

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DEL  
AREA OPERATIVA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. UBICADA  
EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA CANTON QUITO”**

**AUTORA:**

**MARÍA FERNANDA QUELAL MEJIA**

**DIRECTOR:**

**Eco. Lenin Blanco**

**QUITO, ABRIL 2012**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo María Fernanda Quelal Mejía, declaro 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.

QUITO, ABRIL DEL 2012

---

Ma. Fernanda Quelal

C.I.: 1717162307

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Fernanda Quelal Mejía, bajo mi supervisión.

---

Eco. Lenin Blanco  
DIRECTOR DE TESIS

## DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor y bondad, por ser mi aliento y compañía en cada momento de mi vida.

A mí MADRE, mi siempre única e inolvidable, Marianita Mejía, porque para ella son dedicados todos mis días, gracias por todas tus enseñanzas y ejemplo; así como por tus bendiciones desde el cielo.

A mi padre y hermana por jamás permitirme desmayar, aún en los momentos más difíciles y ante cualquier adversidad, gracias por su apoyo y amor incondicional.

A mis queridos suegros, Doña Rosita y Don Guidito, por su compañía inseparable, porque llenan cada momento compartido y por enseñarme a ser perseverante y a luchar por la consecución de mis sueños.

A mis amados Guido y Jonás Ignacio, por ser mi razón de vida, y por llenarla plenamente, con ellos se lo que significa ser Feliz.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo, analiza interna y externamente a la empresa constructora ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., de hecho al ser parte de la misma, he sentido muy de cerca la necesidad de conocer y concienciar acerca de lo que significa su cultura organizacional, analizar, corregir y mejorar los procesos actuales, determinar las actividades requeridas para cada área administrativa, operativa y financiera e identificar su nivel de impacto en el desempeño del personal.

Considero importante instaurar y ejecutar un plan de procedimientos, normas, políticas y estrategias de acción para mejorar el desenvolvimiento tanto de los colaboradores como de la empresa, la visión de futuro y el crecimiento sustentable de las empresas son de suma importancia para su posicionamiento en el mercado, este trabajo está encaminado para que su idiosincrasia no sea solo del presente sino se proyecte como empresa competitiva a mediano y largo plazo.

Cabe recalcar que todos los involucrados, desde la alta gerencia hasta el operativo, estamos comprometidos a desarrollar una implementación satisfactoria, y que para ello, requerimos de capacitación continua; comunicación y retroalimentación entre todas las áreas de acción, comprender que no solo trabajamos por percibir un sueldo sino hacer de esta una oportunidad para mejorar personal y profesionalmente, impulsando en los demás la importancia de contribuir al progreso de la empresa.

## CONTENIDO

Declaración.....	ii
Certificación.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen Ejecutivo.....	v

### 1. CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. La Empresa.....	1
1.2. Servicios que Orece.....	2
1.3. Problemática de la Empresa.....	5
1.4. Objetivo General.....	7
1.4.1 Objetivos Específicos.....	7
1.5. Marco Teórico Conceptual.....	8

### 2. CAPITULO II: ANALISIS DE LA EMPRESA

2.1. Análisis Externo.....	12
2.1.1. Macroambiente.....	12
2.1.1.1 Entorno Demográfico.....	12
2.1.1.2 Entorno Económico.....	19
2.1.1.3 Entorno Social.....	23
2.1.1.4 Entorno Ecológico.....	25
2.1.2 Microambiente.....	26
2.1.2.1 Clientes.....	26
2.1.2.2 Proveedores.....	30
2.1.2.3 Competencia.....	31
2.2 Análisis Interno.....	33
2.2.1 Capacidad Administrativa.....	33
2.2.1.1 Planificación.....	33
2.2.1.2 Organización.....	37
2.2.1.3 Dirección.....	42
2.2.1.4 Control.....	45

2.2.2	Capacidad Financiera.....	49
2.2.3	Capacidad Tecnológica.....	51
2.2.4	Capacidad de Recurso Humano.....	53
2.2.5	Capacidad Competitiva.....	55
2.3	Análisis FODA.....	59
2.3.1	Matriz de Vulnerabilidad.....	61
2.3.2	Matriz de Aprovechabilidad.....	63
2.3.3	Hoja de Trabajo.....	64
2.3.4	Matriz de Estrategias.....	65

### 3. CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1.	Análisis de Procesos.....	66
3.1.1	La Reingeniería de Procesos.....	67
3.1.2	Posicionamiento.....	69
3.1.3	Procesos Organizacionales de Alto Valor.....	70
3.1.4	La Necesidad de aplicar un Plan de Mejoramiento Integral.....	71
3.1.5	Los Procesos de la Empresa.....	71
3.1.6	Efectividad de los Procesos.....	73
3.1.7	Cómo hacer un Plan de Mejoramiento de los Procesos Operativos, Administrativos y Financieros.....	74
3.1.7.1	Creación del Equipo Global del Proyecto.....	74
3.1.7.2	Definir el Mapa de procesos de la Empresa.....	74
3.1.7.3	Relacionar de la Estrategia de la Empresa y los Objetivos Estratégicos.....	76
3.1.7.4	Creación de Equipos para cada uno de los Procesos.....	76
3.1.7.5	Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.....	76
3.1.7.6	Seguimiento y Control.....	77
3.1.8	Formas de Rediseño.....	77
3.1.8.1	Rediseño sistemático.....	77
3.1.8.2	Diseño de hoja en Blanco.....	79
3.1.8.3	Diagramas de Flujo.....	80
3.1.8.4	Simbología a utilizarse.....	81

3.2	Esquematación de los Procesos administrativos, operativos y financieros de la empresa.....	83
3.2.1	Procedimientos que requieren el plan de mejoramiento integral.....	84
3.2.1.1	Análisis del Esquema.....	84
3.2.2	Análisis de Procesos Administrativos.....	85
3.2.3	Análisis de Recursos Humanos.....	85
3.2.3.1	Selección de Personal.....	86
3.2.3.2	Control de Asistencia y Evaluación de desempeño.....	87
3.2.3.3	Pago de Nomina.....	87
3.2.4	Análisis de Procesos Financieros.....	88
3.2.4.1	Control y Reposición de Gastos de Caja Chica.....	88
3.2.4.2	Elaboración de Presupuestos para licitaciones.....	89
3.2.4.3	Pago a Proveedores.....	91
3.2.4.	Análisis de Procesos Operativos.....	92
3.2.4.1	Selección de Proveedores.....	92
3.2.4.2	Compra de Materiales.....	93
3.2.4.3	Transferencia de Materiales.....	94
3.2.5	Conclusión del Esquema.....	95

#### **4. CAPITULO IV: DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL**

4.1	Propuesta del Plan de Mejoramiento.....	96
4.1.1	Misión.....	96
4.1.2	Visión.....	97
4.1.3	Valores Empresariales.....	97
4.1.4	Objetivos Generales.....	99
4.1.5	Objetivos Específicos.....	100
4.1.6	Estrategias.....	100
4.1.7	Políticas.....	101
4.2	Marco Doctrinal.....	103
4.2.1	Procedimientos.....	103
4.2.1.1	Importancia de los procedimientos.....	104

4.2.2. Manuales Administrativos.....	104
4.3 Proceso Administrativo.....	105
4.3.1 Objetivo de los Manuales.....	105
4.3.2 Ventajas de los Manuales.....	106
4.3.3 Clasificación de los Manuales.....	107
4.3.4 Estructura de los Manuales.....	111
4.3.5 Manual de políticas y procedimientos.....	113
4.4 Plan de Estrategias.....	142
4.5 Plan de acción por estrategia planteada.....	143
4.6 Presupuesto para la implementación de mejoramiento integral.....	158
4.7 Beneficios de realizar la implementación del plan de mejoramiento.....	161
CONCLUSIONES.....	164
RECOMENDACIONES.....	166
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Formato de Orden de Compra.....	169
Anexo N° 2 Formato de Hoja de Ruta.....	170
Anexo N° 3 Formato de Orden de Pedido.....	171
Anexo N° 4 Formato Kardex de Bodega.....	172

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla y Gráfico N° 1	Planes de Acción por área de la empresa.....	34
Tabla y Gráfico N° 2	Existencia de Manual de Funciones por área de Trabajo.....	35
Tabla y Gráfico N° 3	Existencia de políticas, Normas y Procedimientos Internos de la Empresa.....	36
Tabla y Gráfico N° 4	Relación entre áreas de la Empresa.....	38
Tabla y Gráfico N° 5	Retraso en Ejecución de Actividades Diarias.....	39
Tabla y Gráfico N° 6	Los procedimientos internos por área y cargo son descritos a través de flujogramas.....	40
Tabla y Gráfico N° 7	Nivel de Toma de decisiones.....	41
Tabla y Gráfico N° 8	Motivación y compromiso del Personal hacia la Empresa.....	42
Tabla y Gráfico N° 9	Tipo de Liderazgo de la Gerencia.....	43
Tabla y Gráfico N° 10	Ambiente de trabajo por área y en relación con las demás....	44
Tabla y Gráfico N° 11	Existencia de ficha de actividades diarias por empleado.....	46
Tabla y Gráfico N° 12	Sistema de Control de Asistencia.....	47
Tabla y Gráfico N° 13	Existencia de reporte para pago de sueldos y salarios.....	48
Tabla y Gráfico N° 14	Cumplimiento en pago de sueldos y salarios.....	48
Tabla y Gráfico N° 15	Compromiso del Personal hacia la Empresa.....	54
Tabla y Gráfico N° 16	Áreas de acción de la empresa que le den competitividad.....	56
Tabla y Gráfico N° 17	Necesidad de aplicar la Implementación de Plan de Mejoramiento Integral.....	57

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Plan de acción estrategia 1.....	146
Cuadro N° 2 Plan de acción estrategia 2.....	149
Cuadro N° 3 Plan de acción estrategia 3.....	154
Cuadro N° 4 Plan de acción estrategia 4.....	157
Cuadro de Presupuesto Estimado Para la Implementación del Plan.....	159

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 La Empresa

ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA, es una empresa constructora legalmente establecida desde el año de 1997, cuya filosofía se basa en tres principios fundamentales; tales como:

- Calidad, que surge de la motivación de su personal, la innovación de la eficiencia en métodos y tecnologías esenciales para el éxito en el desarrollo de proyectos.
- Seguridad, minimizando la incertidumbre y riesgos industriales; precautelando el bienestar de los trabajadores y sus familias con programas que incentivan su seguridad y que promueven el respeto al medio ambiente con actitudes de compromiso y conservación.
- Servicio, atendiendo y satisfaciendo las necesidades del cliente con altos estándares de calidad y tecnología de punta. La ética profesional de los negocios y la sólida posición financiera proviene de una alta reinversión de utilidades obtenidas.

Ecuaingerconstructec Cía Ltda, ha ido mejorando año a año la infraestructura comercial, industrial y de vivienda de nuestro país, estos 10 años de firme e incansable esfuerzo la han permitido desarrollar y entregar Proyectos como: Edificios, Campamentos Militares, Centros de Educación, Hospitales, Muelles; que le han llevado a obtener reconocimientos y galardones que impulsan e incentivan el bienestar empresarial, comprometiendo a su destacado equipo profesional a la investigación y capacitación constante de nuevos y mejores programas de acción para liderar el mercado de la construcción.

Desde su inicio la pequeña empresa fue alimentándose de sus desafíos y creciendo con sus obras en el área de la construcción alrededor de todo el país; siendo su objetivo primordial la región amazónica alrededor de todo el país; siendo su objetivo primordial la región amazónica del Ecuador ; por lo que ha ganado prestigio y una variada y amplia experiencia en las áreas de Gerencia de Proyectos, Ingeniería y Diseño, Construcción, Operaciones de Soporte logístico, Mantenimiento, Control de calidad, Manejo ambiental y otras áreas relacionadas.

Su extensa experiencia en campos diferentes pero complementarios le dan a ECUAINGERCONSTRUCTEC la habilidad de manejar efectivamente proyectos complejos, que requieren a la vez de especialización y de una comprensión global de la interrelación de los procesos involucrados, Los pilares de su prestigio incluyen: confiabilidad, trabajo de alta calidad, eficiencia e integridad.

Es compromiso de ECUAINGERCONSTRUCTEC, mantener su posición de liderazgo en el mercado y ha futuro. Conforme continúa liderando y diversificando sus servicios, clientes y regiones geográficas, continuará mejorando sus estándares de calidad, seguirá superando las expectativas del cliente y continuará además trabajando con énfasis en la seguridad, la responsabilidad social y la sensibilidad hacia el medio ambiente.

## **1.2 Servicios que ofrece**

### Ingeniería y diseño

Preliminar y detalle de la último en ingeniería y diseño, día a día se implementan nuevas tendencias y estilos plasmados con tecnología de punta.

- Arquitectura e Ingeniería
- Diseño 3D y Recorridos Virtuales.
- Diseño y Desarrollo de Proyectos de acuerdo a Estándares CSI (Construction Stándars Institute)

- Diseño y Planificación Global de Proyectos
- Diseño e Ingeniería de Vías y Camiones, Puentes, Aeropuertos, Helipuertos, Tanques, Tuberías, Estaciones de Servicio, Facilidades para la Construcción Petrolera.

## Construcciones

Con una amplia experiencia en Gerenciamiento y desarrollo de proyectos, basados en el eficiente cumplimiento de la programación, evaluación y control establecidos.

- Desarrollo de Proyectos
- Servicio Integral de Ingeniería Civil, Mecánica, Estructural y Electrónica.
- Instalaciones Electromecánicas
- Reconstrucción y Remodelación.

## Logística

Una de las fortalezas de ECUAINGERCONSTRUCTEC, es el soporte logístico; la compra suministros y transporte de materiales a sitios remotos donde se ubican los distintos proyectos de construcción.

- Administración de Proyectos
- Logística Local e Internacional
- Estudios de Factibilidad
- Asesoría en la adquisición de Bienes Raíces.

## Mantenimiento

- Programas de Mantenimiento
- Construcción y Contratos de Mantenimiento y Garantía a Largo Plazo

## Control de calidad, seguridad y medio ambiente

ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., se ha preocupado de la seguridad del talento humano de manera minuciosa, las capacidades, charlas de seguridad, video-conferencias informativas del porque, cómo, qué y cuándo usar el protección industrial han hecho que nuestro record de cero accidentes sea motivo de ejemplo y reconocimiento de nuestros clientes potenciales.

El Control de Calidad se basa en normas y reglamentos estrictos del sector de la construcción, el Código Ecuatoriano de la Construcción. Las Normas INEN y ASTM. Las Normas Internacionales UBC (Uniform Building Code) en donde se mencionan las diferentes divisiones que describen y delimitan el proceso constructivo, entre las que puedo mencionar:

- División 1: Requisitos Generales
- División 2: Preparación del Terreno
- División 3: Concreto
- División 4: Albañilería
- División 5: Metales
- División 6: Madera y Plástico
- División 7: Cubiertas e Impermeabilizaciones
- División 8: Puertas y Ventanas
- División 9: Acabados
- División 10: Especialidades
- División 11: Equipo
- División 12: Accesorios
- División 13: Construcción Especial
- División 14: Sistemas de Suministros
- División 15: Mecánica
- División 16 Eléctrico.

Estas normas han permitido a la empresa desenvolverse eficientemente a lo largo de su existencia, aportando año a año a la infraestructura del país.

De la misma la atención y el interés por el entorno natural, la educación y la capacitación a nuestro personal en materia de producción limpia y preservación del medio ambiente, bajo la filosofía del “desarrollo sostenible”; ayuda a la reducción de cualquier impacto ambiental adverso significativo que pudiese ocasionar la realización de nuevos proyectos.

- Estudios Ambientales y de Remediación
- Tratamiento de Aguas Servidas
- Salud, Seguridad y Relaciones Comunitarias.

### **1.3 Problemática de la empresa**

La globalización, la competitividad y la excelencia de una organización son los tópicos más sobresalientes de estos últimos tiempos. Estos existen paralelamente a una realidad concreta y preocupante, cuya característica principal describe crisis en diversas áreas específicas en lo que respecta a economía política y finanzas.

Ecuador no escapa a esa realidad, sin embargo hoy en día; ser competitivo y alcanzar la excelencia es más que un reto, una necesidad, hoy cuándo el fenómeno de la inflación ha hecho estragos en muchas economías del mundo, cada vez resulta más costoso crear y formar productos de buena calidad para las instituciones, por lo tanto es su compromiso optimizar y minimizar costos.

ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., no escapa a esta crisis, por lo la gerencia y todo el personal que edifica la empresa, debe comprometerse a lograr cambios dentro de la misma y revisar a fondo en qué áreas recae ésta responsabilidad. El área operativa, administrativa y financiera de toda empresa,

constituyen el pilar fundamental para el correcto desempeño y el máximo aprovechamiento de los recursos.

Las necesidades van aumentando año a año; es entonces preciso, lograr ajustar el funcionamiento eficiente de todas las áreas de trabajo de la empresa; para ello es absolutamente necesario evaluar la situación actual, sus procesos y procedimientos que desde algún tiempo no se adecúan a los nuevos requerimientos, y que hoy mismo están dificultando el eficiente desempeño de la empresa.

Durante el tiempo que la empresa ha permanecido en el mercado, también ha enfrentado dificultades en el manejo de su estructura orgánica y funcional así como de un desactualizado y olvidado plan de procedimientos que provoca un deficiente entendimiento de la composición y desarrollo de la empresa; impidiendo la optimización de recursos y afectando en gran parte su eficaz desempeño.

Luego de una investigación interna se ha constatado que no existe una verdadera responsabilidad profesional para cumplir y desarrollar la cultura organizacional de la empresa, los procedimientos regulados para cada unidad de trabajo están siendo evadidos tanto por desconocimiento como por la falta de interés de sus colaboradores.

Si bien es cierto que la Empresa está cumpliendo con su razón de ser que es la Construcción, no es menos cierto que ha descuidado el seguimiento del correcto cumplimiento de los procedimientos que ayudan en la explotación de sus demás capacidades como son: administrativa, directiva, tecnológica, financiera, de logística y de Recursos Humanos; por lo que es necesario desarrollar e implementar un plan de mejoramiento integral de los procedimientos operativos, administrativos y financieros, que permitan mantener su posicionamiento y desempeño en el mercado.

El personal existente se da cuenta que es necesario un cambio para mejorar y adaptar a la empresa a los nuevos tiempos, muchos tiene ideas para aportar en beneficio de la misma; las cuales en algunos casos se desarrollan pero como no se cuenta con técnicas de información y documentación adecuados y organizados, terminan al cabo

del tiempo no aplicándose correctamente o sencillamente olvidándose, lo que está perjudicando día a día a la organización.

La propuesta del presente trabajo es el desarrollo e implementación de un plan que permita mejorar integralmente los procedimientos de las áreas operativa, administrativa y financiera de la empresa, al ser parte de su personal en el área administrativa, he palpado de cerca la inmediata necesidad y siento el compromiso profesional de colaborar para la consecución de los objetivos empresariales.

El plan de mejora integral establecerá una guía que direccionará y controlará los procedimientos y actividades de las áreas que conforman la empresa, así como la exploración de sus habilidades y recursos tanto actuales como potenciales; estableciendo estrategias que permitan enfrentar la creciente competencia. Además constituirá una orientación explícita para la conducta futura, combinando intencionalidad con deliberación, por lo tanto organiza y exige pensamiento con acción y actitud de cambio.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar e implementar un plan de mejoramiento integral del área operativa, administrativa y financiera de la empresa Ecuaingerconstructec Cía. Ltda. para la optimización de recursos, la explotación de sus demás capacidades y la agilidad en su desempeño.

##### **1.4.1 Objetivos específicos**

- ✚ Realizar el análisis situacional actual de Ecuaingerconstructec Cía. Ltda., a fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las mismas que nos ayudarán a plantear estrategias de solución para lograr su buen desempeño.

- ✚ Describir cómo influye en ambiente interno y externo; el poco seguimiento y la descuidada elaboración de la cultura organizacional, en el desenvolvimiento de la empresa.
- ✚ Elaborar estimativos que permitan visualizar la composición de los ingresos y costos, que generará la implementación del plan de mejoramiento integral del área operativa, administrativa y financiera de la empresa.
- ✚ Actualizar los procesos, procedimientos y actividades, incrementar la productividad y disminuir los costos operativos para contribuir al progreso de la empresa.
- ✚ Definir las responsabilidades básicas de las áreas operativas, administrativas y financieras de la empresa, garantizando su eficiente desempeño y el fiel cumplimiento de los objetivos planteados.
- ✚ Desarrollar e incentivar acciones de inducción, capacitación y formación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia del personal de Ecuaiñgerconstructec cía. Ltda.

### **1.5 Marco teórico conceptual**

Contar con un conocimiento previamente construido que describa claramente el objetivo de estudio que aquí se pretende abordar, sugiere tomar en consideración las tendencias globales en donde se describe la necesidad de actualizar y mejorar los procedimientos, incrementar la productividad y disminuir los costos para garantizar el desempeño eficiente de toda institución. Así como también requiere la utilización de herramientas, metodologías y técnicas teóricas flexibles de fácil aplicación y entendimiento.

Se deberá comenzar por el diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa, para esto se realizarán varios enfoques, entre los cuales están: Análisis Externo, Interno, FODA, Matriz de Marco Lógico, Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, Matriz de Estrategias.

Las fuentes de información que se utilizarán en esta propuesta, serán conseguidas directamente del sitio de trabajo en este caso la empresa, y del personal interno, entre estas mencionaré a la encuesta y la observación técnica, así como los datos históricos de la empresa ya elaborados que reflejan lo que está sucediendo al momento; como son: revistas, periódicos, registros, libros, internet, etc.

También se utilizará varios instrumentos como: estudio de mercado, diagramas de flujo de procesos, cálculos de gastos de implementación, entre otros. Los mismos que nos servirán para analizar cada una de las variables y resultados obtenidos a lo largo de la investigación, con el fin de desarrollar un sistema de control y de trabajo en busca de mejoras continuas en las diferentes actividades de la empresa en el área operativa, administrativa y financiera.

Los conceptos en que se basa la investigación son de orden operativo, administrativo y financiero, los mismos que son utilizados tanto por empresas públicas como privadas siempre con los ajustes necesarios de acuerdo a su enfoque y servicio. Esos conceptos permiten conocer en forma particular el objeto de estudio para ver mecanismos que faciliten su gestión laboral basada en el análisis de las diferentes variables que se utilicen en el presente trabajo.

Conceptos básicos afines a las actividades de la construcción.-

Contratante: Es aquella persona natural o jurídica que por su cuenta y orden encarga la ejecución de obras o prestación de servicios a terceros, a cambio de un valor en dinero a favor de ellos por el monto total de la obra.

Contratista: Personas naturales o jurídicas que realizan (ejecutan) obras o prestan servicios por cuenta u orden del contratante.

Modalidades de contratación: Existen algunas modalidades para la contratación de ejecución de obras y/o de prestación de servicios. Las principales son:

- Dirección Técnica: responsabilidad de dirigir la obra o el servicio conforme a lo dispuesto en planes de construcción, especificaciones técnicas, estudios definitivos y demás normas y prácticas de la ingeniería.
- Dirección Técnica y Administración: además de asumir la responsabilidad de orden técnico, encargarse de velar, cumplir y hacer cumplir todos los aspectos de orden administrativo, recursos financieros y humanos relacionados con las obras o servicios.
- Administración: responsabilidad limitada regularmente solo de orden técnico, sin encargarse de la administración de recursos.
- Fiscalización: responsabilidad de supervisar la ejecución de obras o servicios por cuenta del contratante.

Anteproyecto: planos y documentos preliminares que definen las características principales de la obra.

Especificaciones: descripciones técnicas que señalan individualmente los procedimientos que se deben seguir, así como, requisición de materiales, equipos y servicios.

Factibilidad: estudio del proyecto que demuestra posibilidades concretas y definitivas de ejecutar la obra.

Inspecciones: visitas de profesionales a lugares donde se ejecutan las obras necesarias para emitir informes relaciones con el avance de ellas.

Memorias: documento que resume la descripción general de la obra, parámetros de comparación, métodos usados, normas y procedimientos aplicados, conclusiones y recomendaciones.

Términos de referencia: características que establece el contratante, finalidad y alcance de una obra o trabajo propuesto.

Conceptos básicos afines a los costos de la construcción.-

Costos directos o variables: son aquellos de fácil reconocimiento que tiene que ver con la obra misma y ocurren en función de la transformación.

- Mano de Obra: todos los costos relacionados con las erogaciones a favor del personal, de trabajadores que participan en la obra de manera directa: salarios, remuneraciones adicionales, beneficios sociales, etc.
- Materiales: por el valor de los materiales adquiridos a su costo y que se asigna a la obra: cemento, arena, ladrillos, bloque, material eléctrico, sanitarios, puertas, vidrios, baldosa, etc.
- Depreciaciones: valores que representan el desgaste o uso de las maquinarias y equipos utilizados en la ejecución de obra.

Costos indirectos: son aquellos egresos que tienen relación con la obra pero de manera indirecta y que no se los puede asignar por unidad construida. Todos aquellos costos que tiene que ver con el proyecto pero en forma indirecta como por ejemplo: dirección técnica, estudios, gastos de oficina, honorarios profesionales, transporte, viáticos, publicidad, etc.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DE LA EMPRESA**

#### **2.1 Análisis externo**

Para realizar el análisis externo es necesario entender lo que éste comprende; puesto que es el entorno que tiene una organización al cual se integran todos los grupos directos e indirectos que ayudan a cumplir la misión por la cual fue creada la empresa. Para el ambiente externo o entorno van a existir dos tipos de ambientes un macro ambiente y un microambiente.

##### **2.1.1 Macroambiente**

En un contexto amplio y general que afecta a todas las empresas de igual forma. Son parte de este ambiente: las condiciones económicas, sociales, políticas, legales, ecológicas, demográficas, tecnológicas e internacionales.

Al analizar el macro ambiente o entorno en que se desenvuelve ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA, vamos a considerar los factores que de una u otra forma afectan las funciones y el normal desempeño de la empresa.

A continuación consideraremos los siguientes factores:

##### **2.1.1.1 Entorno demográfico**

La población del Ecuador, según del censo de Noviembre del 2001, fue de 12'156.608 habitantes; según proyecciones en el año 2010 será de 14'899.000 según un crecimiento del 1.74% (CEPAR).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CEPAR: Centro de estudios de población y paternidad responsable.

PROYECCIONES DE LA POBLACION POR AREA			
2000-2015			
AÑO	TOTAL	URBANA	RURAL
2001	12'156.608	7'431.355	4'7250253
2005	13'798.000	9'093.000	4'705.000
2010	14'899.000	10'250.000	4'649.000
2015	15'936.000	11'028.000	4'908.000

Fuente: INEC, VI Censo Nacional de Población y V de Vivienda. 2001.

Ecuador ha dejado desde hace mucho tiempo atrás de ser un país rural. En 1950 la población rural representaba el 72%; en el año 2001 fue del 38% y para el año 2010 será del 45%.<sup>2</sup> Es por eso que 3 de cada 4 ecuatorianos vivirán en la ciudad, determinando como las ciudades más pobladas a Guayaquil con 1'985.379, Quito con 1'399.378 y Cuenca con 277.374 habitantes.

De este grupo de ciudades más pobladas, tomaremos como punto de enfoque a la provincia de Pichincha para realizar el análisis de la población económicamente activa, sus sectores o ramas de ocupación y los indicadores del mercado laboral que nos permitan identificar su influencia en las organizaciones.

#### Población económicamente activa (PEA)

Se considera Población Económicamente Activa (PEA) a la población comprendida entre 8 y 65 años de edad, que están cumpliendo o que pueden cumplir funciones productivas. La PEA del Ecuador según el censo del 2001 del INEC; es de 4'585.575, de ésta el 62% corresponde a la población urbana y el 38% de la rural.

De ahí que para nuestro estudio es importante clasificar la población económicamente activa según las 5 principales ramas de actividad a nivel nacional y

---

<sup>2</sup> INEC: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, VI Censo Nacional de Población y V de Vivienda. 2001

por área; esto nos permitirá determinar el porcentaje de participación poblacional dentro del sector de la Construcción a nivel de mercado.

La rama de actividad es la clasificación que permite visualizar la actividad económica del establecimiento según la clase de bienes o servicios que produce. La proporción de personas quienes han estado ocupadas en las diferentes actividades, se ha mantenido, puesto que aún cuando se observa casos de aumentos o disminuciones, no existe mayor variación en los datos de los seis últimos meses.

POBLACION OCUPADA DE 10 AÑOS Y MÁS SEGÚN LAS 5 PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD (CIU) A NIVEL NACIONAL Y POR AREA				
RAMA DE ACTIVIDAD		NACIONAL	URBANO	RURAL
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	% Porcentaje	30.4%	7.0%	66.1%
	Población	2'016.851	280.484	1'736.367
Comercio al por mayor y al por menor	% Porcentaje	21.3%	29.4%	8.9%
	Población	1'416.024	1'181.541	234.483
Industrias Manufactureras	% Porcentaje	10.8%	13.5%	6.7%
	Población	715.661	540.564	175.097
Construcción	% Porcentaje	5.8%	6.4%	4.8%
	Población	384.118	258.754	125.364
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	% Porcentaje	5.4%	7.3%	2.6%
	Población	359.629	292.374	67.255

Fuente: INEC: Encuesta de Condiciones de Vida. Ecuador. Indicadores Ocupacionales. 2001.

Como podemos observar el sector de la Construcción se ubica en el cuarto lugar dentro de la clasificación de las 5 principales ramas de actividad, tomando en cuenta que el Ecuador se caracteriza por la producción y explotación de sus recursos

naturales; la caza, siembra y cosecha de productos agrícolas siempre ha sido considerada como la primer fuente de trabajo; sin dejar de lado las siguientes actividades que se ubican como las demás alternativas de ocupación en nuestro país.

“El 5.8% de la población total del Ecuador se ubica dentro del sector de la construcción, de este el 6.4% corresponde a la población urbana, considerando que el crecimiento de la población urbana es 11 veces mayor que el crecimiento de la población rural, lo que indica una gran transferencia de población (migración) entre las dos áreas geográficas, que implica el crecimiento acelerado de las ciudades, con los problemas que esto conlleva: hacinamiento, falta de servicios públicos, desempleo. Y por otra parte el 4.8% del total de población, pertenece al sector rural.”<sup>3</sup>

De la investigación realizada, se ha podido conocer el porcentaje de personas ubicadas en el mismo sector pero por región. A continuación se detalla el porcentaje y número de habitantes por región.

---

<sup>3</sup> VAZQUEZ, Lola; SALTOS, Napoleón. *ECUADOR SU REALIDAD*. 14va. Edición, Fundación José Peralta. Quito-Ecuador, 2006-2007.

POBLACION OCUPADA DE 10 AÑOS Y MÁS SEGÚN LAS 5 PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD (CIU) POR REGION				
RAMA DE ACTIVIDAD		COSTA	SIERRA	AMAZONIA
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	% Porcentaje	25.8%	32.1%	56.8%
	Población	801.623	1'030.719	184.509
Comercio al por mayor y al por menor	% Porcentaje	25.6%	18.4%	9.4%
	Población	794.937	590.586	30.501
Industrias Manufactureras	% Porcentaje	9.8%	12.5%	3.9%
	Población	302.693	400.441	12.526
Construcción	% Porcentaje	5.0%	6.7%	4.1%
	Población	155.841	214.837	13.439
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	% Porcentaje	8.0%	5.1%	3.4%
	Población	186.094	162.628	10.907

Fuente: INEC: Encuesta de Condiciones de Vida. Ecuador. Indicadores Ocupacionales. 2001.

El 6.7% del total de la población urbana, que participa dentro del sector de la construcción, corresponde a la región Sierra; seguida del 5.0% de la región Costa y del 4.1% de la región amazónica. El 1.7% más de la población que participa en este sector corresponde a 58.996 habitantes más que prestan sus servicios en la Construcción, pese a que la región de la costa es la más poblada.

De la misma manera, es necesario conocer la cantidad de población por rama de actividad y región de acuerdo al sexo. La situación de las mujeres frente a los hombres en el mundo sobre todo en los países en desarrollo, sigue siendo de extrema desigualdad.

La participación en la actividad económica no es similar para hombres y mujeres, ni tampoco a lo largo de todas las edades. Por lo general, los jóvenes estudian o entran a formar parte de la PEA (o realizan las dos actividades al mismo tiempo). Así también, cuanto más tiempo permanezcan dentro del sistema educativo, más tarde se producirá la entrada a la actividad económica. Los hombres jóvenes de 15 a 19 años de edad participantes en la actividad económica asciende de 47.8% en 1982 al 48.2 % en el 2001; mientras que, las mujeres del mismo grupo de edad (15 a 19) la participación en la actividad productiva también se incrementó a lo largo del periodo.

Puede constituir una explicación al incremento de la participación de los jóvenes, una respuesta al deterioro producido en la economía y en las condiciones de vida, que hubiere obligado a los jóvenes a ingresar más temprano a la actividad productiva, como podría obedecer a otras causas explicable en el hecho de una creciente participación y compromiso de los jóvenes con la realidad.

El 75.3% de los hombres de 20 a 24 años de edad participaban en las actividades económicas en 1982, se incrementa en 1990 al 79.3% para bajar al 78.4% en el 2001. Mientras que los grupos de edad de los 25 a los 54 años de edad tenían en 1982 una participación superior al 90%, comportamiento que se ha mantenido a lo largo de los censos observados, excepto para los grupos de 25 a 29 y 50 a 54 en que la proporción no alcanzó 90% en el 2001, después de una ligera alza en 1990.

En el caso de las mujeres, la mayor tasa de participación en el año 1982 se da en el grupo de los 25 a 29 años, desplazándose a los grupos de 30 a 34 y 35 a 39 años de edad en los censos de 1990 y 2001 respectivamente; tendiendo al descenso lo que podría estar asociado a compromisos que tienen que ver con el concepto de “rol de madres y esposas del hogar” y a una fecundidad tardía. El comportamiento de la PEA femenina es diferente al de los hombres en el periodo estudiado, la participación femenina en general, se incrementa de 1982 a 1990 y vuelve a incrementarse para el 2001, explicable por el mayor nivel educativo adquirido y como respuesta a la crisis económica que ha soportado el país en los años de estudio.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> VAZQUEZ, Lola; SALTOS, Napoleón. Op. Cit. p. 123-124.

Se puede afirmar que la participación de la mujer en la fuerza de trabajo aumentó notablemente en las últimas décadas. La mujer representa el 30% de la PEA del Ecuador. Su presencia en el trabajo es cada vez mayor, pero en las actividades económicas menos remuneradas o cumpliendo las mismas funciones de los hombres, pero con menor salario.

Si se toma en cuenta que las condiciones generales de empleo en el país son dramáticas, en el caso de las mujeres son aún mayores. La presencia de la mujer en el trabajo remunerado responde a la creciente necesidad de llevar ingresos adicionales al hogar, provocado por el deterioro creciente del nivel de ingresos reales de la población ecuatoriana.

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD Y SEXO			
RAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBR ES	MUJERE S
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1'030.719	844.887	185.832
Comercio al por mayor y al por menor	590.586	382.174	208.412
Industrias Manufactureras	400.441	275.480	124.961
Construcción	214.837	208.618	6.219
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	162.628	149.209	13.419

Fuente: INEC: Encuesta de Condiciones de Vida. Ecuador. Indicadores Ocupacionales. 2001.

La incorporación de la mujer al mercado del trabajo se debe también a la ampliación de la educación formal que aumentan sus expectativas de trabajo. Sin embargo, estos datos no reflejan la realidad de la mujer, se la considera como parte de la PEA, sólo

aquellas en que su fuerza de trabajo producen bienes económicos o un ingreso visible como un salario o renta; en tanto que el trabajo doméstico no se considera trabajo en el sentido económico.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el 97.11% del total de la población urbana de la región de la Sierra; es ocupado por habitantes de sexo masculino y apenas el 2.89% es ocupado por habitantes de sexo femenino. En el caso de la mujer urbana, especialmente de los sectores pobres de la población, además de su rol de ama de casa, generalmente se encuentra incorporada al comercio informal, porque esta actividad le permite compatibilizar sus roles de madre y trabajadora; si se considera que el comercio informal ofrece menores niveles de remuneración; tenemos que se acentúa aún más la condición de discriminación social y de género.

El crecimiento más dinámico de las mujeres que de los hombres en la participación en actividades económicas está determinado por el cambio de pautas culturales sobre la participación femenina en la actividad laboral, por su creciente mejoramiento educativo y como una estrategia de los hogares para mejorar las condiciones de vida frente a las sostenidas crisis económicas que afectan al país.

#### **2.1.1.2 Entorno económico**

En todos los países del mundo, la economía es un tema muy importante a considerar, donde se analizan las condiciones de tipo económico que presentan cambios permanentes.

La economía mundial está siendo presionada por la globalización y la competitividad que en la mayoría de los casos son los países industrializados quienes asimilan y superan estos problemas, mientras que el Ecuador considerado como país del tercer mundo tiene dificultades de superar este obstáculo que lo reprime constantemente.

La actividad empresarial en el Ecuador se caracteriza por ser familiar y por resistir a transformarse en compañías de capital abierto, limitando las posibilidades de captación del ahorro nacional y de financiamiento disponibles en el mercado de valores.

“Alrededor de 28 mil empresas se encuentran formadas en el Ecuador, geográficamente muestran una alta concentración en tres provincias principales: Guayas 15.141, Pichincha 9927 y Azuay 1165. De estas 26233 empresa, se deben considerar aquellas que han debido cerrarse por las diferentes políticas y resoluciones gubernamentales que han ido dificultando e impidiendo el normal desempeño de la producción empresarial”.

CLASIFICACION DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONOMICA	
ACTIVIDAD ECONOMICA	NUMERO DE EMPRESAS
Agricultura	2.520
Minas y Canteras	246
Industria	2.994
Electricidad	86
Construcción	1.361
Comercio	8.154
Transporte y Comunicaciones	2.453
Servicios a empresas	9.702
Servicios Personales	1.229
TOTAL	28.745

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios y División de Informática.  
Superintendencia de Compañías a diciembre del 2006.

“Como se puede observar en el cuadro anterior, es en el sector de servicios en donde se concentra la mayor parte de empresas; con un total de 21.538 que representan el 75%. Estas cifras nos demuestran que se produce una modificación en el sistema

empresarial ecuatoriano y es el de tercerización de la economía; se desarrollan las empresas localizadas en el sector de comercio, transporte y comunicaciones, construcción y servicios. La producción propiamente (agricultura, industria) representa apenas el 25%.

Esta reconfiguración del aparato productivo tiene una profunda incidencia sobre el empleo, ya que tradicionalmente han sido actividades como la agricultura y la industria, las que mayor oferta de trabajo han generado.

El peso de la industria nacional en el Producto Interno Bruto (PIB), es cada vez menor. En el año 2006 todo lo que produjo la industria significó el 6.6% (excluyendo la refinación del petróleo) del total, de acuerdo con las cifras de Banco Central del Ecuador.

Otro de los problemas que enfrentamos, es la falta de capital de operaciones, poco crédito de consumo para el sector de la construcción y además las tasas de interés siguen siendo altas. La tendencia actual es la concentración de capital, sólo sobreviven las grandes empresas en manos de pocos que concentran la mayoría del mercado.

Como medio para enfrentar la crisis económica que sigue golpeando a todos los sectores empresariales; la banca ha priorizado el crédito al consumo en detrimento del sector productivo nacional, en el año 2006, el sector agrícola recibió 592 millones de dólares de crédito, 1.579 millones de dólares para el sector manufacturero, 269 millones para la Construcción, 2.867 millones para el comercio y 2.863 millones para el consumo, es decir similar al crédito que recibieron los tres sectores de la economía.

La inversión extranjera mantiene una participación del 26% en el monto global de la inversión societaria, esto es, 171 millones de dólares en 432 compañías nacionales dedicadas a la Construcción (55 millones), Industrias (46 millones), Comercio (41 millones), Agricultura (17 millones), y transporte con (11 millones).

Cabe recalcar que a pesar de que la inflación llegó a un dígito, a sido superior a la de economías vecinas sin dolarización como Perú, Colombia, Bolivia, Chile, México y Argentina, países que tienen política cambiaria propia.

La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera en un contexto de mejora de la productividad y en general de las condiciones de vida; al no darse éstas, se demuestra que se está acentuando un proceso recesivo y aún deflacionario, que significa un menor consumo de la población y que los precios de algunos productos queden por debajo de los elevados costos de producción que las empresas tienen que asumir.

Dentro del sector de la Construcción es necesario analizar el comportamiento de los precios de uno de los componentes más importantes de esta industria, la demanda de cemento, buena parte de ella ha estado cubierta por la producción nacional.

En el año 2006, con el ingreso al mercado nacional de dos grandes multinacionales: la francesa LAFARGE, que adquirió el 99% de las acciones de Selva Alegre y la suiza HOLCIM, que compro la Cemento Nacional y que cubre el 68% de la demanda nacional. Estas dos empresas han entrado y están compitiendo en un mercado que consume 3.4 millones de toneladas anuales y mueve 319 millones de dólares al año.

Los índices de precios de los materiales, equipo y maquinaria de la construcción se aplican en el reajuste de precios para compensar los incrementos de los costos de construcción, impidiendo así, que la obra pública se paralice en el país.

Según el reporte del Ministerio de Industrias, el cemento es el primer producto del sector de la construcción que merma el precio en los últimos años, lo que constituye un incentivo para el sector que permitirá abaratar y seguir impulsando los programas de construcción”.<sup>5</sup>

Para este año; en el mes de mayo del 2011, la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor fue de 0,35%, en Mayo del 2010 fue del 0,02%. La inflación

---

<sup>5</sup> VAZQUEZ, Lola; SALTOS, Napoleón. Op. Cit. p. 125-126.

anual en Mayo del 2011 fue de 4,23%, hace un año esta cifra se ubicó en 3,24%. La inflación acumulada es de 2,77%, la misma en el mayo del 2010 se ubicó en 1,88%.



El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 557,44 dólares, con un ingreso familiar de 492,80 dólares, se evidencia una restricción de 64,64 dólares, es decir, el 88,40% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar.

### 2.1.1.3 Entorno social

Tradicionalmente la industria de la Construcción es uno de los sectores que ofrece mayores fuentes de empleo, alrededor de 250 mil entre empleos directos e indirectos. Durante 1997 y 1998 el sector mantuvo niveles altos de crecimiento llegando al 6%. Durante 1999 casi se paralizó debido a que el Estado que financiaba entre el 70 y 75% de los proyectos de construcción, no tenía recursos para hacerlo, todo lo destinaba al salvataje bancario.

A partir del 2002, la industria de la construcción mejoró, en un primer momento, por la remesas de los migrantes, que invertían en esta actividad. En un segundo momento, se da una reducción de las remesas destinadas a la construcción debido a que las preferencias estarían cambiando, prefieren comprar casa en el exterior o ahorran en bancos extranjeros, porque la dolarización del país ya no tiene un efecto

positivo para ellos. Se espera que la intervención del Seguro Social con préstamos para construcción de vivienda pueda dinamizar el sector.

La tasa de desempleo del país se ubicó en el 8,3% en el segundo trimestre del presente año (de abril a junio), lo cual representa una disminución del 0,3% con relación a los tres primeros meses, de acuerdo a los resultados del INEC.

Sin embargo, en comparación con el segundo trimestre del año 2008, cuando la tasa fue del 6,4%, la cifra actual demuestra un aumento del desempleo según el gobierno, el crecimiento de la desocupación con relación al año pasado se debe a la crisis financiera internacional, que afectó las exportaciones y el envío de remesas.

Además, que la tasa de subempleo subió del 50,1% al 51,6% en el segundo trimestre de este año en comparación con el mismo periodo del 2008. Mientras que la ocupación plena registró una baja de aproximadamente tres puntos, al pasar de 41,1% al 38,4%.

El problema del desempleo y subempleo es un asunto estructural. El desempleo ha bajado, pero no es precisamente porque ha mejorado la situación, sino por la migración masiva, que provoca también la fuga de mano de obra calificada, hay regiones que se quedaron sin trabajadores, como es el caso de la zona sur del país.

El desempleo y subempleo impacta más en las mujeres y jóvenes; y las ramas de la economía más afectadas son la construcción, la manufacturera y el servicio doméstico.

Con la firma del Mandato #8 de las leyes laborales del decreto de estabilización laboral, que elimina la tercerización laboral, hubo un gran porcentaje de personas que perdieron sus empleos, y se quedaron sin fuente de ingreso para sus hogares.

La reducción del ingreso personal, aunada al aumento del empleo mal remunerado en los sectores informal, comercial y de servicios, esto ha significado que más personas han descendido por debajo del umbral de la pobreza. Existen enormes desigualdades

sociales y en muchos casos se está ensanchando la brecha entre los ricos y los pobres. La población pobre, especialmente en las ciudades, ha seguido creciendo. Mientras que los ingresos individuales han descendido, en cambio los ingresos familiares totales han subido como resultado de la incorporación de más miembros de la familia en la fuerza laboral.

La salud es otro de los temas cruciales en la situación actual de nuestra sociedad, allí se condensan la incorporación al trabajo en condiciones precarias e insalubres, las limitaciones a la educación, la desestructuración familiar, el aumento de la violencia, la migración, la descomposición social. Todos estos factores impactan y limitan el desarrollo no solo del sector de la construcción, sino también de todos los sectores económicos del País, reduciendo su normal desempeño e imposibilitando la creación y apertura de fuentes de trabajo.

#### **2.1.1.4 Entorno ecológico**

Hoy en día la protección ambiental está influyendo en determinados sectores productivos, la creación de organismos para el cuidado ambiental, ha frenado la explotación inadecuada de los recursos naturales no renovables; procurando ante todo su preservación.

ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. está consciente del daño y repercusiones que ha sufrido el medio ambiente, por lo que ha creado un instructivo de preservación y cuidado para los recursos naturales del país, este instructivo es entregado a todo el personal que forma parte de la empresa, y ellos a su vez son encargados de transmitir y emprender campañas para la correcta utilización de sustancias químicas, los espacios adecuados para el desperdicio de materiales peligrosos, la eliminación de desechos tóxicos, la identificación de los productos inflamables, la clasificación de la basura para de esta manera evitar la contaminación de ríos, la tala de bosques y la supervivencia de nuestra flora y fauna, protegiendo a su vez el bienestar de la población.

Para nuestra empresa el entorno ecológico constituye lo más importante dentro de su campo de acción, las charlas de seguridad y protección no solo individual sino también para con los demás; hace que el personal se sienta comprometido con el medio ambiente que les rodea, y buscan cumplir y hacer cumplir las normas establecidas por la compañía para salvaguardar su derecho de vivir en una patria libre de contaminación y de poder disfrutar de todos los recursos naturales que ésta posea.

## **2.1.2 Microambiente**

### **2.1.2.1 Clientes**

Los Clientes de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA, son importantes empresas e instituciones gubernamentales especializadas en diferentes actividades económicas y capaces de responder económicamente por sus obligaciones contraídas.

Cada uno de nuestros clientes han hecho y observado el seguimiento oportuno de la trayectoria de nuestra empresa; tal es así que los diversos proyectos realizados en el transcurso de estos 10 años en el mercado, han sido ganados a partir de la culminación del anterior; la calidad, la oportuna adquisición de materiales utilizados, el cumplimiento en el tiempo de la realización de la obra, los destacados acabados con equipos de alta tecnología y diseños creativos e innovadores, han sido parte esencial para la elección definitiva de nuestros servicios.

Al solicitar la evaluación de nuestros servicios de parte de los antiguos Clientes, quienes nos han acompañado durante esta larga trayectoria; mencionan tener la mayor satisfacción en cuanto a los proyectos a ellos entregados; la calidad, la creatividad e innovación para el diseño, el cumplimiento del cronograma establecido, las diferentes áreas específicas de acción y el personal profesional, ético y competitivo; han sido aspectos claves para la elección definitiva de nuestros

servicios, permitiéndonos a la vez se partícipes de innumerables edificaciones que permanecerán a través del tiempo.

A continuación detallo algunas de las principales obras que ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. ha desarrollado:

AÑO	PROYECTO	SERVICIO	CLIENTE
2009	Planta de Tratamiento de Agua Potable	Construcción	AECONAG
2009	Centro de Operaciones de Emergencia	Diseño y Construcción	USACE
2008	Base Militar General Farfán	Construcción	USACE
2007	Base Militar General Farfán	Diseño	USACE
2006	Base Coca - Orellana	Remodelación de las Facilidades de Base	Baker Hughes
2005	Hospital Rural para Comunidades Indígenas	Diseño y Construcción	Fundación Diospi Suyana
2005	Campamento Esperanza	Diseño y Construcción	Camp Hope
2005	Base Baker Hughes	Diseño	Baker Hughes
2005	Control Integrado para Policía Nacional - Puerto Bolívar	Construcción	NAS
2005	Helipuerto - Esmeraldas	Construcción	USACE
2003	Planta de Wireline	Remodelación	Schlumberger

2003	Base para la Policía Nacional del Ecuador Lago Agrio, Ecuador	Diseño Construcción Permisos Municipales y Concesión de Terreno (en comodato de parte de PETROECUADOR)	USACE / National Police
2002	Ingeniería Básica de Sistemas contra incendios	Ingeniería Básica Diseño Hidráulica	Agip
2002	Remodelación de 3 Plantas de Dormitorios Campus Universitarios Quito, Ecuador	Diseño y Remodelación	GMU
		Diseño Global	Covenant Bible College
2002	Remodelación de Dormitorios	Diseño y Construcción	Colegio Alianza Americana
2002	Fase 1 Centro Médico	Diseño Construcción Permisos Municipales y Concesión de Terreno	HCJB
2002	Planta Hidroeléctrica Papallacta, Ecuador	Diseño	WRMF
2001	Edificio de 2 Plantas ORFELINATO Quito, Ecuador	Diseño, Construcción Permisos Municipales y Legalización de la Propiedad.	For His Children, Inc.
2001	Campamento Antinarcóticos para la Policía Nacional Fase 2 Baeza, Ecuador	Construcción, permisos Municipales, trámites con el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y gestiones con el Departamento de Oleoducto.	Policía Nacional del Ecuador
2000	Oficinas y Dormitorios para la Fundación Cofánes	Diseño y Construcción	Fundación Cofánes
2000	Clínica Oftalmológica Santa Lucía Quito, Ecuador	Diseño y Construcción de Sistema de Gases Médicos y renovación de Aire	Clínica Santa Lucia

2000	Clínica de Especialidades Médicas	Estudios de Factibilidad y Anteproyecto	HCJB World Radio
2000	Santo. Domingo Hospital	Estudios de Factibilidad y Anteproyecto	HCJB World Radio
1999	Hangar para servicios Aeroportuarios y pista de aproximación.	Diseño y Construcción Permisos Aeroportuarios con la DAC	ALAS DE SOCORRO
1999	Hangar para servicios Aeroportuarios y pista de aproximación.	Diseño y Construcción Permisos Aeroportuarios con la DAC	Saereo
1999	Clínica Oftalmológica San Lorenzo, Ecuador	Diseño y Construcción permisos Municipales y tramites con la autoridades del Ministerio de Salud	HCJB World Radio
1999	Medicina Ambulatoria 145 Unidades Medicas	Estudios de Factibilidad y Consultoría	Country Square Foundation
1999	Estación de Control Satelital Quito, Ecuador	Diseño y Construcción	HCJB World Radio
1998	Edificio de 3 Plantas: Aulas y Comedor	Diseño Construcción Permisos Municipales y Legalización de edificios de más de 30 años	CM&A ACADEMIA
1998	Remodelación Estructural de los edificios existentes.	Diseño Construcción Permisos Municipales y Legalización de edificios de más de 30 años	CM&A ACADEMIA
1998	Capilla Quito, Ecuador	Diseño y Remodelación	Hospital Vozandes
1998	Remodelación de Estudio de Televisión. Sistemas de Iluminación y Acústico	Diseño y Construcción	HCJB World Radio

1998	Edificio Multifamiliar "Creta"	Diseño	Edwin Samaniego
1998	Edificio de dos plantas Orfanatorio Quito, Ecuador	Diseño y Construcción	For His Children, Inc.
1997	Remodelación del dpto. de radiología del Hospital Voz Andes	Diseño y Construcción	Hospital Vozandes

Fuente: Proyectos realizados por ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA.

Elaborado por: La autora.

Cada uno de los Clientes, como se puede observar en el cuadro anterior ha seguido nuestra trayectoria, brindándonos la oportunidad de servirles en diferentes proyectos, no sólo con servicio de Consultoría sino también en Ingeniería, Diseño, Construcción y Remodelación en las diferentes regiones de nuestro País.

#### **2.1.2.2 Proveedores**

ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., para poder atender a sus clientes, debe acudir a los distintos proveedores que se encuentran legalmente establecidos en el mercado, quienes además se dedican a la comercialización de materiales para nuestra actividad económica y ofrecen descuentos oportunos en insumos imprescindibles para la construcción.

La capacidad económica de los proveedores es variada, puesto que van desde distribuidoras grandes hasta negocios pequeños, cabe resaltar que depende mucho de la ubicación del proyecto, la mayoría se ubica en la región amazónica; quienes debido al progresivo incremento del sector de la Construcción, ya poseen establecimientos legales autorizados y aprobados por el servicio de rentas internas,

abastecidos de todo tipo de material de construcción que facilita oportunamente a la adquisición de insumos.

La empresa actualmente cuenta con una base de datos de 4500 proveedores, quienes poco a poco han ido mejorando las condiciones de pago por la adquisición de materiales; algunos de los proveedores fijos nos otorgaban crédito a 30 o 60 días para el pago.

Con la crisis económica financiera actual ya existen restricciones de todo tipo y prácticamente no hay crédito, para lograr tenerlo solicitan una serie de documentos a ser analizados; que solo conducen a la pérdida de tiempo. Es por esto que las compras se realizan al contado teniendo el flujo de efectivo empresarial generalmente ajustado.

Otra de las negativas que presentan los proveedores de la zona; es la constante especulación de precios y por ende el “desabastecimiento” de materiales de primer orden como son: Hierro, cemento y pétreos. Estas especulaciones hacen que el producto se incremente en precio y por ser los únicos distribuidores autorizados de la zona, prefieren almacenar el material, dificultando y retrasando el proceso constructivo.

### **2.1.2.3 Competencia**

ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. compite con varias empresas en la prestación de servicios dentro del sector de la construcción, dichas empresas son nacionales y extranjeras de diferente capacidad de inversión y obviamente distintas habilidades que las destacan.

Existe un sin número de empresas, grupos de ingeniería, profesionales y personas particulares que se desarrollan dentro del sector de la construcción y que

probablemente han ido creciendo según las obras realizadas y por supuesto la calidad de las mismas.

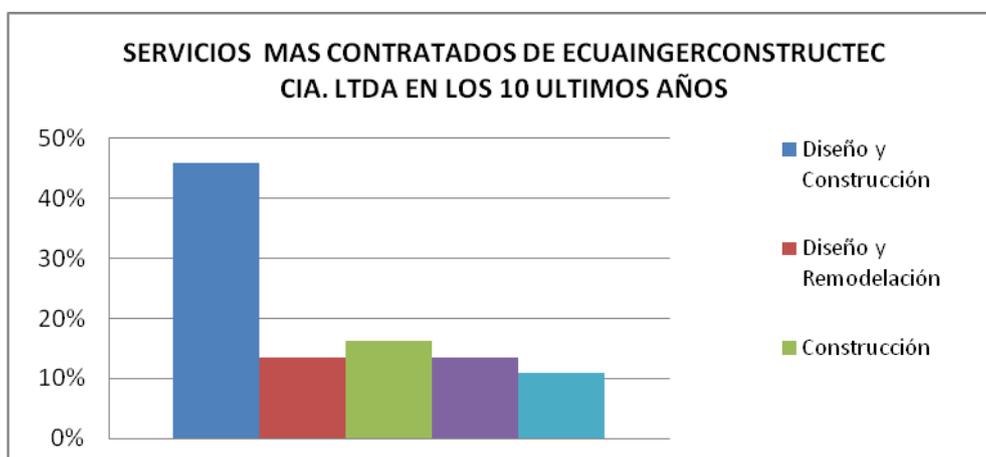
El sector de la construcción es tan amplio que permite incluso formar microempresas unipersonales que realicen lo mismo de cierta forma que las multinacionales actuales. Lo importante es obtener una retroalimentación del mercado y de los clientes a quienes les ha servido nuestra empresa.

Con el listado de proyectos realizados, podemos elaborar un gráfico que permita identificar los servicios más contratados de nuestra empresa en estos últimos 10 años y por ende deducir nuestro nivel de competencia:

SERVICIOS	PORCENTAJE	CANTIDAD
Diseño y Construcción	46%	17
Diseño y Remodelación	14%	5
Construcción	16%	6
Diseño	14%	5
Estudio de Factibilidad y Consultoría	11%	4
TOTAL	100%	37

Fuente: Proyectos realizados por ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA.

Elaborado por: La autora.



Análisis:

El 46% de los clientes han elegido nuestros servicios en el Diseño y Construcción de Obras, seguido del 16% solo en Construcción, el 14% para Diseño y Remodelación y solo Diseño y el 11% para solicitar Estudios de Factibilidad y Consultoría en general. El gráfico permite demostrar que la empresa se mantiene con altos niveles de competitividad y ha ganado un lugar importante en el mercado actual, gracias a la aceptación y preferencia hacia nuestros servicios.

## **2.2. Análisis interno**

### **2.2.1 Capacidades administrativas**

#### **2.2.1.1 Planificación**

Dentro de las capacidades administrativas es parte fundamental realizar el análisis de cómo está el proceso administrativo a nivel global de la empresa; es así que se ha logrado identificar que no existe la visión y misión por escrito, tampoco existen políticas, objetivos ni estrategias. Cada área de trabajo ha adoptado sus políticas y estrategias en función de sus necesidades y responsabilidades. Pero éstas políticas y estrategias no han sido definidas ni difundidas por los niveles directivos.

La planificación se realiza solamente a corto plazo, para lograr preparar y entregar una oferta de licitación o para cumplir con los clientes en la entrega de servicios contratados, por lo tanto no existe la participación de áreas importantes para realizar una planificación a mediano y largo plazo de las necesidades y actividades de cada área.

La falta de una clara y coordinada planificación afecta al desenvolvimiento de las demás áreas de trabajo y para el personal existente está es la razón principal que impide el eficaz desempeño de las actividades.

Si se consideraran los beneficios que traería una adecuada planificación a largo plazo de los encargados de los trabajos en las actividades a realizarse y los recursos a utilizarse, la empresa sería beneficiada puesto que de esta manera crearían una guía que dirija las funciones, procedimientos, procesos, y actividades de las diversas áreas.

Las distintas áreas de la empresa enfrentan serios problemas y día a día se hacen más evidentes, la falta de organización para la realización de tareas asignadas, el desperdicio de recurso material y humano, la duplicidad de las funciones, la concentrada toma de decisiones en un solo nivel y la mínima pro actividad por plantear soluciones; acarrear desprestigio y por ende una mala imagen institucional hacia nuestros clientes, proveedores e incluso la competencia.

Para lograr definir y detectar las falencias internas de la empresa, se realizó una encuesta que enfoca todo el proceso administrativo, por lo que se analizarán las preguntas referentes a la Planificación.

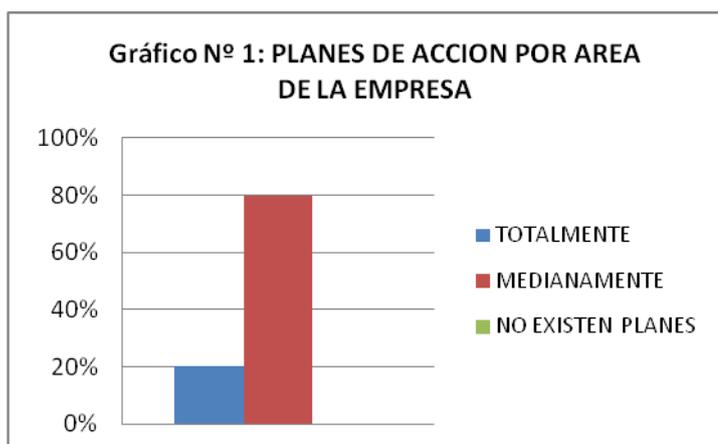
Al preguntar al personal si existía o conocía algún plan de acción para su área de trabajo, las respuestas fueron las siguientes:

Tabla N° 1: Planes de Acción por Área en la empresa.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
TOTALMENTE	20%	2
MEDIANAMENTE	80%	8
NO EXISTEN PLANES	0%	0
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA.

Elaborado por: La autora.



**Análisis:**

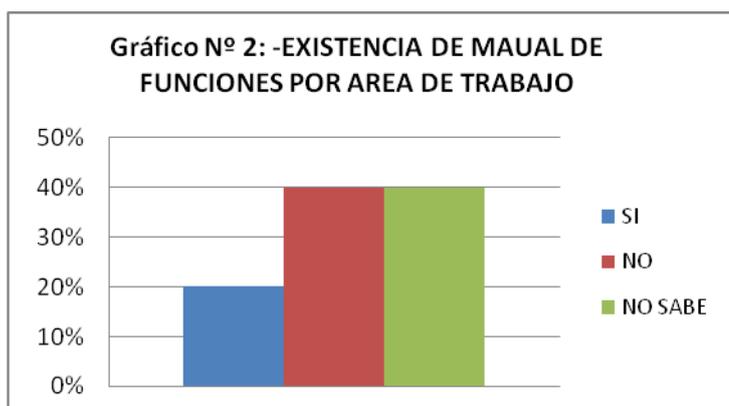
El 80% del personal encuestado, opina que medianamente existen planes de acción a corto plazo para cada área de trabajo en la empresa; un 20% opina que si existen planes de acción determinados por el Jefe inmediato. Por lo tanto de manera general se puede determinar que si existen planes de acción para cada área dentro de la empresa a corto plazo, lo que está haciendo falta es difundirlos para ponerlos en práctica y colaborar en la realización de un plan de acción a futuro que permita realizar las actividades eficientemente.

Tabla N° 2: Existencia de Manual de Funciones por área de trabajo.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
SI	20%	2
NO	40%	4
NO SABE	40%	4
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



**Análisis:**

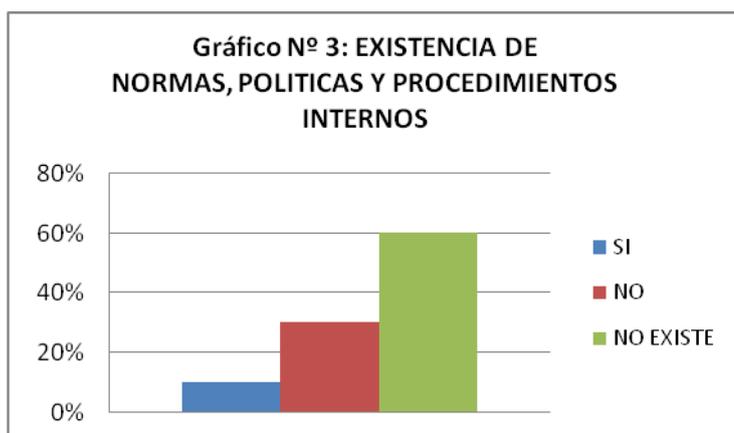
El 40% del personal encuestado responde que la empresa no cuenta con un manual de funciones por área y cargo, y el mismo 40% responde no conocer la existencia de dicho manual. El 20% opina que si existe un manual de funciones. De manera general se concluye que la empresa no cuenta con un manual de funciones por área y cargo, ya que cada empleado realiza sus actividades “de memoria” porque siempre ha hecho la misma actividad y si puede dar soporte a otra área también lo puede hacer, pero manifiestan que al momento de entrar a la empresa no le entregan un manual que especifiquen sus funciones y actividades a realizar.

**Tabla N° 3: Existencia de Políticas, Normas y Procedimientos Internos.**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
SI	10%	1
NO	30%	3
NO EXISTE	60%	6
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA.

Elaborado por: La autora.



**Análisis:**

El 60% del personal encuestado responde que no existen políticas, normas y procedimientos internos, ellos manifiestan que si existen “reglamentos” que se hacen porque así lo exige la Administración, pero que de igual manera no han sido publicados, ni difundidos. El 30% responde que no existe dicho manual y el 10% manifiesta que si se cumplen ciertas reglas pero que no han sido divulgadas a los empleados.

### **2.2.1.2 Organización**

En forma general se puede determinar que la empresa si cuenta con una estructura definida, pero la mayoría de sus colaboradores no la conoce, puesto que no existe difusión de la misma. Están definidas cuáles son las responsabilidades de cada área, pero no existen manuales de procedimientos que definan las responsabilidades y funciones de cada cargo y puesto.

Es importante resaltar que no existen objetivos ni funciones básicas para cada unidad de la organización, así como tampoco se halla descrito el perfil de cada cargo, por lo tanto no es de conocimiento interno las funciones de cada cargo.

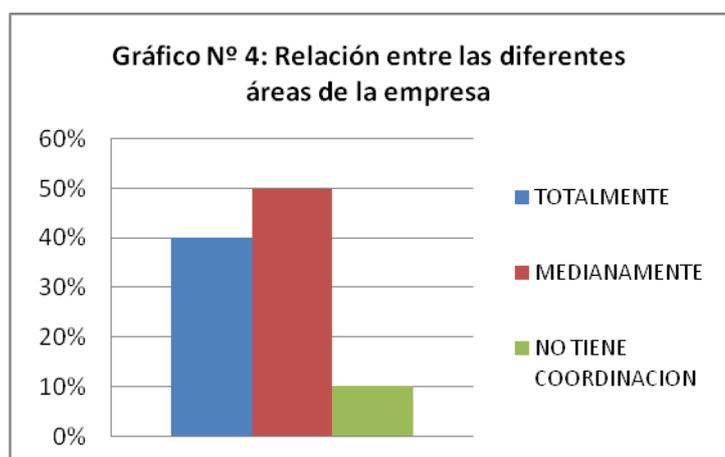
Al preguntar sobre la relación existente entre las distintas áreas de la empresa, el retraso en la realización de actividades y la descripción de procedimientos internos por área de trabajo a través de flujogramas y los niveles para la toma de decisiones; se tabularon las siguientes respuestas:

Tabla N° 4: Relación entre diferentes áreas de la empresa.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
TOTALMENTE	40%	4
MEDIANAMENTE	50%	5
NO TIENE COORDINACION	10%	1
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

El personal existente en la empresa, opina que cada área está medianamente relacionada con las demás; en un 50%, es decir que si tienen coordinación un área

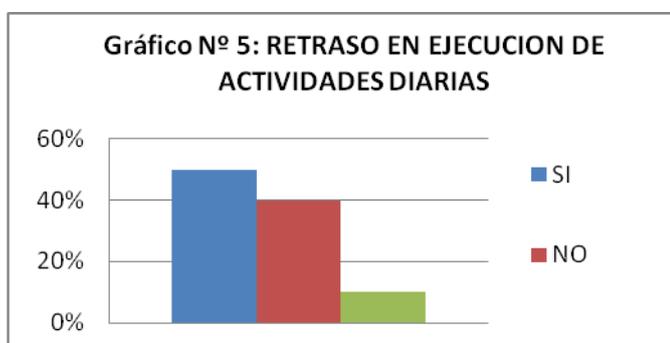
con otra. En un 40% se considera que todas las áreas de la empresa tienen coordinación entre sí y un 10% que no tienen coordinación. Por lo tanto de manera general se concluye que en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. todas las áreas tienen relación entre sí.

Tabla N° 5: Retraso en ejecución de actividades diarias.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
SI	50%	5
NO	40%	4
NO HAY RETRASO	10%	1
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



#### Análisis:

El personal responde que en un 50% si existen retrasos y demoras en la ejecución de actividades diarias, el 40% responde que no tiene ningún problema al momento de la ejecución de sus actividades diarias y un 10% del personal existente menciona que no hay retraso. Por lo puede concluirse que si existen retrasos al momento de ejecutar las actividades diarias de cada empleado, porque existe duplicidad de funciones, desconocimiento de formatos, además muy a menudo se presentan otras tareas

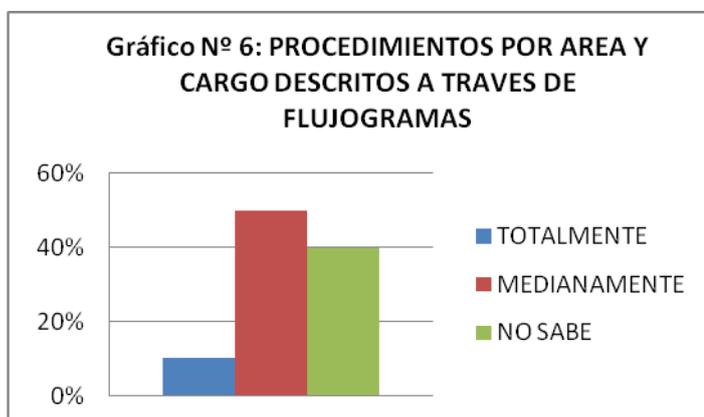
determinadas de “urgencia” que deben ser atendidas y otras actividades adicionales a las propias del cargo.

Tabla N° 6: Los procedimientos internos por área y cargo son descritos a través de flujogramas.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
TOTALMENTE	10%	1
MEDIANAMENTE	50%	5
NO SABE	40%	4
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

El 50% del personal encuestado responde que los procedimientos por área y cargo son descritos medianamente a través de flujogramas, un 40% no sabe y el 10% opina que si existen flujogramas. Se puede resumir que no todos lo empleados conocen dicho término y que por ende desconocen la descripción de procedimientos a través

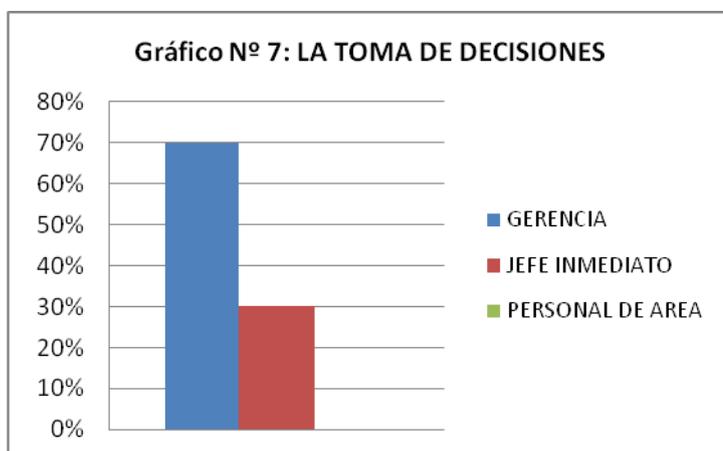
de flujogramas, es evidente que existe una falta de comunicación de los mismos para el desarrollo de actividades.

Tabla N° 7: Nivel donde se realiza la Toma de decisiones.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
GERENCIA	70%	7
JEFE INMEDIATO	30%	3
PERSONAL DE AREA	0%	0
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

La toma de decisiones está centrada en la Gerencia de la empresa de acuerdo al 70% del personal existente y el 30% menciona que debe dirigirse a su Jefe inmediato para cualquier medida de suma importancia. Puede concluirse que existe una concentración de la toma de decisiones en el nivel directivo.

Debería regularse la canalización para posibles soluciones, puesto que el Gerente general no puede tomar decisiones para los problemas existentes en cada área de trabajo; al contrario debe hacerse un énfasis en la necesidad de que cada Jefe de área asuma ésta responsabilidad y únicamente pase a Gerencia un informe detallado de las soluciones planteadas y aplicadas.

### **2.2.1.3 Dirección**

Para lograr evaluar la dirección dentro de la empresa se realizaron preguntas que enfocan el estilo de dirección, el clima de trabajo, la motivación hacia el personal, la actitud y liderazgo de la gerencia y la relación de ésta para con las demás áreas.

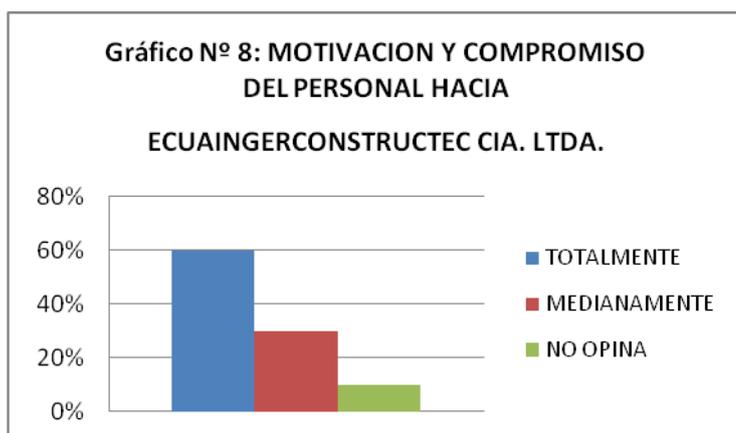
Se tabularon las siguientes respuestas:

Tabla N° 8: Motivación y Compromiso del Personal hacia la Empresa.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
TOTALMENTE	60%	6
MEDIANAMENTE	30%	3
NO OPINA	10%	1
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



**Análisis:**

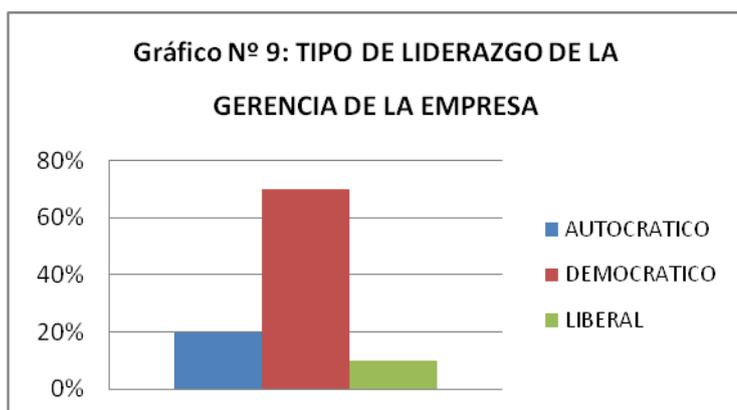
El 60% de los encuestados mencionan estar Totalmente motivados, identificados y sienten compromiso hacia la empresa; además reconocen trabajar con un equipo bueno en donde destacan la ética profesional y el eficiente desempeño de actividades. El nivel directivo de la empresa procura mantenerse informado del sentir de sus colaboradores; atiende y escucha las inquietudes del trabajo diario y la mayoría menciona que la dirección es eficaz. El 30% describe sentirse medianamente identificado con la empresa y el 10% no opina.

Tabla N° 9: Tipo de Liderazgo de la Gerencia en la empresa.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
AUTOCRATICO	20%	2
DEMOCRATICO	70%	7
LIBERAL	10%	1
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



**Análisis:**

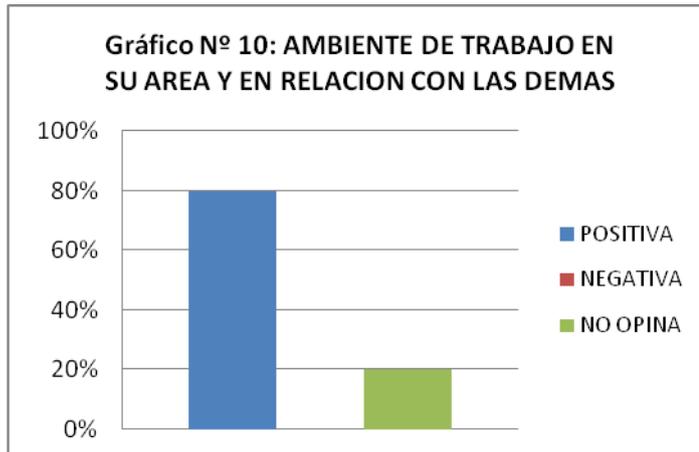
El 70% del personal de la empresa, manifiesta que el Gerente General maneja un liderazgo democrático - participativo, en donde todos pueden opinar y dar su criterio sobre cualquier tema en discusión. Además mencionan sentirse libres de acudir a la gerencia en el momento que así lo requieran, ya que existe un buen clima de trabajo que motiva e impulsa el esfuerzo por el desarrollo de actividades con responsabilidad y empeño personal. El 20 % lo califica como liderazgo autocrático y el 10% como liderazgo liberal.

Tabla N° 10: Ambiente de Trabajo en su área y en relación con las demás.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
POSITIVA	80%	8
NEGATIVA	0%	0
NO OPINA	20%	2
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

El 80% del personal de la empresa, menciona desarrollarse en un buen ambiente de trabajo y mantener una positiva relación con las demás áreas de la empresa; el 20% no opina.

En general los colaboradores de la empresa sienten agrado de trabajar en ella; opinan que ciertas cosas deben mejorar continuamente, como en todo; pero que en realidad se sienten afortunados de ser parte de la institución y de contar con excelentes compañeros de trabajo.

#### **2.2.1.4 Control**

Algunas áreas han establecido medidas de control para el cumplimiento de sus actividades, pero estas normas no están definidas por algún sistema de control. No existe una evaluación de desempeño de los empleados ya que no se realizan informes de cumplimiento de actividades para tomar alguna acción correctiva.

No existe retroalimentación de los resultados de metas a corto ni mediano plazo, ni se realizan seguimientos periódicos del cumplimiento y desempeño de funciones de cada cargo y puesto.

El control de Asistencia y cumplimiento del horario de trabajo, es eficiente; puesto que cada empleado al ingresar debe firmar su hoja de asistencia con fecha, hora de entrada y salida y observación en caso de salir por trámites fuera, alguna reunión o visita. Dichas hojas son indispensables para la administración al momento del pago de sueldos y salarios.

Se tabularon las siguientes respuestas:

Tabla N° 11: Ficha de Desempeño de Actividades diarias por empleado.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
SI	20%	2
NO	80%	8
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

El 70% del personal encuestado menciona que no existe una ficha de desempeño de actividades diarias por empleado, y el 20% responde que si existe. Puede concluirse que no existe una ficha de desempeño de actividades diarias por empleado, entonces el personal no informa a su jefe inmediato sus actividades realizadas en el día, por ende los jefes inmediatos tampoco los solicitan, es evidente que es necesaria una

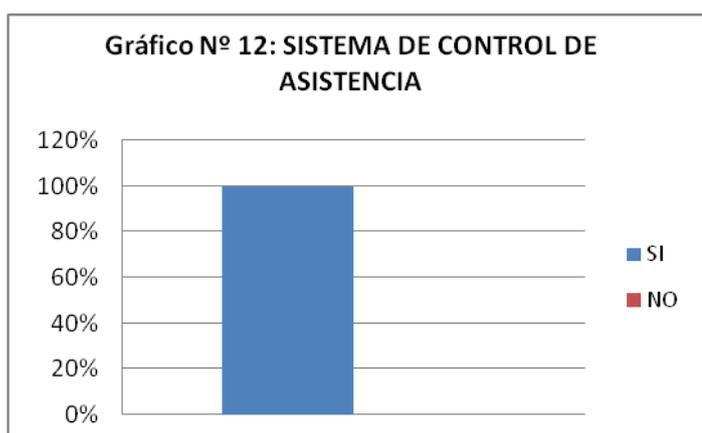
reestructuración de varias herramientas administrativas que permitan evaluar al personal por su desempeño de actividades.

Tabla N° 12: Sistema de Control de Asistencia

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
SI	100%	10
NO	0%	0
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

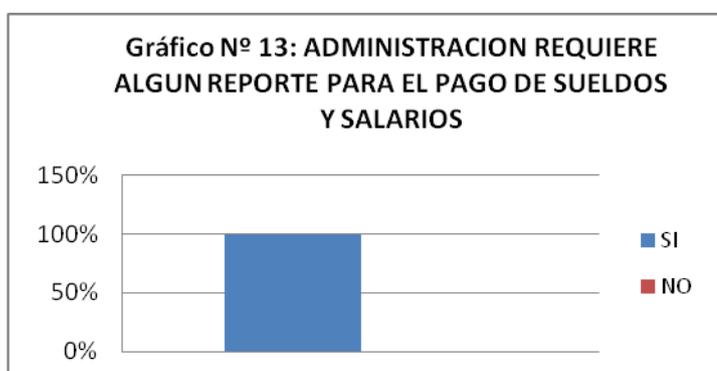
El 100% del personal, responde que si existe un sistema de control de asistencia interno, que se lo lleva diariamente mediante la firma y hora de ingreso a la empresa, al momento de salir al lunch y a la hora de salida. Es importante esta respuesta debido a que nos permite identificar que el Dpto. Administrativo, se preocupa por transmitir a su personal el compromiso con su empresa mediante el cumplimiento de dicho sistema, y que por ende el empleado se siente comprometido con esta regla y la realiza todos los días sin ninguna restricción, ni problema.

Tabla N° 13: El Área Administrativa requiere un reporte para pago de sueldos y salarios.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
SI	100%	10
NO	0%	0
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

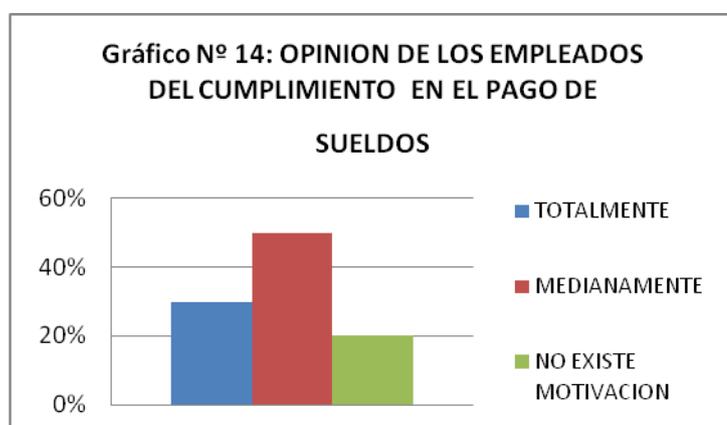
El 100% de los empleados de la empresa responde que el área Administrativa si solicita un reporte de actividades para el pago de sueldos y salarios, puesto que existe un formato interno en donde se registra la fecha, la descripción de actividades, el tiempo que le toma realizar dicha actividad y el total de horas ocupadas en el día. Esta información es validada por el área administrativa ya que cruza dicha información con el reporte de asistencia diario y realiza el pago de sueldos y salarios con los descuentos según sea el caso.

Tabla N° 14: Opinión de los empleados en el cumplimiento de pago de sueldos y salarios.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	30%
MEDIANAMENTE	50%
NO EXISTE MOTIVACION	20%

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

El 50% de los encuestados responden estar medianamente de acuerdo con el cumplimiento de pago de sueldos y salarios, el 30% opinan estar totalmente de acuerdo con el cumplimiento del pago y el 20% no está de acuerdo debido a que manifiestan que no siempre los pagos son realizados en la fecha ofrecida. De manera general se denota la necesidad de mejorar y agilizar los pagos, ya que éste es un incentivo para el trabajador por su labor realizada diariamente.

### 2.2.2 Capacidad financiera

Los clientes de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. son empresas solventes, estables económicamente que realizan sus pagos en forma convenida, por lo que es necesario que la empresa se autofinancie y cuente con suficiente flujo de

efectivo que le permita enfrentar los gastos; puesto que el cobro de planillas se realiza una vez realizado un porcentaje de avance del proyecto con el aval del fiscalizador de obra, quien aprueba y autoriza los diferentes rubros por cobrar.

Se realizan controles financieros-contables semanales para determinar el flujo de efectivo necesario para el siguiente mes, si es necesario; se realiza una transferencia de dinero a bancos nacionales de las cuentas internacionales que la empresa posee. O se solicitan préstamos bancarios que permitan cubrir los gastos mensuales del proyecto.

Se realizan balances y análisis financieros mensuales para medir indicadores de rentabilidad, solvencia económica, liquidez y estructura patrimonial; así como también se realizan auditorías mensuales de todas las cuentas del sistema contable interno.

Existe un sistema que permite identificar cuando se ha extralimitado el gasto en ciertos rubros de materiales importantes de la construcción; ya que se trabajan con los presupuestos establecidos y el análisis de precios unitarios que detalla rubro por rubro cada uno de los materiales, equipos, maquinaria e insumos a utilizarse durante todo el proceso constructivo. De la misma manera es fácil identificar el ahorro que se puede obtener al realizar una correcta gestión de compras, al menor precio.

Al momento de preparar licitaciones, se realiza también el cálculo de los costos indirectos y directos de la realización de un proyecto, de ésta manera se puede determinar las diferencias existentes entre el costo ofertado y el costo real; y plantear a Gerencia los resultados obtenidos.

El Sistema contable y financiero de la empresa es eficiente, ya que constituye una herramienta de control para el análisis de los estados financieros durante y después de la realización del proyecto. A través de este sistema se accede a todas las operaciones y movimientos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, compra de materiales, caja, bancos, caja chica, mano de obra, mantenimiento de maquinaria y equipo, etc. Manteniendo en tiempo real los movimientos de cada cuenta contable.

La Gerencia de la empresa se interesa continuamente por la gestión financiera, solicita a menudo estados financieros, análisis financieros de los presupuestos establecidos por proyecto en ejecución, reportes y descargos periódicos del uso de caja chica, el plazo de pago a los diferentes proveedores, la cartera vencida y cuentas por cobrar, las fuentes de inversión, préstamos bancarios y anticipos recibidos, etc. La gestión financiera eficiente, permite al nivel directivo manejar y mantener un equilibrio financiero a corto, mediano y largo plazo; además que constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones.

### **2.2.3 Capacidad tecnológica**

Dentro de nuestra capacidad tecnológica es importante mencionar que el área de sistemas se ha encargado de realizar un tipo de reingeniería de los procesos, creando sistemas computacionales para cada departamento en función de sus necesidades y actividades diarias.

Esta reingeniería a beneficiado a las distintas áreas de trabajo y ha mejorado notablemente su correcto desempeño, cada empleado cuenta con su equipo de computación conectado a una Red CQL Server 2000, con el programa Windows 2000.

La empresa además brinda a su personal; Internet con tecnología de punta, Cableado estructurado, Servidor de datos, Dominio propio, página Web, Servidor de Correos OUTLOOK que permite comunicarse con cualquier correo y recibir información desde cualquier dirección.

También cuenta con la enorme facilidad para revisar, monitorear, enviar y recibir cualquier tipo de información desde cualquier parte del mundo, solamente con ingresar al casillero [webmail@constructec.com.ec](mailto:webmail@constructec.com.ec).

Contamos con Bases de Datos de Proveedores, Clientes y Materiales de Construcción.

La maquinaria, equipo y herramienta menor que la empresa posee como parte de sus activos fijos, son continuamente mantenidos y revisados antes del uso en cada proyecto, es importante realizar su depreciación de acuerdo a la utilización y rendimiento de los mismos. Cabe resaltar que el costo de mantenimiento de algunas de las máquinas, es demasiado alto, por lo que es necesario evaluar el tiempo de duración del proyecto para optar por el alquiler de los mismos.

MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTA MENOR	MODELO
Minicargadora	Bobcat-2003
Rodillo Vibrador	Bobcat-2003
Minicargadora	Bobcat-2001
Concretera	Kohler-2000
Bomba y depósito de combustible con capacidad para 10.000 galones, empotrada dentro de una cisterna de hormigón	Stabdard
Concretera	Briggs
Compactador	
Soldadora	Miller
Compresor	
Cuatro bombas para combustible de tipo manual	
Tres bombas de succión	Honda
Concretara	Lombardini
Compresor	
Generador	ITC
Radios (Sistema de Comunicación de radio con repetidora propia)	Motorola
Campamento Móvil para Proyectos	
Andamios metálicos, Vigas y puntales	

metálicos	
Equipo de topografía (Estación Total)	TOPCON
Pulidora, Cortadora de hierro, Tarrajas, Dobladoras de tubo,	
Encofrados, bancos de trabajos	
Equipos para acabados de superficies horizontales	
Cizalla, carretilla, palas, picos, plomada, cinceles, matillos, nivel, serruchos, bailejos, piolas	
Sierras, amoladoras, sierra eléctricas, sierra circular, Tupi, Sierra de banco, Taladros, Cortadora de Azulejo	
Fumigadora de agua, lápiz medidor de alcalinidad,	
Herramienta instalaciones eléctricas, telefónicas, y cableado estructurado, comprobadores de cableado estructurado	
Tanques de comprobación de sistema mecánico	

#### 2.2.4 Capacidad de recurso humano

El análisis de la capacidad del recurso humano es imprescindible, debido a que constituyen los cambios y determinan de manera sustancial el desarrollo empresarial, el recurso humano crea, innova y responde a medida que se lo incentiva, motiva y valora.

Una de las fortalezas que posee ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.; es su potencial humano debido a que sus colaboradores son antiguos dentro de la empresa y la han acompañado durante su tiempo de vida en el mercado. Quienes aunque no

existan manuales, ni políticas, ni estrategias, conocen perfectamente el ritmo y desenvolvimiento de nuestra actividad y se esfuerzan por cumplir y hacer cumplir las diferentes actividades con responsabilidad y eficiencia.

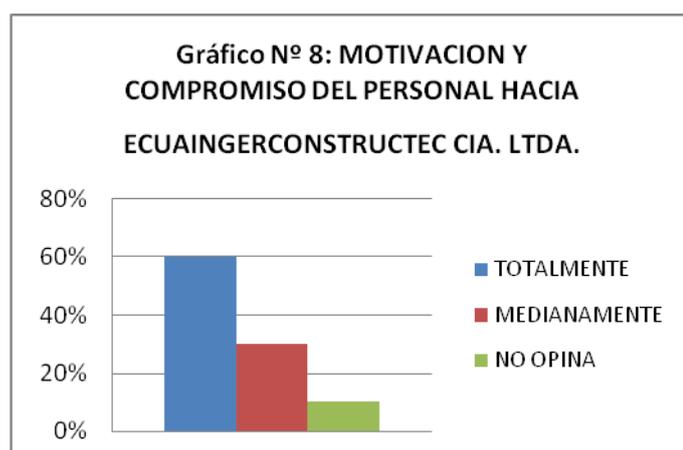
Dentro de las preguntas de la encuesta realizada al personal de la empresa, se intento investigar sobre el grado de compromiso que sienten hacia su lugar de trabajo, y estas fueron las respuestas obtenidas:

Tabla N°15: Compromiso del Personal existente hacia la Empresa.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
TOTALMENTE	60%	6
MEDIANAMENTE	30%	3
NO OPINA	10%	1
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

El 60% del personal de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. se sienten motivados y lealmente comprometidos con la empresa que les da la oportunidad de

desenvolverse profesional y económicamente. Manifiestan estar agradecidos por el ambiente de trabajo, la flexibilidad de parte de los directivos para otorgar permisos o solicitudes de préstamo, teniendo como respaldo el cumplimiento de sus tareas, obligaciones y responsabilidades diarias. El 30% en cambio, se considera medianamente comprometido y el 10% prefiere no opinar al respecto.

El área administrativa cuenta con un adecuado sistema de cómputo, que almacena las diferentes hojas de vida por profesión y cargos realizados, además que permite realizar el reclutamiento y contratación de personal necesario. Facilita el cálculo de sueldos y salarios, liquidaciones, impuestos, préstamos, descuentos, etc.

Sin embargo el personal existente manifiesta que la empresa no cuenta con programas de evaluación y capacitación de personal, y muchas de las veces por la urgencia de llenar una vacante, únicamente solicitan los documentos de rigor como son: Hoja de vida, récord policial, vacunas y certificado médico.

Además mencionan no estar de acuerdo con la administración de personal existente, puesto que no existen suficientes factores motivacionales que incentiven el trabajo diario, no existe seguridad del puesto de trabajo, no existen bonificaciones salariales y en algunas ocasiones realizan descuentos arbitrarios.

Existe un aspecto que mantiene al personal conforme, y son las constantes y obligadas normas de seguridad industrial, que los mantiene fuera de riesgos físicos en el menor porcentaje posible, la insistencia en el uso de equipo de protección personal EPP, la asistencia obligatoria a las charlas de seguridad antes de cada actividad y la supervisión continua del Inspector; hace que las condiciones físicas de trabajo y el clima en que se desenvuelven sea agradable para los trabajadores.

### **2.2.5 Capacidad competitiva**

El amplio conocimiento de la empresa en el área de Ingeniería y Diseño, han contribuido al desarrollo de proyectos importantes a través del tiempo, tal es así que

nuestra mayor prestación de servicios se concentran en el área de la Construcción, Diseño, Remodelación, Estudios de Factibilidad, Consultoría, Logística, Control de Calidad, Seguridad Industrial y Protección al Medio Ambiente.

Cada uno de los servicios prestados, han ubicado a ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. como una empresa competitiva en el mercado, su seriedad, cumplimiento, calidad de las obras realizadas y la atención personalizada a sus clientes le permiten mantenerse e incentivan su continuo mejoramiento organizacional.

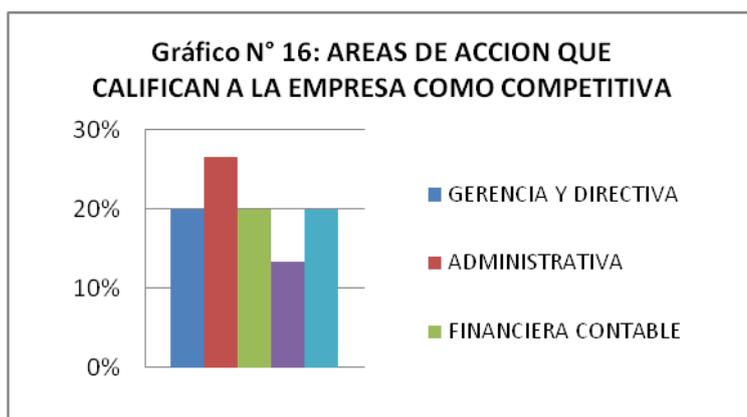
Al preguntar a nuestros clientes en qué áreas de acción opinan que la empresa es competitiva, obtuvimos las siguientes respuestas:

Tabla N° 16: Áreas de Acción de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA que la califican como una empresa competitiva.

AREAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
GERENCIA Y DIRECTIVA	20%	3
ADMINISTRATIVA	27%	4
FINANCIERA CONTABLE	20%	3
SISTEMAS INFORMATICOS	13%	2
ADQUISICIONES LOGISTICA	20%	3
TOTAL	100%	15

Fuente: Clientes de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA.

Elaborado por: La autora.



#### Análisis:

Nuestros clientes más antiguos, califican a la empresa como una institución competitiva en el área Administrativa en un 27%, de Gerencia y Directiva en un 20%, Financiera-Contable en un 20%, Adquisiciones y Logística en un 20% y en Sistemas Informáticos en un 13%.

Como se puede observar a nivel general la empresa es competitiva en la mayoría de sus áreas y servicios, precisamente esta digna calificación por parte de sus clientes, es lo que le obliga a mantenerse y mejorar día a día sus servicios y áreas de atención y asistencia al mercado.

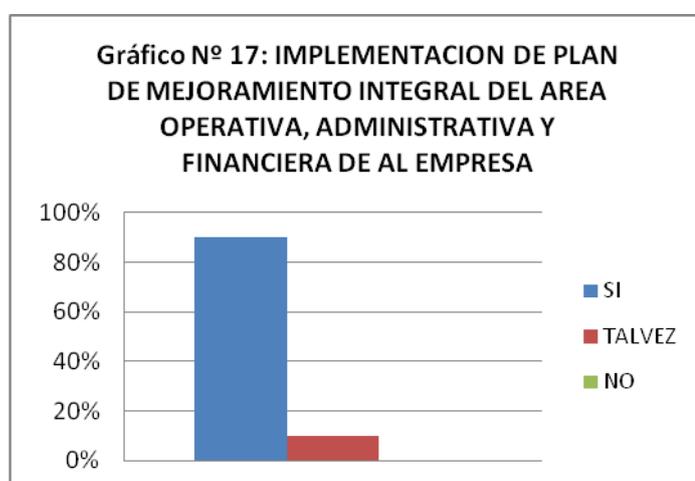
De la misma manera se reciben continuamente sugerencias y comentarios en cuanto a nuestra atención y servicio no solo interna sino también externamente. De allí que cuando consultamos si era necesaria una implementación de un plan de mejoramiento integral en el área operativa, administrativa y financiera de la empresa; obtuvimos las siguientes respuestas:

Tabla N° 17: Implementación de plan de mejoramiento integral del área Operativa, Administrativa y Financiera de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	CANTIDAD
SI	90%	9
TALVEZ	10%	1
NO	0%	0
TOTAL	100%	10

Fuente: Personal existente en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA

Elaborado por: La autora.



Análisis:

Si es necesaria la implementación de un plan de mejoramiento integral del área operativa, Administrativa y Financiera en la empresa de acuerdo el 90% del personal existente, mencionan que es importante el mejoramiento continuo, que debe existir innovación en los procesos y procedimientos, ya que ayuda agilizarlos, optimiza los recursos y constituye una guía para desarrollarlos eficientemente. El 10% menciona que probablemente podría ser necesario.

### 2.3. Análisis FODA

Una vez realizado el diagnóstico situacional y el análisis de los elementos internos y externos que afectan a la empresa, a continuación se determinará el nivel de impacto de cada factor de esta herramienta administrativa, sobre la empresa; en sus distintas áreas de acción.

Este análisis nos permitirá hallar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para con ellas planificar un mecanismo de solución a corto plazo y colaborar al progreso de la empresa.

FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Amplia experiencia y calidad de sus servicios	x		
Capacidad de liderazgo y habilidades de los niveles de dirección		x	
Equipo tecnológico avanzado		x	
Capacitación continua en temas de seguridad industrial	x		
Diversas áreas de especialización	x		
Capacidad de autofinanciamiento	x		
Competitividad	x		
Lealtad y experiencia del personal existente	x		

OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Aceptación de los servicios de la empresa	x		
Capacidad de negociación con los proveedores		x	
Generación de fuentes de empleo		x	
Ampliación de la base de Clientes de la empresa		x	
Preservación y protección del medio ambiente	x		
Disponibilidad de Mano de Obra			x
Satisfacción de Clientes y Proveedores	x		
Ampliación de la cobertura de los mercados		x	

DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Deficiente sistema de planificación interna	x		
Desconocimiento de la estructura organizacional			x
Carencia de Manual de Procedimiento	x		
Deficiente administración de Personal	x		
Poca coordinación entre áreas internas de la empresa		x	
Sistemas operacionales obsoletos, realizados "de memoria"		x	
Demora en la recuperación de cartera		x	
Desmotivación y bajo rendimiento del personal	x		

AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Cambios en los estilos de vida y tendencias del mercado		x	
Deficiente Rentabilidad	x		
Escasez en el suministro de materiales	x		
Especulación de precios de los materiales de primera necesidad	x		
Aguerrida competencia de precios en el mercado		x	
Charlas de capacitación y motivación limitadas	x		
Insatisfacción de los clientes	x		
Severidad del clima: Pérdida de tiempo y recursos	x		

### **2.3.1 Matriz de vulnerabilidad**

Con la descripción de los diversos factores que afectan directa o indirectamente al normal y eficiente desempeño de la empresa; se deberá elaborar la matriz de vulnerabilidad, en donde se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente.

Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

	AMENAZAS								TOTAL
	Cambio en estilo de vida y tendencias de mercado	Deficiente Rentabilidad	Escasez en el suministro de materiales	Especulación en precios de los materiales de primera necesidad	Charlas de capacitación y motivación limitadas	Aguerrida competencia de precios en el mercado	Insatisfacción de los Clientes	Severidad del Clima: Pérdida de Tiempo y Recursos	
Deficiente sistema de planificación interna	1	5	2	1	5	5	5	3	27
Desconocimiento de la estructura organizacional	1	3	1	1	4	3	2	1	16
Carencia de Manual de Procedimiento	1	5	2	1	4	5	3	1	22
Deficiente administración de Personal	1	3	1	1	5	4	5	2	22
Poca coordinación entre áreas internas de la empresa	1	3	1	1	4	3	5	2	20
Sistemas operacionales obsoletos	1	4	1	1	5	4	4	1	21
Demora en la recuperación de cartera	1	4	2	3	4	2	5	4	25
Desmotivación y bajo rendimiento del personal	1	4	1	1	3	1	2	2	15
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	

### 2.3.2 Matriz de aprovechabilidad

Para elaborar la matriz de aprovechabilidad se deben confrontar las oportunidades y fortalezas para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la empresa al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

<div style="text-align: center;"> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>FORTALEZAS</b></p> </div>	Aceptación de los servicios de la empresa	Capacidad de negociación con proveedores	Generación de fuentes de empleo	Ampliación de la base de Clientes de la Empresa	Preservación y Protección del Medio Ambiente	Disponibilidad de Mano de Obra	Satisfacción de Clientes y proveedores	Ampliación de la cobertura de Mercado	TOTAL
	Amplia experiencia y calidad de sus servicios	5	4	4	4	4	3	5	4
Capacidad de liderazgo y habilidades de los niveles	5	4	2	5	3	3	4	4	30
Equipo tecnológico avanzado	5	4	3	3	2	3	4	5	29
Capacitación continua en temas de seguridad industrial	4	3	3	3	5	3	2	3	26
Diversas áreas de especialización	5	3	4	4	2	2	5	4	29
Capacidad de autofinanciamiento	2	4	3	3	2	1	2	2	19
Competitividad	5	4	4	4	3	3	5	4	32
Lealtad y experiencia del personal existente	4	5	4	4	4	2	5	4	28
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	

### 2.3.3 Hoja de trabajo



### 2.3.4 Matriz de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aceptación de los servicios de la empresa	Baja rentabilidad
	Satisfacción de Clientes y Proveedores	Insatisfacción de los clientes
	Capacidad de negociación con los proveedores	Aguerrida competencia de precios en el mercado
	Ampliación de la base de Clientes de la empresa	Charlas de motivación e incentivos limitadas
	Ampliación de la cobertura de los mercados	Severidad del clima: Pérdida de tiempo y recursos
FORTALEZAS	ESTRATEGIOS FO	ESTRATEGIAS FA
Amplia experiencia y calidad de sus servicios	Promover y difundir mediante una campaña publicitaria los servicios que ofrece la empresa	Revisa, corregir y actualizar la base de datos existente para la ejecución y entrega de ofertas para licitaciones
Lealtad y experiencia del personal existente	Fomentar la capacitación continua del personal existente enfocando la importancia de la atención y servicio al cliente	Elaborar una planificación estratégica a corto plazo para la optimización de los recursos de la empresa
Capacidad de liderazgo y habilidades de los niveles de dirección	Diseñar un método de evaluación del desempeño mediante el incentivo por meta alcanzada	Motivar e incentivar al personal existente, mediante el cumplimiento del salario establecido, fechas de pago, compensaciones salariales y todos los beneficios de ley.
Competitividad		
Equipo tecnológico avanzado		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Deficiente sistema de planificación interna	Diseñar un Plan de Mejoramiento Integral para las distintas áreas de la empresa	Mejorar el flujo de comunicación entre las diversas áreas de la empresa, planteando reuniones internas semanales
Sistemas operacionales obsoletos, realizados “de memoria”	Promover un método de planificación interna continua para regular los procesos operacionales, administrativos y financieros	Gestionar, coordinar y divulgar los eficientes procesos para el área administrativa, operativa y financiera de la empresa
Carencia de Manual de Procedimientos	Diseñar y revisar el manual de procedimientos interno, así como la descripción del perfil y funciones del cargo	Crear e impulsar la difusión de la cultura organizacional de la empresa
Deficiente administración de personal		
Desmotivación y bajo rendimiento del personal		

## CAPITULO III

### MARCO TEORICO

#### 3.1 Análisis de procesos

En el presente capítulo, se abordarán los principales criterios apreciaciones y puntos de vista de distintos autores sobre el mejoramiento de procesos. El contenido de este capítulo contribuye a crear un marco de referencia sobre los diversos elementos y técnicas a utilizar en la reestructuración de una empresa. Se detallarán los principales aspectos a tomarse en cuenta de acuerdo a distintos tratadistas.

“El propósito de la Administración por Procesos es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar ventajas competitivas, a través de una mayor satisfacción del cliente, desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas”.<sup>6</sup>

Existen diversos enfoques y mucho material de referencia para mejorar los procesos. Los métodos actuales tratan de simplificar y buscar la esencia de este objeto tan complejo donde es necesario provocar cambios que conduzcan al logro de la misión.

Las actividades de la construcción se caracterizan básicamente por la “transformación” a partir de diseños, planos, especificaciones técnicas y la integración entre recursos humanos y materiales que permiten la realización de las obras, de ahí que se la considera como “industria de la construcción”.

La ejecución de obras, requiere inicialmente del llamado “proyecto”, entendiéndose como tal a la concepción técnico-económica que garantice la viabilidad o factibilidad

---

<sup>6</sup> HARRINTON, James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.*, Mc Graw Hill, 2002 Pág. 18

de la obra a realizarse, es decir, que lo que se va hacer cuenta con el respaldo de orden técnico y de orden financiero.

### **3.1.1 La reingeniería de procesos**

La reingeniería de procesos de la empresa (RPE); es una filosofía de mejora que busca logros en el rendimiento, a través de rediseñar los procesos con los cuales, una organización opera. La RPE maximiza el contenido de valor agregado, minimizando tiempo y costos.

Este método se puede aplicar al nivel de procesos individuales o de toda la organización. Para muchos la reingeniería de procesos ha reunido un valioso conjunto de herramientas y técnicas que pueden aplicarse fácilmente a una organización, hoy en día en la mayoría de las organizaciones se toman iniciativas de reingeniería. Los beneficios que se obtienen de la RPE son significativos, cuando sus técnicas son bien aplicadas.

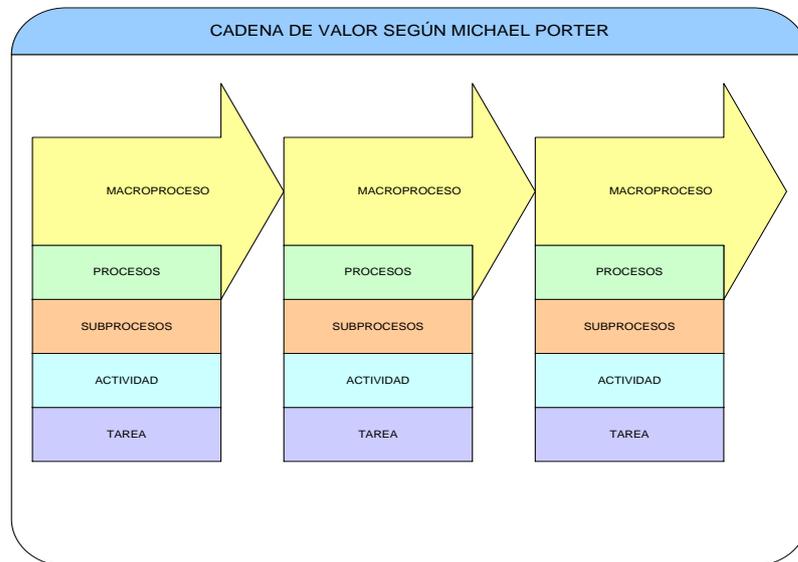
Un enfoque de procesos significa observar la forma como se lleva a cabo el pedido del cliente, se crea un nuevo producto o se desarrolla un plan de mercadotecnia, sin preocuparse por límites funcionales o especializaciones.

“El direccionamiento define procesos como una acción o sucesión de acciones continuas o una serie de operaciones. Un proceso tiene una entrada y una salida, y está constituido por una secuencia de tareas individuales”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> HARRINTON, James. Op. Cit. p. 25.

## CADENA DE VALOR SEGÚN MICHAEL PORTER<sup>8</sup>



El objetivo de cada organización es agregar valor en el contexto de una contribución a la cadena de valor externa. En el pasado las empresas exitosas eran aquellas que inventaban nuevos productos. Pero hoy una ventaja competitiva sustentable provendrá más de las tecnologías de nuevos procesos y menos de tecnología de nuevos productos. La reingeniería inversa se ha convertido en secundario y, lo que solía ser secundario (inversión y perfeccionamiento de nuevos productos) se ha vuelto primario.

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto además animadas por las normas ISO y Enfoque de calidad y mejoramiento (EFQM), se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos.

<sup>8</sup> PORTER, Michael E., *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.*, Pirámide, 2009, Pág. 126

De hecho, en un proyecto de mejoramiento integral de procesos y gestión de los mismos; no es extraño que algunos de los nuevos procesos mejoren su rendimiento en un 100% consiguiendo medias de incremento de rendimiento en torno a un 30%.

Los objetivos generales que persiguen una planificación de mejoramiento integral y gestión de procesos son:

Mayores beneficios económicos: debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.

Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto / servicio.

Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas

Mayor conocimiento y control de los procesos.

Conseguir un mejor flujo de información y materiales

Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

Así, la situación ideal es afrontar una revisión y análisis inicial de procesos para, a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

### **3.1.2 Posicionamiento**

“El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégica para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz”.<sup>9</sup>

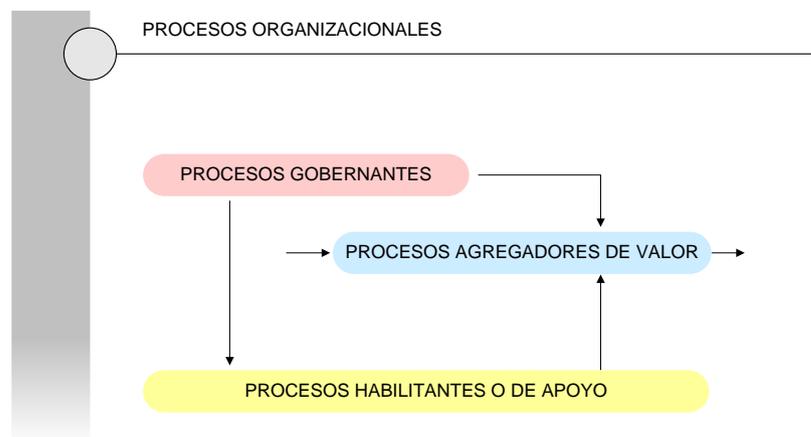
---

<sup>9</sup> GALLOWAY, Dianne., *Mejora continua de procesos: como rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas*. Gestión 2000, Pág. 53

### 3.1.3 Procesos organizacionales de alto valor

En la empresa nos enfocamos hacia los procesos estratégicos que son aquellos mediante los cuales planea y desarrolla su futuro, incluyendo la planificación estratégica, la elaboración de productos y servicios y los procesos de producción de nuevos procesos.

#### PROCESOS ORGANIZACIONALES



Fuente: mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tarea.

Autor: GALLOWAY, Dianne.

“El enfoque del mejoramiento integral de procesos, busca generar “procesos ideales”, ya sea a partir de un diseño “de hoja en blanco” o partiendo de un rediseño sistemático de procesos existentes”.<sup>10</sup>

- **PROCESOS GOBERNANTES:** aquellos que incluyen las decisiones y actividades de mayor importancia y trascendencia para el normal desenvolvimiento de las operaciones de la empresa. Éstos generalmente atraviesan todas o la mayoría de las áreas internas e incluso algunas actividades externas.

<sup>10</sup> GALLOWAY, Dianne. Op. Cit. p.57.

- **PROCESOS DE APOYO:** aquellos realizados dentro de la empresa como complemento de su funcionamiento, que si bien no muestra una relación directa con el producto o servicio que entrega la empresa, deben ser cumplidos para garantizar y respaldar el normal funcionamiento de los restantes procesos.
- **PROCESOS BASICOS:** aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la empresa y sus resultados, es decir, aquellos que deben realizarse en forma obligatoria para cumplir la operación normal y alcanzar las metas propuestas por la empresa.

#### **3.1.4 La necesidad de aplicar un plan de mejoramiento integral de procesos**

El surgimiento de la Reingeniería de Procesos, la planificación estratégica y el interés en los procesos provenientes de diversas raíces, la creciente competencia, la desregularización, la recesión, la madurez de la Administración de la Calidad total y los desengaños de la Tecnología de la Información, todos han llevado a una búsqueda de formas para lograr mejorías graduales en la eficiencia, eficacia y adaptación.

Las organizaciones alrededor del mundo verdaderamente han despertado en lo que se refiere al mensaje de la calidad. Aunque algunas todavía tienen mucho qué hacer para mejorar sus ideas utilizando la Calidad Total, aquellas que tienen muchos años de experiencia en este campo están buscando una forma de rejuvenecer sus esfuerzos de mejorías, y han optado por utilizar la RPE, muchos de los procesos de la empresa ahora utilizan sustancialmente menos tiempo con la aplicación de la misma.

#### **3.1.5 Los procesos de la empresa**

Un proceso es una serie de actividades vinculadas, que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el cliente.

Los procesos tienen varios niveles, por su consistencia, los podemos categorizar de la siguiente forma:

- **Macroprocesos.-** es la agrupación de un grupo de procesos que debe operar el negocio para generar VALOR AL CLIENTE, proviene de la misión institucional.
- **Procesos.-** descomposición de un macro proceso, conjunto de actividades que implican inversiones que producen objetos de valor para el cliente. Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.
- **Subprocesos.-** conjunto de actividades o tareas de menor nivel, es un detalle relacionado de manera lógica y en evolución continua.
- **Actividad.-** es el nivel lógico que se descompone un proceso o subproceso.

“Existen procesos por todas partes. Si se toman datos aislados y se aplican reglas para organizarlos, se ha creado información. Los procesos son la base sobre la cual todas las organizaciones crean riqueza.

Los procesos van más allá de simplemente transformar un pedazo de metal o la aplicación de las herramientas tácticas de orientación hacia los procesos dentro de las cuatro paredes de una compañía. Teóricamente un proceso comienza cuando el material se separa de la tierra, pasa después por varios pasos de transformación, es vendido, usado y finalmente, a través de un reciclaje, hacia objeto útil.

La mayoría de las actividades que un negocio emprende forma parte de procesos no estratégicos. Estos procesos en general no trascienden al mercado, y aun cuando se eliminan o simplifican pueden seguir teniendo implicaciones a largo plazo”.<sup>11</sup>

### **3.1.6 Efectividad del proceso**

La efectividad del proceso se refiere a la forma efectiva en que éste cumple los requerimientos, de sus clientes finales. Está evaluada la calidad del proceso. Específicamente, la efectividad se refiere a:

- El output del proceso: Cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los outputs de cada subproceso: Cumple los requerimientos de input de los clientes internos.
- Los inputs de los proveedores: Cumplen los requerimientos del proceso.

Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como éste se haya diseñado. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación en el mercado.

---

<sup>11</sup> GALLOWAY, James. Op. Cit. p. 68.

### **3.1.7 Como hacer un plan de mejoramiento integral de los procesos administrativos, operativos y financieros de la empresa<sup>12</sup>**

Cualquiera que sea el método, mejorar y rediseñar procesos requiere una combinación de motivación, actitud, conocimiento, creatividad e innovación. De esta manera la metodología esquemáticamente sería:

1. Creación del equipo global del proyecto.
2. Definir el mapa de procesos de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.
3. Relacionar la estrategia de la empresa y los objetivos estratégicos.
4. Creación de equipos para cada uno de los procesos
5. Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.
6. Seguimiento y control.

#### **3.1.7.1 Creación del equipo global del proyecto.**

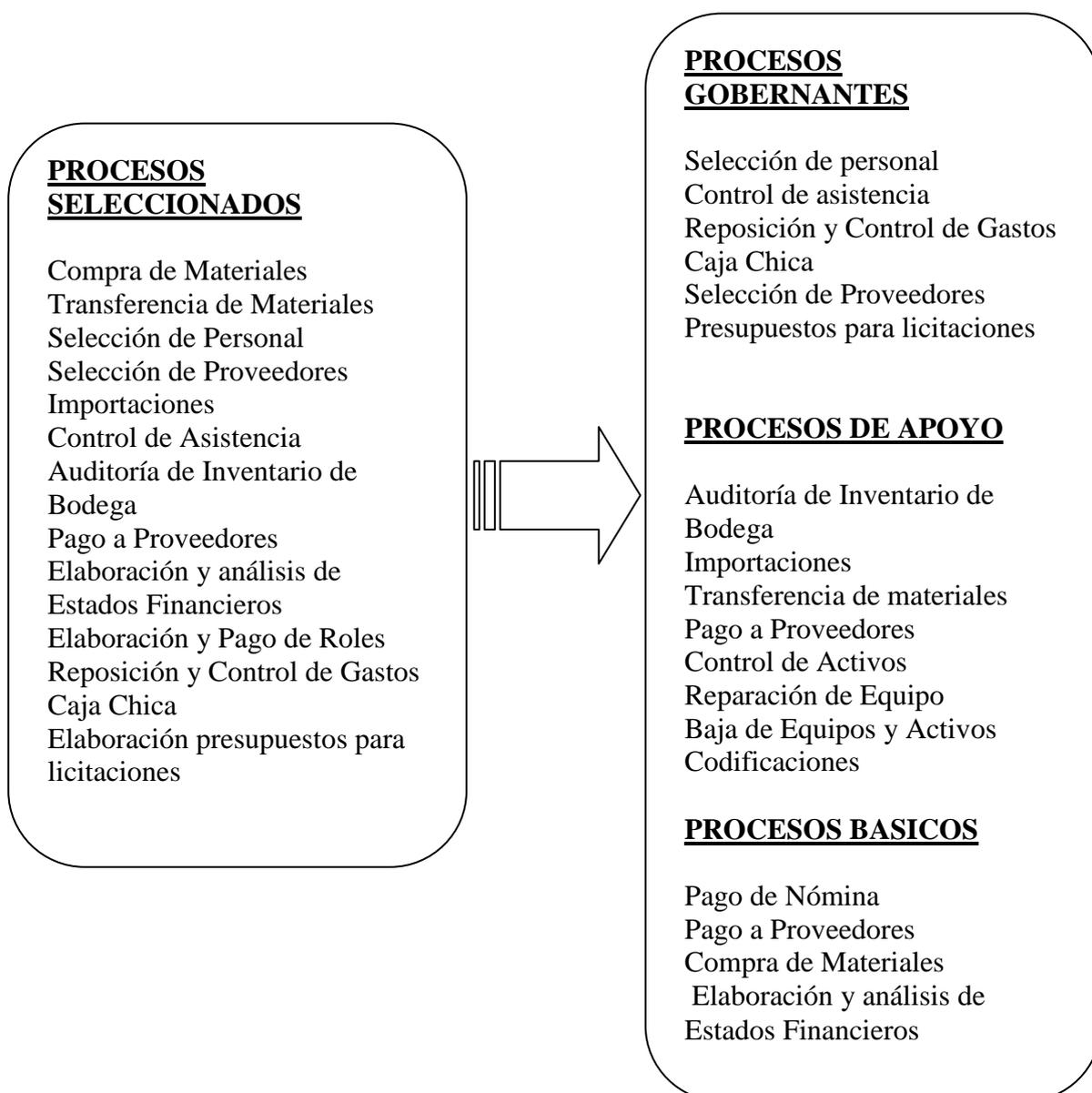
Este será el equipo que liderará la transformación de la organización y en el que debe ser partícipe la alta dirección. Una de las funciones importantes de grupo; es definir la visión del proyecto, es decir, qué resultados esperan del proyecto para así definir indicadores claros para analizar el progreso del proyecto.

#### **3.1.7.2 Definir el mapa de procesos de la empresa.**

---

<sup>12</sup> FRANKLIN, F. Enrique Benjamín. Organización de las empresas: análisis, diseño y estructura. Mc Graw Hill, 1998 Pág. 76-78.

Para definir el mapa de procesos, es necesario analizar los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos, puesto que así lograremos comprenderlos y mejorarlos.



### **3.1.7.3 Relacionar la estrategia de la empresa y los objetivos estratégicos**

En un proyecto como este, es clave unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.

Esta relación causa efecto que se puede desarrollar con herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, es clave para conseguir el éxito de la organización. También es muy importante para definir los indicadores objetivo, es decir, los objetivos y la visión que definimos para cada uno de los procesos y que nos servirán para focalizar los esfuerzos tanto en la reingeniería como en la mejora continua.

Definir objetivos para los indicadores es indispensable para el proceso de mejora integral y continua, ya que si no sabemos a dónde queremos llegar difícilmente escojamos bien el camino.

### **3.1.7.4 Creación de equipos para cada uno de los procesos.**

Definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos, buscando la involucración máxima de todas las personas con la formación y comunicación interna. Además, la definición de líder del proceso de una manera colaborativa así como los indicadores de los procesos, será muy importante.

### **3.1.7.5 Mejora continua de los procesos, empleando las técnicas específicas.**

Tras haber realizado el diagnóstico de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas y futuras reestructuraciones.

“Dentro de los conceptos de mejora continua; básicamente se emplea el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, gestión de costos por actividad, diagramas de flujo, gráficos de control estadístico de procesos, diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad.<sup>13</sup>

#### **3.1.7.6 Seguimiento y control.**

Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que este tipo de proyecto, llevará y requerirá de constante control y seguimiento de los procesos para lograr su optimización y eficiencia.

#### **3.1.8 Formas de rediseño.**

A continuación se detalla las formas más conocidas con las cuales se realiza una mejora de procesos dentro de una empresa.

##### **3.1.8.1 Rediseño sistemático.**

La mejora de procesos o el perfeccionamiento de un proceso recién diseñado, por lo general significa hacerlo:

---

<sup>13</sup> GALLOWAY, Dianne. Op. Cit. p.79.

- Mejor
- Más barato
- Más rápido

Mejor, porque entrega niveles más altos de satisfacción a sus interesados, sobre todo a los clientes.

Más rápido, porque lo hará tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta.

Más barato, porque lo hará a los niveles más altos de eficiencia. La última meta, aunque sea teórica para todas las empresas, aunque todas sus actividades de alguna manera, deberá “agregar valor” para el cliente. Al hacer el rediseño de procesos existentes, el énfasis radica en la eliminación de todas las actividades que no agregan valor y la mejora de aquellas actividades centrales que agregan valor; la regla para llevar a cabo es conocida como ESIA:

- Elimine
- Simplifique
- Integre
- Automatice

Elimine: Todas las actividades que no agreguen valor dentro del proceso, deberán eliminarse, o “destruirse”. En ocasiones se llega a la conclusión de que gran cantidad de actividades no agregan valor.

Simplifique: Una vez eliminada tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan. La búsqueda de tareas demasiado complejas se pueden facilitar identificando áreas que cumplan con lo siguiente:

- Formas
- Procedimientos
- Comunicación
- Tecnología
- Flujos
- Procesos
- Área problema

Integre: Las tareas simplificadas pueden quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.

Automatice: La tecnología puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer servicios de más alta calidad a los clientes. Cuando los procesos son problemáticos, entonces la automatización puede hacer las cosas. Pero, por lo tanto, es mejor aplicar la automatización después de haber eliminado, simplificado e integrado las actividades.

### **3.1.8.2 Diseño de hoja en blanco**

“Se trata de cómo diseñar un proceso nuevo y cómo organizar personas, tecnología y aplicarlas a los procesos. Dentro de ECUAINGERCONSTRUTEC CIA. LTDA., los encargados de los nuevos procesos seremos todo el personal existente en la empresa, es por esto que deberemos lograr que dicho personal sea creativo e innovador en el mejoramiento integral de procesos, las personas y la tecnología.

El método de hoja en blanco consiste en capacitar a los empleados para empezar de cero, esto puede ser realizado por el Gerente y sus miembros, ya que desde ahí empieza la toma de decisión hacia el cambio para el mejoramiento integral de la empresa.

### 3.1.8.3 Diagramas de flujo<sup>14</sup>

Cuando es necesario describir o analizar un proceso operacional, administrativo y financiero, es conveniente representarlo gráficamente a través de símbolos, formando así un Diagrama de Flujo del Proceso, que permite visualizar los subprocesos, actividades, pasos o tareas incluidas en él, la secuencia u orden en que ocurren y sus interrelaciones.

Los beneficios que se derivan de la utilización de esta herramienta son los siguientes:

- Permiten al equipo de trabajo la visualización clara y precisa de todos los aspectos del proceso, proporcionando una base común para entender y analizar su operación.
- Facilita la identificación de las actividades “ con valor agregado ” y su separación de aquellas de “ costo agregado ”.
- Permite la detección de áreas de mejora.
- Ayuda en la eliminación del “ desperdicio ”
- Permite la ubicación óptima de los puntos de medición de características del producto o proceso para fines de control.
- Facilita la visualización de las interdependencias entre las diferentes organizaciones que intervienen en el proceso.
- Ayuda a identificar los proveedores y clientes para cada actividad y para el proceso total.

---

<sup>14</sup> GALLOWAY, Dianne. Op. Cit. p. 102.

### 3.1.8.4 Simbología a utilizarse.



Operación – Cualquier actividad que resulte en un cambio o transformación de insumos en producto (ej. Perforar una barra de acero, procesar datos por ordenador).

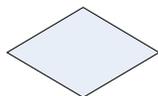
Inspección - Cualquier actividad que se relacione con la verificación de la calidad o cantidad de una salida o resultado



- Normalmente la verificación la hace una persona diferente a la que ejecuta la actividad.
- Muchas veces, después de una inspección o verificación será necesario tomar una decisión y obtener una aprobación.



Documento – Actividad relacionada con el registro de información sobre papel, manualmente o por medio de equipos de oficina (cartas, informes, etc.)



Decisión – Cualquier punto en un proceso dónde es necesario tomar una decisión. Dependiendo de la opción escogida, el flujo de actividades puede seguir rutas diferentes.



Flujo – Conecta un símbolo con otro y, al mismo tiempo, denota la dirección del flujo de las actividades.



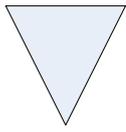
Limite – Indica el inicio o finalización de un proceso.



Movimiento - Transporte / Traslado. Indica la transferencia de personas o materias de una ubicación física a otra.



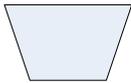
Demora - Denota cualquier interrupción en el flujo del proceso donde una persona, material o información debe esperar antes de continuar el proceso (aprobación, turno, completación de lote)



Almacenamiento – Una condición de retención controlada donde, por lo general, es necesaria una autorización para retirar lo retenido (depósitos, archivos)



Transmisión – Identifica la transferencia inmediata de información (verbal o electrónica)



Actividad Manual – indica alguna tarea que se realiza manualmente.



Conector – Para identificar el punto de corte de un flujograma y su reinicio en otra página y otro lugar en la misma página.

**3.2 Esquematización de los procesos administrativos, operativos y financieros de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.**



### **3.2.1 Procedimientos que requieren del plan de mejoramiento integral.**

A continuación se describirán uno por uno los procesos y procedimientos que requieren ser rediseñados dentro del plan de mejoramiento integral, es decir de los que dependen los resultados para la organización. Esto nos permitirá aclarar, definir, clasificar y designar las actividades para cada departamento y miembro de la empresa.

Es importante identificar que dentro de los procesos actuales, las actividades y tareas existentes; se duplican y desarrollan en largos tiempos, por lo que ocasiona pérdida de tiempo, recursos y que además está contaminando el ambiente laboral de los colaboradores de la empresa.

#### **3.2.1.1 Análisis del esquema planteado**

ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., no cuenta con un manual de procedimientos en donde se describan las actividades de las distintas áreas de acción, éstas se realizan empíricamente y sin lograr la optimización de los recursos.

Uno de los principales factores que influyen en cuanto al desarrollo de los procesos administrativos, operativos y financieros de la empresa; es la pérdida de tiempo, la duplicidad de funciones, la falta de capacitación del responsable de recursos humanos así como del personal a su cargo, el conformismo y desinterés por el eficiente desempeño grupal, el retraso en la adquisición y entrega de materiales, la deficiente estimación de presupuestos ofertados, etc.

En el esquema se detallan los procesos de cada área de acción, de allí que procederé a describir las actividades a cumplirse, sin entorpecer el desenvolvimiento de las demás áreas.

Es por esto que existe la necesidad de regular y normalizar los procesos internos en la parte operativa, administrativa y financiera de la empresa puesto que éstas, se hallan relacionadas entre sí.

La puesta de un plan de mejoramiento integral ayudará a enfatizar la cultura organizacional de la empresa, diagnosticarla interna y externamente, establecer objetivos, políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo y a promover un mecanismo de solución y enfrentamiento a los hallazgos encontrados.

### **3.2.2 Análisis de los procesos administrativos.**

### **3.2.3 Análisis de recursos humanos**

“Dentro de las organizaciones de tamaño mediano y grande, el área financiera y de recursos humanos tiene claramente delimitadas sus competencias puesto que las actividades que realizan cada una de ellas son totalmente diferentes. La primera es responsable del manejo de los recursos financieros de la empresa y la segunda, del talento humano que es el principal recurso con el que cuenta la empresa”<sup>15</sup>.

En esta parte analizare el área de recursos humanos; actualmente la empresa cuenta con un Jefe de recursos humanos, que realiza sus funciones y actividades de manera empírica y cómo lo cree pertinente, no cuenta con la capacitación necesaria para mejorar el desempeño del personal a su cargo, ni de las demás actividades a él encomendadas, tal como se menciona en el capítulo II, existen algunas quejas y desacuerdos que impiden y retrasan su normal desempeño.

A continuación se detallan los procedimientos esenciales dentro del área de recursos humanos:

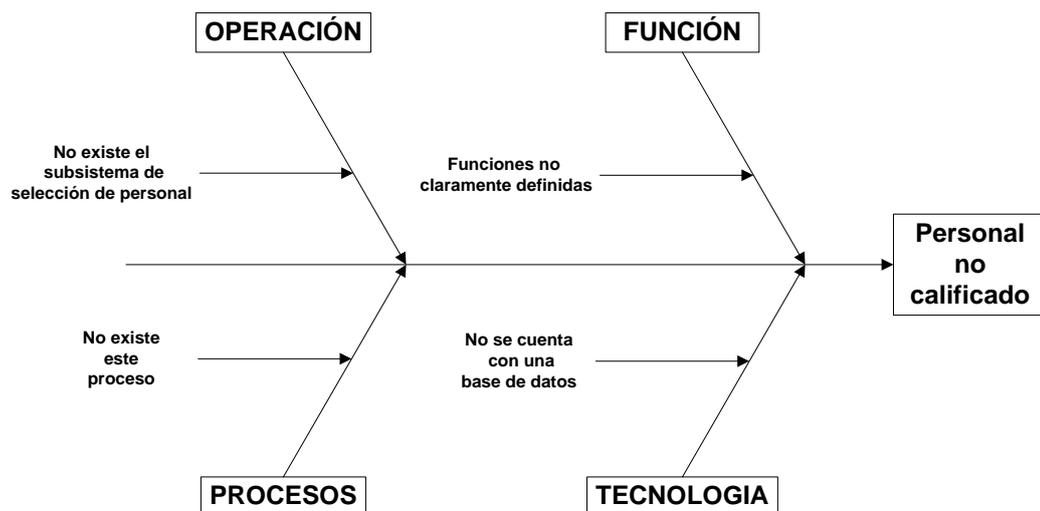
---

<sup>15</sup> GOMEZ, Luis R. BAKIN, David, CARDY Robert L. *Gestión del recurso humano*. Prentice Hall, 1997 Pag. 145

### 3.2.3.1 Selección del personal

El proceso de selección de personal, es incompleto; debido a que no utilizan técnicas ni herramientas administrativas para realizar la determinación de una vacante, la pre-calificación del perfil requerido, la selección de aspirantes al puesto de trabajo, la entrevista final previa a la contratación, etc. Para lograr ejemplarizar lo que sucede con este proceso, a continuación se realiza un análisis de causa – efecto que nos permita definir los cambios internos a realizarse:

DIAGRAMA CAUSA EFECTO<sup>16</sup>



Como se puede observar en este diagrama, es necesario implementar un plan de mejoramiento, que establezca una a una las actividades a seguir para la correcta selección de personal, inicialmente sería crear el proceso, establecer una base de datos con las hojas de vida que califiquen el perfil requerido, y las demás actividades que permitan cumplir eficientemente con la contratación del personal; este proceso será descrito en un diagrama de flujo en el siguiente capítulo.

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los RRHH en la organización*. Mc Graw hill, 2002. Pag. 176.

### **3.2.3.2 Control de asistencia y evaluación del desempeño.**

En cuanto a los medios de control de asistencia, retrasos, faltas, cumplimiento de horario de trabajo, en las respuestas tabuladas se obtuvo que actualmente existe una carpeta con “hojas de asistencia” hechas manualmente, en donde cada empleado al entrar debe firmar su hora de ingreso, salida al lunch y firmar al final de la jornada.

Hay algunos empleados que lo hacen cabalmente pero también existen otros que no, y como no se retiran dichas hojas al final del día, sino que se guardan en la misma carpeta hasta el fin de mes; existen datos que no son verídicos y por ende dicho control no cumple con su objetivo primordial.

Por otro lado tampoco existe un reporte de desempeño personal, no es necesaria la evaluación del trabajo diario de los empleados en ninguna área de acción, las metas y objetivos probablemente planteados, son analizadas a nivel jerárquico de los comentarios y observaciones de cada jefe de área.

El personal no se siente controlado ni evaluado, únicamente realizan sus actividades diarias dentro de sus horas de trabajo, se considera necesario implementar un equipo que reporte las horas de ingreso y salida de personal además de un mecanismo que permita medir el desempeño, que logre describir y cuantificar el rendimiento del personal y su aporte hacia el alcance de metas y objetivos.

### **3.2.3.3 Pago de nómina**

La empresa actualmente para elaborar roles de pago y realizar el pago de sueldos y salarios a cada uno de los trabajadores, solicita como requisito indispensable la carpeta del control de asistencia, que mencioné en la parte superior, en la consta el registro de hora de ingreso y salida; por esta razón existe inconformidad del personal

en este proceso, ya que al ser un mecanismo de control deficiente, obviamente el pago no va a reflejar lo correcto.

Una gran parte del personal ha notado que no todos son honestos al momento de firmar las horas de ingreso y salida del trabajo, incluso algunas hojas constan alteradas, con borrones y correcciones.

De allí que es importante implementar un sistema de control de asistencia actualizado, como por ejemplo el equipo en el que timbra la persona al llegar, o el equipo que identifica las huellas digitales de la persona y le asigna una clave de ingreso; lógicamente esta implementación dependerá primordialmente de la decisión y criterio de la Gerencia de la empresa.

Esto permitirá mejorar y agilizar el proceso de pago de nómina, puesto que se reflejará la cantidad exacta de días asistidos, de días ausentes, así como se logrará realizar el seguimiento de los casos en que se amerite certificados médicos y justificaciones.

Respecto a la elaboración y entrega de roles de pago; este nuevo sistema que se pretende implementar facilitará el proceso, ya que se describirá eficientemente los días y horas trabajadas, así como también se podrá obtener el reporte real de horas extras.

### **3.2.3 Análisis de los procesos financieros.**

#### **3.2.3.1 Control y reposición de gastos de caja chica.**

El departamento contable asigna un monto de \$500 a la persona encargada de Caja Chica, este monto debe cubrir los gastos fijos mensuales de la empresa, esto es pago de servicios básicos, tarjetas para celulares y gastos varios menores; para realizar la

reposición de la misma se solicitan los recibos y facturas de los pagos efectuados a fin de mes.

Los problemas detectados fueron que a criterio del personal debe haber un incremento en el monto, ya que al ser para gastos fijos mensuales, hay ocasiones en las que solo con el pago de servicios básicos ya se consume el monto, y deben esperar 30 días para solicitar la reposición.

Además que el tiempo permitido para la reposición es muy largo, debería implementarse una norma que establezca un porcentaje del 70% consumido del total para solicitar la reposición y que mientras revisan y autorizan la emisión del nuevo rubro, la persona encargada tenga la diferencia para enfrentar otros gastos menores.

De la misma forma debería establecerse una norma que obligue a los empleados a solicitar documentos legales, como facturas o notas de venta con autorización del SRI, número de RUC, fecha de caducidad, etc. Siendo como último recurso el uso de recibos, y estos por montos mínimos de hasta \$20. De tal manera que agilite el trabajo del departamento contable al momento de autorizar la reposición del gasto.

Es importante recalcar que en cada factura del reporte detallado, debe constar la firma de la persona que autoriza el gasto, en el caso de gastos varios menores, por ejemplo si necesitan comprar 1 libra de tornillos, en este caso la persona que autoriza dicha compra mínima, sería el Jefe de Compras.

### **3.2.3.2 Elaboración de presupuestos para licitaciones.**

Al ser una empresa de construcción, la mayor parte de su desarrollo y progreso económico depende precisamente de los proyectos asignados en la participación de concursos de licitación, ECUAINGERCONSTRUCTEC licita los concursos propuestos por la embajada de los EEUU, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, o por los importantes holdings nacionales.

De allí que la empresa cuenta con una base de datos de los presupuestos ofertados para los diferentes proyectos realizados a través del tiempo, además del software de OPUS, que reporta uno a uno los materiales, herramientas e implementos necesarios para la ejecución de la obra con el precio referido de aquella fecha.

Los errores identificados en este procedimiento, es la constante variación de precios y escases de los principales materiales para la construcción, como son: cemento, hierro, madera, pétreos, entre otros; los mismos que tienen el mayor impacto económico tanto al proyecto en desarrollo como a la empresa. Así como el retraso en la entrega del proyecto, que se deriva de diferentes alternativas como la demora en entrega de materiales, cálculos erróneos de cantidades a utilizarse, adversidades del clima, cambios de diseño, entre otras.

La propuesta de implementación sería solicitar el apoyo constante del departamento de adquisiciones y logística en cuanto a la actualización de precios unitarios de los materiales, ya que de acuerdo al área de sistemas, la empresa cuenta con un software que permite el ingreso diario de órdenes de compra, facturas y notas de venta, de las que se ingresará la cantidad, el costo unitario, el descuento y el costo total.

Lograr alimentar esta base de datos nos permitirá obtener datos reales de las últimas variaciones de precios, además de prevenir posibles alzas protegiéndonos con el porcentaje de variación obtenido. En este caso la persona encargada de realizar las cotizaciones y elaborar órdenes de compra, sería quien aumente esta actividad a sus labores diarias si es que la gerencia así lo determina, caso contrario podría plantearse una posible vacante.

De la misma manera es indispensable la inducción y capacitación de parte del área de sistemas tanto a las personas encargadas como al área de Ingeniería, para facilitar el uso correcto del software y que todos se enfoquen en los resultados que deseamos obtener al momento de preparar un nuevo presupuesto.

De los costos indirectos, mano de obra, porcentaje de utilidad e imprevistos, es de exclusivo cálculo, estimación y realización del departamento financiero junto con la

gerencia general. Estos costos son predominantes al momento de la oferta, de ahí que depende de los resultados obtenidos anteriormente.

### **3.2.3.3 Pago a Proveedores.**

Existen severas quejas y reclamos en cuanto al tiempo que demora la empresa para realizar pagos a proveedores, si bien es cierto que muchos de ellos dan la alternativa de crédito a 30 o 45 días, no es menos cierto que jamás cumplen con el plazo otorgado. A pesar de que el departamento de logística manifiesta entregar en absoluto orden los documentos requeridos por contabilidad para el pago, siempre presentan excusas para seguir retrasando el pago. Este malestar incluso ha hecho que la empresa reciba avisos legales por mora que al final desencadena en que el proveedor ya no está interesado en trabajar de esa manera.

Como consecuencia se han perdido excelentes proveedores, la empresa ha perdido credibilidad e incluso en muchos de los casos se altera su estabilidad económica; ya que cuando se desarrollan 2 o 3 proyectos al mismo tiempo, utilizan fondos del uno en otro y viceversa, lo que les provoca errores y confusiones al momento de cargar los gastos al proyecto debido.

Es necesario aclarar y distribuir correctamente las actividades a todos quienes conforman el departamento contable, revisar y establecer los requisitos necesarios para lograr la autorización para la emisión del cheque, esto es: cotización aprobada, orden de compra, factura comercial, guía de remisión e ingreso de bodega. Seguido de la leyenda del proyecto al que pertenece el gasto junto con las condiciones claras de la forma de pago.

Al mismo tiempo se debe insistir en la capacitación continua del sistema contable Quick Books que maneja contabilidad, para mantener al día el reporte de cuentas por pagar y el vencimiento de cartera, esto constituye la herramienta indispensable para mejorar y agilizar con precisión el proceso de pago a proveedores tanto para el área

contable como para la gerencia quien deberá hacer énfasis en los requerimientos eficientes de las diversas áreas para obtener el reporte con datos precisos al momento de efectuar el presupuesto de pago.

### **3.2.4 Análisis de los procesos operativos.**

#### **3.2.4.1 Selección de Proveedores.**

Actualmente adquisiciones toma dos o tres proveedores al azar de la guía de teléfonos y solicita cotizaciones de los materiales y herramientas que se requiera en el momento; luego de ello analiza junto con su jefe inmediato la mejor oferta en cuanto al precio y al tiempo de entrega, procede a la elaboración de orden de compra y por ende a la adquisición como tal.

La empresa no cuenta con una base de datos de proveedores antiguos, y si a esto se suma los repetidos cambios de personal para esta área de trabajo, resulta el deficiente desempeño y por ende la pérdida de tiempo y recursos que constantemente impide el correcto funcionamiento de la empresa.

Es importante establecer un modelo de base de datos de proveedores varios, conforme se desarrolle la obra; es decir reunir toda la información necesaria de proveedores potenciales en cuanto a facilidades de pago, aceptación al crédito, disponibilidad de todo tipo de materiales, es decir que tengamos al menos tres o cuatro alternativas al momento de hacer la selección y decidir la compra.

Como anteriormente ya se mencionó esta base de datos a parte de mantenernos actualizados en cuanto a variación de precios y de nuevos productos, también nos permitirá hacer la mejor elección al momento de comparar precios, disponibilidad del material, tiempos de entrega y las facilidades de pago.

Con ayuda del departamento de Sistemas se deberá implementar y poner en marcha la alimentación manual diaria de dicha base de datos, con los responsables de los departamentos que se relacionan para el correcto funcionamiento de la empresa.

#### **3.2.4.2 Compra de Materiales**

Actualmente la empresa realiza la compra de materiales de manera desordenada y sin identificar los insumos, productos herramientas y materiales existentes en bodega. El deficiente manejo del kardex de bodega, impide mantener actualizado el stock existente, aparentemente hay un bodeguero “momentáneo”, ya que cuándo esta persona no ha sido designada para un proyecto X, puede ir a bodega a realizar un “inventario” de lo que ahí existe; y como no tiene un backup tampoco termina dicho conteo, por lo que dicha bodega no está valorizada.

De la misma manera realiza la entrega de materiales existentes en bodega, sin documentos de respaldo ni firmas de responsabilidad, simplemente confía en que cuando finalice el proyecto todo volverá a embodegarse. Sin tomar en cuenta que según la necesidad de los diversos proyectos, se realizan traslados de materiales y equipos de un proyecto a otro.

Todos estos inconvenientes ocasionan pérdida de recursos, stock de materiales de alta y baja rotación inventarios erróneos e irreales y principalmente el descontento y frustración del gerente, ya que no conoce lo que dispone ni con lo que puede contar para el desarrollo de sus obras y el aprovechamiento de recursos, así como tampoco cuenta con el valor económico que le representa mantener tanto material embodegado.

Es importante considerar la contratación de una persona que ejerza el cargo de bodeguero, quien sea responsable de la bodega en quito así como de las bodegas temporales que se instalan en las diversas obras alrededor del país; de esta manera se pueden obtener datos y cifras reales de lo existente así como de un control de los ingresos y salidas de material con sus responsables directos.

Este sistema puede registrarse en Microsoft office Excel, que a la vez permita actualizar continuamente el inventario y presentar reportes periódicos de las actividades y observaciones que se presenten en el trabajo diario.

### **3.2.4.3 Transferencia de materiales y equipos.**

Existen varias inconformidades de parte de las personas que solicitan el material ya que reclaman demora excesiva, materiales y equipos equivocados e incompletos, pérdidas de insumos que se han enviado con anterioridad, duplicidad de pedidos, etc.

Actualmente la persona encargada de la administración del proyecto realiza un pedido cada semana en el sitio de trabajo, el área de adquisiciones y logística de la oficina central recepta dicho pedido, lo adquiere de la forma como se explicó anteriormente y contrata un transporte dependiendo de la cantidad que llevará lo solicitado en el plazo de hasta cinco días, o sino realiza el envío vía aérea para pronta entrega al día siguiente.

Con este mecanismo se ha presentado pérdida de recursos, quejas y reclamos a diario del departamento de logística ya que no todo lo enviado es lo pedido, ni va con la seguridad prevista en caso de robo o pérdida. Además que no disponen de un contrato fijo con la cooperativa de transporte que realizará el retiro y entrega del material, en muchos de los casos no logran conseguir transporte lo que ocasiona retrasos y multas en el desarrollo de la obra como tal.

Es necesaria una reforma completa al proceso de transferencia de materiales y equipos, ya que esta es la base fundamental tanto para el desarrollo de la obra, como para el progreso eficiente de la empresa; se debe establecer la cantidad de pedidos, su clasificación y provisión inmediata en caso en que así sea. O caso contrario contactar empresas de transporte para fijar un valor por traslados periódicos de materiales al sitio de trabajo.

A su vez capacitar al personal de área de bodega, así como del área de adquisiciones y logística para promover el indispensable y correcto uso de hojas de ruta, ingresos y egresos de materiales de bodega en el caso que amerite, la copia del pedido que ha sido despachado con las cantidades y especificaciones correctas, así como los embalajes pertinentes y la señalización del tipo de material enviado.

De esta manera podrán siempre estar al tanto de convalidar los insumos y equipos enviados con todo lo recibido en sitio, y mejorar notablemente la gestión de logística.

### **3.2.3 Conclusión del esquema planteado para el plan de mejoramiento integral.**

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos, que detalle las diferentes actividades a realizarse; tampoco existe una descripción de funciones y perfil del cargo de las distintas áreas de la empresa. La cultura organizacional es prácticamente desconocida para el personal existente, no conocen claramente la misión, ni visión de la compañía y algunos describen como obsoletos algunos de los procedimientos que se realizan actualmente.

Es necesario describir los procesos importantes del área administrativa, financiera y operativa de la empresa, de esta manera el personal contará con una guía de las actividades, documentos y herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, a su vez se motivará al desempeño personal con constantes capacitaciones motivacionales que permitan evaluar el rendimiento y cumplimiento de la presente implementación.

La presente implementación pretende brindar a ECUAINGERCONSTRUCTECIA. LTDA. una herramienta administrativa indispensable para velar por los derechos y deberes tanto de los trabajadores así como los de empresa, la capacitación clara y necesaria para todo el personal, será clave para el desarrollo de mi propuesta.

## CAPITULO IV

### DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL

#### 4.1 Propuesta del plan de mejoramiento.

Para iniciar a redactar la propuesta del plan de mejoramiento integral en la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., se debe tomar como punto de partida el diagnóstico estratégico realizado en capítulos anteriores.

Una vez que se ha definido la realidad interna de la organización y la relación con su entorno, la planificación precisa una fase de programación en donde se definen: planes y programas orientados al trazado de la misión, visión y objetivos estratégicos.

##### 4.1.1 Misión

La misión representa la razón de ser de la empresa, su declaración se fundamenta en expresar de modo general y conciso el desarrollo de su actividad en el mercado, por lo tanto para formular la misión de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. se deberán responder las siguientes interrogantes: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Para qué?.

CÓMO REDACTAR LA MISION	
INTERROGANTES	RESPUESTA
¿Qué Hacemos?	Prestación de servicios de Ingeniería, Diseño, Consultoría, Construcción de Obra Civil y Soporte Logístico
¿Para quién lo hacemos?	Para nuestros clientes
¿Cómo lo hacemos?	Con altos estándares de calidad, eficiencia, ética y tecnología de punta
¿Para qué?	Para la satisfacción de las necesidades del cliente, precautelando el bienestar del trabajador, minimizando riesgos industriales y promoviendo la conservación del medio ambiente.

### **Declaración de la misión.**

“ Ser una empresa líder en la provisión de servicios de Ingeniería, Diseño, Consultoría, Construcción de Obra Civil y Soporte logístico, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con altos estándares de calidad, eficiencia, ética y profesionalismo y con tecnología de punta; precautelando el bienestar del trabajador mediante la minimización de riesgos industriales y promoviendo la conservación del medio ambiente”.

### **4.1.2 Visión.**

Para lograr redactar la visión de la empresa es necesario responder las siguientes interrogantes: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde quiero ir?, ¿Qué quiero ser?.

“Ser una organización sólida a nivel nacional; con participación activa en la sociedad, diversificando sus servicios, clientes, regiones geográficas de acción y caracterizándose por su flexibilidad funcional, con personal capacitado, respetando e incentivando los principios y valores empresariales, para la satisfacción del cliente y la generación de utilidades razonables asegurando su evolutivo crecimiento”.

### **4.1.3 Valores empresariales.**

Los principios organizacionales son un conjunto de creencias y valores que guían e inspiran la vida de una empresa, además dichos principios definen aspectos importantes para ser transmitidos y compartidos dentro de la organización.

A continuación se redactan los principios y los diferentes actores en la siguiente Matriz Axiológica:

VALORES PRINCIPIOS	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPLEADOS
RESPECTO	X	X	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X
COMPAÑERISMO			X	X	X
PUNTUALIDAD		X	X	X	X
INNOVACION	X		X		X

- Respeto: el trabajo se lo debe realizar considerando los derechos personales de los demás, tanto a la sociedad, el estado, clientes, proveedores y empleados.
- Honestidad: al final del día o de una actividad cada persona tiene la capacidad de autoevaluarse u proponerse corregir sus errores, ser honesto con uno mismo en el éxito y por ende con la sociedad, el estado, los clientes, los proveedores y los demás empleados.
- Honradez: en nuestras actividades diarias, el cumplir con las leyes y normas dentro y fuera de la empresa. Ser transparentes en nuestros actos frente a la sociedad, el estado, los clientes, proveedores y empleados.
- Responsabilidad: las tareas y funciones encomendadas diariamente deben ser asumidas con absoluta responsabilidad. Debemos sentirnos comprometidos a brindar nuestro esfuerzo frente a la sociedad, el estado, los clientes, los proveedores y los demás empleados.

- **Compañerismo:** la amistad y la solidaridad para con los otros, crea un adecuado ambiente de trabajo. Es importante mantener el compañerismo con los clientes, proveedores y demás empleados de la organización.
- **Puntualidad:** la entrega y cumplimiento de tareas y actividades asignadas, deben realizarse a tiempo. La puntualidad es un principio indispensable para con el estado, los clientes. Proveedores y empelados.
- **Innovación:** en las funciones del día a día es necesaria la sugerencia de nuevas ideas, estilos, formatos, métodos para la consecución de un todo. Es importante brindar nuevos y diferentes esquemas para la sociedad, los clientes y los demás empleados.

#### **4.1.4 Objetivos generales.**

- ✚ Desarrollar e implementar en el lapso de 12 meses un Plan de Mejoramiento Integral para el área Operativa, Administrativa y Financiera de la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. para la optimización de recursos, la explotación de sus demás capacidades y la agilidad en su desempeño.
- ✚ Promover y difundir la cultura organizacional, sus principios y valores a todo el personal de la empresa y a sus proveedores y clientes.
- ✚ Fomentar el bienestar común del personal que participa en el eficiente desempeño de la empresa, tanto interno como externo, precautelando sus beneficios y estableciendo las normas que direccionan su accionar.

- ✚ Capacitar y motivar a todos los miembros de la empresa, para la puesta en marcha de la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Integral.

#### **4.1.5 Objetivos específicos.**

- Mejorar y actualizar los procesos, procedimientos y actividades, incrementar la productividad, disminuir los costos y tiempos operativos para contribuir al progreso de la empresa.
- Definir las responsabilidades básicas de los procesos importantes dentro de las áreas operativa, administrativa y financiera de la empresa garantizando su eficiente desempeño y el cumplimiento de políticas y objetivos.
- Desarrollar habilidades e incentivar acciones de inducción, capacitación y formación garantizando la idoneidad y competencia del personal de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., para el cumplimiento de una responsabilidad social en tiempo de crisis.

#### **4.1.6 Estrategias.**

- Establecer una cultura empresarial formalmente estructurada, para la correcta ejecución del personal de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.
- Promover y difundir mediante una campana publicitaria los servicios que ofrece la empresa.

- Fomentar la capacitación continua del personal existente enfocando la importancia de la atención y servicio al cliente; mediante incentivos por eficaz desempeño y cumplimiento de metas.
  
- Motivar e incentivar al personal existente, mediante el cumplimiento de salario establecido, fechas de pago, compensaciones salariales y todos los derechos de ley.
  
- Brindar oportunidad de desarrollo académico profesional al personal del departamento de recursos humanos con la finalidad de mejorar íntegramente su gestión y desempeño.
  
- Mejorar y fortalecer la comunicación interna a todo nivel, exponiendo dudas e inquietudes y planteando posibles soluciones.

#### **4.1.7 Políticas**

“Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a la alta dirección cuáles se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas, es decir; definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada”<sup>17</sup>.

La importancia de las políticas en la administración es decisiva, puesto que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, se debe recordar que la administración consiste en hacer a través de otros.

---

<sup>17</sup> THOMPSON, Arthur, STRICKLARD, A.J. *Dirección y administración estratégica*. Irwin, México, 1995. Pag. 58.

- Calidad: es considerada como una política indispensable para mantenernos de manera competitiva dentro del mercado, además que nos permite mantener nuestros proveedores y clientes demostrándoles nuestro compromiso por entregar servicios de calidad.
- Dirección: la Gerencia de la empresa, será quien guíe y delegue a sus subalternos las diferentes funciones y actividades de acuerdo al área de acción. Al ser una gerencia con liderazgo democrático, brindará a su personal la seguridad y libertad de opinar o sugerir posibles cambios y soluciones ante cualquier evento.
- Motivación: se debe brindar a todo el personal que forma parte de la empresa, un ambiente adecuado de trabajo, resaltando los principios organizacionales y difundiendo la cultura organizativa.

El adecuado ambiente de trabajo considera la provisión de los equipos y herramientas necesarias para el cumplimiento de las labores cotidianas, así como de un cómodo e iluminado puesto de trabajo.

También forma parte de la motivación el fiel cumplimiento del pago de sueldos y salarios establecidos al momento de la contratación del personal, el pago de beneficios y compensaciones que dispone la ley, previo al normal y correcto desempeño de funciones y el cumplimiento de las normas y políticas establecidas para el trabajador.

- Comunicación: la comunicación es una política indispensable para el desarrollo de actividades diarias dentro y fuera de la empresa, el transmitir a los demás comentarios, opiniones, ideas innovadores y acontecimientos “problemas” a sus jefes inmediatos y/o compañeros, permitirá la pronta solución y consideración de los mismos. La comunicación crea canales de información de todas las áreas relacionadas o no entre sí.

- Control: la Gerencia realizará controles frecuentes a todas las áreas de la empresa, a nivel operativo (Personal de Obra) cumplirá con los horarios establecidos, los días de trabajo asignados fuera del horario normal, el desarrollo eficiente de sus funciones, el uso del PPE (Equipo de Protección Personal) y su debida presentación personal para el respeto hacia los demás en cuanto a higiene y aseo individual.

A nivel administrativo, se deberán cumplir y hacer cumplir los procedimientos en el desarrollo de los distintos procesos administrativos y operativos existentes, se controlará el cumplimiento de las políticas de personal, su bienestar y la organización de capacitaciones continuas, y todo lo referente a trámites y elaboración de informes y documentos administrativos como tal.

A nivel Financiero, se desarrollarán acciones correctivas para el control del gasto financiero, reposiciones de caja chica, elaboración de presupuestos y estados financieros, el pago de sueldos y salarios y la correcta reinversión de utilidades obtenidas.

## **4.2 Marco Doctrinal**

### **4.2.1 Procedimientos**

“Se relacionan al establecimiento del orden cronológico y a la secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto. Los planes de la organización se deben suplementar con especificaciones detalladas de la manera en que operan”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 3era. Edición, Honson, 2002. Pag. 62-70.

Un procedimiento se define como una serie de funciones o pasos que se dan para realizar una tarea específica. Éstos, están dados por todas las actividades que logran desarrollar una estrategia, y con esto, consiguen lograr un objetivo.

#### **4.2.1.1 Importancia de los procedimientos.**

Los procedimientos son importantes porque existen a lo largo de una organización, es decir, forman parte de ella y se vuelven más rigurosos en los niveles bajos porque requieren mayor control para detallar las acciones de los trabajos rutinarios.

#### **4.2.2 Manuales Administrativos.**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

#### **4.2.3 Manual de Procedimientos.**

Son documentos que se registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas. Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Un manual es la expresión analítica de los procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Consiste en una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

### **4.3 Proceso Administrativo.**

#### **4.3.1 Objetivos de los manuales.**

“Elaborar un manual administrativo es cumplir con la función de mantener informado al personal clave; de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas, estrategias y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa apuntando hacia los siguientes objetivos:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la empresa.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad Administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal, la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en la prestación de servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.

- Evitar desperdicios de Recursos Humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

#### **4.3.2 Ventajas de los manuales.**

- Logra y mantiene un sólido Plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del Plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.

- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción”<sup>19</sup>.

### **4.3.3 Clasificación de los manuales.**

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de

---

<sup>19</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquin. Op. Cit. p. 98-105.

manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De Organización.
- De Normas y Procedimientos.
- De Puestos y funciones.

Manual de organización:

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

Historia y Descripción de la Empresa.

- Misión, visión y objetivos de la Empresa.
- Estructura de la organización (organigrama General).
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área).
- Normas y políticas generales.

Manual de normas y procedimientos:

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos, representan al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del Procedimiento.
- Nombre.
- Área de desempeño.
- Codificación.
- Descripción Genérica (Objetivo).
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran.

- Número de Paso o Sub-paso (Secuencia de las actividades).
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran.

Manual de puestos y funciones:

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes, Semanales, Quincenales, Mensuales, Trimestrales, Semestrales, Anuales, Ocasionales o eventuales.
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil).
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

#### **4.3.4 Estructura de los manuales<sup>20</sup>.**

Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

1. Encabezamiento
2. Cuerpo
3. Glosario

1.- Encabezamiento: en donde se detalla la siguiente información:

- Nombre de la Empresa
- Departamento, sección o dependencia donde se llevan a cabo los procedimientos descritos. Que de una idea clara y precisa de su contenido.
- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

---

<sup>20</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Op. Cit. p. 113.

2.- Cuerpo del manual: en donde se deben describir cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

3.- Glosario de términos: en la parte final del manual de deberán incluir los siguientes documentos:

- Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
- Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
- Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

#### 4.3.5 Manual de políticas y procedimientos.

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°:
		Página N°: 1/70
<p><b>PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DEL AREA OPERATIVA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.</b></p>		

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 1/70

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....
2. Objetivos.....
3. Importancia.....
4. Finalidad.....
5. Alcance.....
6. Responsable.....
  
7. Procesos del Área Administrativa: RECURSOS HUMANOS
  - 7.1 Procedimiento Selección de Personal
    - 7.1.1 Flujograma de Selección de Personal
  - 7.2 Procedimiento Control de Asistencia y Evaluación del desempeño.
    - 7.2.1 Flujograma Control de Asistencia y Evaluación del desempeño.
  - 7.3 Procedimiento Pago de Nómina.
    - 7.3.1 Flujograma de Pago de Nómina.
  
8. Procesos del Área Financiera: CONTABILIDAD Y AUDITORIA
  - 8.1 Procedimiento Control y reposición de caja chica.
    - 8.1.1 Flujograma de Control y reposición de caja chica.
  - 8.2 Procedimiento Elaboración de Presupuestos para Licitaciones.
    - 8.2.1 Flujograma Elaboración de Presupuestos para Licitaciones.
  - 8.3 Procedimiento de Pago a Proveedores.
    - 8.3.1 Flujograma de Pago a Proveedores.

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°:
		Página N°: 2/70

9. Procesos del Área Operativa: ADQUISICIONES Y LOGISTICA

9.1 Procedimiento de Selección de Proveedores.

9.1.1 Flujograma de Selección de Proveedores.

9.2 Procedimiento de Compra de Materiales.

9.2.1 Flujograma de Compra de Materiales.

9.3 Procedimiento de Transferencia de Materiales y Equipos.

9.3.1 Flujograma de Transferencia de Materiales y Equipos.

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 3/70

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos es fundamental para la empresa, puesto que orienta, describe y facilita el desempeño de las funciones y actividades de cada empleado en el área operativa, administrativa y financiera. De ésta manera se logra la optimización de recursos, el continuo control y seguimiento y el manejo adecuado de los mismos.

Se realiza esta redacción por escrito de los diferentes procedimientos que intervienen dentro de una empresa dedicada a la actividad de la construcción, como es el caso de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., por lo que los procedimientos detallados a continuación serán similares para organizaciones de la misma actividad.

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 4/70
<b>OBJETIVO GENERAL</b>		
<p>Establecer una guía práctica de orientación para todos los miembros que conforman la empresa e incluso para los futuros nuevos integrantes; de esta forma se logrará canalizar y optimizar los recursos con el correcto desarrollo de los procesos operativos, administrativos y financieros.</p>		

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 5/70

### OBJETIVOS ESPECIFICIOS

- Definir las responsabilidades y limitaciones de las distintas actividades; identificar y establecer los procedimientos paso a paso para su normal funcionamiento.
- Redactar de manera clara y concisa cada procedimiento seleccionado, para de esta manera garantizar la uniformidad de las operaciones en el área operativa, administrativa y financiera de la empresa.
- Proporcionar a la organización, una guía práctica que incentive e impulse la continua capacitación del personal, el correcto accionar operacional con la caracterización de seres competitivos.

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 6/70

### **IMPORTANCIA**

El presente manual de procedimientos es sumamente importante, puesto que constituye una herramienta administrativa; para contrarrestar las deficiencias y limitaciones que se han originado precisamente por su no existencia.

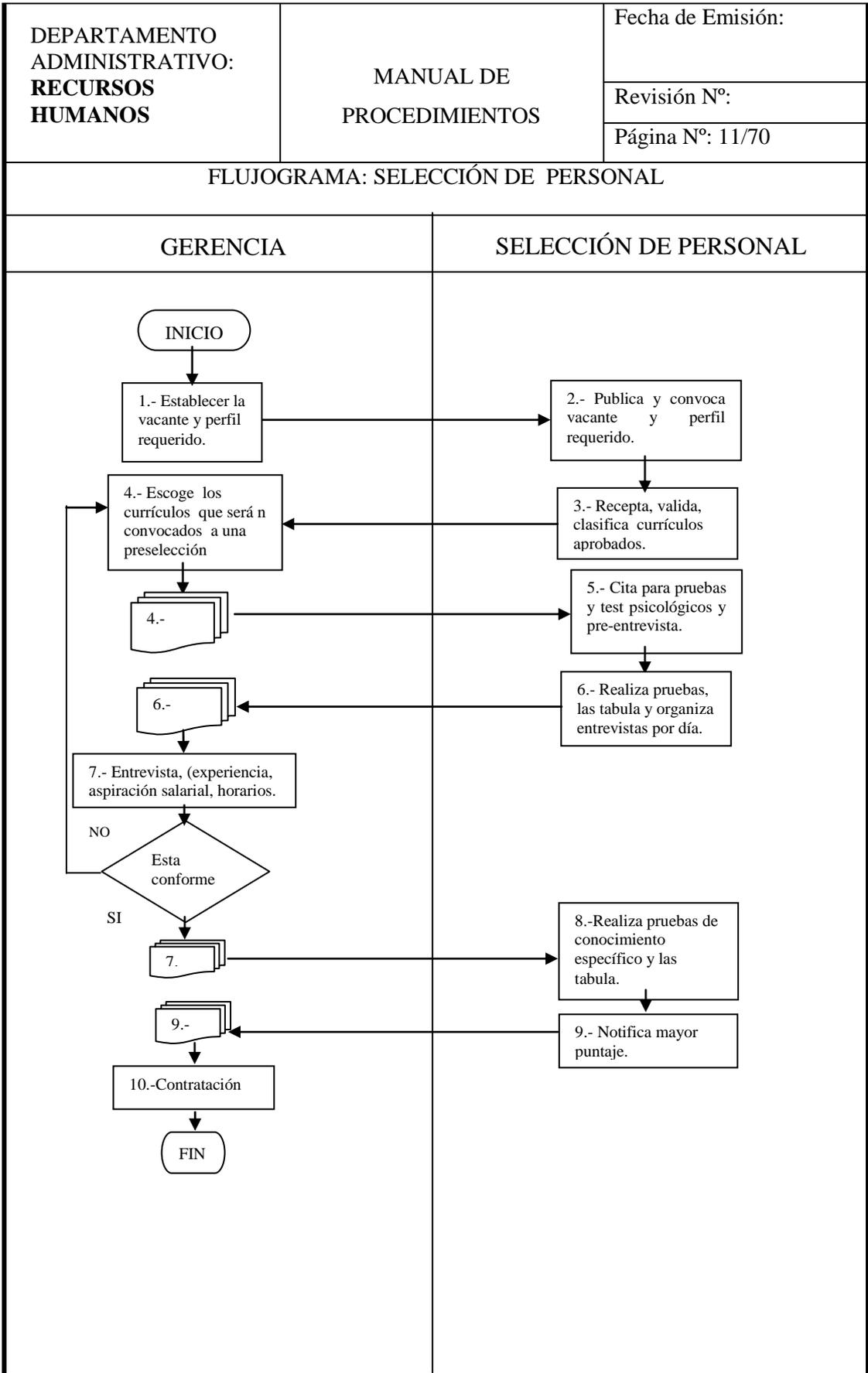
De ahí la importancia de sentar por escrito un manual coherente, claro y de fácil comprensión que sirva de apoyo para los miembros de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 7/70
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px auto; width: 150px;"> <b>FINALIDAD</b> </div>		
<p>Proporcionar al personal de la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA., un manual de procedimientos aplicable para las actividades y funciones de los procesos seleccionados del área operativa, administrativa y financiera; que defina y explique el ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde? de la ejecución de las actividades.</p> <p>El presente manual detallará cada uno de los pasos en orden cronológico, para facilitar la comprensión y entendimiento de los procedimientos internos; de tal manera que oriente no solo al personal existente sino también a los futuros nuevos integrantes.</p>		

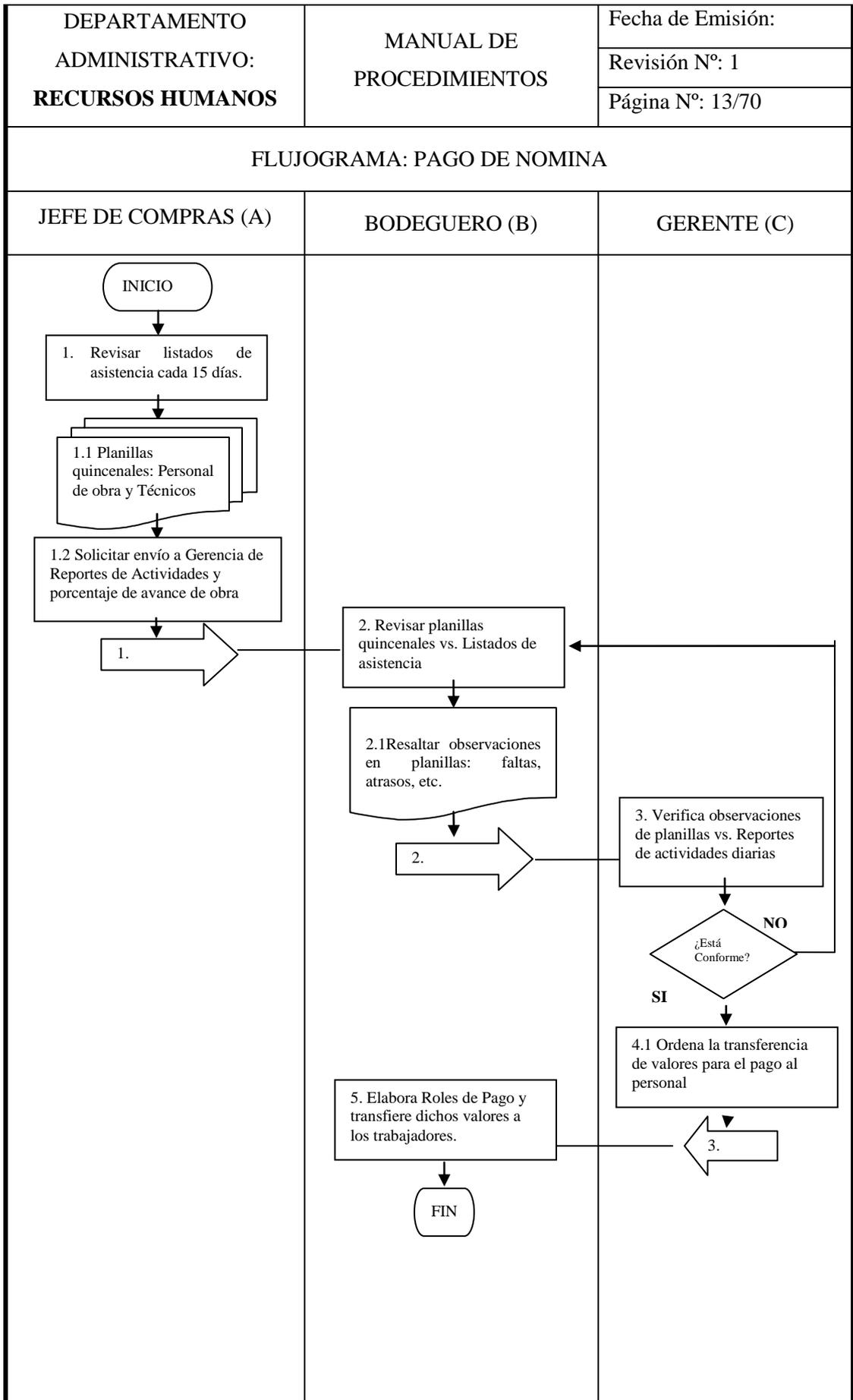
DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 8/70
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"><b>ALCANCE</b></div>		
<p>El presente Manual, será proporcionado por escrito formalmente para cubrir todas las necesidades, exigencias y expectativas del personal del área operativa, administrativa y financiera de la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.</p>		

DEPARTAMENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 9/70
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"><b>RESPONSABLE</b></div>		
<p>Serán responsables de dar cumplimiento al presente manual de procedimiento; tanto la Gerencia General, como los encargados de los procesos seleccionados dentro del área operativa, administrativa y financiera de la empresa ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.</p>		

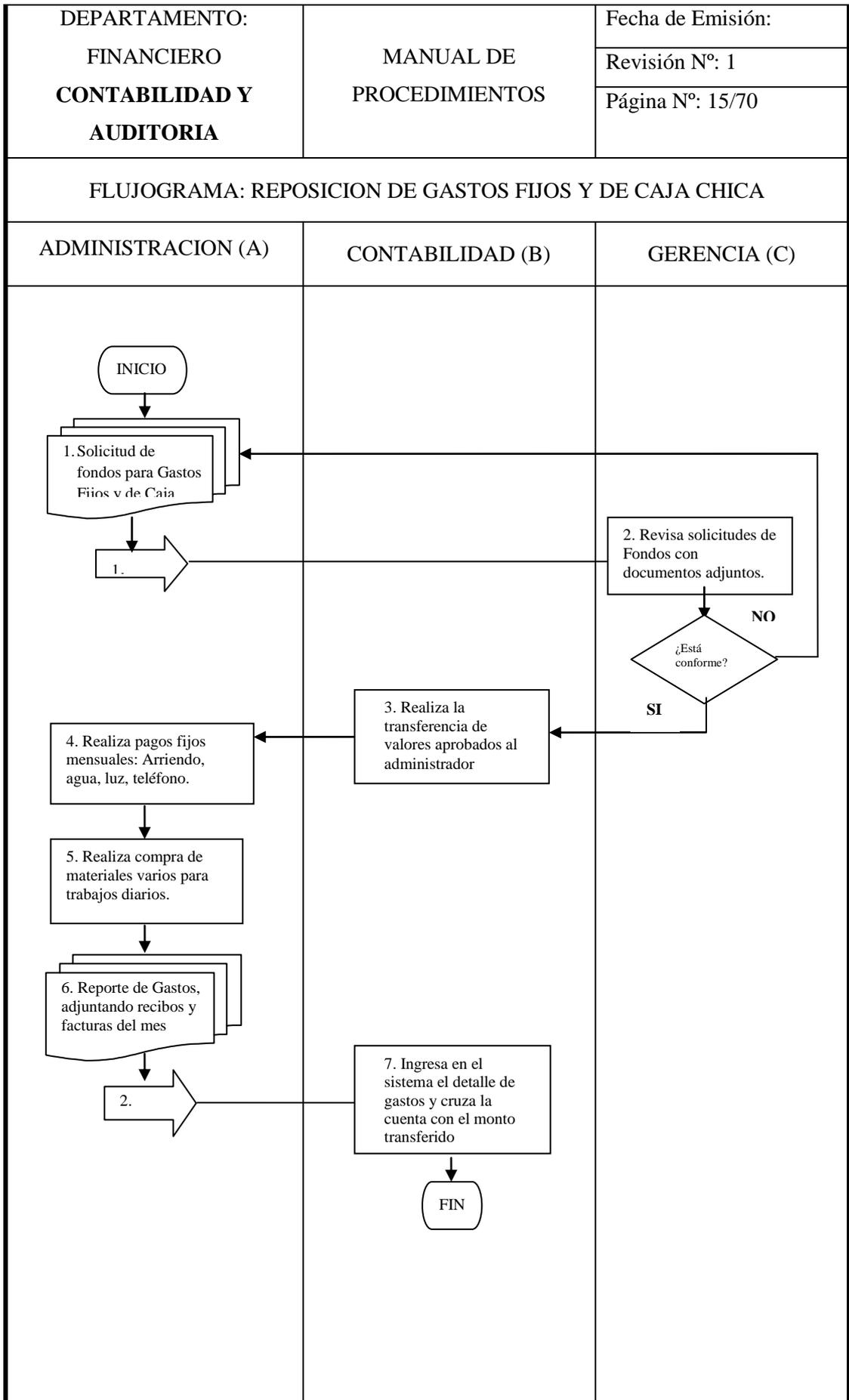
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°:
		Página N°: 10/70
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	GERENCIA	1.- Establecer la vacante y perfil requerido.
2	SELECCIÓN	2.- Publica y convoca vacante y perfil requerido con fecha de entrega.
3	GERENCIA	3.- Recpta, valida, clasifica y entrega currículos aprobados.
4	SELECCIÓN	4.- Reclasifica los currículos y selecciona los convocados a una preselección.
5	GERENTE	5.- Realiza citas para pruebas y pre-entrevista.
6	SELECCION	6.- Realiza las pruebas, las tabula y organiza el número de entrevistas por día.
		7.- Realiza entrevista, (experiencia, aspiración salarial, horarios, etc).
		Si: Pruebas de conocimiento
		No: Convoca nuevamente.
		9.- Realiza pruebas de conocimientos específicos y las tabula.
		10.- Notifica el mayor puntaje, para que proceda a la contratación.



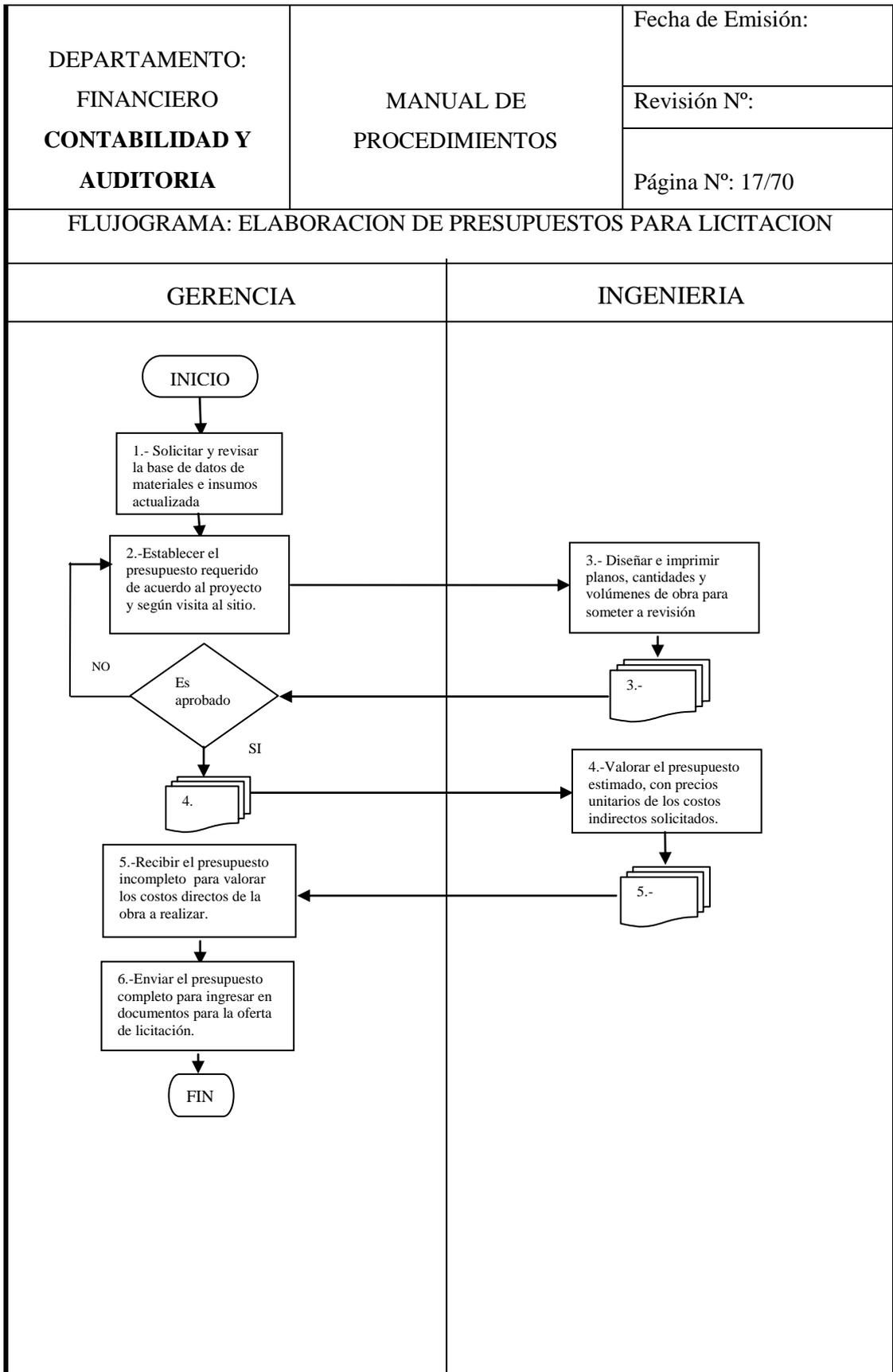
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO: RECURSOS HUMANOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 12/70
PROCEDIMIENTO: PAGO DE NOMINA		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	ADMINISTRACION	<p>1. Revisar listados de asistencia cada 15 días.</p> <p>1.1 Elaborar planillas quincenales</p> <p>1.2 Solicitar al personal técnico el envío del reporte al Gerente de actividades diarias y avance de obra</p>
2	CONTABILIDAD	<p>2. Revisar planillas quincenales vs. Listados de asistencia.</p> <p>2.1 Resaltar las observaciones halladas como: faltas, atrasos, permisos, horas extras, w etc</p>
3	GERENCIA	<p>3. Verificar observaciones resaltadas en planillas vs. Reporte de actividades diarias.</p>
4	CONTABILIDAD	<p>4. Aprueba el pago de nómina:</p> <p>4.1 Si: Ordena realizar transferencia de valores a cuentas personales</p> <p>4.2 No: Enviar planillas para nueva revisión.</p> <p>5. Elaboración de Roles de Pago y transferir dichos valores a los trabajadores.</p>



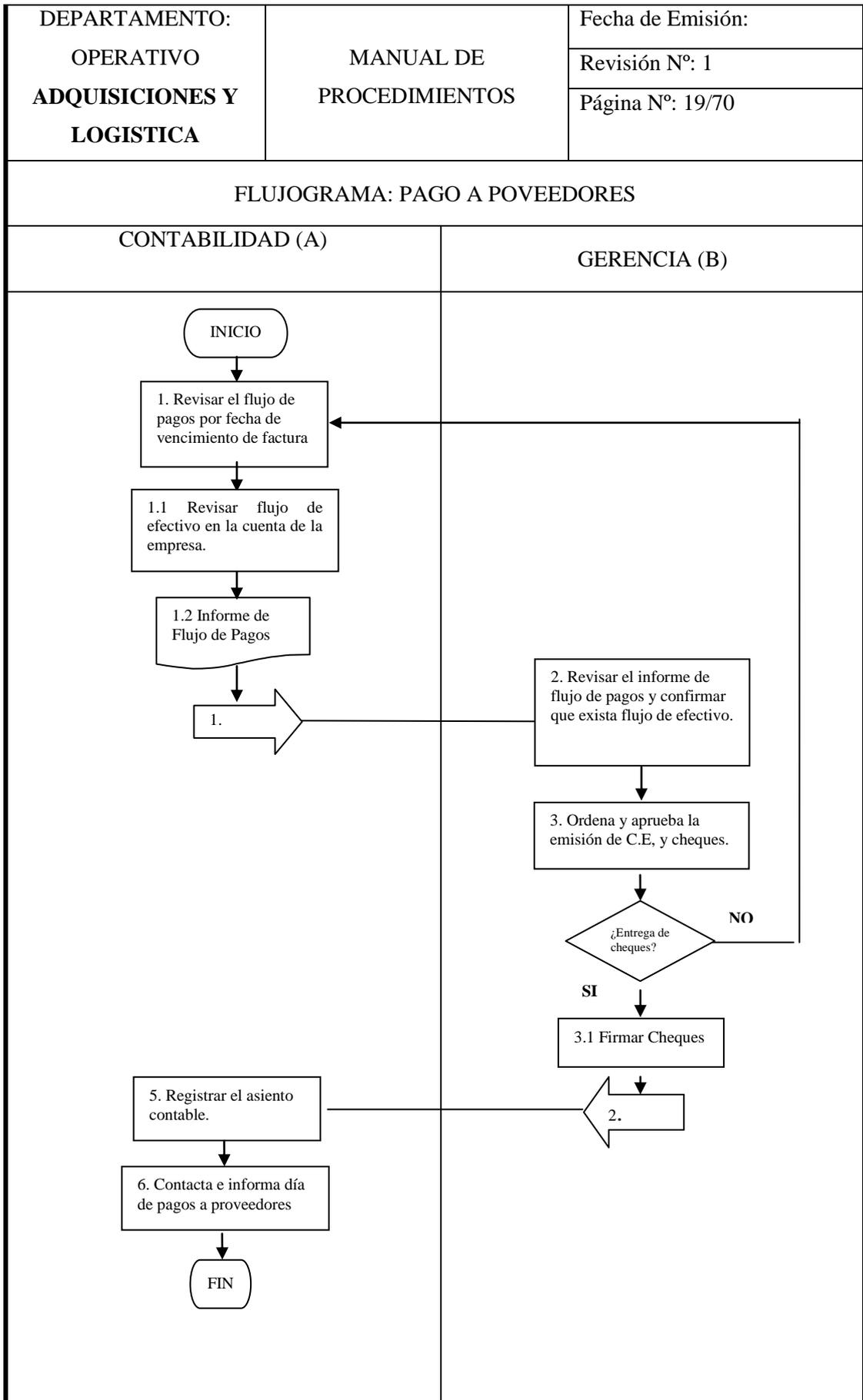
<b>DEPARTAMENTO: FINANCIERO CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 14/70
<b>PROCEDIMIENTO: REPOSICION DE GASTOS FIJOS Y DE CAJA CHICA</b>		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	ADMINISTRACION	1. Elaborar el reporte mensual de gastos fijos y la solicitud mensual de fondos de caja chica.
2	GERENCIA	2. Envía para aprobación de transferencia de fondos o emisión de cheques.  2.1 Si: Aprueba transferencia de valores 2.2 No: Envía administración para nueva revisión
3	CONTABILIDAD	3. Transfiere valores aprobados para administrador.
4	ADMINISTRACION	4. Realiza pagos fijos mensuales: arriendo, agua, luz, teléfono, etc.
5	CONTABILIDAD	5. Realiza compra de materiales varios solicitados para trabajos diarios.
		6. Prepara y envía el reporte de gastos, ajuntando y detallando los recibos y facturas obtenidos en el mes.
		7. Ingresa en el sistema los gastos y cierra la cuenta con el monto transferido.



DEPARTAMENTO: FINANCIERO CONTABILIDAD Y AUDITORIA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°:
		Página N°: 16/70
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE PRESUPUESTOS PARA LICITACIONES		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	GERENCIA	1.- Solicitar y revisar la base de datos de materiales e insumos actualizada.
2	INGENIERIA	2.- Establecer el formato del presupuesto requerido de acuerdo al proyecto a licitar, según visita al sitio.
3	GERENCIA	3.- Diseñar e imprimir planos, cantidades y volúmenes de obra para someter a revisión.
4	INGENIERIA	<b>Si:</b> Aprueba y solicita análisis de precios unitarios. <b>No:</b> reenvía para nueva revisión.
5	GERENCIA	4.- Realizar y valorar el presupuesto estimativo, con precios unitarios de los costos indirectos que fueron previamente aprobados. 5.- Recibir el presupuesto estimativo para dar valores a los costos directos de la obra a realizar. 6.- Entregar a contabilidad los documentos listos para envío de licitación.



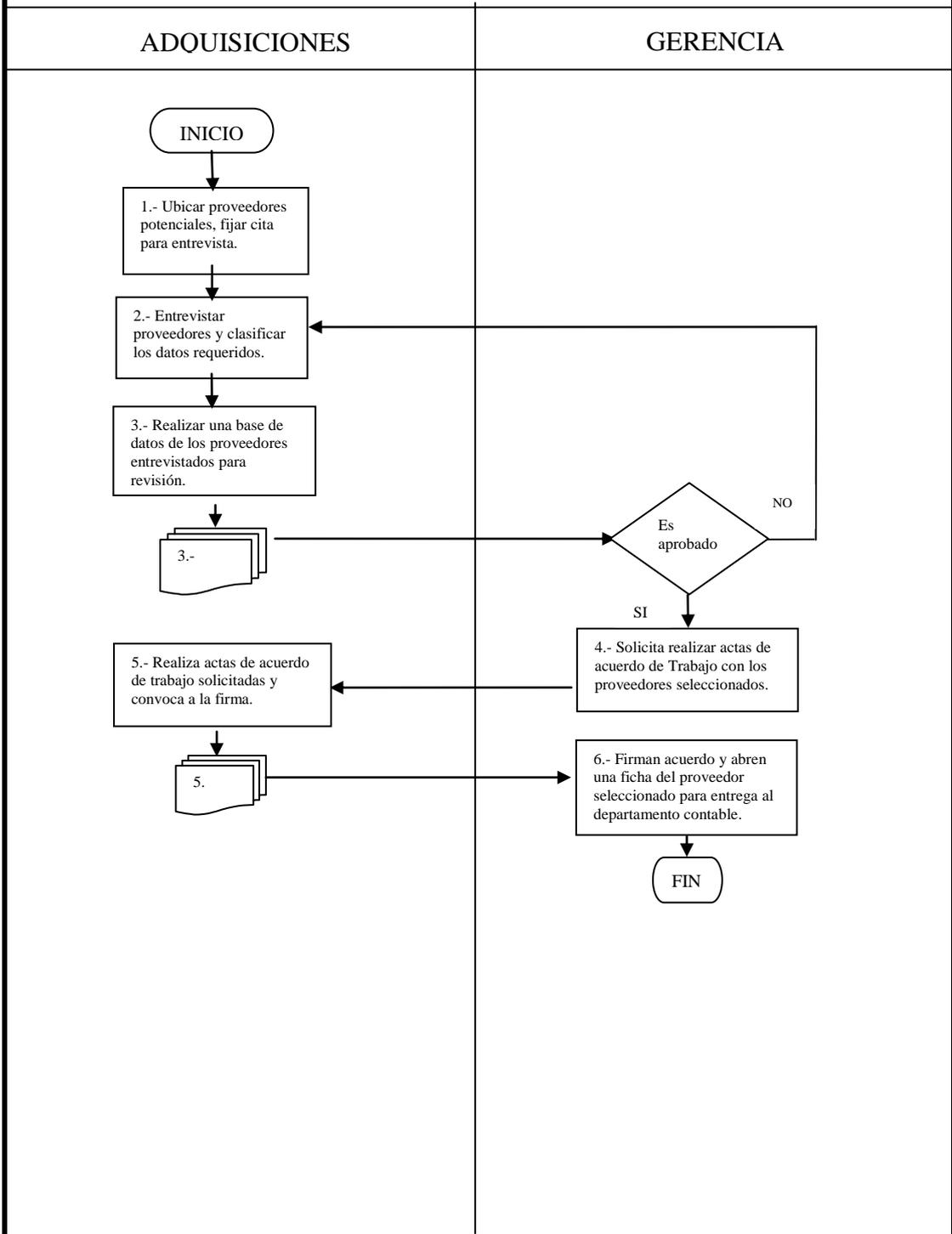
DEPARTAMENTO: OPERATIVO <b>ADQUISICIONES Y</b> LOGISTICA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 18/70
PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	CONTABILIDAD	1. Revisar el flujo de pagos a proveedores por fecha de vencimiento de factura.  1.1 Revisar flujo de efectivo en la cuenta de la empresa.  1.2 Elaborar el informe de Flujo de Pagos.
2	GERENTE	2. Revisar el informe de flujo de pagos y confirmar que exista flujo de efectivo.  3. Ordenar y aprobar la emisión de comprobantes de egreso (anexo5) y cheques  3.1 Si: Firma Cheques 3.2 No: Envía los cheques a contabilidad para nueva revisión.
3	CONTABILIDAD	4. Envía el informe y los cheques a contabilidad.  5. Registrar el asiento contable.  6. Contacta e informa día de pago a proveedores.



DEPARTAMENTO OPERATIVO ADQUISICIONES Y LOGISTICA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°:
		Página N°: 20/70
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PROVEEDORES		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	ADQUISICIONES	1.- Ubicar proveedores potenciales, fijar cita para entrevista.
2	GERENCIA	2.- Entrevistar proveedores y clasificar los datos requeridos: materiales, lista de precios, forma de pago, tiempos de entrega, etc.
3	ADQUISICIONES	3.- Realizar una base de datos de los proveedores entrevistados para someter a revisión y selección.
	ADQUISICIONES	<b>Si:</b> Aprueba y solicita realizar Acta de Acuerdo de Trabajo.
	ADQUISICIONES	<b>No:</b> Solicita otras opciones.
	GERENCIA	5.- Realiza actas de acuerdo de trabajo solicitadas y convoca a la firma.
	GERENCIA	6.- Firman acuerdo y abren una ficha del proveedor seleccionado para entrega al departamento contable.

DEPARTAMENTO OPERATIVO <b>ADQUISICIONES</b> Y LOGISTICA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°:
		Página N°: 21/70

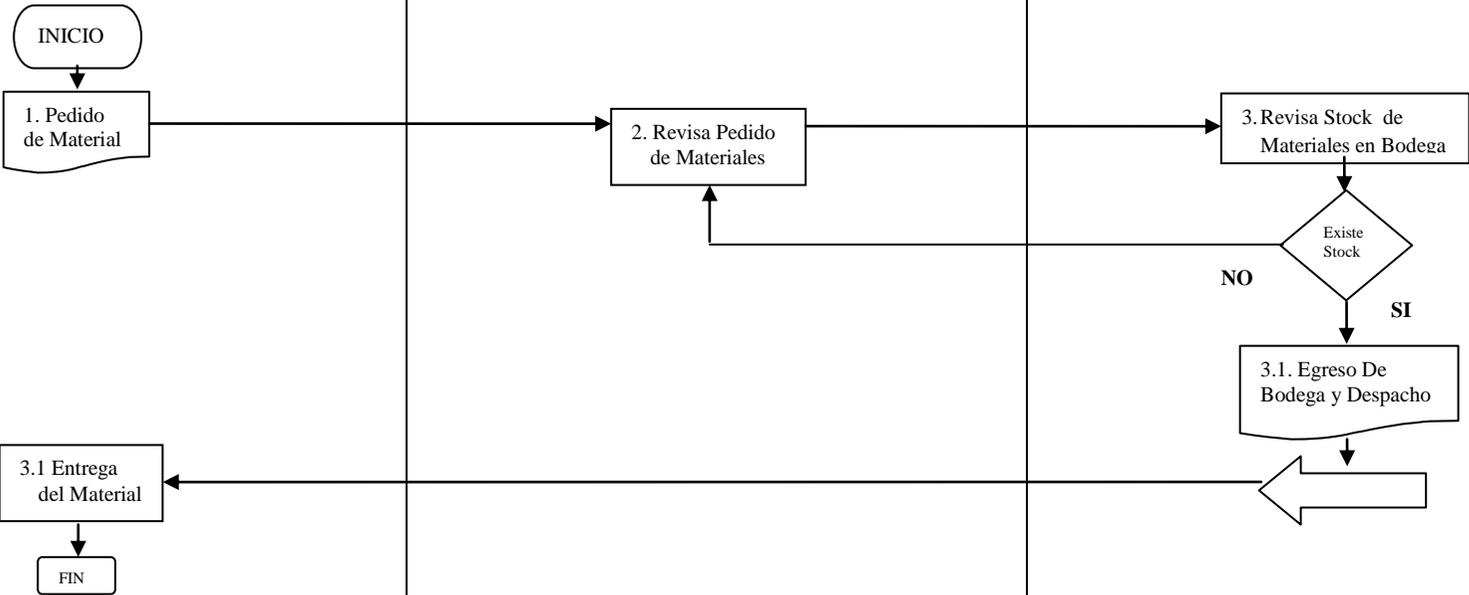
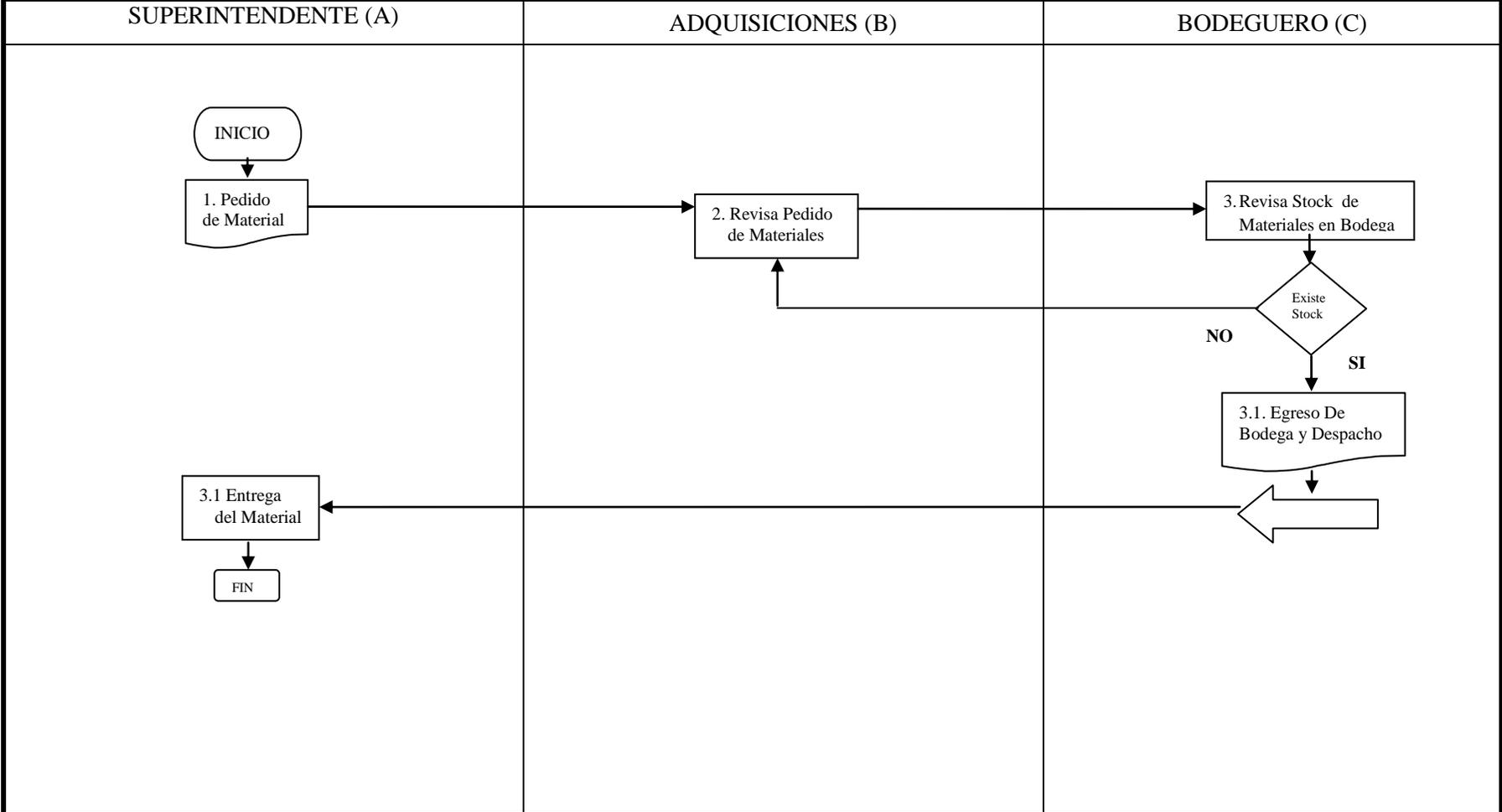
**FLUJOGRAMA: SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

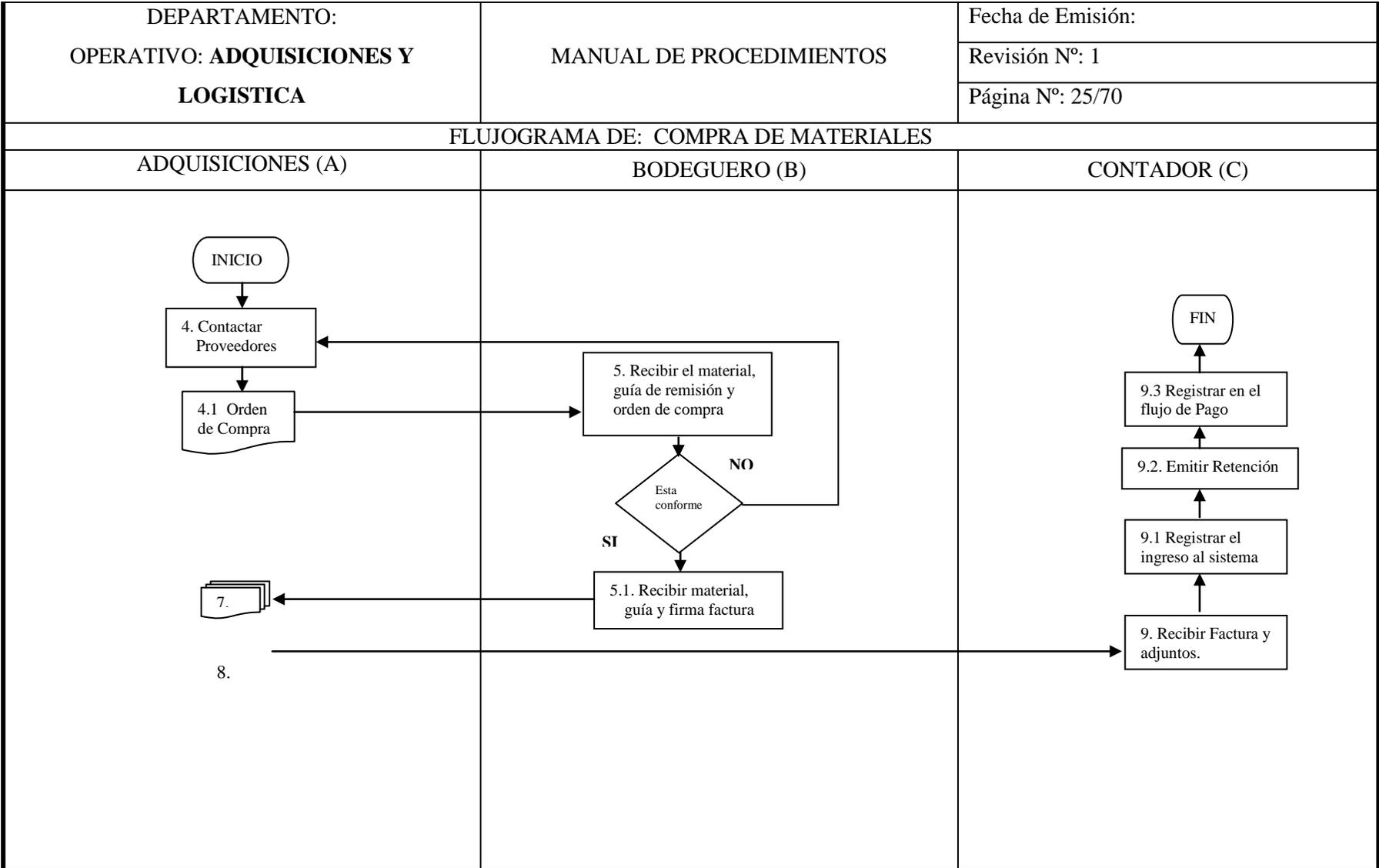


DEPARTAMENTO: OPERATIVO <b>ADQUISICIONES Y</b> LOGISTICA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 22/70
PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MATERIALES		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	SUPERINTENDENTE	1. Realizar la requisición de materiales con los trabajadores de obra  1.1 Realizar el pedido de materiales (Anexo 1).
2	ADQUISICIONES	2. Recibe y revisa el pedido de materiales.  2.1 Enviar copia de pedido de materiales para revisión de Stock
3	BODEGUERO	3. Recibe el pedido de materiales y revisa el stock del inventario.  a. Si: Confirma el pedido y realiza el egreso de materiales de bodega y despacha material  b. No: Solicita la compra del material.

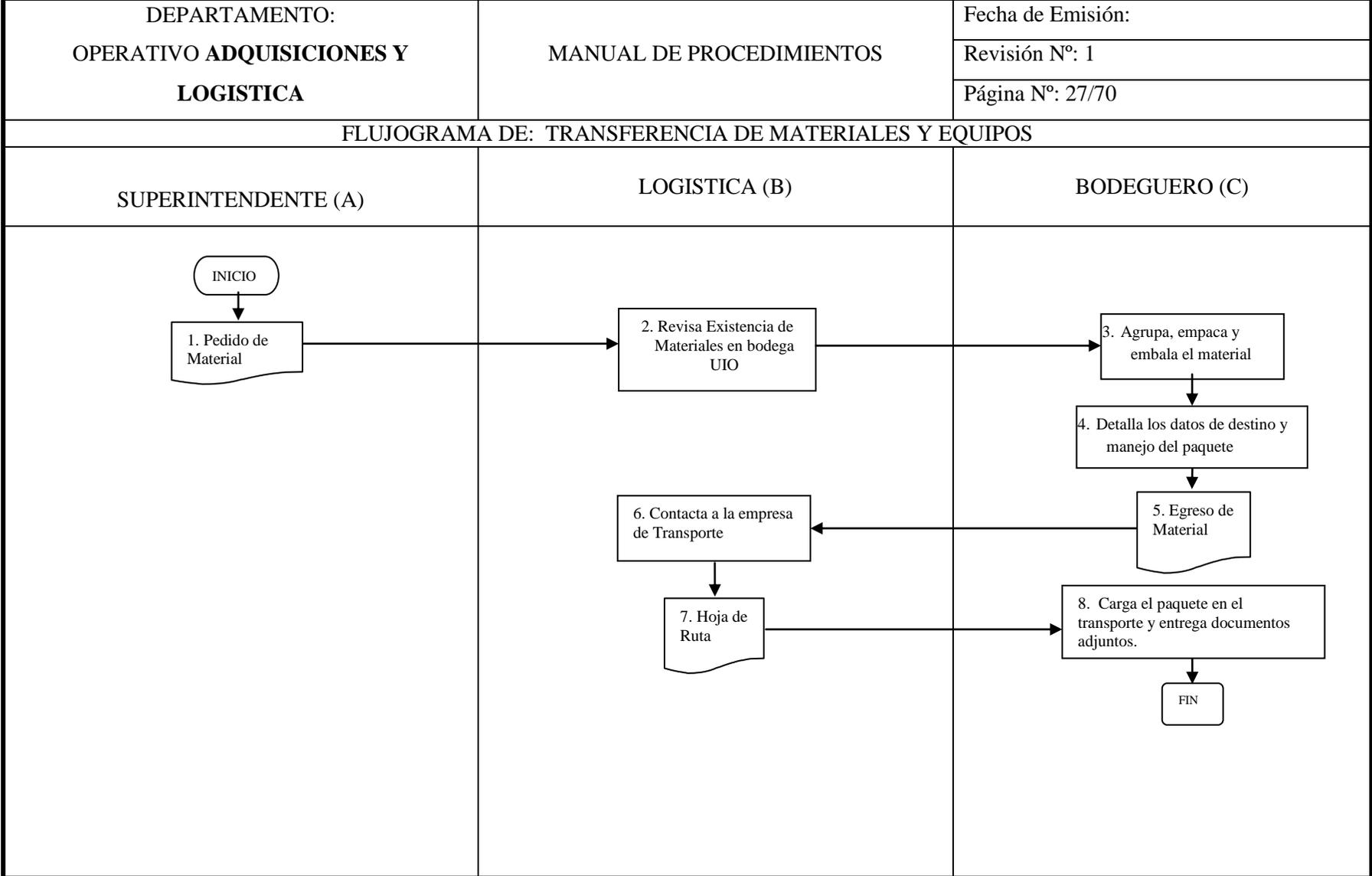
<b>DEPARTAMENTO: OPERATIVO ADQUISICIONES Y LOGISTICA</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 23/70
<b>PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MATERIALES</b>		
<b>PASOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
4	ADQUISICIONES	4. Contactar a los proveedores y realizar la orden de compra. (Anexo 2).
5	BODEGUERO	5. Recibir el material, verifica Guía de Remisión vs Orden de Compra.  a. Si: Recibir y firmar factura de compra. b. No: Contactar al proveedor.
6	ADQUISICIONES	6. Realiza el ingreso del material a bodega. (Anexo 3).  7. Recibe y revisa Orden de Compra, Guía de Remisión, Ingreso a Bodega y Factura.
7	CONTADOR	8. Enviar factura a Contabilidad.  9. Recibir los documentos de soporte y factura de compra.  9.1 Registrar el ingreso al sistema  9.2 Emitir la Retención  9.3 Registrar la Factura en el flujo de pagos a proveedores de acuerdo al período de crédito

**FLUJOGRAMA DE: COMPRA DE MATERIALES**





DEPARTAMENTO: OPERATIVO <b>ADQUISICIONES Y</b> LOGISTICA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Revisión N°: 1
		Página N°: 26/70
PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DE MATERIALES Y EQUIPOS		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	SUPERINTENDENTE	1. Realiza orden de Pedido de materiales de Bodega UIO.  1.1 Envía una copia del pedido de materiales.
2	LOGISTICA	2. Recibe y revisa en inventario de Bodega UIO.  2.1 Envía una copia del pedido, identificando la existencia del material requerido.
3	BODEGUERO	3. Agrupa, empaca y embala los materiales requeridos.  4. Detalla en el paquete los datos de destino y el tipo de manejo del mismo.
4	LOGISTICA	5. Emite el documento de egreso de materiales.  6. Recibe el egreso de bodega y genera Hoja de Ruta (Anexo 4)
5	BODEGUERO	7. Contacta a la empresa de Transporte y coordina la hora, dirección de retiro y destino. 7.1 Envía una copia de Hoja de Ruta.  8. Carga el paquete en el transporte y entrega documentos de soporte.



#### **4.4 Planeación de estrategias.**

Tanto el área administrativa, como el área financiera y operativa de ECUANGERCOSTRUCTEC CIA. LTDA. es deficiente, si bien es cierto que un buen porcentaje del personal se siente comprometido con la empresa; no es menos cierto que no están de acuerdo con la administración del personal, la deficiente planificación interna; la inexistencia de retroalimentación y reconocimiento de resultados de metas a corto y mediano plazo, el incumplimiento en el pago de sus sueldos, la falta de una evaluación del desempeño, la carencia de capacitaciones y charlas motivacionales, es lo que está impidiendo impulsar y aprovechar completamente los recursos.

Con el presente manual se persigue alinear políticas para el área administrativa, operativa y financiera con la estrategia de la empresa, es decir implantar a través de las personas, quienes son los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

A la vez busca satisfacer las necesidades de los trabajadores en la empresa y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal. Proporciona programas e instalaciones para su esparcimiento. Desarrolla procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Así como el establecimiento de métodos precautorios para salvaguardar a la empresa, su personal y sus pertenencias de robos, incendios y riesgos similares.

#### **4.5 Plan de acción por estrategia planteada.**

Las estrategias que se propondrán a ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA, para mejorar, aprovechar y optimizar sus recursos serán:

- Promover y difundir mediante una campaña publicitaria los servicios que la empresa ofrece, de esta manera mantendremos su posicionamiento en el mercado.

##### a) Anuncios Publicitarios en Roll-up

###### Objetivo

Diseñar el estilo de la publicidad de la empresa, con la finalidad de dar a conocer los servicios que ésta ofrece.

###### Táctica

Diseñar el estilo publicitario de la empresa, planificando los espacios físicos con la siguiente información: Slogan de la empresa, datos de la empresa servicios que ofrece enfocado a incentivar la utilización de los mismos.

###### Acción Específica

Dicha publicidad será exhibida en diferentes espacios estratégicos de la empresa.

### Costo

Se publicarán 3 unidades de los diseños publicitarios en un tamaño de 60cm x 200cm, tendrán un costo de \$360. El costo global de esta estrategia será de \$560 dólares incluyendo \$200 dólares por gastos varios.

### Plazo

El plazo para el desarrollo de la estrategia será de tres semanas y su aplicación durante todo el año de implementación.

## b) Elaborar volantes informativos

### Objetivo

Realizar volantes informativos de la empresa, su amplia experiencia en la construcción y la calidad de sus servicios, con la finalidad de reafirmar la campaña publicitaria y la imagen de la empresa.

### Táctica

Contratar una imprenta, a la que se le indicará el estilo y diseño del volante en el cual deberá constar el nombre de la empresa el logo, el listado de sus obras así como los teléfonos y dirección.

### Acción Específica

Contratar 4 estudiantes universitarios, capacitarlos para que realicen la entrega de dichos volantes en lugares estratégicos de la ciudad de Quito.

### Costo

Se producirán 2000 volantes informativos full color con un costo de \$400. En relación a los estudiantes que entregarán los volantes; se les cancelarán \$60 diarios a cada uno, los 4 días sábados del mes. Lo que representa un costo de \$1560 incluidos gastos de movilización, más los \$200 por impresión de volantes.

### Plazo

El plazo para el desarrollo de la estrategia será de un mes y su aplicación durará todo el año de implementación.

**CUADRO N°1 PLAN DE ACCION POR ESTRATEGIA 1**

Enero del 2012 – Diciembre del 2012

Objetivo operacional	Estrategia Operacional	Acción Estratégica	Indicador	Responsable	RRH H (H/H)	Materiales	Tiempo		Costo	Observaciones
							Duración (Semanas)	Período		
Afianzar el posicionamiento de la empresa, a través de un medio publicitario que llegue de forma directa a los clientes	Realizar una campaña publicitaria a través de los medios de comunicación más adecuados.	Diseño del material publicitario.	Informe de diseño	Gerente General	15	Computador Suministros de oficina	1	Enero 02/2012 – Enero 05/2012	\$50	Horas computador y papelería.\$50.
		Publicar el diseño publicitario en un tamaño de 60cm x 200cm.	Roll-up exhibidos en oficina	Gerente General	15	Computador Suministros de oficina Movilización	1	Enero 16-2012 – Enero 18/2012	\$560	3Roll-ups \$360 más \$200 gastos varios.
		Elaboración de volantes informativos	Físico entregado	Gerente General	2	Computador Suministros de oficina	1	Febrero 04/2012-/ Febrero 25/2012	\$1560	2000 Volantes \$400 4Estudiantes \$60diarios x 4 días total \$960 Gastos de movilización \$200.
		Control y de evaluación de campaña publicitaria	Informe de control y seguimiento	Gerente General	5	Computador Suministros de oficina	1	Febrero 15/2012 – Febrero 18/2012	\$100	Horas computador y papel.
<b>SUBTOTAL</b>									<b>\$2270</b>	

- Fomentar capacitaciones para la difusión de la cultura organizacional de la empresa, de las normas de seguridad industrial, enfocándose en la especialización de la atención y servicio al cliente.

A) Desarrollar y difundir la cultura organizacional, valores, habilidades y conductas del personal, especializándose en las relaciones laborales, seguridad laboral y la atención y servicio al cliente.

#### Objetivo

Diseñar letreros de señalización y uso del equipo de protección personal, para fomentar la importancia del cumplimiento de las normas de seguridad industrial, relaciones laborales y desarrollo organizacional.

#### Táctica

Compensar con un diploma de reconocimiento al mérito, al empleado identificado y catalogado por sus compañeros como el trabajador con “0” accidentes, por el correcto uso del equipo de protección, por transmitir la cultura organizacional y por ser considerado como el compañero del mes.

#### Acción específica

Diseñar el estilo para los letreros de 50x50cm que difundirán la cultura organizacional de la empresa, así como la señalización del uso del equipo de protección personal (EPP).

Organizar una capacitación sobre la importancia de las Relaciones Laborales, la competitividad, el liderazgo y la atención y servicio al cliente.

## Costo

El costo de la fabricación de cada letrero será de \$120 dólares, se deberá considerar que para la cultura organizacional se requerirán 6 letreros dando un total de \$720 y para la señalización del EPP se requerirán 10 unidades a \$150 c/u; dando un total \$1600 incluyendo los gastos de instalación.

Para la Capacitación de Relaciones Laborales, competitividad y liderazgo se contratará una asesoría experta en manejo del tema, quienes ofertan sus servicios por un costo de \$3500, para 15 personas, incluido la papelería y el certificado de haber participado en dicho curso.

## Plazo

El plazo para el desarrollo de esta estrategia, será de dos meses, y su aplicación durará todo el año de implementación.

**CUADRO N°2 PLAN DE ACCION POR ESTRATEGIA 2**

Enero del 2012 – Diciembre del 2012

Objetivo operacional	Estrategia Operacional	Acción Estratégica	Indicador	Responsable	RRH H (H/H)	Materiales	Tiempo		Costo	Observaciones
							Duración (Semanas)	Período		
Desarrollar y difundir la cultura organizacional, valores, habilidades y conductas del personal, especializándose en las relaciones laborales, seguridad laboral y la atención y servicio al cliente.	Compensar con un diploma de reconocimiento al mérito, al empleado identificado y catalogado por sus compañeros como el trabajador con "0" accidentes, por el correcto uso del equipo de protección, por transmitir la cultura organizacional y por ser considerado como el compañero del mes.	Diseñar el estilo para los letreros de 50x50cm que difundirán la cultura organizacional, el uso del equipo de protección personal (EPP).	Letreros de Cultura Organizacional, del Uso del PPE.	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	20	Computador, Suministros de oficina, Internet e impresora	4	Marzo 05/2012 - Mayo 05/2012	\$2320	Contrato de Elaboración e impresión de Letreros \$2220 más Gastos de Instalación \$100.
		Organizar una capacitación sobre la importancia de las Relaciones Laborales, la competitividad y el liderazgo.	Certificado de Capacitación de Relaciones Laborales, competitividad y Liderazgo	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	8	Sala de Reuniones de la Empresa	1 día	Abril 09/2012 – Abril 30/2012	\$3500	Contrato con Empresa de Asesoría para dictar Cursos de Capacitación \$3500 incluye material didáctico, estero y certificación.
<b>SUBTOTAL</b>									<b>\$5820</b>	

- Adquirir un equipo para el control de asistencia, de acuerdo a la especificación del Gerente está de acuerdo en la compra del equipo “RELOJ BIOMETRICO DE HUELLA DIGITAL”, para el registro de ingreso y salida del personal.
- Establecer, definir y dar a conocer la descripción de funciones y actividades del personal de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. modernizando los Sistemas de Supervisión, Monitoreo y Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos.
  - a) Sistema de Control de Asistencia, Reloj Biométrico de huella digital: IFACE402 para el registro del ingreso y salida del personal.

### Objetivo

Establecer un medio de control de asistencia eficiente, para dar a conocer al personal de la empresa la importancia de la puntualidad y asistencia a su lugar de trabajo, de esta manera se sentirán controlados y conformes con los reportes reales obtenidos de las horas normales y suplementarias de trabajo.

### Táctica

Adquirir el equipo Reloj Biométrico de Huella digital IFACE402, sincronizarlo y ubicarlo en un lugar estratégico al alcance y vista del personal a su vez realizar la capacitación necesaria del correcto uso del equipo.

### Acción Específica

Solicitar varias proformas del equipo con su respectiva instalación, para someter aprobación de parte de la gerencia de la empresa.

### Costo

El costo del equipo es de \$1500, viene con todos los accesorios necesarios para su instalación. Se estima que entre el cableado y los elementos necesarios para la conexión, más los gastos de movilización se requerirán \$300. Dando un total de \$1800.

### Plazo

El plazo para el desarrollo de la estrategia será de 1 mes y su aplicación durante todo el año de implementación.

- b) Establecer, definir y dar a conocer la descripción de funciones y actividades del personal de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. modernizando los Sistemas de Supervisión, Monitoreo y Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos.

### Objetivo

Elevar el desempeño de los trabajadores, fomentando la innovación, relación y guía de su equipo de trabajo y con otras áreas, para modernizar los Sistemas de Supervisión, Monitoreo y Evaluación del Desempeño del Recurso Humano.

## Táctica

Planificar y convocar a una reunión al personal directivo de las distintas áreas de la empresa, para esquematizar las funciones y actividades propias de cada departamento; definir la coordinación y relación entre ellas, describir las competencias del cargo y el perfil profesional de la persona en el mismo.

## Acción específica

Enlistar las funciones y actividades de cada área en la pizarra del personal, quienes se calificarán grupal y diariamente con una puntuación del 1 al 5, siendo 1 No Realizado, 3 Medianamente Realizado y 5 Realizado eficientemente, es decir incentivando la relación entre áreas que faciliten el desarrollo de cada procedimiento interno.

Esta calificación por cumplimiento de cada función y actividad será revisada y monitoreada por el Jefe inmediato, quien otorgará medallas de papel al mejor desempeño y quien a su vez deberá adjuntarlo al reporte de asistencia y observaciones para el pago de cada quincena. Si es necesario se realizarán reuniones semanales que estimulen el cumplimiento de esta acción.

## Costo

El costo de esta acción se determina con la adquisición de 15 pizarrones de 80cm x 80cm en el material de corcho cuyo costo es de \$80, dando un total de \$1200, más el

costo de 20 medallas de papel a \$3,00 y \$100 de gastos de movilización. Lo que suma un costo total de \$160.

#### Plazo

El plazo para el desarrollo de la estrategia será de dos semanas y su aplicación será durante todo el año de implementación del proyecto.

**CUADRO N°3 PLAN DE ACCION POR ESTRATEGIA 3**

Enero del 2012 – Diciembre del 2012

Objetivo operacional	Estrategia Operacional	Acción Estratégica	Indicador	Responsable	RRHH (H/H)	Materiales	Tiempo		Costo	Observaciones
							Duración (Semanas)	Período		
	Solicitar proformas para la posible adquisición del equipo Reloj biométrico de huella digital, que permita obtener resultados precisos del registro de ingreso y salida del personal	Adquirir el equipo de control de Asistencia IFACE204, lector de huella digital.	Factura y equipo	Jefe de Adquisiciones	15	Computador, Materiales de conexión y Gastos de movilización	1	Julio 05/2012-Julio 09/2012	\$1800	El costo de equipo será de \$1500 más \$300 por gastos de conexión y movilización
Perfeccionar el Sistema de Control de Asistencia y de Recursos Humanos de la empresa, reduciendo costos y optimizando recursos.	Elevar el desempeño de los trabajadores, fomentando la innovación, relación y guía de su equipo de trabajo y con otras áreas, para modernizar los Sistemas de Supervisión, Monitoreo y Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos.	Enlistar las actividades de cada área en la pizarra del personal, quienes se calificarán grupal y diariamente con una puntuación del 1 al 5, siendo 1 No Realizado, 3 Medianamente Realizado y 5 Realizado eficientemente, es decir incentivando la relación entre áreas que faciliten el desarrollo de cada procedimiento interno	Pizarrones con Reporte diario del desempeño de funciones y actividades	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	24	Sala de Reuniones de la Empresa	2	Mayo 07-2012-Mayo 28-2012	\$1160	Adquisición de pizarrones \$1000, Compra de Medallas de Papel \$60 y \$100 Gastos de movilización.
<b>SUBTOTAL</b>									<b>\$2960</b>	

- Capacitar, dirigir, evaluar y corregir a todos los miembros de la empresa, para la puesta en marcha de la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Integral.

#### Objetivo

Organizar, coordinar y desarrollar la IMPLEMENTACIÓN del Plan de Mejoramiento Integral, por medio de la capacitación a todo el personal de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA LTDA., aclarando dudas e inquietudes y direccionando el debido funcionamiento de los procesos detallados.

#### Táctica

Solicitar proformas para la posible adquisición de un proyector que permita exponer claramente los procesos establecidos para el eficiente desempeño del personal de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.

#### Acción Específica

Adquirir un proyector marca EPSON VPL-PLUS XGA, para brindar capacitación al personal de la empresa.

#### Costo

El costo del proyector es de \$900, incluye pantalla, soporte, control remoto, puntero láser y estuche.

### Plazo

El plazo será de 2 semanas, luego de la adquisición el equipo será parte de los activos fijos de la empresa.

### Táctica

Solicitar asistencia profesional de 2 personas para dictar la capacitación al personal de la empresa.

### Acción Específica

Contratar 2 Profesionales que dicten la capacitación sobre la implementación del plan de Mejoramiento Integral

### Costo

El costo por la asesoría profesional es de \$1200 por persona, este valor incluye el equipo tecnológico necesario, el material didáctico, la capacitación continua y puesta en marcha de los procesos a implementarse, el informe de resultados y el certificado de participación.

El Costo global de esta estrategia es de \$2800, considerando el costo de alimentación y transporte para el personal de la empresa,

### Plazo

El plazo para esta estrategia de capacitación será de manera continua durante 3 meses, cabe recalcar que internamente se organizarán grupos de trabajo, en conjunto con Gerencia y el Jefe de Recursos Humanos.

**CUADRO N° 4 PLAN DE ACCION POR ESTRATEGIA 4**

Enero del 2012 – Diciembre del 2012

Objetivo operacional	Estrategia Operacional	Acción Estratégica	Indicador	Responsable	RRHH (H/H)	Materiales	Tiempo		Costo	Observaciones
							Duración (Semanas)	Período		
Organizar, coordinar y desarrollar la IMPLEMENTACIÓN del Plan de Mejoramiento Integral, por medio de la capacitación a todo el personal de la empresa., aclarando dudas e inquietudes y direccionando el debido funcionamiento de los procesos detallados.	Solicitar proformas para la posible adquisición de un proyector que permita exponer claramente los procesos establecidos para el eficiente desempeño del personal de la empresa.	Adquirir un proyector marca EPSON VPL-PLUS XGA, para brindar capacitación al personal de la empresa	Factura y equipo proyector	Jefe de Adquisiciones	15	Computador y Gastos de movilización	1	Julio 05/2012-Julio 09/2012	\$1000	El costo de equipo será de \$900 más \$100 por gastos de movilización.
		Contratar 2 Profesionales que dicten la capacitación sobre la implementación del plan de Mejoramiento Integral	Capacitadores Material Didáctico Certificados de Participación Informe de Resultados	Capacitadores Jefe de Recursos Humanos Gerencia	80	Proyector Papelería Suministros de oficina  Sala de Reuniones de la Empresa	12	Julio-15/2012-Septiembre 15-2012	\$2800	Honorarios Capacitadores, Material didáctico Certificado de Participación Informe de Resultados \$2400, más \$600 en gastos de alimentación y transporte.
<b>SUBTOTAL</b>									<b>3800</b>	

#### **4.6 Presupuesto para la implementación del plan de mejoramiento integral.**

##### **Objetivo.-**

Preparar un presupuesto en el cual se desarrolle el estudio de costos y recursos necesarios, para la implementación y ejecución de un Plan de Mejoramiento Integral en la empresa ECUANGERCOSTRUCTEC CIA. LTDA.

El presente plan al ser integral debe ser considerado tanto al inicio de las operaciones que involucre a cada uno de los integrantes de la empresa como a los nuevos colaboradores de la misma, es decir mantener un perfecto orden y programación en cuanto a los integrantes de la empresa desarrollando semestralmente, a fin de mantenerlos informados y capacitados de las diferentes actividades de le empresa.

**PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL EN LA EMPRESA  
EUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.**

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	DETALLE	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Afianzar el posicionamiento de la empresa, a través de un medios publicitario que lleguen de forma directa a los clientes	Realizar una campaña publicitaria a través de los medios de comunicación más adecuados.	Diseñar el estilo de publicidad de la empresa con la finalidad de dar a conocer los servicios que esta ofrece	Recursos Materiales: Suministros de Oficina, Diseños publicitarios.	\$ 610	Ver cuadro N°1 Planes por Estrategia 1
			Recursos Económicos: Varios		
			Recursos Tecnológicos: Computador		
		Realizar volantes informativos de la empresa, su amplia experiencia en la construcción, y la calidad de sus servicios con la finalidad de reafirmar la campaña publicitaria y la imagen de la empresa.	Recursos Materiales: Volantes Informativos	\$ 1660	
			Recursos Humanos: Personal para repartir volantes		
			Recursos Económicos: Gastos de Movilización, Impresión de volantes		
Desarrollar y difundir la cultura organizacional, valores, habilidades y conductas del personal, especializándose en las relaciones laborales, seguridad laboral y atención y servicio al cliente.	Compensar con un diploma de reconocimiento al mérito, al empleado que cumpla con las normas de seguridad y que transmita la cultura organizacional de la empresa.	Diseñar el estilo para los letreros de 50x50cm que difundirán la cultura organizacional, el uso del equipo de protección personal (EPP).	Recursos Materiales: Suministros de Oficina, Diseño de Letreros	\$ 2320	Ver cuadro N°2 Planes por Estrategia 2
			Recursos Económicos: Gastos de Elaboración e impresión de Letreros Gastos de Instalación		
			Recursos Tecnológicos: Computador, Impresora		
		Organizar una capacitación sobre la importancia de las Relaciones Laborales, la competitividad y el liderazgo y la atención y servicio al cliente.	Recursos Materiales: Papelería, Esferos, Certificados	\$ 3500	
			Recursos Humanos: Personal que brindará la capacitación		
			Recursos Económicos: Costo de Asesoría en Capacitación		
<b>SUMAN Y PASAN</b>				<b>\$ 8.090</b>	

SUMAN Y VIENEN				\$ 8,090	
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	DETALLE	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Perfeccionar el Sistema de Control de Asistencia y de Recursos Humanos de la empresa.	Solicitar proformas para la posible adquisición del equipo de sistema de control Reloj	Adquirir el equipo de sistema de control de asistencia, lector de huella digital, para establecer un medio de control seguro para el personal y la empresa.	Recursos Tecnológicos: Computador	\$ 1800	Ver cuadro N°3 Planes por Estrategia 3
			Recursos Económicos: Adquisición de		
Elevar el desempeño de los trabajadores, fomentando la innovación, relación y guía de su equipo de trabajo y con otras áreas, para modernizar los Sistemas de Supervisión, Monitoreo y Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos		Enlistar las actividades de cada área en la pizarra, y calificar con una puntuación del 1 al 5, siendo 1 No Realizado, 3 Medianamente Realizado y 5 Realizado eficientemente, incentivando la relación entre áreas que faciliten el desarrollo de cada procedimiento interno	Recursos Humano: Personal	\$ 1160	
			Recursos Económicos: Adquisición Pizarras, Medallas de Papel, Gastos de Movilización		
Recursos Tecnológicos: Computador					
Organizar, coordinar y desarrollar la Implementación del Plan de Mejoramiento Integral, por medio de la capacitación a todo el personal de la empresa	Solicitar proformas para la posible adquisición de un proyector que permita exponer claramente los procesos establecidos para el eficiente desempeño del personal de la empresa	Adquirir un proyector marca EPSON VPL-PLUS XGA, para brindar capacitación al personal de la empresa	Recursos Tecnológicos: Computador	\$ 1000	Ver cuadro N°4 Planes por Estrategia 4
			Recursos Económicos: Adquisición de Proyector		
Solicitar asistencia profesional de 2 personas para dictar la capacitación al personal de la empresa		Contratar 2 Profesionales que dicten la capacitación sobre la implementación del plan de Mejoramiento Integral	Recursos Humano: Personal para Capacitación	\$ 2,800	
			Recursos Económicos: Contrato por Capacitación, Materiales, Certificados, etc. Gastos de alimentación y Transporte		
Recursos Tecnológicos: Computadores					
<b>TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO</b>				<b>\$ 14,850</b>	

**4.7 Beneficios de realizar la implementación del plan de mejoramiento integral del área administrativa, operativa y financiera de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA.**

Para conocer los posibles resultados tanto en el área administrativa, operativa y financiera de la empresa, una vez realizada la implementación del presente plan de mejoramiento, a continuación se detalla el antes y después de lo que plantea mi propuesta:

ANTES DE LA IMPLEMENTACION	DESPUES DE LA IMPLEMENTACION
El 45% del personal encuestado conoce a Ecuaiingerconstructec Cia. Ltda, como una empresa de construcción.	La implementación del plan de mejoramiento integral busca promover una campaña publicitaria que permita mejorar y mantener el posicionamiento en el mercado, es sumamente importante que la gente mantenga en su mente la calidad en diseño y construcción que ofrece Ecuaiingerconstructec Cia. Ltda.
Desconocimiento total de la cultura organizacional de la empresa, personal desinteresado al respecto.	Se hace hincapié en la necesidad de promover y difundir interna y externamente la razón de ser de la empresa, así cómo de lo que busca y hacia dónde quiere llegar a través de sus servicios. Se propone un método de reconocimiento para el personal que se preocupe por conocer y dar a conocer la cultura organizacional.
Sistemas operacionales obsoletos, procedimientos realizados de “memoria”, falta de capacitación al personal de la empresa, descontento e insatisfacción general por el clima laboral.	Se propone brindar capacitaciones focales continuas, para las diferentes áreas de acción; estableciendo métodos de evaluación del desempeño, a través del reconocimiento al mérito, motivando e impulsando el beneficio de mejorar individual y colectivamente para la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo para el progreso de la empresa.

<b>En el Área Administrativa:</b>	
<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACION</b>	<b>DESPUES DE LA IMPLEMENTACION</b>
Carencia de Manual de Procedimientos, personal comprometido pero desmotivado, insatisfecho y cansado de la duplicidad de funciones y actividades.	El Plan de mejoramiento integral, describe claramente el proceso, detalla actividades y funciones de cada área de trabajo, delimitando al personal su área de acción.
Control de asistencia obsoleto, personal despreocupado de la importancia en el cumplimiento de su horario de trabajo.	El presente plan propone adquirir un equipo de control de asistencia preciso, a fin de incentivar la puntualidad, responsabilidad y organización para asistir a su jornada de trabajo.
Deficiente administración del personal, la falta de comunicación y la inexistente evaluación del desempeño.	Se plantea un sistema de evaluación del desempeño compensatorio y de reconocimiento económico que motivará e impulsará la necesidad de capacitarse y demostrarse a sí mismo y hacia los demás la importancia del logro de objetivos y metas planteadas.
<b>En el área Financiera</b>	
<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACION</b>	<b>DESPUES DE LA IMPLEMENTACION</b>
Insatisfacción de proveedores, constantes quejas y reclamos por incumplimientos en fecha de pago.	Se propone alimentar y dar seguimiento a la base de datos de proveedores, para afianzar nuevas relaciones y mejorar el tiempo de respuesta para el cumplimiento de las obligaciones económicas adquiridas.
Frustración y quejas de Gerencia por los constantes errores en cálculo y elaboración de presupuestos para licitación.	Se plantea la capacitación constante para la utilización del software existente OPUS, actualizándolo diariamente con las variaciones de precios y stock. Así como la velocidad de respuesta de los proveedores zonales dependiendo del sitio en el que se desarrolle la obra.

<p>Insatisfacción por la demora en la reposición de caja chica, poca coordinación entre áreas de la empresa.</p>	<p>Es necesario incrementar el monto para el fondo de caja chica, se propone establecer una normativa que exija recibir facturas legales y notas de venta con datos reales del lugar de compra para justificar los gastos incurridos, no se aceptarán recibos comunes por ningún concepto, siempre y cuando el gasto sea menor de \$5.</p>
<p><b>En el área Operativa</b></p>	
<p><b>ANTES DE LA IMPLEMENTACION</b></p>	<p><b>DESPUES DE LA IMPLEMENTACION</b></p>
<p>Deficiente sistema de compra de materiales y equipos, compras de contado en su mayoría, sin contar con el material en stock.</p>	<p>El presente plan describe el proceso de compra de materiales y equipos, y se pretende capacitar a que la persona encargada esté segura de recurrir el mejor proveedor, obtener buen descuento, negociar facilidad de pago y verificar que cuente con la cantidad requerida al momento de la compra.</p>
<p>Demora en transferencia de materiales y equipos; sin material en sitio se retrasa el desarrollo del proyecto e impide el cumplimiento del cronograma de la fecha de entrega de la obra.</p>	<p>Se propone el proceso de transferencia de materiales y equipos eficiente, es necesario contratar un vehículo o firmar un acuerdo con una cooperativa de transporte para de esta manera contar con el medio en el momento preciso para transportar el material requerido de manera segura y prolija.</p>

## **CONCLUSIONES**

Finalizado el presente trabajo podemos concluir que el planteamiento de un plan de mejora integral en el área operativa, administrativa y financiera de ECUAINGERCONSTRUCTEC CIA. LTDA. se enfoca en la búsqueda de logros reales en el rendimiento, a través de la organización de las actividades y la minimización de tiempos y costos.

Para la elaboración de la presente propuesta fue necesaria la revisión y aprobación de la gerencia, quien consideró con suma cautela el área financiera, identificando de esta forma la necesidad de cambio para el mejoramiento de la organización.

La Implementación del presente plan constituirá una herramienta fundamental para poder desarrollar y aprovechar eficientemente los recursos de la empresa, buscando dar un mayor enfoque al cliente, el óptimo rendimiento en los procesos y evitando los subprocesos inútiles que solo constituyen barreras para un buen desempeño.

La propuesta de la implementación del plan de mejoramiento integral será un aporte tecnológico que brindará a CONSTRUCTEC una ventaja competitiva, ya que incentivará al conocimiento y el control de los procesos operativos, administrativos y financieros enfocados siempre a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El personal de CONSTRUCTEC se siente comprometido con la empresa en cierta parte, puesto que reconoce la falta de un manual que les permita desarrollar eficientemente sus actividades, sin duplicar ni omitir aspectos importantes dentro de cada área de trabajo.

El trabajo en equipo del personal de la empresa ha permitido declarar tanto la misión como la visión de CONSTRUCTEC, resaltando además sus valores y proponiendo siempre estrategias de mejora y cambio para su progreso a través de los tiempos.

Es importante resaltar y valorar el esfuerzo y desempeño del personal ya que al sentirse considerados y evaluados, actúan con responsabilidad, entusiasmo, compañerismo pero sobre todo con la satisfacción de ser reconocidos por su diaria labor.

De la misma manera el sistema de control de asistencia constituye una pieza clave para realizar el pago de sueldos y salarios, ya que existe insatisfacción del personal de la empresa, puesto que lo califican como un sistema deficiente. El presente plan anuncia la propuesta de la adquisición de un equipo tecnológico que ayude a mostrar datos reales en cuanto a la hora de ingreso y salida de personal.

Una de las principales formas de mantener un personal motivado e incentivado, es precisamente a través del pago justo, completo y a tiempo de sueldos y salarios, por lo tanto dependerá de la toma de decisión de la gerencia, para aplicar dicho sistema.

El área de recursos humanos es la parte vital de toda empresa, puesto que de ella depende el recurso Talento Humano, por lo que es necesaria la constante retroalimentación de todos los aspectos que intervienen en el desempeño del ser humano; el ambiente, los compañeros, los directivos, el salario, su bienestar y estabilidad laboral.

La comunicación a nivel general, promueve y motiva la necesidad del cambio, dar una pronta solución ante cualquier inconveniente laboral, opinar respecto algún problema económico, político o social nos permitirá enfrentar y debatir temas de interés global.

Las herramientas administrativas ayudan a identificar en tiempo real las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de toda empresa, de ésta manera nos direcciona a la búsqueda, utilización y creación de soluciones a corto, mediano y largo plazo; con el fin de optimizar los recursos y el logro del desarrollo eficiente de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante analizar el entorno de la empresa y dar seguimiento de manera particular a la competencia ya que es una forma de adelantarse a futuros movimientos estratégicos que pueden convertirse en la oportunidad de mejora.

Actualizar constantemente la información necesaria en lo que se refiere al sector de la construcción, para de esta forma estar siempre alerta de posibles alteraciones en el mercado estos pueden ser cambios económicos, políticos o sociales.

Seguir con la investigación de mercado se convierte en un factor indispensable para conocer las necesidades del público objetivo, la realización de encuestas, entrevistas y de investigación documental son los instrumentos más viables para obtener una información de mucha credibilidad y real.

Es imprescindible que para lograr eficientemente la implementación de la presente propuesta, las áreas: Administrativa, Financiera y Operativa, deben ser capacitadas para que se comprometan a trabajar conjuntamente en el correcto y completo desarrollo de las actividades señaladas para cada proceso.

Fomentar e impulsar los valores y la cultura organizacional de CONSTRUCTEC es el compromiso de cada trabajador y a su vez si de ellos depende ajustarlos para beneficio de la empresa, sin dejar de lado la consecución de los objetivos planteados.

Esta propuesta es muy viable y está en los directivos de CONSTRUCTEC el ejecutarlo; debería ser tomado con mucho entusiasmo para que de esta forma gane la organización de un trabajo que fue realizado con datos reales verdaderos y propuestas concretas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ROSENBERG, Jerry M. *Diccionario de Administración y finanzas*. 2da edición, océano grupo editorial, Barcelona-España, 2000, 853pag.
- VAZQUEZ, Lola; SALTOS, Napoleón; *Ecuador su realidad*. 14va edición, Fundación José Peralta, Quito-Ecuador. 2006-2007. 406pag.
- HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. 2da edición. Mc. Graw Hill. Bogotá – Colombia. 1997. 257pag.
- FRANKLIN, F; ENRIQUE Benjamin, *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. 2da. edición. Mc Graw Hill. México. 200, xxviii, 364pag.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en la organización*, 1era. edición. McGraw-Hill, Bogotá-Colombia, 2002, 475pag.
- HILL, Charles W; JONES, Gareth. *Administración estratégica: un enfoque integrado*. 6ta. edición. Mc Graw Hill, México, 2005, xxxii, 391pag.
- THOMPSON, Arthur A; STRICKLARD, A.J. *Dirección y administración estratégica*. 1era edición. Irwin, México, 1995, 309pag.

- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 3era. edición. Honson, México, 2002, 179pag.
- GALLOWAY, Dianne. *Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas*. 1era edición. Gestión 2000, Madrid, 1998, 146pag.
- PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. 3era edición. Pirámide, Madrid, 2009, 455pag.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, Bryan; VOYER, James. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 2da. Edición. Prentice Hall, México, 1997, 641pag.

## ANEXOS

### Anexo N° 1 Formato de Orden de Compra

						
Consultora • Constructora • Representaciones El Morlán N46-148 e Isaac Albeniz (593) 2 458710 / (593) 9 9456802 / Telefax (593) 2 248100						
<b>Orden de Compra N°</b> <input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>						
Ruc:	_____					
Proveedor:	_____					
Obra:	_____					
Ubicación:	_____					
Att.	_____					
				Fecha:	_____	
				Fax	_____	
				Proforma N°:	_____	
Item	Código	Descripción	Unidad	Cant.	Precio U.	Precio Total
Observaciones :			Subtotal			-
			% Desc:			-
			Subtotal			-
			12% IVA			-
			Transporte			-
			TOTAL			-
Son:		_____				
Tiempo de entrega:		_____				
Forma de pago:		_____				
Lugar de entrega:		_____				
_____ Requerido por:		_____ Aprobado por:				
<b>Importante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Adjuntar la Factura con los materiales para el trámite de pago.</li> <li>* Esta orden se Sujeta a todas las condiciones inscritas en los documentos de oferta inicial y previamente pactadas con el proveedor</li> <li>* El Insumo será chequeado previamente para constatar su calidad y su inalterabilidad</li> <li>* Verificar los Documentos habilitantes para su legitima cancelación, Orden de l</li> </ul>						





