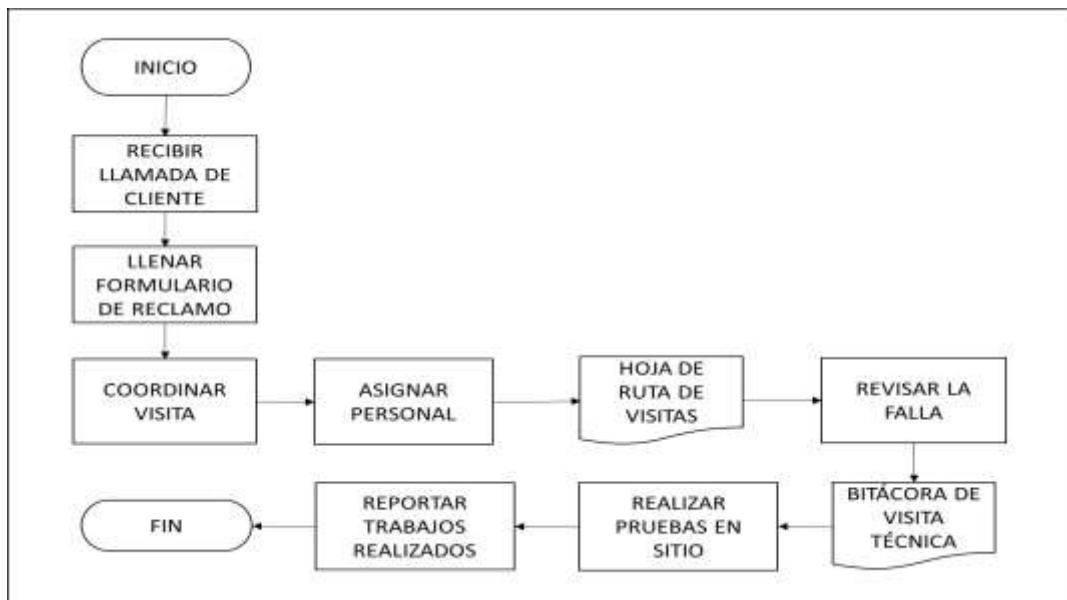


Figura 14. Proceso de Servicio Postventa
(Elaborado por el autor, 2018)

3.1.5 Detalle de Procesos Gobernantes y de Apoyo Actuales Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

Los procesos son conjuntos de actividades y recursos que toman insumos de entrada para transformarlos y convertirlos en salidas del proceso, tienen controles que los supervisan y disponen de recursos humanos y tecnológicos que les permiten realizar la transformación de los insumos de entrada, generalmente se los clasifica como: gobernantes, institucionales y de apoyo, manteniendo esta clasificación estrecha relación con las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de la empresa.

Los procesos gobernantes y de apoyo constituyen aquellos que complementan los procesos institucionales y que son necesarios para el funcionamiento de la organización, entre estos están la administración adecuada de los recursos humanos, la ejecución contable de la empresa, y el manejo del sistema informático.

Actualmente la administración del talento humano se basa en la selección del personal y la administración de la nómina, faltando mejorar los procesos de: capacitación, evaluación del desempeño y mejora continua.

En el campo financiero actualmente la empresa maneja su sistema contable como el único recurso financiero en el que se fundamenta la toma de decisiones, no existe una gestión estratégica financiera que permita desarrollar un análisis más complejo en el que se fundamenten decisiones como plazo de pago proveedores, plazo de cobro clientes, entre otras.

3.2 Gestión Administrativa, Comercial y Financiera

3.2.1 Análisis de la Estructura Orgánico Funcional Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

Actualmente Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. mantiene una estructura piramidal, está conformada por personal administrativo y técnico, que suman 60 personas bajo

nómina de la empresa, sin embargo, para la ejecución de ciertas obras se han contratado personal técnico adicional bajo la modalidad de contrato por obra cierta conforme la legislación laboral vigente actualmente en el Ecuador.

La estructura orgánica de la empresa caso de estudio se ve representada actualmente como muestra la figura 15:



Figura 15. Organigrama actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
(Elaborado por el autor, 2018)

En el campo técnico que constituye la Ejecución de Obras o Proyectos, que es la que más contacto mantiene con el cliente directo y depende de su desempeño la calidad del servicio prestado por la empresa existen también varios niveles jerárquicos. (Véase Figura 16).

La estructura orgánica actual, propone la toma de decisiones únicamente por la gerencia general de la organización, dificultando en muchas ocasiones la demora en la resolución de problemas o conflictos que pudieran presentarse en el camino. Por el volumen de facturación actual y el crecimiento de la empresa en los últimos diez años, es indispensable realizar una nueva forma de organización, de esta manera se descentralizarán ciertos procesos que se interrelacionan con la mejora del servicio prestado al consumidor final.

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., por el carácter del servicio que presta, en el que es indispensable tener competencias técnicas, mantiene dentro de la gerencia general, así como de la gerencia técnica el mismo responsable, quien a su vez realiza la gestión de ventas personalizada, lo que muchas veces representa un problema por el tiempo que demandan estas actividades, descuidando la gestión administrativa y financiera de la empresa.



Figura 16. Estructura Ejecución de obras
(Elaborado por el autor, 2018)

El número actual de personal que conforma la nómina de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. se ha considerado en base al volumen de obras en ejecución del año 2018, sin embargo al ser los principales clientes las empresas contratistas del Estado que suponen su operación en el presupuesto asignado por el Gobierno Central, es importante verificar si es conveniente o no mantener un número fijo de trabajadores, ya que el mantenimiento de la nómina puede suponer en caso de demora en plazo de pagos una baja de liquidez en la operación de la empresa.

Del análisis efectuado a través de la encuesta de satisfacción al cliente que se puede apreciar en la sección anexos, se obtuvo como resultado que la motivación del personal es buena, por las condiciones de estabilidad y sistema remunerativo, sin embargo, se

denota que muy pocos empleados están realmente comprometidos con la gestión en su puesto de trabajo, ya que no tienen un sentido de que éste es importante no solamente para cumplir con los objetivos de la empresa, sino también porque al estar inmerso en el sector de la construcción de obra pública, existe un grado de responsabilidad social muy alto con la comunidad.

Se considera que la motivación puede ser buena, pero puede incrementar hasta potenciar todas las competencias laborales de los empleados a su máximo nivel, de tal forma que se logre generar un sentimiento de pertenencia para con la organización que se sientan parte de los logros de la empresa tanto individuales como comunitarios.

3.2.2 Análisis de los sistemas y subsistemas de Gestión de Talento Humano

Dentro del campo de los recursos humanos, no basta con la modificación de la estructura organizacional, sino es preciso que existan procesos relacionados con cada uno de los subsistemas de Gestión de Talento Humano; considerando que “una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden usar con efectividad.” (Terry & Franklin, 2010, p.351)

Actualmente en Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. se realizan procesos relacionados con la administración del recurso humano, pero son dirigidos hacia el reclutamiento y selección, y administración de nómina. En otras palabras, se carece de una buena gestión que ayude a mejorar la productividad del personal.

Es importante implementar procesos dentro de la administración de los recursos humanos, que permitan convertir al recurso humano en el principal activo de la empresa, especialmente porque dentro del sector de infraestructura eléctrica una de las mayores valoraciones es justamente la capacidad técnica y la experiencia adquirida de la empresa y su personal, tomando en cuenta:

- Planificación y diseño de puestos
- Reclutamiento y selección

- Inducción del personal
- Motivación del personal
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño y control

3.2.3 Propuesta de Modificación a la Estructura Organizacional

Una empresa enfocada en la mejora de su competitividad supone mantener una comunicación directa, empoderamiento de sus funciones y responsabilidades para poder tomar decisiones de manera inmediata y acertada, una organización horizontal, sin embargo, no todas las empresas pueden adoptar este tipo de estructura, y más aún en PYMES que muchas veces son conformadas a partir de emprendimientos familiares como es el caso de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

Del análisis efectuado se considera que con un cambio y control de procesos la estructura vertical funcionaria bien para el mejoramiento de la competitividad de esta empresa. Sin embargo, es necesario incorporar el departamento de Gestión Estratégica, Gestión de Sistemas Integrados y modificar el alcance de las áreas de Finanzas y Talento Humano.

La estructura orgánica funcional propuesta se muestra en la figura 17:

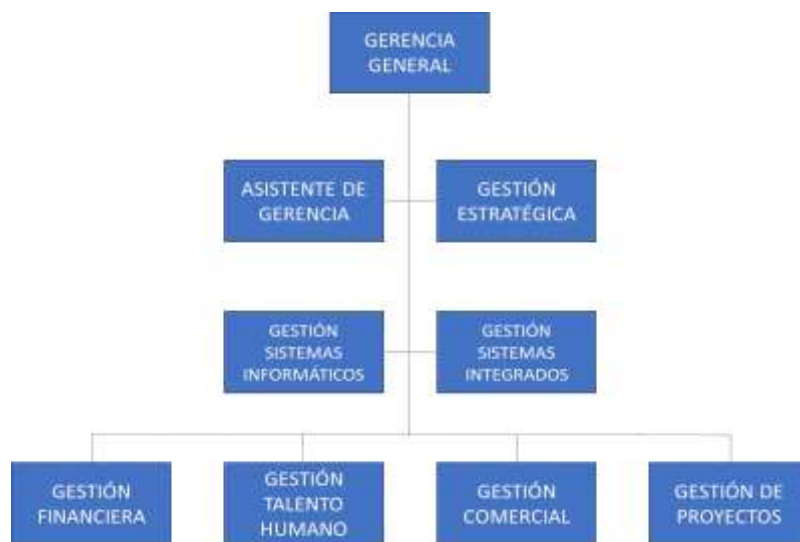


Figura 17. Propuesta de Estructura Orgánica Funcional
(Elaborado por el autor, 2018)

3.2.4 Mapa de procesos propuesto para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

A fin de incorporar un modelo de gestión que fomente la competitividad de la organización se propone el mapa de procesos de la figura 18, que incluye los procesos de: planificación o gobernantes, primarios o institucionales y de apoyo.

Dentro de los procesos de planificación o gobernantes se encuentra la Gestión Estratégica; de esta forma, se incorpora la Gestión Estratégica como parte integrante de la organización considerándola un proceso gobernante a través del cual se gerenciará y se direccionarán estratégicamente el resto de procesos de la organización.

En cuanto a los procesos primarios o institucionales, generadores de valor directo hacia el cliente, se propone el cambio del proceso de ejecución de obras por el de Gestión de Proyectos con el que se pretende determinar los recursos necesarios para realizar el seguimiento y control permanente de la ejecución del proyecto, de tal forma que se logre cumplir al 100% con los requerimientos ofertados.

Como procesos de apoyo se propone incorporar: la Gestión del Talento Humano, la Gestión de Sistemas Informáticos, la Gestión de Sistemas Integrados y la Gestión Financiera. Con el proceso de Gestión de Sistemas Informáticos se logrará incorporar un sistema informático que permita automatizar ciertas funciones y permita incorporar parámetros de medición de las actividades realizadas. Con el proceso de Gestión de Sistemas Integrados se logrará establecer un sistema que controle los parámetros de: calidad, medio ambiente, seguridad industrial y salud en el trabajo; y, se incorpora la Gestión Financiera ya que con esta se pretende tener un enfoque más ampliado que permita realizar proyecciones futuras y lograr tomar decisiones fundamentadas en obtener mayor rentabilidad para la organización.



Figura 18. Mapa de Procesos Propuesto Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
(Elaborado por el autor, 2018)

3.2.5 Cadena de Valor propuesta

A fin de incorporar un modelo de gestión a la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., es necesario incorporar actividades y procesos que ayuden a mejorar la competitividad de esta. Se ha planteado reforzar la Gestión Comercial, incorporar el proceso de Gestión Estratégica, incorporar el proceso de Servicio al cliente y Post venta, así como también la Gestión de Sistemas Integrados, estos procesos son agregadores de valor para la gestión global de la empresa, ya que influyen directamente en el cliente, en su decisión de compra. De igual forma en las actividades y los procesos de apoyo es necesario reforzar la Gestión de Talento Humano incorporando todos los subprocesos que permitan potencializar al talento humano de la empresa.

La nueva cadena de valor se resume en la figura 19:



Figura 19. Cadena de valor Propuesta
(Elaborado por el autor, 2018)

3.2.6 Propuesta de cambio procesos gobernantes, institucionales y de apoyo

Se propone cambiar, reforzar e innovar los siguientes procesos gobernantes, institucionales y de apoyo: Gestión Estratégica, Gestión Comercial, Gestión Logística, Gestión de Proyectos, Servicio al cliente y Postventa, Gestión de Talento Humano, Gestión de Sistemas Informáticos, Gestión de Sistemas Integrados y Gestión Financiera, tal como se muestra en la figura 19.

3.2.6.1 Gestión Comercial

En este proceso se incluyen los siguientes subprocesos; Diseño de Plan Comercial, Ventas y Facturación. Dichos subprocesos a su vez tienen actividades definidas para

quienes son los responsables de su ejecución y supervisión. La gestión comercial es uno de los factores a considerar para la competitividad de la empresa, es preciso para el incremento de la misma, la mejora del proceso de venta, el cual empieza por hacer un plan comercial adecuado que abarque una descripción detallada del mercado en el que se desenvuelve la empresa, el tipo de cliente al cual la empresa se quiere dirigir, política de precios, formas de ventas, la experiencia en el mercado, comunicación con el mercado, portafolio de los servicios que ofrece la empresa.

3.2.6.2 Gestión Logística

La gestión logística tiene relación con las actividades de compra de materiales, alquiler de materiales y equipos, y distribución de personal y materiales necesarios para la ejecución de obras civiles y eléctricas. Dichos procesos se encuentran altamente relacionados con la calidad del servicio de construcción prestado por Vinueza & Vinueza Construcciones S.A., pues dependerá de su correcta ejecución el hecho de cumplir con plazos y características técnicas establecidas previamente por el cliente.

3.2.6.3 Gestión de Proyectos

Dentro de la Gestión de Proyectos se abarcan los subprocesos de: Planificación, Ejecución y Desarrollo Técnico de proyectos. La gestión de proyectos constituye la parte medular de la organización pues dependerá de la calidad del servicio ejecutado, de la innovación técnica, de la inversión en tecnología, de la fiscalización, del cumplimiento total de las especificaciones técnicas demandadas por el cliente, que se genere una relación a largo plazo, y que para obras posteriores se prefiera el producto, es decir se obtenga una ventaja competitiva frente a las otras empresas que constituyen la competencia directa para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

3.2.6.4 Servicio al Cliente y Post venta

El proceso de servicio al cliente constituye la atención de este en todas las inquietudes y requerimientos ya sea en la fase inicial previa a la venta como en la fase de ejecución de obra y en la fase final que conlleva la entrega recepción y el servicio de mantenimiento posterior.

3.2.6.5 Gestión de Sistemas Integrados

El proceso comprende la ejecución de actividades y normas necesarias para la ejecución de obras de infraestructura civil y eléctrica en las que se requiere mantener estándares que permitan disminuir los riesgos tanto del personal como ambientales en el desarrollo de sus proyectos dentro del marco de la integración de los sistemas de gestión de: calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

3.2.6.6 Gestión de Talento Humano

Dentro de este proceso se encuentran los subprocesos de administración de talento humano descritos en la figura 20; los mismos que son necesarios para mejorar la productividad laboral, y consecuentemente la competitividad empresarial. En la gestión de Talento Humano, la base fundamental para la mejora del servicio al cliente es tener un empleado satisfecho, puesto que genera clientes satisfechos.



Figura 20. Procesos Gestión de Talento Humano propuestos para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

(Elaborado por el autor, 2018)

3.2.6.7 Gestión Financiera

Dentro de la Gestión Financiera se pretende incorporar la planeación, control y análisis financiero, adicional al proceso contable a través del cual se conocen los resultados financieros mensuales de la empresa, con el propósito de monitorear la rentabilidad esperada de la empresa, caso contrario realizar los ajustes necesarios en ciertas actividades para mejorar su rentabilidad.

3.2.6.8 Gestión Estratégica

El proceso de gestión estratégica es sin duda el proceso gobernante de gran transcendencia en la empresa, con la incorporación de este se logrará mantener un ordenamiento en cada una de las actividades, el mismo supone la evaluación constante de los objetivos y estrategias planteadas, a fin de verificar el cumplimiento o no de los mismos, y en caso de que no se logren se puede determinar los errores para tratar de conseguirlos en el corto, mediano y largo plazo.

3.2.6.9 Gestión de Sistemas Informáticos

El proceso de gestión de sistemas informáticos es un proceso de apoyo necesario para la ejecución correcta de los demás procesos gobernantes, institucionales y de apoyo. Permanentemente este proceso monitorea los avances tecnológicos necesarios y adecuados para la organización sin incurrir en gastos excesivos, se encarga de mantener los equipos tecnológicos de la empresa: computadoras, ordenadores personales, tabletas, celulares y equipos de intercomunicación en perfecto estado, libres de virus y con las licencias de tipo legal en orden.

3.2.7 Plan de mejora Gestión de Talento Humano Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

La empresa actualmente mantiene una gestión básica de la administración del recurso humano. El clima laboral es bueno, sin embargo, es necesario realizar planes de mejora que ayuden a los empleados a sentirse parte fundamental de la empresa. En la encuesta de satisfacción laboral se obtuvo que el 90% están conformes con su trabajo, pero no

sienten que existe una oportunidad de crecimiento que ayude a mejorar su perspectiva de logros personal e incremento salarial como se indica en la figura 22.

El 95% de los empleados considera que el trabajo está bien organizado, conocen las funciones que deben desarrollar, es preciso establecer que el 95% corresponde al personal operativo, no así el personal administrativo ya que considera que no tienen un direccionamiento claro sobre lo que se desea obtener en la organización con el puesto de trabajo, tal como se visualiza en la figura 23.

El 83% del personal está conforme con sus inmediatos superiores, reconocen el potencial de los directivos, fiscalizadores y supervisores como personal que demuestra constantemente tener un dominio técnico del puesto que desempeñan y se sienten motivados para el aprendizaje continuo como se indica en la figura 21.

Los empleados tienen una buena percepción de la organización, en la cual se resuelven los problemas de manera eficaz, las decisiones técnicas no son unilaterales, sino se involucra al personal para establecer siempre el mejor camino. El 95% considera que la gestión es positiva como se indica en la figura 24.

En relación con el ambiente laboral, todos coinciden en que la relación entre jefe, subordinados y pares es muy buena, existe compañerismo, solidaridad, todos colaboran para la consecución de objetivos. Este es un punto positivo para la empresa, ya que se han fomentado valores que permiten al recurso humano integrarse como un todo.

De la entrevista realizada una de las falencias de la empresa es la falta de un plan de carrera que permita a los empleados crecer en aprendizaje, se debe realizar un plan de desarrollo de carrera en el cual se establezca la capacitación técnica como una prioridad, al mantener técnicos de gran nivel, se logrará también tener una ventaja competitiva que marque una diferencia en la decisión de compra del cliente potencial.

Para la mejora de la competitividad se incorporarán políticas y procesos a través de los cuales se logre potencializar al recurso humano como se indica en el proceso de Gestión de Talento Humano en la figura 20. Se deben incorporar todos los subprocesos, de esta

forma, la estructura del departamento comprenderá los siguientes procesos cada uno con un responsable de su ejecución.

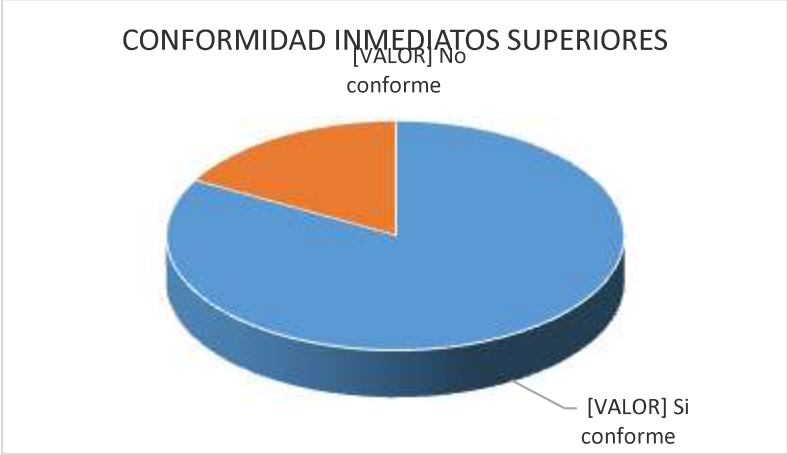


Figura 21. Porcentaje conformidad inmediatos superiores
(Elaborado por el autor, 2018)



Figura 22. Porcentaje conformidad con el trabajo
(Elaborado por el autor, 2018)

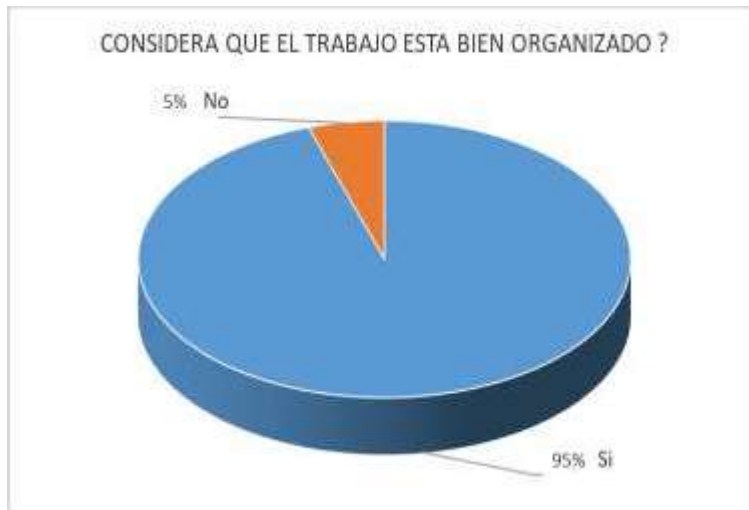


Figura 23. Porcentaje sobre si el trabajo está bien organizado
(Elaborado por el autor, 2018)



Figura 24. Percepción personal Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
(Elaborado por el autor, 2018)

3.2.8 Plan comercial Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

3.2.8.1 Descripción del Mercado

El mercado de la construcción de obra pública en la ciudad de Quito es limitado en cuanto a número de obras en ejecución, pero grande en consideración del monto valorado en cada contratación. Se ejecutan obras de gran trascendencia para la Ciudad, que permiten la modernización de esta, como es el caso del Metro de Quito, nuevas carreteras, mantenimiento de instalaciones eléctricas, que facultan la necesidad de contratación de obras civiles y eléctricas.

Es un mercado competitivo ya que existen muchas empresas tanto de personas naturales o jurídicas calificadas para la ejecución de todo tipo de contratos en el campo civil o eléctrico.

Una de las principales barreras de entrada en este mercado es la capacidad financiera para solventar los plazos de pago que se mantienen en el sector público, los cuales oscilan en un plazo de 75 a 90 días, por lo que se requiere un capital de trabajo alto que permita que las operaciones de la empresa no se detengan por incremento en plazos de pago por parte de los clientes.

Otra barrera de entrada es cumplir con los requerimientos de seguridad, experiencia y personal técnico requeridos en el 97% de los contratos de obra pública. Una empresa que logre mantener procedimientos de seguridad y ambiente, así como personal altamente capacitado será mucho más competitiva que su competencia directa e indirecta.

Conforme los datos obtenidos de la entrevista a responsables de las contrataciones en el Municipio de Quito y la Empresa Eléctrica, hay un crecimiento aproximado del mercado de la construcción de obra pública en la ciudad de Quito del 5% anual, y la mayor parte de dichas contrataciones se realiza a partir del segundo trimestre del año. Esta proyección se ha considerado en base a las nuevas expectativas de gobierno que han reactivado el sector de la construcción y la inversión extranjera.

El mercado de obra pública está acaparado por las grandes empresas constructoras de origen ecuatoriano o extranjero que cuentan con la capacidad para apalancar proyectos de alta envergadura para la comunidad ecuatoriana, sin embargo al ser obras de gran nivel estas requieren subcontratar servicios para lo cual realizan procesos de selección, en base a experiencia, tecnología y precio, por lo que resulta indispensable tener un estándar de calidad alta con lo que se lograría una ventaja competitiva frente a la competencia.

Es importante señalar que este mercado muchas veces fue cuestionado por el acaparamiento de las obras a ciertas empresas como consecuencia de la corrupción dentro del sector público, sin embargo, es importante mencionar las virtudes de establecer nuevos controles a través de compras y contratación pública, que permite realizar procesos más transparentes que faculten la participación de más empresas tanto nacionales como internacionales.

En términos financieros es un mercado que genera aproximadamente 15 millones de dólares anuales, considerando únicamente obras de ingeniería civil y eléctrica, en el que comparten la participación las empresas descritas en los antecedentes de este estudio.

Adicionalmente, Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. comparte su mercado con las siguientes empresas: CANALA, CONSEL, CYMELECTRO, REDINS, INSUCOM, OPMELEC, MEGAREDES, quienes manejan similares características en tamaño, personal y tecnología utilizada.

Conforme los datos reportados en la Superintendencia de Compañías, en su página web opción declaración impuesto a la renta y búsqueda de empresa por nombre comercial, las empresas antes señaladas generaron ingresos en el año 2015 de aproximadamente 12 millones de dólares, en el 2016 aproximadamente de 13 millones de dólares y en el 2017 de 11 millones de dólares, como se puede observar en la tabla 12 y la tabla 13.

Tabla 12. Comparativo Ventas Mercado

EMPRESA	VENTAS 2015	VENTAS 2016	VENTAS 2017
CANALA	\$ 2.809.110,15	\$ 4.750.269,56	\$ 2.733.524,88
CONSEL	\$ 2.605.496,81	\$ 1.404.900,17	\$ 2.059.175,35
CYMELECTRO	\$ 1.144.209,14	\$ 553.124,24	\$ 721.899,58
REDINS	\$ 1.571.069,21	\$ 1.010.759,18	\$ 1.339.465,05
INSUCOM	\$ 1.380.788,72	\$ 930.097,89	\$ 846.724,79
OPMELEC	\$ 2.019.136,74	\$ 2.659.982,15	\$ 1.903.227,04
MEGAREDES	\$ 145.384,76	\$ 167.849,69	\$ 200.512,08
VINUEZA & VINUEZA	\$ 635.106,10	\$ 1.452.970,85	\$ 1.357.361,80
TOTAL SECTOR	\$ 12.310.301,63	\$ 12.929.953,73	\$ 11.161.890,57

Modificado por el autor (2018)

Tabla 13. Distribución ventas totales 2015-2017



Modificado por el autor (2018)

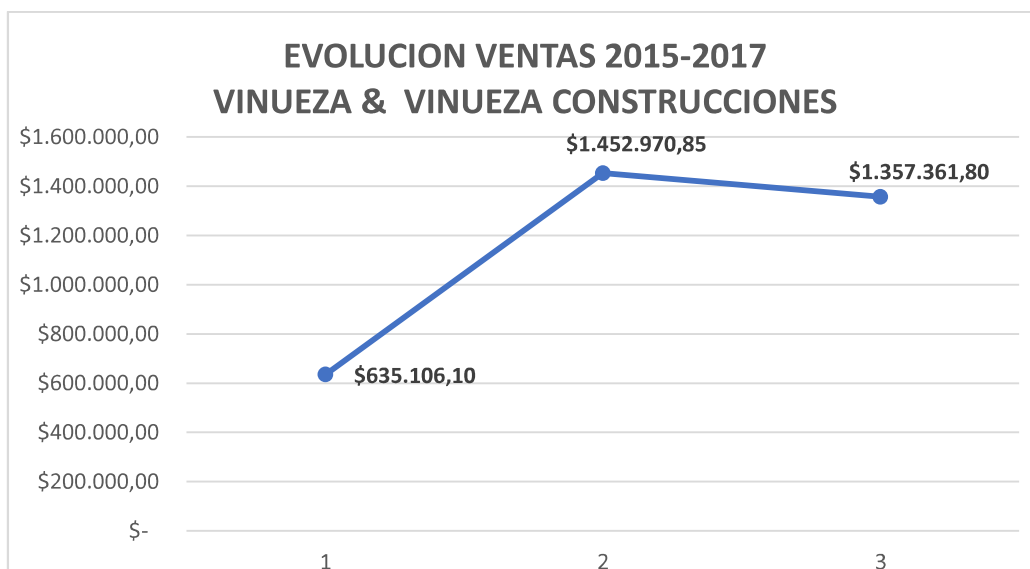


Figura 25. Evolución ventas Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. 2015-2017
(Elaborado por el autor, 2018)

De conformidad con las ventas del año 2017, como se muestra en la figura 25, Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. mantiene una participación de mercado de aproximadamente 12%, siendo su mayor competencia CANALA y CONSEL empresas que también se han especializado en el campo de infraestructura eléctrica, tal como se indica en la tabla 14 y la figura 26.

Tabla 14. Comparativo Participación Mercado 2017

EMPRESA	VENTAS 2017	PARTICIPACION PORCENTUAL 2017
CANALA	\$ 2.733.524,88	24,49%
CONSEL	\$ 2.059.175,35	18,45%
CYMELECTRO	\$ 721.899,58	6,47%
REDINS	\$ 1.339.465,05	12,00%
INSUCOM	\$ 846.724,79	7,59%
OPMELEC	\$ 1.903.227,04	17,05%
MEGAREDES	\$ 200.512,08	1,80%
VINUEZA & VINUEZA	\$ 1.357.361,80	12,16%
TOTAL SECTOR	\$ 11.161.890,57	100%

Modificado por el autor (2018)

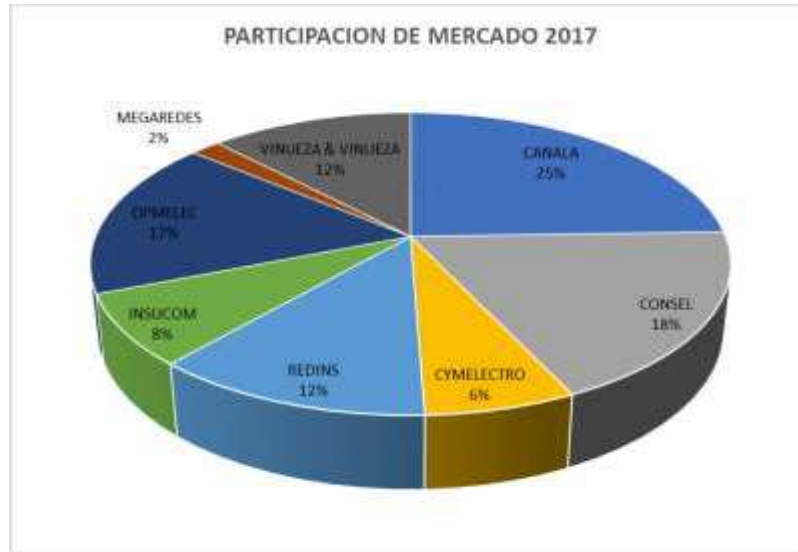


Figura 26. Participación Mercado 2017
(Elaborado por el autor, 2018)

Desde el año 2015, en el cual la empresa tuvo un repunte en sus ventas la participación de mercado se ha mantenido en un rango del 12% aproximadamente, lo que demuestra una eficiencia en su gestión de venta y en la calidad de los servicios prestados hacia los clientes.



Figura 27. Histórico Participación Mercado

(Elaborado por el autor, 2018)

El mantener una participación de mercado constante significa que el nivel de ventas de año a año es similar con relación al crecimiento del mercado, sin embargo, es indispensable establecer una diferenciación técnica, continuar brindando un servicio de calidad, realizar controles postventa, manejar un canal adecuado de comunicación y atención de reclamos, conservar un sistema de gestión que asegure la calidad y seguridad en la provisión del servicio, con lo se lograría seguir en el mercado y crecer en ventas con la consecución de nuevas obras, y/o proyectos de mantenimiento como se indica en la figura 27.

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. ha incrementado su participación en el mercado al 12% en el último año como se indica en la figura 27, a consecuencia del aumento de la facturación en la fase final del metro de Quito. Sin embargo, y con la finalidad de mantener un crecimiento periódico se deben ya canalizar estrategias de venta directa a fin de obtener contratos planificados por empresas públicas para el segundo semestre del año 2019.

3.2.8.2 Descripción del Segmento Meta

El segmento meta al que actualmente Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. se dirige es a las grandes empresas constructoras nacionales e internacionales calificadas para el ejercicio de obra pública en la ciudad de Quito.

Después de realizar la planificación estratégica, es preciso encaminar esfuerzos particulares para ampliar la oferta de los servicios de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. a otras ciudades del Ecuador, en donde por la geografía de estas se desarrollan mayor cantidad de proyectos tanto de nuevas obras como mantenimiento.

3.2.8.3 Descripción del Producto

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. realiza obras de construcción de infraestructura civil y eléctrica, cuenta con personal altamente calificado con más de 15 años de experiencia en el sector. Su servicio se ha caracterizado por el uso de material y equipo de alta calidad, cumplimiento de normas de seguridad que garantizan el bienestar de sus trabajadores, así como también de las instalaciones entregadas al cliente final.

3.2.8.4 Posicionamiento de la Marca

De acuerdo con la entrevista realizada, Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. es reconocida por la calidad en la prestación del servicio de construcción de obras, el 97% se encuentra altamente satisfecho con el servicio brindado, tal como se indica en la figura 29; sin embargo, no existe una diferenciación frente a la competencia ya que el 75% de los entrevistados concuerdan en que mantiene una calidad similar a la de sus competidores como se muestra en la figura 28. Por supuesto estos valores significan para la Gerencia General de la empresa caso de estudio Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. una oportunidad para mejorar y analizar estrategias que la diferencien de sus competidores más cercanos mejorando su modelo de gestión empresarial.



Figura 28. Percepción de Calidad Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
(Elaborado por el autor, 2018)

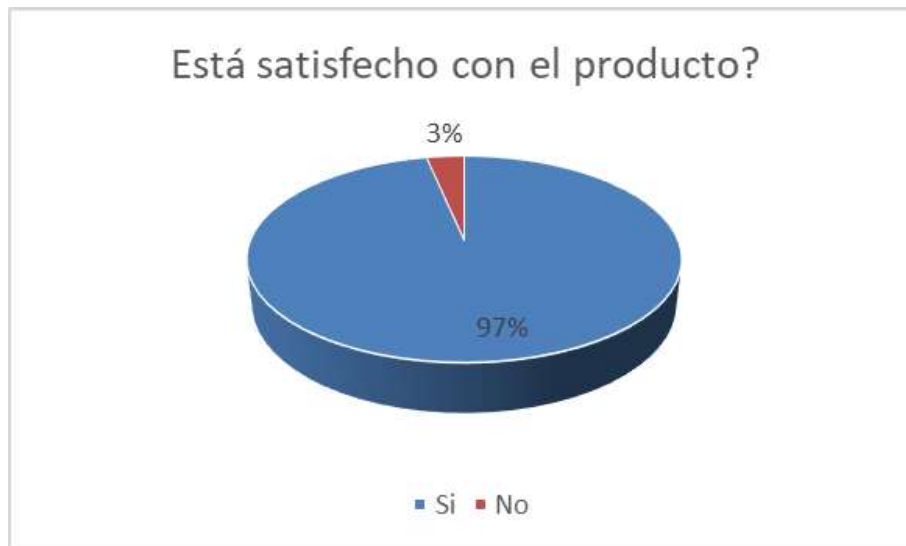


Figura 29. Porcentaje satisfacción producto
(Elaborado por el autor, 2018)

Con estos resultados es primordial empezar con una estrategia comunicacional directa en la que se comuniquen los atributos de nuestro servicio, se informe sobre los nuevos retos de la compañía, las mejoras en el campo de seguridad y ambiente y el servicio postventa que se brinda como garantía de la calidad de las instalaciones.

3.2.8.5 Promoción y Publicidad

A fin de comunicar la ventaja competitiva de la empresa, es decir su capacidad técnica y experiencia resulta indispensable utilizar canales de promoción y publicidad, se debe realizar una inversión para el diseño y construcción de una página web en la que se detallen todos las obras y servicios que ofrece, así como también todos los proyectos ejecutados, con testimonios de clientes que afirmen la calidad en el servicio prestado.

Siendo hoy en día el internet la principal fuente de consulta no contar con esta herramienta deja a la empresa un paso atrás frente a su competencia. Como se puede visualizar en la figura 30, de la encuesta realizada, el 58% de los clientes regulares y potenciales clientes conocen de la empresa por recomendaciones técnicas y por el portal de contratación pública, pero no por otro mecanismo de publicidad tanto directo como indirecto.



Figura 30. Distribución Estrategia Comunicacional Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
(Elaborado por el autor, 2018)

La web y las redes sociales son canales de comunicación indirectos, sin embargo, la exposición tiene un gran alcance y realmente se logra llegar al segmento meta de una manera eficiente, con este, hoy en día, se logra segmentar a personas con similares intereses y profesiones, en zonas geográficas determinadas, por lo que la llegada es en un 80% a quien realmente se quiere como potencial consumidor. Es un medio de publicidad realmente barato en comparación con los medios tradicionales y tienen gran impacto de difusión.

Adicional, se debe implementar un programa de comunicación directo, venta directa, cronograma de visitas, en el que constantemente ejecutivos técnicos contacten con el personal encargado para indagar próximos contratos, exponer nuevos servicios, exponer ejecución de proyectos, entre otras, de esta forma se genera un vínculo más cercano con el cliente que en cierta forma genera una afinidad en el momento de la decisión de compra.

3.2.8.6 Política de Precios

Actualmente la empresa mantiene un rango de precios similar al de su competencia, al ser un mercado regulado indirectamente por la Cámara de la Construcción, las empresas públicas establecen dentro de sus procesos de contratación presupuestos de obra, a los que deben ajustarse las empresas participantes. Muchas veces hay empresas que por obtener los contratos bajan sus precios, pero no ofertan calidad técnica similar a la de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

Con este antecedente, es importante mantener bases de datos actualizadas en cuanto a costos de proveedores de materiales y maquinaria, para realizar presupuestos acordes al mercado, generando un margen de rentabilidad que permita cumplir con las especificaciones previstas.

3.2.8.7 Estrategias de Marketing Mix

El marketing mix consiste en plantear estrategias combinadas en base al precio, productos, plaza y promoción, que ayuden a mejorar las ventas de los productos y/o servicios.

Considerando el mercado en el que se desarrolla la empresa, resultaría conveniente implementar un equipo de venta directa que realice visitas no solamente en la ciudad de Quito sino en otras provincias en las cuales se identifique un potencial crecimiento de la obra pública a raíz de su modernización.

Otra estrategia planteada consiste en la incorporación de un community manager que construya una página web acertada y maneje la comunicación y promoción de la empresa en redes sociales.

Considerando la importancia de la responsabilidad social empresarial hoy en día, se debe implementar una política de comunicación de las obras de gran aporte a la comunidad de las que ha sido parte la empresa, de tal forma que se vaya generando un sentido de confianza en el consumidor final a largo plazo.

Es indispensable considerar una inversión pequeña para la ejecución de estas estrategias, en la figura 31 se determina el porcentaje de la inversión para las varias formas de promoción y publicidad.



Figura 31. Estrategia de Comunicación y Promoción Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
(Elaborado por el autor, 2018)

3.2.8.8 Pronóstico de Venta

Parte de una estrategia comercial parte del pronóstico de ventas, conforme los datos del sector se consideró un crecimiento esperado del 6% anual. Un pronóstico conservador implica que la empresa crezca al ritmo del sector, sin embargo, con una estrategia de ventas agresiva se podría crecer en uno o dos puntos porcentuales, aumentando la

participación y sacando a empresas de la competencia que no han crecido en igual proporción, como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Pronóstico de Ventas Mercado

EMPRESA	VENTAS 2015	VENTAS 2016	VENTAS 2017	PROYECCION 2018	PROYECCION 2019	PROYECCION 2020
CANALA	\$ 2.809.110,15	\$ 4.750.269,56	\$ 2.733.524,88	\$ 2.897.536,37	\$ 3.071.388,56	\$ 3.255.671,87
CONSEL	\$ 2.605.496,81	\$ 1.404.900,17	\$ 2.059.175,35	\$ 2.182.725,87	\$ 2.313.689,42	\$ 2.452.510,79
CYMELECTRO	\$ 1.144.209,14	\$ 553.124,24	\$ 721.899,58	\$ 765.213,55	\$ 811.126,37	\$ 859.793,95
REDINS	\$ 1.571.069,21	\$ 1.010.759,18	\$ 1.339.465,05	\$ 1.419.832,95	\$ 1.505.022,93	\$ 1.595.324,31
INSUCOM	\$ 1.380.788,72	\$ 930.097,89	\$ 846.724,79	\$ 897.528,28	\$ 951.379,97	\$ 1.008.462,77
OPMELEC	\$ 2.019.136,74	\$ 2.659.982,15	\$ 1.903.227,04	\$ 2.017.420,66	\$ 2.138.465,90	\$ 2.266.773,86
MEGAREDES	\$ 145.384,76	\$ 167.849,69	\$ 200.512,08	\$ 212.542,80	\$ 225.295,37	\$ 238.813,10
VINUEZA & VINUEZA	\$ 635.106,10	\$ 1.452.970,85	\$ 1.357.361,80	\$ 1.438.803,51	\$ 1.525.131,72	\$ 1.616.639,62
TOTAL SECTOR	\$ 12.310.301,63	\$ 12.929.953,73	\$ 11.161.890,57	\$ 11.831.604,00	\$ 12.541.500,24	\$ 13.293.990,26
TASA CRECIMIENTO		5%	-16%	6%	6%	6%

Modificado por el autor (2018)

3.2.8.9 Análisis financiero Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

El análisis financiero constituye una parte fundamental para evaluar de manera monetaria, si el negocio está siendo competitivo, ya que el resultado de todas las políticas y acciones se ve reflejado en la rentabilidad que una empresa genera. De esta forma a continuación y conforme el análisis vertical y horizontal se ha realizado un estudio de la variación de todas las cuentas de la empresa, para determinar falencias y posibles mejoras con los objetivos, estrategias, acciones y mejoramiento de procesos planteados.

En el balance del año 2018 se ha considerado un incremento del 5% en las ventas, y de igual forma un incremento del 6% en gastos administrativos, en el que se incluyen todas las reformas en la estructura organizacional, como son: creación del plan de capacitación anual, incorporación de personal en las áreas de ventas, planificación estratégica y adquisiciones. Se considera este incremento por la propuesta de valor que generará para la empresa, incremento de la competitividad.

Conforme lo expuesto en los estados financieros y respecto a la información de la Tabla 16, a continuación, se determina que la rentabilidad disminuye en aproximadamente un 3.5%, pero existe una proyección a crecer, una vez que se implemente el nuevo modelo de gestión empresarial, ya que se tendrán procesos controlados y planificados, así como también una gestión de ventas permanente y dirigida específicamente al mercado potencial de la empresa.

Tabla 16. Balance General Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

ANALISIS FINANCIERO				
BALANCE GENERAL VINUEZA & VINUEZA CONSTRUCCIONES S.A.				
	2015	2016	217	2018 (Proyectado)
Activos	\$ 245.500,67	\$ 561.159,31	\$ 547.312,48	\$ 587.061,48
<u>Activos Corrientes</u>	\$ 121.115,37	\$ 368.332,61	\$ 362.788,22	\$ 393.311,01
Efectivo	\$ 7.301,38	\$ 24.648,02	\$ 5.512,68	\$ 18.171,70
Cuentas por Cobrar	\$ 73.287,02	\$ 287.894,01	\$ 317.980,07	\$ 333.879,07
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos Corrientes	\$ 40.526,97	\$ 55.790,58	\$ 39.295,47	\$ 41.260,24
<u>Activos Fijos</u>	\$ 124.385,30	\$ 192.826,70	\$ 184.524,26	\$ 193.750,47
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 124.385,30	\$ 192.826,70	\$ 184.524,26	\$ 193.750,47
Otros Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos	\$ 204.474,39	\$ 502.660,94	\$ 422.935,59	\$ 444.082,37
<u>Pasivos Corrientes</u>	\$ 193.000,56	\$ 482.267,95	\$ 390.306,55	\$ 409.821,88
Cuentas por Pagar	\$ 135.547,59	\$ 194.071,16	\$ 188.585,84	\$ 198.015,13
Otros Pasivos Corrientes	\$ 57.452,97	\$ 288.196,79	\$ 201.720,71	\$ 211.806,75
<u>Deuda Largo Plazo</u>	\$ 11.473,83	\$ 20.392,99	\$ 32.629,04	\$ 34.260,49
Deuda Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Pasivos Largo Plazo	\$ 11.473,83	\$ 20.392,99	\$ 32.629,04	\$ 34.260,49
Patrimonio	\$ 41.026,28	\$ 58.498,37	\$ 124.376,89	\$ 142.979,12
Capital	\$ 8.154,02	\$ 16.961,82	\$ 8.154,02	\$ 8.154,02
Utilidades Retenidas	\$ -4.174,86	\$ -5.782,00	\$ -5.782,00	\$ 16.899,68
Utilidad del Ejercicio	\$ 4.282,67	\$ 17.328,11	\$ 90.726,72	\$ 86.647,27
Dividendos por Pagar	\$ 32.764,45	\$ 29.990,44	\$ 31.278,15	\$ 31.278,15

Modificado por el autor (2018)

Tabla 17. Estado de resultados actual Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

ESTADO DE RESULTADOS VINUEZA & VINUEZA CONSTRUCCIONES S.A. PROYECTADO				
	2015	2016	217	2018 (Proyectado)
INGRESOS	\$ 635.106,10	\$ 1.452.970,85	\$ 1.357.361,80	\$ 1.425.229,89
COSTO DE VENTAS	\$ 393.966,17	\$ 729.368,75	\$ 443.245,70	\$ 460.753,91
UTILIDAD BRUTA	\$ 241.139,93	\$ 723.602,10	\$ 914.116,10	\$ 964.475,98
GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 224.445,29	\$ 688.335,94	\$ 803.044,36	\$ 857.448,88
VENTAS DEPRECIACIÓN	\$ 8.353,59	\$ 12.094,44	\$ 19.715,71	\$ 17.103,72
UAI	\$ 8.341,05	\$ 23.171,72	\$ 91.356,03	\$ 89.923,38
INTERESES	\$ 1.748,29	\$ 7.450,75	\$ 629,31	\$ 3.276,12
UAI	\$ 6.592,76	\$ 15.720,97	\$ 90.726,72	\$ 86.647,26
IMPUESTOS				
UTILIDAD NETA	\$ 6.592,76	\$ 15.720,97	\$ 90.726,72	\$ 86.647,26
AMORTIZACIÓN Y PÉRDIDAS ACUMULADAS	\$ 2.310,09	\$ -1.607,14		\$ -
UTILIDAD REPORTADA	\$ 4.282,67	\$ 17.328,11	\$ 90.726,72	\$ 86.647,26

Modificado por el autor (2018)

Dentro de las cuentas de balance es preciso resaltar la gestión financiera actual con relación al pago a terceros y cuentas por cobrar, la empresa ha logrado mantener un apalancamiento importante en la provisión de materiales, maquinaria y equipo, esto ha contribuido que para el financiamiento de obras y servicios no se recurra a endeudamiento en el sector financiero, disminuyendo los cargos financieros que actualmente son altos en el sector bancario.

En la cuenta de Inventario la empresa no mantiene costos por inventario improductivo, esto denota una buena gestión logística, ya que la provisión de sus insumos es oportuna conforme los avances de obra programada

La empresa ha mantenido un crecimiento importante en los últimos tres años como consecuencia de una oportuna gestión comercial, de esta forma es preciso que se invierta en la formación de un equipo técnico comercial que realice mayores gestiones de ventas no solamente en el Distrito Metropolitano sino a nivel nacional.

Al realizar el estudio del Estado de Resultados actual que se muestra en la tabla 17 y el estado de resultados proyectado de la tabla 18, vemos que existe un crecimiento importante en la gestión de ventas entre los años 2015 y 2016, sin embargo, en el año 2017 el crecimiento en ventas no ha sido en la misma proporción, por lo que se presume que es indispensable realizar una mejora en la gestión comercial, abarcar nuevos mercados otros Municipios en los que se proyecten obras de trascendencia nacional. De igual forma es indispensable generar una ventaja competitiva que permita una diferenciación, la propuesta es el sistema de gestión integrado y la especialización técnica del personal, de tal forma que se mejore el producto ofertado al cliente final.

3.2.8.10 Proyección Financiera

Para la proyección financiera se han considerado los siguientes parámetros, un incremento en los gastos administrativos para el 2019 del 6% adicional a la inflación como consecuencia de los sistemas de gestión y nueva estructura organizacional que se implantaran, y el crecimiento pronosticado de ventas, se considera un crecimiento del sector anual del 6%. De esta forma se obtiene una rentabilidad esperada antes de impuestos importante. Adicional para el 2020 y 2021 se baja los gastos administrativos y se mantienen en un promedio de incremento del 4% considerando la inflación anual.

Como se puede observar en la figura 32, la proyección se realiza hasta el año 2021 en consideración que no se puede prever las políticas del nuevo gobierno que iniciará su gestión en ese año. Siendo el 2020 un año electoral, es posible que en su segundo semestre se ejecuten la mayor cantidad de proyectos de obra pública, pero en el año 2021 puede existir una contracción en el sector como consecuencia del riesgo que implica un nuevo gobierno central. Es preciso entonces que las empresas que deseen seguir este diseño de modelo de gestión proyecten y analicen adecuadamente todos sus indicadores financieros tomando en cuenta siempre las variaciones del riesgo país y los valores de salida del precio de venta del petróleo ya que de ellos depende en gran medida el presupuesto general del Estado que por lo general se ve reflejado o impacta en los montos destinados a las obras públicas.

Tabla 18. Estado de Resultados Proyectado Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

ESTADO DE RESULTADOS VINUEZA & VINUEZA CONSTRUCCIONES S.A. PROYECTADO			
	2019	2020	2021
INGRESOS	\$ 1.516.860,00	\$ 1.607.871,60	\$ 1.704.343,90
COSTO DE VENTAS	\$ 460.975,53	\$ 479.414,55	\$ 498.591,13
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.055.884,47	\$ 1.128.457,05	\$ 1.205.752,77
GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 900.321,32	\$ 945.337,39	\$ 992.604,26
DEPRECIACIÓN			
UAI	\$ 155.563,15	\$ 183.119,66	\$ 213.148,51
INTERESES	\$ 3.785,39	\$ 2.563,61	\$ 3.208,37
UAI	\$ 151.777,76	\$ 180.556,05	\$ 209.940,14
IMPUESTOS			
UTILIDAD NETA	\$ 151.777,76	\$ 180.556,05	\$ 209.940,14
AMORTIZACIÓN Y PÉRDIDAS ACUMULADAS			
UTILIDAD REPORTADA	\$ 151.777,76	\$ 180.556,05	\$ 209.940,14

Modificado por el autor (2018)



Figura 32. Tendencia de Crecimiento Utilidad Neta Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

(Elaborado por el autor, 2018)

3.3 Propuesta de Implementación de un Sistema Integrado de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo

Un Sistema Integrado de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo impulsa la implementación de políticas y normas que permitan prevenir las lesiones y enfermedades producidas por condiciones inadecuadas de trabajo, así como también el cuidado y protección de la salud de los colaboradores. El objetivo principal es la mejora de las condiciones laborales y el ambiente en el trabajo, y consecuentemente la mejora de la salud en el trabajo que se relaciona con el bienestar de los colaboradores.

El sistema integrado de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo se basa en el mejoramiento continuo, de esta forma se puede conocer los riesgos laborales, con la finalidad de controlarlos. La implementación del sistema debe estar impulsado por la dirección de la empresa para lograr la motivación y participación de todos los empleados, garantizando una efectiva aplicación de las medidas de seguridad y salud laboral.

Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. como una de las estrategias para la mejora de la competitividad empresarial plantea la implementación de un sistema de gestión integrado de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, que propone el seguimiento de normas en cada uno de los procesos operativos.

La implementación del sistema de gestión integrado de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo constituye una ventaja competitiva para la empresa, con esto Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. marcará una diferencia frente a la competencia, ya que muchas empresas en este sector en el Ecuador no cuentan con una certificación que garantice el desarrollo de los proyectos de construcción con riesgos mínimos de accidentes laborales.

Esta implementación generará una mejora en la percepción de calidad de los proyectos ejecutados por la empresa; de igual forma, contar con el sistema de gestión es un plus

que permite cumplir con requisitos exigidos por las empresas multinacionales internacionales.

Como parte de la ejecución del sistema de seguridad y salud laboral, se han considerado la implementación de las siguientes políticas empresariales:

- Divulgar la política referente a seguridad y salud en el trabajo, la misma que debe ser conocida por todos los empleados de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.
- El área operativa en conjunto con Planificación desarrollará un plan de revisión anual del manual de seguridad y salud laboral.
- A través de la planificación estratégica se deberá gestionar los riesgos y los peligros de la que se podrían generar conforme los nuevos proyectos de construcción en los que Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. participe.
- El área financiera, así como de talento humano deberán asignar los recursos necesarios para establecer y mantener el Sistema de Gestión Integrada.

Conforme se señala en las normas internacionales, es preciso que todos los aspectos de seguridad y salud en el trabajo se integren con todas las áreas de gestión de las empresas, procesos, procedimientos y decisiones de la organización.

La implementación del sistema de gestión integrada supone obligaciones tanto para la administración como para los trabajadores dentro de una organización.

Las obligaciones de la administración son: proporcionar capacitación integral para todos los trabajadores y en especial para los supervisores de proyectos quienes velarán en todo momento el cumplimiento de las normas planteadas y documentarán fallas con el objeto de plantear mejoras.

Los trabajadores deben ser responsables de mantener el cuidado integral de su salud, informar a sus supervisores y Talento Humano su estado de salud, advertir de riesgos que ellos detecten durante la ejecución de su trabajo, cumplir a cabalidad con las normas establecidas en el sistema de gestión integrada.

Como todo sistema de gestión, es preciso que se documente la ejecución del mismo y se ejecute bajo la premisa de mejora continua que permitirá corregir fallas que se detecten durante el desarrollo de los proyectos.

El manual que forma parte integral del Sistema planteado para Vinueza & Vinueza Construcciones S.A se fundamenta en la norma ISO 9001, ISO 14001 Y OSHAS 18001, las cuales marcan lineamientos en temas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, conforme estándares internacionales, que son exigidos por la mayor parte de empresas constructoras multinacionales.

En el Anexo 1 se expone el manual creado como primer borrador y sujeto a cambios, modificaciones, revisiones, mejoras y correcciones, para iniciar el proceso de diseño y anteproyecto de implementación en la empresa caso de estudio de las normas internacionales de calidad, ambiente, seguridad y salud, con el cual se genera una ventaja competitiva en el mercado actual y que fue elaborado de manera conjunta con la información base y el personal técnico y administrativo que colaboró con el presente estudio de la empresa Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. Vinueza & Vinueza Construcciones S.A, al ser una empresa que brinda sus servicios dentro del sector de la construcción de infraestructura eléctrica para el sector público y privado de la ciudad de Quito, se evidencia que ha crecido considerablemente en los últimos 4 años, gracias al incremento de la obra pública en la ciudad y como consecuencia de la calidad técnica demostrada en la ejecución de sus contratos, que le ha permitido marcar una diferenciación positiva frente a su competencia.
2. Siendo coherentes con el crecimiento sostenido de Vinueza & Vinueza Construcciones S.A, es preciso plantearse una estrategia para generar una ventaja competitiva a largo plazo, que le permita ingresar a nuevos mercados, y consolidarse como referente de calidad en su campo de acción como se ha explicado en el presente estudio.
3. El sector de la construcción de obra pública demanda hoy por hoy que las empresas contratistas cumplan con normas internacionales de calidad, ambiente, seguridad y salud laboral, por lo que es indispensable la incorporación de un sistema integrado de gestión que involucre cambios en todos los procesos de la organización.
4. Vinueza & Vinueza Construcciones S.A, en los últimos tres años ha mantenido un porcentaje de participación de mercado de aproximadamente 12% y sus ventas han crecido anualmente a la par del crecimiento del sector, lo cual ha resultado beneficioso en términos financieros, más, sin embargo, lo óptimo sería que ésta incremente sus ventas en una proporción mayor al crecimiento del sector, de tal forma que se vaya consolidando como líder en el mercado, marque una preferencia en sus clientes, e incremente su rentabilidad.

5. La empresa mantiene una estructura básica donde no se visualiza la mejora continua de sus procesos, optimización de recursos, reducción de costos e incremento de su rentabilidad.
6. La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita delimitar hacia dónde quiere llegar, no cuenta con objetivos preestablecidos, y estrategias que le permitan minimizar riesgos y aprovechar oportunidades de crecimiento.
7. La empresa no cuenta con un sistema implementado de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud, con lo cual se minimicen riesgos, se optimice el uso de materia prima y se genere una mejor imagen de la organización en el mercado.
8. Es preciso implementar cambios en la cadena de valor de la empresa, direccionar sus acciones a la satisfacción del cliente. El pensamiento estratégico de la organización en todos los niveles jerárquicos debe dirigirse al cliente final, a conseguir que este marque una preferencia por la calidad del servicio que presta.
9. La empresa no cuenta con un canal comunicacional que le permita informar las obras desarrolladas a la comunidad en general, esto con la finalidad de que se genere un reconocimiento de su trabajo por cada uno de los grupos de interés de Vinuesa & Vinuesa Construcciones S.A
10. La empresa no cuenta con un equipo comercial que se dedique 100 por ciento a la gestión de venta y postventa., razón fundamental por la que no se ha involucrado en nuevos mercados, en otras ciudades y provincias del Ecuador.
11. La mejora en la competitividad de la organización requiere cambios en cada uno de los procesos, por lo que en este estudio se ha propuesto incorporar mejoras en la gestión estratégica, gestión de talento humano, gestión comercial, gestión de planificación, control de proyectos y cumplimiento de normas internacionales de ambiente, seguridad y salud.
12. La implementación de nuevos procesos, estrategias y acciones, involucra un incremento del gasto, disminución de la rentabilidad en el corto plazo, más sin

embargo a largo plazo se lograría mejorar el posicionamiento de la empresa, así como también la participación de mercado y consecuentemente su rentabilidad.

13. La proyección de incremento en gasto es de aproximadamente 1 por ciento adicional a la inflación anual, considerando la inversión en capacitación, talento humano, estrategia comunicacional con la finalidad de cumplir con el sistema de gestión estratégica y de calidad, ambiente, seguridad y salud propuesto.
14. El crecimiento en ventas conlleva un crecimiento esperado de la rentabilidad de la organización en una proporción de 0.3 puntos porcentuales aproximadamente, sobre el crecimiento del mercado, incidiendo en una valoración proyectada de la empresa que sobrepasa los 600 mil dólares.

4.2 Recomendaciones

1. Fortalecer la capacidad técnica y comercial de la empresa a través de planes de capacitación, control de cumplimiento de objetivos e indicadores, así como también la implementación oportuna de estrategias y acciones correctivas.
2. Desarrollar un plan comercial anual en el que se detallen los proyectos de obras futuras en las distintas ciudades del Ecuador; adicionalmente, crear un equipo de ventas técnico que realice una gestión de ventas personalizada y oportuna.
3. Crear un equipo de Planificación que se encargue de realizar la planificación estratégica anual en los campos administrativo, técnico, comercial y financiero.
4. Realizar talleres de rediseño de procesos, de tal forma que estos se adapten a las cambiantes condiciones del mercado, y se mantenga el objetivo de direccionar los esfuerzos a la satisfacción del cliente final.
5. Incorporar procesos de gestión de talento humano, como reclutamiento y selección, inducción, desarrollo de personal, mantenimiento y seguridad y salud, que permitan la

mejora de la productividad laboral, del sentido de pertenencia empresarial, y de la satisfacción del personal,

6. Es necesario que se implemente un sistema de control de proyectos para monitorear constantemente la ejecución técnica, la gestión de abastecimiento de materiales y equipos, los recursos de personal y los recursos financieros, con cual se logre optimizar el uso de materiales y equipos principalmente.
7. Realizar una oportuna planificación de recursos financieros, gestión de compra, pago a proveedores y gestión de cobranzas, que faculte obtener una ventaja en la negociación de plazos (días de pago y días de cobro)
8. Dar a conocer a cada uno de los integrantes de la empresa el Manual de Calidad, Seguridad y Salud, exigir y controlar su cumplimiento obligatorio, con la finalidad de prevenir riesgos. Generar un plan de comunicación interno y externo, para lograr marcar con este cumplimiento una diferenciación técnica frente a la competencia.
9. Evaluar nuevos nichos de mercado, que permitan desarrollar proyectos en otras ciudades, de capital privado, de tal forma, que, en caso de una contracción de la inversión pública, la empresa mantenga un crecimiento que le permita seguir siendo rentable y competitiva en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo, L. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC

Alvarado L., Varas M., Sánchez L., (2012). *Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales*. Santiago de Chile: Revista de la Construcción Volumen 11 Número 1, 12 p.
Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rconst/v11n1/art02.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2017). Boletines de prensa. Junio. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>.

Cabrero, E. (2013). *Retos de la Competitividad Urbana*. México: CIDE.

Cadena, J. L. (2016). *Guía para el diseño y documentación de procesos*. Yura Espe: Relaciones Internacionales ISSN 1390- 938X, No. 6 abril –junio 2016, 57-83.

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc. Graw Hill.

Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos desde mejora hasta rediseño*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Certo, S, Peter, P. (1996). *Dirección Estratégica*. Madrid: Irwin.

Converti, S. (2016). *Informe coyuntura económica Ecuador*. Recuperado de <https://www.telesurtv.net/opinion/Informe-coyuntura-economica-Ecuador-20161122-0019.html>

Chiavenato, I. (2010). *Planificación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc. Graw Hill.

- Drucker, P. (2016). *La gerencia efectiva: tareas económicas y decisiones arriesgadas*. Bogotá: Debolsillo.
- Ebert, J, Adam, E. (2010). *Administración de la producción y las operaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Escuela Europea de Excelencia. (2018). *Nuevas normas ISO es una iniciativa de Escuela Europea de Excelencia*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-45001.com/>
- Euskalit. (2014). *Modelo de Gestión Avanzada*, 25 p. Recuperado de <http://www.kudeabide.com/doc/Modelo%20gestion%20avanzada%20cas.pdf>
- Fresner, J, Engelhardt, G. (2004). *Experiences with integrated management systems for two small companies*. Journal of cleaner production, vol. 12.
- Gestiópolis. (2004). *Sistema de manufactura Just In Time JIT*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-manufactura-just-in-time-jit/>
- González, H. (2019). *Calidad & Gestión*. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/>
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Lambin, J. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc. Graw Hill.
- Lloyd's Register. (2017). ISO 14001. Recuperado de <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-14001-medioambiente/>
- Martínez, A. (2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial*. Q Innovación artículo. Recuperado de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128.

- Medina, J. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Quito: Corporación para el desarrollo de la educación universitaria CODEU.
- Mundo Constructor. (2018). "Revista Mundo Constructor". Powered by Grupo EKOS. Edición (20). p, 18-21.
- Ostroff, F. (2010). *Organización Horizontal, La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Oxford: Oxford University Press.
- Pérez Porto, J. (2008). Definición modelo de gestión. Recuperado de [https://definicion.de/modelo de gestión/](https://definicion.de/modelo-de-gestion/)
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Render, B, Heizer, J. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Rubio, L, Baz, V. (2005). *El Poder de la Competitividad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Santos, M. (2006). "De la verticalidad a la horizontalidad", Revista de ciencias sociales y humanidades.
- Sergio Martín-Carrillo y Lucía Converte. (2017) Telesur, noviembre, Informe coyuntura económica. Recuperado de <https://www.telesurtv.net/opinion/Informe-coyuntura-economica-Ecuador-20161122-0019.html>

Superintendencia de Compañías, declaración impuesto a la renta, búsqueda de empresa por nombre comercial. Disponible en http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul

Terry, G, Franklin, S. (2010). *Principios de Administración*. México: Grupo Editorial Patria.

Tecnología ICE. (2000). *SCRIBD*. Recuperado de <http://www.scribd.com/document/249997790/normas ISO 9000>

Thompson, A, Strickland, A, Peteraf, Gamble, J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw-Hill.

Troya, A. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Vicente, M. (2009). *Nuevos Enfoques para nuevas Realidades Marketing y Competitividad*. México: Prentice Hall.

Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

ANEXO 1. MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO BASADO EN LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA EMPRESA VINUEZA & VINUEZA CONSTRUCCIONES S.A.

NOTA. PRIMER BORRADOR SUJETO A: CAMBIOS, REVISIONES, MODIFICACIONES, CORRECCIONES Y MEJORAS, A REALIZARSE EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO EN LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO.