

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para el área de proyectos para la
empresa especialista en subestaciones EMS TESTING CIA.
LTDA. de la ciudad Quito, 2022-2025”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Villacís Molina, Jessica Maribel

Docente Guía:

Dr. Velarde Molina, Jehovanni Fabricio

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice

Resumen	7
Introducción	9
Capítulo I	11
Antecedentes del Estudio	11
1.1. Título del Tema:	11
1.2. Planteamiento del Problema:	11
1.3. Objetivos:	12
1.3.1. Objetivo General	12
1.3.2. Objetivos Específicos	12
1.4. Justificación	12
1.4.1. Justificación teórica:	12
1.4.2. Justificación metodológica:	13
1.4.3. Justificación Práctica:	13
1.5. Metodología	13
1.6. Definiciones	14
1.6.1. Planeación estratégica:	14
1.6.2. Estrategia:	14
1.6.3. Misión:	14
1.6.4. Visión:	14
1.6.5. FODA:	14
1.6.6. Valores corporativos:	14
1.6.7. Objetivos estratégicos:	14
1.6.8. Pestel:	14
1.7. Alcances y Limitaciones	15
1.7.1. Alcances	15
1.7.1.1. Geográfica:	15
1.7.1.2. Espacial:	15
1.7.1.3. Área:	15
1.7.1.4. Diseño:	15
1.7.1.5. Período:	15
1.7.1.6. Tiempo de investigación:	15
1.7.2. Limitaciones	15
Capítulo II	16
Marco Teórico	16

2.1. Conceptualización de la variable o tópico clave.....	16
2.1.1. Planeación estratégica.....	16
2.1.1.1. Principios de la planeación estratégica.....	16
2.1.1.2. Objetivos.....	18
2.1.1.2.1. Objetivos a corto plazo.....	18
2.1.1.2.2. Objetivos a largo plazo.....	19
2.1.1.3. Misión.....	20
2.1.1.4. Visión.....	21
2.1.1.5. Valores corporativos.....	21
2.1.1.6. Cultura Organizacional.....	22
2.1.1.7. Análisis externo e interno.....	23
2.1.1.7.1. Análisis externo.....	23
2.1.1.7.2. Análisis interno.....	24
2.1.1.8. Análisis FODA.....	24
2.1.2. Estructura Organizacional.....	26
2.1.2.1. Importancia de la Estructura Organizacional.....	26
2.1.3. Indicadores de Gestión.....	27
2.2. Bases teóricas de las variables.....	29
2.4. Análisis crítico.....	35
Capítulo III.....	37
Marco Referencial.....	37
3.1. Reseña histórica.....	37
3.1.1. Razón Social.....	37
3.2. Filosofía organizacional.....	37
3.2.1. Misión.....	37
3.2.2. Visión.....	38
3.2.3. Valores Corporativos.....	38
3.2.4. Objetivos.....	38
3.3. Diseño organizacional.....	39
3.3.1. Organigrama de la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA.	39
3.3.2. Descripción de cargos.....	40
3.3.2.1. GERENTE GENERAL:.....	40
3.3.2.2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	41
3.3.2.2.1. Gerente Administrativo.....	41
3.3.2.2.2. Contador General.....	42
3.3.2.2.3. Asistente Contable.....	42

3.3.2.3. MANTENIMIENTO	43
3.3.2.4. CONSTRUCCION	44
3.3.2.5. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	44
3.4. Productos y/o servicios	45
3.4.1. Mantenimiento y comisionado de subestaciones.	45
3.4.2. Pruebas de campo de transformadores de potencia y distribución.....	47
3.4.3. Análisis y comisionado de protecciones eléctricas.....	47
3.4.4. Mantenimiento preventivo de transformadores.....	48
3.4.5. Pruebas eléctricas a generadores y motores.....	48
3.5. Diagnóstico organizacional	49
Capítulo IV	51
Resultados	51
4.1. Marco Metodológico.	51
4.1.1. Tipo y diseño de investigación.	51
4.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	52
4.2. Diagnóstico.	52
4.2.1. Diagnóstico Interno y Externo	54
4.2.1.1. Diagnostico interno.....	54
4.2.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	58
4.2.1.3. Diagnostico externo	59
4.2.1.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	62
4.3. Propuesta de mejora.	63
4.3.1. Rediseño de la Filosofía Organizacional.	64
4.3.1.1. Propuesta de mejora de la misión.	64
4.3.1.2. Propuesta de mejora de la visión.	64
4.3.1.3. Propuesta de los valores corporativos.	65
4.3.1.4. Propuesta de mejora del organigrama.	66
4.3.1.5. Propuesta de objetivos.	67
4.3.2. Formulación y Selección de Estrategias.	68
4.3.2.1. Diagnóstico de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.	68
4.3.2.2. Matriz FODA.	69
4.3.2.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	74
4.3.2.4. Matriz Interna Externa (IE):	76
4.3.2.5. Descripción de la estrategia seleccionada:.....	77
4.3.2.6. Diseño de Planes de Acción.....	79
4.3.2.6.1. Plan de Mercadeo.	80
4.4. Mecanismos o actividades de control.	84
4.5. Mecanismos de seguimiento para implementación.....	85
Capítulo V	87

Sugerencias	87
5.1. Conclusiones	87
5.2. Recomendaciones	89

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla comparativa de los autores.....	33
Tabla 2. Matriz de evaluación de los factores internos de ems testing.....	59
Tabla 3. Matriz de evaluación de los factores externos para la empresa EMS.	63
Tabla 4. Matriz FODA de la empresa EMS TESTING.	70
Tabla 5. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	74
Tabla 6. Alineación estratégica con objetivos.....	78
Tabla 7. Financiamiento del Plan de Mercadeo para EMS TESTING.	84

Índice de figuras

Figura 1. Propuesta de modelo de Fred David.....	30
Figura 2. Propuesta de modelo de Chiavenato Idalberto.	31
Figura 3. Propuesta de modelo de Thompson.....	31
Figura 4. Propuesta de modelo de Fernando D'Alessio.....	32
Figura 5. Organigrama de la empresa.....	39
Figura 6. Propuesta del organigrama estructural para EMS TESTING.	66
Figura 7. Propuesta de Organigrama Funcional para EMS TESTING.....	67
Figura 8. Gráfica de la matriz estratégica de evaluación de acción.....	75
Figura 9. Matriz IE de la empresa EMS TESTING.	77
Figura 10. Alineamiento de planes de acción.....	80
Figura 11. Modelo propuesto de Dashboard.	86

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer una mejora para el área de proyectos para la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA., basándose en metodologías aprendidas y abarcando las necesidades de la empresa.

Se realizará una pequeña síntesis de los temas más importantes en la planificación estratégica, se analizará a algunos de los grandes autores que aportaron en el crecimiento de los conocimientos de la planificación, a continuación se detalla lo más importante de la empresa a ser estudiada así como la estructura organizacional, servicios que presenta, equipos propios que posee, etc., Posterior a esto se analizan los resultados en donde se propone una nueva y mejorada misión, visión y se plantean los valores corporativos que la empresa debe poseer según el estudio realizado.

Se plantean los objetivos, se formula y selecciona las estrategias a seguir para cumplir los objetivos por medio del diagnóstico de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas FODA, matriz de posición estratégica, evaluación de la acción PEYEA, matriz interna externa IE y de esta manera describir las estrategias seleccionadas y verificar si se alinean las estrategias con los objetivos para crear un plan de acción.

Además, se plantea un plan de mercado el cual posee introducción, objetivos, estrategias y el financiamiento para finalizar con las conclusiones y recomendaciones. En este sentido hay que tomar en cuenta que la planificación estratégica considerado

como proceso de documentar y establecer lineamientos para que la compañía mantenga un crecimiento responsable y pueda mantenerse durante el tiempo permitirá detallar las consideraciones viables para cumplir las metas propuesta.

Introducción

El presente trabajo de investigación se enfoca en la elaboración de un plan de mejora para la empresa ESPECIALISTAS EN SUBESTACIONES EMS TESTING CÍA. LTDA., la empresa cuenta con una misión y visión, estos dos ítems son importantes, no obstante, no son suficientes para que la empresa posea una estructura adecuada que le permita ser una organización líder como especialistas en el campo eléctrico de potencia en el Ecuador.

Esta empresa se creó por cuatro ingenieros que tenían como objetivo ser una empresa reconocida a nivel nacional en trabajos eléctricos, el personal es altamente calificado para realizar los trabajos lo que les convierte en especialistas, sin embargo, la empresa EMS TESTING conoce de sus falencias en la planeación estratégica y el manejo de la estructura organizacional, por esta razón en el presente trabajo se propone un plan estratégico que genere soluciones para llegar a cumplir sus metas y expectativas empresariales.

Para realizar el diseño del plan estratégico para la empresa EMS TESTING, se considera el siguiente esquema:

Capítulo I: Se detalla la formulación del problema, la definición de los objetivos, la delimitación y justificación del presente trabajo de investigación.

Capítulo II: Se desglosa el marco teórico el cual contiene conceptos, definiciones y referencias de varias fuentes bibliográficas de los autores más relevantes en planeación estratégica.

Capítulo III: Se realiza un pequeño desglose de las actividades que realizan y los aspectos importantes de la empresa EMS TESTING para tener un conocimiento básico del estatus de la empresa en el campo en el que se desarrolla.

Capítulo IV: Se realiza la propuesta para dar una solución al planteamiento del problema de la empresa EMS TESTING, se detalla un análisis situacional para partir desde ahí y definir los objetivos corporativos, valores organizacionales y mejorar la estructura organizacional con el fin de encaminar a la empresa hacia el desarrollo sostenible de sus actividades, así como conseguir un adecuado posicionamiento en el mercado dentro de su giro de su negocio.

Capítulo V: Se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con el análisis realizado en el presente trabajo.

Finalmente se desglosa las bibliografías utilizadas para la elaboración de este trabajo.

Capítulo I

Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema:

Propuesta de mejora para el área de proyectos para la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA. de la ciudad Quito, “2022-2025”

1.2. Planteamiento del Problema:

EMS TESTING es una empresa pequeña que inicio sus actividades en el año 2019, se dedica a los mantenimientos integrales de subestaciones siendo especialistas en transformadores, trabaja para el sector estratégico energético a nivel nacional. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Quito.

EMS TESTING actualmente no cuenta con un plan estratégico ni una estructura organizacional que encamine el desarrollo sostenible de sus actividades y le permita generar mejores rendimientos financieros, así como conseguir un adecuado posicionamiento en el mercado dentro del giro de su negocio. Únicamente cuenta con la misión y visión y al no disponer con un diseño de plan estratégico completo el rumbo de la empresa es incierto y sus accionistas desconocen cuál es el norte verdadero de la compañía a mediano y largo plazo lo que pone en riesgo la permanencia de la empresa en el tiempo.

Con la propuesta del diseño del plan estratégico y una estructura organizacional correctamente definida, EMS TESTING podrá empezar a ganar un mejor posicionamiento en el mercado, lo que le permitirá generar una mejor rentabilidad necesaria para mejorar su crecimiento y de esta forma mantenerse en el tiempo

ofertando el servicio de mantenimiento de subestaciones a todo tipo de empresas en el país, contribuyendo al bienestar, crecimiento y desarrollo local de la economía.

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar una propuesta de mejora para el área de proyectos para la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA. de la ciudad Quito, “2022-2025”.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Proponer un nuevo diseño de la misión, visión y estructura organizacional que guíen las operaciones de la empresa.
- Realizar un análisis situacional a fin de obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa en el entorno.
- Definir las acciones a seguir para mejorar la gestión operativa, comercial y financiera de la empresa.
- Establecer esquemas de control para el cumplimiento de las estrategias propuestas.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica: Se realizará un análisis de los autores que aportaron a las definiciones de la planeación estratégica al fin de contar con un marco teórico sustentable que permita enfocar la estrategia en la organización y de esta forma generar utilidad y valor para su sostenibilidad en el tiempo. Para

ello se tomará como referencia los aportes de los autores: Chiavenato, Porter, Fred, Matus y Morrisey.

1.4.2. Justificación metodológica: La metodología se sustenta en tres pilares fundamentales, El primero basado en la búsqueda de información que permita conocer de manera global las necesidades y proyecciones gerenciales que tengan los accionistas, Segundo buscar aterrizar la estrategia a la situación real de la empresa con una perspectiva de futuro a fin de buscar sostenibilidad y tercero proponer una planificación estratégica basada es una metodología simple que pueda ser de fácil aplicación en el ejercicio de sus actividades.

1.4.3. Justificación Práctica: Presentar un diseño de mejora y plan estratégico que sea aplicable, de fácil ejecución y que el costo beneficio este por los niveles aceptables para que el presente proceso de investigación sea puesto en marcha en el menor tiempo posible por la empresa EMS TESTING.

1.5. Metodología

Para realizar la formulación del plan de mejora estratégico para la empresa EMS TESTING se utilizará el método de investigación Inductivo para poder observar el comportamiento de los socios y realizar un análisis, adicional se propone realizar una encuesta para la obtención de más información.

1.6. Definiciones

1.6.1. Planeación estratégica: también conocida como administración estratégica esto se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular estrategias.

1.6.2. Estrategia: Arte de dirigir o proyectar un proceso, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

1.6.3. Misión: Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía.

1.6.4. Visión: Es la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa, estado futuro deseado.

1.6.5. FODA: Herramienta de planeación estratégica para aproximarse a la visualización y construcción de su futuro por medio del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.6.6. Valores corporativos: Conjunto de principios éticos, son elementos de la cultura empresarial originales de cada empresa dependiendo de las características competitivas y de su entorno en la que se encuentre.

1.6.7. Objetivos estratégicos: Es un resultado deseado a largo plazo, el cual hace realidad la visión teniendo en cuenta la misión como punto de partida en una empresa.

1.6.8. PESTEL: Es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos.

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Alcances

1.7.1.1. Geográfica: La empresa se encuentra ubicada en el Ecuador, ciudad de Quito, Payamino E7-47 y Av. 6 de diciembre (Sector el Batán).

1.7.1.2. Espacial: La formulación del plan estratégico se realizará para la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA.

1.7.1.3. Área: Gestión administrativa y estratégica.

1.7.1.4. Diseño: Plan estratégico y estructura organizacional.

1.7.1.5. Período: 2022 – 2025.

1.7.1.6. Tiempo de investigación: Febrero – Agosto del 2022.

1.7.2. Limitaciones

- El tiempo con el que se cuenta para llevar a cabo el progreso del proyecto puede ser muy corto, ya que solo se tiene alrededor de 6 meses para su elaboración.
- Un nuevo confinamiento por la pandemia COVID-19, puede ser muy un problema para la obtención de información y la interacción con la empresa.
- Falta de recursos económicos para el desarrollo y puesta en marcha del plan estratégico diseñado.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la variable o tópico clave

2.1.1. Planeación estratégica

2.1.1.1. Principios de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que las empresas utilizan porque surge de la necesidad de encaminar o fijar directrices en las empresas para cumplir objetivos en corto y largo plazo, al mismo tiempo permite establecer estrategias para tomar buenas decisiones con el objetivo de conseguir mejores beneficios económicos.

Varios autores definen a la planeación estratégica como un proceso administrativo el cual posee un mecanismo clave para las empresas que desean llevar una ventaja competitiva y sobre todo mantenerse en el mercado.

Según Fred, R. David. (2013) define que la planeación estratégica es la formulación de una ciencia y el arte la cual nos permite evaluar y tomar decisiones que afectan a las diversas áreas de una empresa, es decir, que abarca o contempla todo un sistema multidisciplinarias entre las cuales se integra el marketing, las finanzas, la contabilidad, la administración, la producción y el desarrollo con toda esta integración

de las diversas disciplinas permiten que las empresas lleguen a cumplir sus metas, objetivos que se trazan para tener una ventaja en el mercado.

Lourdes Münch (2008) precisa que la planeación estratégica es la creación de escenarios a largo plazo y la determinación de los objetivos realizados que se pretenden realizar, esto se lo logra por medio del diagnóstico del entorno para reducir riesgos, se toma en cuenta que uno de los objetivos principales de la planeación estratégica es optimizar recursos y lograr cumplir las metas con una alta probabilidad de éxito.

Cuando una empresa posee una planeación estratégica bien definida le ayudará a los gerentes de la empresa para saber hacia dónde deben encaminar a su personal para que todos tengan claro el panorama con los lineamientos bien definidos y con único propósito de cumplirlas en su total cabalidad.

Estrategia: La estrategia tiene sus lazos muy estrechos con la competencia, es realizar una actividad que los competidores no lo realizan, o hacer algo más que la competencia no hace, la estrategia debe tener un plus el cual le haga distintivo de los demás con el afán de atraer a los clientes y de esta manera la empresa crea una ventaja sobre su competencia. Una empresa logra tener una ventaja real solo cuando logra satisfacer con la mayor satisfacción las necesidades del cliente siendo más eficientes que su competencia.

De las estrategias aparecen los estrategas que son las personas con mayor responsabilidad de llevar a una empresa ya sea al fracaso o al éxito ya que de ellos depende el estudio, toma de decisiones para solucionar los problemas sociales y económicos de las empresas, los estrategas son el director general, presidente, director ejecutivo, etc.

2.1.1.2. Objetivos.

Los objetivos son los propósitos que las empresas desean cumplir en un determinado tiempo, se puede decir que los objetivos son los que representan los resultados que se esperan obtener. Para realizar una buena propuesta de los objetivos es indispensable que se establezca en un tiempo determinado, debe iniciar con un verbo en infinitivo y debe definirse cuantitativamente. El presente trabajo está enfocado en el periodo que corresponde desde el 2022 al 2025, es decir, 3 años a ser considerados donde se pretende que las estrategias estén encaminadas a los objetivos corporativos en este periodo de tiempo.

2.1.1.2.1. Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo también son conocidos como objetivos anuales, son las metas que deben cumplir las organizaciones con la cooperación de sus colaboradores, para lograr los objetivos a largo plazo estos deben ser realistas, cuantitativos, consistentes y deben ser priorizados de acuerdo con la importancia del objetivo planteado.

2.1.1.2.2. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo o también conocidos como objetivos generales son los objetivos más ambiciosos que definen el rumbo de la empresa ya que enmarcan aspectos globales los cuales se definen de una manera amplia y clara hacia donde se desea llegar estos objetivos se cumplen en un periodo de dos a cinco años como mínimo. Las características de estos objetivos son:

Medibles: Deben ser cuantitativos y deben determinar un tiempo específico hará que se cumplan los propósitos.

Claros: Determinar definiciones entendibles y precisas y que no quede ningún margen abierto de interpretación.

Alcanzables: Se deben proponer planes alcanzables, es decir, que estén dentro de las posibilidades de cumplimiento de la empresa tomando en cuenta la capacidad de los recursos de esta.

Desafiantes: Deben ser realistas y retadores, se debe proponer algo que no de cualquier manera se cumpla sino algo que contemple un reto para la empresa y sus trabajadores.

Realistas: Determinar objetivos que sean reales para la cual deben tener en cuenta las circunstancias del entorno.

Coherentes: Deben tener lógica con lo que se propone y como se lo va a cumplir cada uno de los objetivos por lo que todos deben estar alineados correctamente es decir deben tener coherencia entre ellos.

Según Fred R. David (2013) los objetivos a largo plazo se clasifican en objetivos estratégicos y objetivos financieros. El objetivo estratégico es el planteamiento para cumplir la misión de la empresa y de esta manera obtener los resultados específicos deseados, en los cuales se crea una ventaja competitiva aplicable a los diferentes contextos del mercado. El objetivo financiero se centra en el valor económico de la empresa, la finalidad es buscar la mayor utilidad monetaria.

2.1.1.3. Misión

La misión es la definición de la razón de ser de la empresa, es decir desglosar de la forma más clara el propósito y la descripción del giro de negocio que tiene la organización, para proponer bien una misión en cualquier empresa se recomienda responder estas preguntas ¿Quiénes somos?, ¿A qué se dedica la empresa? y ¿Cuál es el valor agregado o ventaja competitiva que tiene la empresa?, se debe tomar en cuenta que el planteamiento de la misión es la una de las más importantes en el proceso de la planeación estratégica ya que sería como el punto de partida al éxito, por esta razón la misión debe reunir cuatro requisitos como son:

* **Congruente:** Detallar lo que la empresa desea y lo que en realidad hace.

* **Motivadora:** Debe ser inspiradora y con metas claras para que se las logre alcanzar.

* **Permanente:** Debe ser encaminada hacia la meta deseada durante todo el período de existencia de la empresa.

* **Amplia:** Tiene que ser clara, bien definida para que sea más fácil de entender y ponerla en práctica.

2.1.1.4. Visión

La visión es un párrafo que define hacia donde se quiere llegar como empresa en un futuro realizando acciones concretas en el presente, se puede decir que la visión traza el camino de la empresa por esa razón debe ser breve, inspiradora y fácil de captar la atención de los clientes y trabajadores, para plantear la misión se recomienda responder estas preguntas ¿Qué se debe contribuir para el futuro?, ¿Cuál es la oportunidad de desarrollo?, ¿Qué es probable que cambie en la empresa durante tres a cinco años? y ¿Qué negocios se deben realizar y cuales no se deben realizar?, con esto se determina que la visión determina el rumbo de la empresa con el planteamiento de retos, metas y esto da lugar a la coordinación de esfuerzos estimulando la creatividad que ayudara a definir hacia donde desea la empresa llegar.

2.1.1.5. Valores corporativos

Son las características intrínsecas de la empresa, que la destacan ante el cliente con el objetivo de posicionarse como la más idónea en el mercado y de esta manera crea una ventaja competitiva, recapitulando sus principios, costumbres, cultura empresarial, conceptos y actitudes para liderar entre sus semejantes. Los valores corporativos pueden apoyarse de la tecnología, los servicios prestados y el cumplimiento de estándares de calidad del producto.

Los valores corporativos se determinan por tres elementos, el primero es la voluntad que tiene el empresario, el segundo es la estrategia que define la orientación del negocio y la tercera es el compromiso que se tiene para el cumplimiento de las metas empresariales. Existen tres tipos de valores corporativos que son:

* **De la empresa:** Estos valores corporativos se enfocan a la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa y el liderazgo ante la comunidad.

* **De sus empleados:** Otro tipo de valores corporativos hacen referencia estricta a las reglas de conducta en la cual actúan los empleados, en estos valores predominan la responsabilidad, la confidencialidad, la honestidad, la lealtad, etc.

* **Del producto o el servicio:** Hacen referencia este tipo de valores corporativos a los productos y su desarrollo en la cual se destacan la calidad, marca, precio, la diversidad y la tecnología empleada para la elaboración de sus productos y de esta manera ganar mercado.

2.1.1.6. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un modelo de comportamiento de las empresas una vez que logran aprender a llevar y a manejar sus inconvenientes de adaptación externa e interna, lo cual ha funcionado correctamente y se transmite a todos los miembros de la empresa como una manera correcta de pensar, sentir y percibir. En otras palabras, se puede decir que la cultura organizacional se encarga de captar las fuerzas evasivas y sutiles, la cultura puede ser una fortaleza o una debilidad muy importante para las empresas. La cultura organizacional es muy importante en las empresas que se encuentran en crecimiento ya que esto permitirá que sea sostenible a futuro.

2.1.1.7. Análisis externo e interno.

El análisis interno y externo en las empresas es una comparativa de la situación en la que se encuentra en la actualidad la empresa con la realidad exterior y también se analiza la información que se tiene dentro de la organización.

2.1.1.7.1. Análisis externo.

El análisis externo consiste en el análisis de los factores que pueden darse en el entorno de las empresas con el énfasis en determinar amenazas y oportunidades, el análisis externo es también denominado análisis del ambiente realiza un estudio evolutivo de los mercados con el objetivo de valorar la importancia de las ideas innovadoras los factores externos son:

* **Factores económicos:** Se toma en cuenta los factores macroeconómicos que pueden afectar en la operación de la empresa, estos factores pueden ser el producto interno bruto (PIB) del país, la inversión, la inflación, etc.

* **Factores sociales:** Son cambios en la conducta de los ciudadanos, por parte de la gente que posee o se adapta a nuevas actitudes socioculturales.

* **Factores gubernamentales:** Los factores políticos, la legislación del país, todo debe adaptarse a las leyes o normas que se rigen en ese momento.

* **Factores tecnológicos:** Productos novedosos y nuevos que son creados para innovar y dar mejoras tecnológicas en cada uno de los ámbitos.

2.1.1.7.2. Análisis interno

El análisis interno en las empresas radica en los diferentes elementos que pueden darse dentro de las organizaciones, con el afán de identificar las fortalezas y debilidades. En el análisis interno se consideran un estudio a toda la compañía con la finalidad de evaluar a la empresa y determinar si se plantean las correctas estrategias y si la empresa es eficiente en la puesta en marcha de las decisiones, esto se lo logra analizando todos los factores que intervienen en la empresa para que de esta manera se reduzcan las debilidades. Para este análisis intervienen todas las áreas de las empresas ya sean administrativa, marketing, financiera de recursos humanos, producción debido a que son importantes al momento de evaluar a la empresa.

2.1.1.8. Análisis FODA.

El análisis FODA fue un proceso en el que intervinieron varias personas, pero se le atribuye como un personaje clave al Ingeniero Químico Albert S. Humphrey quien mientras estudiaba en Standford participo en una investigación con sus colegas para tratar de encontrar la razón de porque fallaba la planeación corporativa, en el transcurso de la investigación se preguntaban que es bueno y que es malo para cumplir los objetivos en las empresas y concluyeron que lo bueno que sea en el presente es algo satisfactorio, lo bueno en el futuro es una oportunidad que se tiene, lo malo en el presente es una falla cometida y lo malo en un futuro es una amenaza

para llegar a estas conclusiones se tardaron alrededor de 9 años, hasta que finalmente se llegó a determinar el FODA.

El análisis FODA se convirtió en una herramienta de planificación estratégica delineada para determinar un análisis interno con las fortalezas y debilidades y un análisis externo con las oportunidades y amenazas, a continuación, se definirá cada una de las letras que contemplan la palabra FODA:

F = Fortaleza: Las fortalezas en las empresas son elementos que están bajo control de esta y logran mantener un alto desempeño generando ventajas competitivas que tiene altas expectativas en el futuro.

O = Oportunidad: Son situaciones que se dan en el entorno y son favorables para las empresas ya que se pueden producir cambios ventajosos para alcanzar a cumplir sus objetivos, estas oportunidades pueden darse en el ámbito político, económico, social, etc.

D = Debilidad: Son bajos niveles de desempeño que poseen las empresas, también se determina como una deficiencia, carencia, vulnerabilidad que se ve como una desventaja ante la competencia y no es nada atractivo para el futuro ya que posee posibilidades pesimistas.

A = Amenaza: Se dan en circunstancias adversas y ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos estos pueden ser cambios que sean repentinos o que se den de

manera paulatina los cuales crean condiciones de inestabilidad e incertidumbre en donde la empresa no tiene mucha influencia para que mejore las condiciones, estos pueden ser factores como la inflación, restricciones gubernamentales, impuestos, etc.

2.1.2. Estructura Organizacional

Todas las empresas cuentan con una estructura organizacional o una forma de organización tomando en cuenta las necesidades que posee, la estructura organizacional es un sistema de distribución de responsabilidades para que cada uno de los integrantes de la empresa entiendan y asuman bien su rol, con la finalidad de que todos trabajen armónicamente cumpliendo sus metas fijadas. La estructura organizacional es un método que utilizan para crear un nivel jerárquico dentro de las empresas, las mismas que deben ser socializadas a todas las personas que forman el grupo de trabajo.

2.1.2.1. Importancia de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional es muy importante para las empresas porque les permite definir los alcances de cada uno de los puestos de trabajo y definir exactamente las funciones de cada trabajador con la finalidad de tener un amplio conocimiento de las responsabilidades de cada puesto de trabajo y saber recurrir oportunamente en caso de necesitar un trabajo en conjunto, entre las características más importantes de la estructura organizacional tenemos:

- Asignar y utilizar los recursos de la organización para obtener beneficios o largo y corto plazo.
- Establecer lineamientos formales de quienes son las autoridades en la empresa.
- Instituir relaciones entre los colaboradores, grupos de trabajo y diferentes áreas de trabajo.
- Asignar responsabilidades y tareas a cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

2.1.3. Indicadores de Gestión

Se puede definir a los indicadores de gestión como parámetros que miden la conducta, el desempeño y el proceso que tiene la organización para cumplir los objetivos, se puede decir que los indicadores de gestión son el dato que nos indican cuales fueron las consecuencias de las decisiones tomadas para llevar la empresa.

Según Cansino J. (2021) definió a los indicadores de gestión como aquellos que dan información que es necesaria para llevar a cabo un mejor control económico de la gestión.

Los indicadores de gestión son muy importantes para todas las empresas ya que con este método es posible interpretar lo que puede suceder y ver la magnitud de la desviación de la meta y tomar una decisión de mejora o comprobar que se está

realizando las cosas de la manera más óptima. A continuación, se describe las características más relevantes de los indicadores de gestión por las cuales las empresas deberían ponerlas en práctica:

- Definir responsabilidades fomentando la motivación en los trabajadores, ya que les da toda la información sobre los objetivos que se deben llegar a cumplir, también se les puede otorgar incentivos por el cumplimiento de las metas alcanzadas.
- Apoyar la planificación política de la organización.
- Identificar los problemas y oportunidades que se posee para poder definir un diagnóstico.
- Orientar al personal de la organización para que tengan una mejora continua y así den origen a un proceso de innovación.
- Miden los comportamientos, progreso a largo tiempo.
- Proporcionan datos importantes para la toma de decisiones mejorando el control de la empresa.
- Facilita la delegación de personal para promover la transparencia de las actividades de toda la empresa, comunicando como se medirá los resultados del trabajo y a que objetivos deben llegar.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias para tener ventajas competitivas y de mejora.

En otras palabras, los indicadores de gestión sirven para medir los resultados que se tienen hasta ese momento en las empresas, pero porque es bueno realizar estas mediciones, si las empresas no miden lo que van realizando no pueden controlar ni dirigir a la empresa para que mejore, en la actualidad las empresas están en un medio que experimenta cambios revolucionarios muy frecuentemente por lo cual es

recomendable que vayan midiendo el desempeño para evaluar, ajustar y regular las actividades que se realicen.

Los indicadores de gestión pueden ser cualitativos o cuantitativos, si los indicadores miden opiniones o percepciones se consideran cualitativos como por ejemplo la medición de los niveles de satisfacción del cliente, calificación del nivel, por otro lado, si los indicadores cualitativos son los que se puede medir como el volumen de ingresos, el porcentaje de ganancia proyecto, etc.

Los indicadores de gestión al ser parámetros medibles no se los debe proyectar como estimaciones para ver las falencias de las personas sino como un medio de evaluación que permitirá tomar medidas correctivas para resolver algún proceso o actividad que no se cumpla o se esté quedando como pendiente.

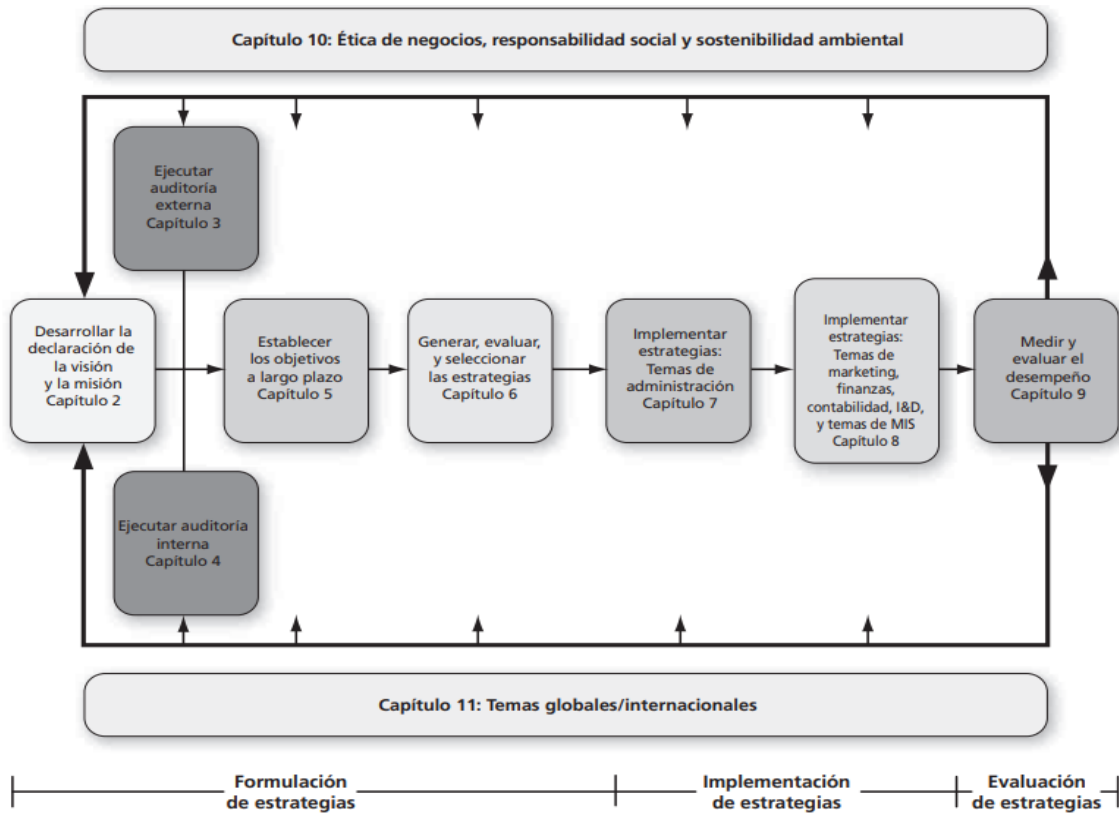
2.2. Bases teóricas de las variables

Los tópicos tratados en este documento son temas en los cuales existen varios autores que realizaron aportaciones para la definición de los conceptos y entre estos tenemos:

El Dr. Fred David es actualmente un profesor en administración estratégica en una universidad de EE. UU., en varios de sus libros a definido a la dirección estratégica “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (Fred, 2003, pág. 5). David Fred planteo un modelo el cual tiene un enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización el cual cuenta con tres etapas, la primera la formulación

de estrategias, la segunda la implementación de estrategias y la tercera la evaluación de la estrategia.

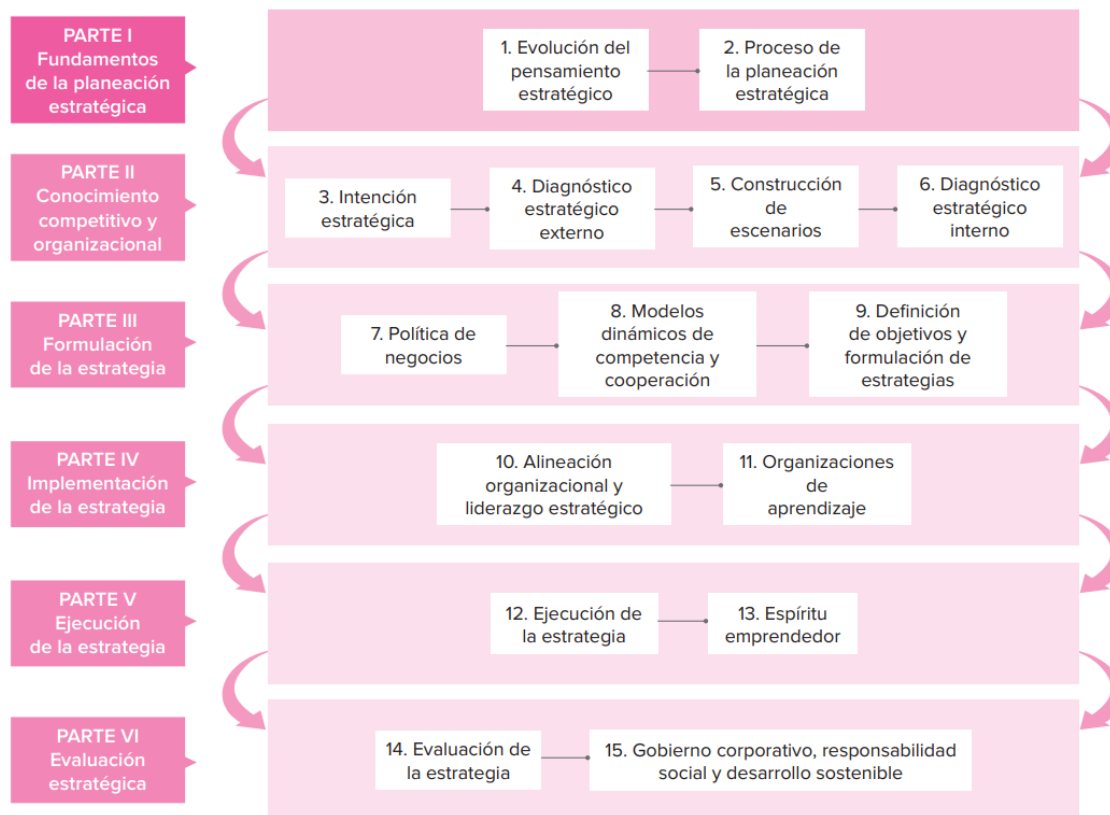
FIGURA 1. PROPUESTA DE MODELO DE FRED DAVID.



Fuente: (Fred, 2003)

Otro de los grandes autores es Chiavenato Idalberto un Brasileño que creo más de 30 libros con grandes aportaciones en el ámbito de la administración, el autor define a la planeación estratégica como “un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo” (Chiavenato, 2017, pág. 18). Según Chiavenato el modelo general del proceso de planeación estratégica es:

FIGURA 2. PROPUESTA DE MODELO DE CHIAVENATO IDALBERTO.



Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 41)

Según los autores Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland es la planificación estratégica es un “conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica”. (pág. 37) y crearon esta frase para representar de mejor manera la cual dice:

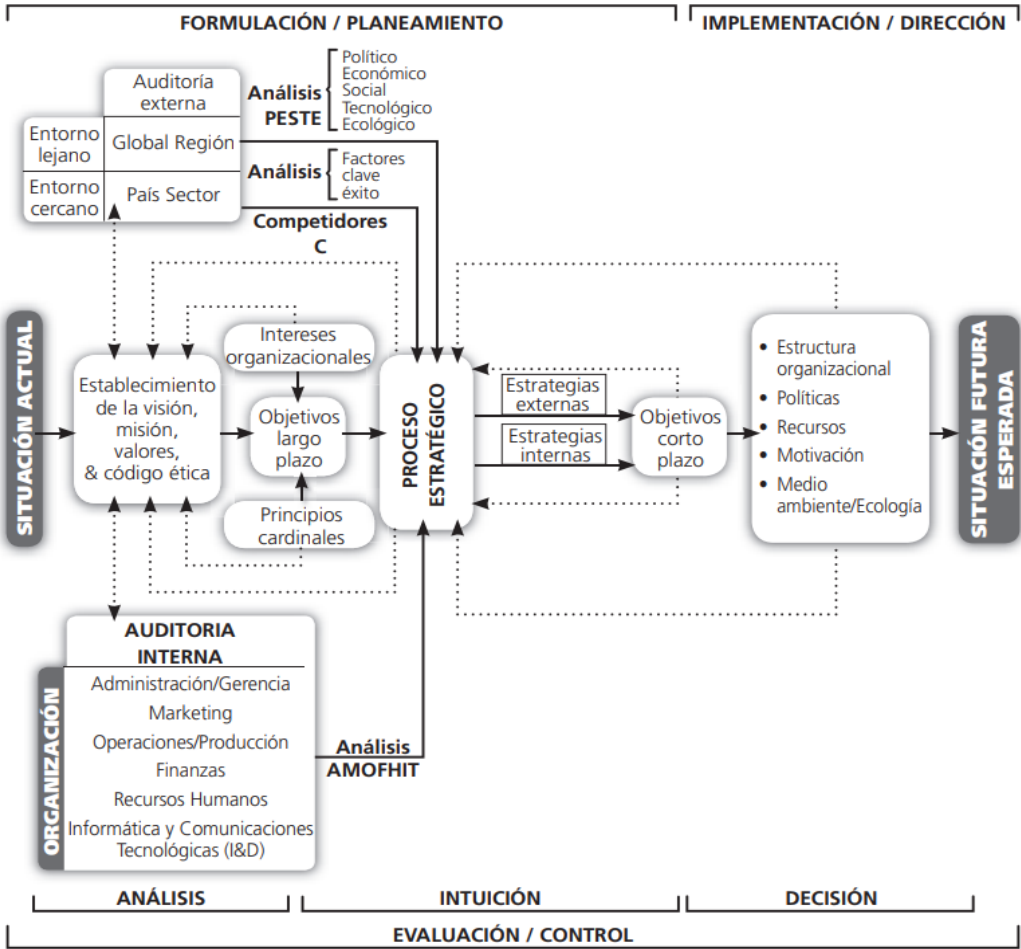
FIGURA 3. PROPUESTA DE MODELO DE THOMPSON.

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 37)

Por otro lado, tenemos Al Peruano Fernando D’Alessio quien aporoto que la planificación estratégica es “el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo. El estrategia desarrolla un proceso basado en asumir, suponer, y pronosticar el futuro de la organización” (D’Alessio Ipinza, 2008, pág. 15). Y propone a las empresas usen un modelo secuencial integral que sea multidisciplinario de la administración estratégica, para lograr esto deben primero realizar la visión y misión de la empresa, el planteamiento de los valores y código de ética con el que van a manejar el proceso de los intereses de la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores para determinar que ventaja o desventaja se tiene, el análisis y la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la toma de decisiones de la organización, la identificación de los objetivos estratégicos de largo plazo y la elección de las tácticas a implementarse.

FIGURA 4. PROPUESTA DE MODELO DE FERNANDO D’ALESSIO.



Fuente: (D’Alessio Ipinza, 2008, pág. 20)

De acuerdo con los precedentes antes expuestos, se consigue demostrar y evidenciar que los autores que aportaron a la definición de la planeación estratégica saben de la gran importancia que tiene en las empresas, debido a que se es fácil de darse cuenta si una empresa que este bien estructurada y organizada porque posee objetivos bien definidos, misión, visión, valores corporativos que con lleven a la empresa a alcanzar el éxito financiero, administrativo, productivo y de recursos humanos.

2.3. Análisis comparativo

Existen varios autores que han sido participes de con aportaciones en los conceptos de la planificación estratégica y recomiendan bajo diferentes puntos de vista modelos estratégicos que llevan a un solo objetivo que la empresa llega a cumplir todos los objetivos que se plantearon. En este documento líneas atrás se colocaron las definiciones de cuatro autores los cuales a continuación se realizará una tabla comparativa.

TABLA 1. TABLA COMPARATIVA DE LOS AUTORES.

TEMA	Fred David	Chiavenato Idalberto	Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland	Fernando D'Alessio
ESTUDIOS	* Licenciado en matemáticas *Doctorado en Administración de negocios	*Postgrado en Administración de Empresas. * MBA. * Doctorado en Administración	* Master en administración	* Ing. Mecánico *Master en administración
LIBROS	Conceptos de Administración de negocios	Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones	Administración estratégica - Teoría y Casos	El proceso estratégico un enfoque de gerencia

DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos	Es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo	Es un conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica	Es el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo. El estrategia desarrolla un proceso basado en asumir, suponer, y pronosticar el futuro de la organización
MODELO ESTRATÉGICO	Formulación de estrategias, Implementación de estrategias y Evaluación de estrategias	Definir misión, visión valores y objetivos, Diagnostico interno, Diagnostico externo, Formulación de estrategias	Visión estratégica + Objetivos + estrategia = Plan estratégico	Análisis, intuición, decisión, formulación, implementación y evaluación
	Incluye la creación de una visión y misión, crear oportunidades, cuidarse de las amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, crear objetivos a largo plazo	La estrategia es un patrón que tiene objetivos generales de una organización con un propósito	Un plan estratégico indica la dirección futura, el propósito, las metas de desempeño y su estrategia	Una formulación estratégica puede ser exitosa cuando el gerente del proyecto logre un adecuado monitoreo de las variaciones del entorno
	La estrategia requiere que se establezca objetivos anuales, que se diseñe políticas, que se motive a los empleados y que se distribuya los recursos	El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos	Un propósito estratégico persigue sin descanso un objetivo estratégico ambicioso	Es la herramienta útil con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para llegar al futuro deseado

	La evaluación de la estrategia necesita saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente	Se refiere a los objetivos de la organización que afectan su evolución y se determina que tan viables son	Para enfrentar a la competencia se debe cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica	Mediante el control estratégico se cerrarán las brechas de lo ejecutado y lo planeado
--	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

En el presente documento se tomará en cuenta los conceptos de los autores que fueron los pioneros en la investigación de la planeación estratégica para conseguir definir con claridad el modelo a seguir para lograr los objetivos de este trabajo que es realizar un plan estratégico para la empresa EMS TESTING.

2.4. Análisis crítico.

Como se definió la planeación estratégica es una herramienta que ayuda a que las empresas sean más metódicas y cumplan con todas sus objetivos de la manera más ordenada posible, así se puede realizar un programa operativo para lograr organizar bien y se determina cada una de sus responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos, Se pretende proveer herramientas que permitan que la empresa gestione de mejor manera sus recursos y pueda sacar el mejor provecho en pro de la compañía para el cumplimiento a corto y largo plazo.

En este documento líneas arriba se explicó rápidamente los conceptos que engloban para realizar una planeación estratégica y se han observado que existen varios

modelos, para este trabajo se elaborará el plan estratégico de la empresa EMS TESTING según el modelo de D' Alessio Ipinza.

Para realizar este trabajo de investigación se propone el plan estratégico que se ve como más completo ya que es multidisciplinario, hay que tomar en cuenta que no todas las empresas son iguales y que de esto también depende mucho la elaboración del plan estratégico.

Capítulo III

Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

3.1.1. Razón Social

La empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA., fue constituida en el año 2019., creada por 4 visionarios que sabían la necesidad del sector eléctrico ecuatoriano, sus amplios conocimientos y experiencia en el área los llevó a aliarse y formar un grupo de trabajo legal, prestando servicios a nivel nacional principalmente al mantenimiento integral de subestaciones eléctricas con lo que han logrado crecer durante estos años a pesar de las complicaciones a nivel mundial.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

EMS Testing tiene como misión: Proporcionar sus nuestros clientes servicios de excelencia en el campo de sistemas eléctricos de alta, media y baja tensión, para la optimización y confiabilidad en su operación y funcionamiento, logrando mantener confianza y preferencia, fortaleciendo el crecimiento de la empresa y de todo su talento humano.

3.2.2. Visión

La visión de EMS Testing es: Ser una empresa líder y referente a nivel nacional como especialistas en el campo sistemas eléctricos de potencia, alcanzando el reconocimiento de nuestros clientes y competidores basados en la calidad de nuestros servicios.

3.2.3. Valores Corporativos

La empresa EMS TESTING no cuenta al momento con valores corporativos definidos, no obstante, sabe la importancia de la responsabilidad social corporativa y se caracterizan por ser una empresa que respeta las alianzas corporativas, asume y asigna responsabilidades de manera equitativa, trabaja en equipo y fomenta la integridad en todo aspecto.

3.2.4. Objetivos

La empresa EMS TESTING no posee objetivos formalmente definidos, por lo que en este trabajo de investigación se propondrá objetivos de acorde al estudio que se realice.

3.3. Diseño organizacional

3.3.1. Organigrama de la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA.

El organigrama actual de la compañía es vertical, es decir, jerárquico y muy básico ya que lo realizaron al comienzo de sus actividades y no lo han actualizado. La empresa tiene un crecimiento con el cual ha necesitado ampliarse y tener más áreas y puestos de trabajo que no se ven reflejados en el organigrama actual, a continuación, se detalla en la figura 1 el organigrama que posee la empresa EMS TESTING.

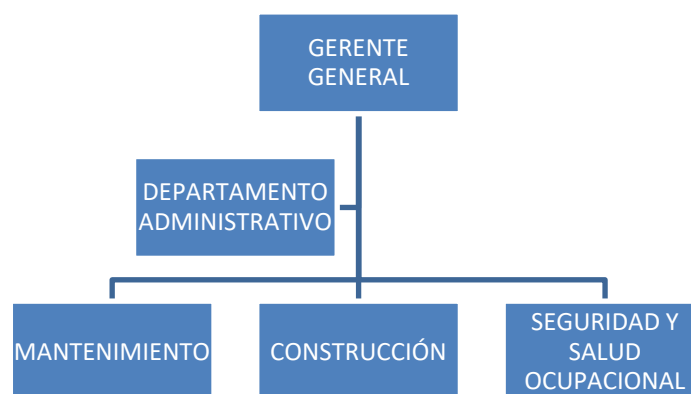


FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Lidera la compañía con la representación legal del gerente general teniendo a cargo los demás departamentos que se dividen en departamento administrativo donde se encuentra el gerente administrativo, contador general de la compañía y un asistente contable-administrativo, otro grupo es el técnico de mantenimiento donde engloba específicamente recursos humanos para servicios especializados y el otro grupo incluye recursos personales para el área técnica de construcción, es decir, personal

para proyectos específicos donde se encuentra todo el grupo técnico y de ser el caso se subcontrata mano de obra calificada de acuerdo a los términos de referencia de cada proyecto, y finalmente la parte de seguridad y salud ocupacional que consta de un técnico externo a la compañía que da soporte en el área.

3.3.2. Descripción de cargos

3.3.2.1. GERENTE GENERAL:

El Gerente General de EMS TESTING es el representante legal de la compañía, encargado de establecer las políticas operativas, administrativas, de calidad y medio ambiente en base a los parámetros fijados.

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales plantea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros servicios, entre sus principales funciones tiene:

- Alinear a las distintas Gerencias.
- Definir políticas generales de administración.

- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
- Presentar al Directorio estados de situación e información de la marcha de la empresa.
- Velar por el respecto de las normativas y reglamentos vigentes.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir que optimicen los recursos disponibles.
- Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.

3.3.2.2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Es el encargado de todo el área contable, financiera y administrativa, conformado por tres personas gerente administrativo, contador general y asistente administrativo.

3.3.2.2.1. Gerente Administrativo

El **gerente administrativo** está a cargo de las tareas administrativas entre ellas: el manejo de las finanzas, los planes estratégicos y los recursos humanos.

3.3.2.2.2. Contador General

Es la persona encargada de realizar las siguientes funciones:

- Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa y del personal de su dependencia.
- Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.
- Elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
- Dar fiel cumplimiento a las políticas contables, comerciales y de crédito de la compañía.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.

3.3.2.2.3. Asistente Contable

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.

- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Colaborar con la toma física de los activos fijos.
- Mantener actualizado los libros legales de la empresa.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contador interno.

3.3.2.3. MANTENIMIENTO

El área de mantenimiento cuenta con un gerente de operaciones encargado de la parte técnica de los servicios, dentro del grupo de trabajo tenemos un ingeniero de mantenimiento especializado en pruebas y comisionado, adicional de un técnico eléctrico con experiencia superior a 10 años.

3.3.2.4. CONSTRUCCION

El departamento técnico está enfocado en la construcción, es decir, proyectos de ejecución con una duración superior a un mes cuenta con el gerente de operaciones y el grupo o cuadrilla de trabajo dependiendo del alcance específico de cada proyecto.

3.3.2.5. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Persona encarga de:

- Participar y actualizar los procedimientos de seguridad, salud y medio ambiente.
- Ejecutar y adecuar las normas nacionales en vigor relacionadas con el Sistema de gestión en Seguridad Ocupacional.
- Análisis de incidentes.
- Análisis e investigación de los accidentes.
- Implementar, gestionar y administrar la ejecución de planes de seguridad de la compañía.
- Realizar inspecciones de seguridad y análisis de riesgo en cada proyecto.
- Capacitación y asesoría en temas de seguridad y análisis de riesgos.
- Elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.

Como se puede observar en los párrafos anteriores la empresa cuenta con un organigrama muy simplificado, pero al momento de tener un acercamiento con uno de los socios nos aclararon que cada una de esas áreas contempla subdivisiones de trabajo, por lo cual en este trabajo de investigación se les dará una opción más clara para que puedan contar con un organigrama más amplio y entendible.

3.4. Productos y/o servicios

EMS TESTING es una empresa ecuatoriana que presta sus servicios al sector estratégico Eléctrico realizando las siguientes actividades en el mercado:

- Mantenimiento y comisionado de subestaciones.
- Pruebas de campo de transformadores de potencia y distribución.
- Análisis y comisionado de protecciones eléctricas.
- Mantenimiento preventivo de transformadores.
- Pruebas eléctricas a generadores y motores.

3.4.1. Mantenimiento y comisionado de subestaciones.

La compañía cuenta con equipos propios para solventar los trabajos, uno de sus mayores activos, para poder realizar este tipo de mantenimientos en las subestaciones, incluyendo los siguientes equipos de patio:

INTERRUPTORES DE POTENCIA

- Resistencia de aislamiento
- Factor de potencia
- Resistencia estática y dinámica de contactos
- Tiempos de apertura y cierre
- Simultaneidad de fases

TRANSFORMADORES DE INSTRUMENTOS TC/ TP/ DCP

- Relación de transformación y polaridad
- Resistencia de bobinados
- Curva de saturación
- Cargabilidad
- Factor de potencia
- Espectroscopia dieléctrica

SWITCHGEARS

- Mantenimiento y comisionado
- Parametrización de equipos de protección y medición
- Seccionadores y pararrayos
- Calibración de seccionadores
- Resistencia de contactos
- Pérdidas capacitivas

SISTEMAS DE PUESTA A TIERRA

3.4.2. Pruebas de campo de transformadores de potencia y distribución.

Las pruebas eléctricas de campo aportan más herramientas de evaluación de la condición de los Componentes eléctricos, dieléctricos y magnéticos del transformador (IEEE Std. C57.152-2013, CIGRE BROCHURE 445).

- Resistencia de aislamiento
- Relación de transformación y polaridad
- Resistencia de bobinados
- Rigidez dieléctrica
- Factor de potencia
- Corriente de excitación
- Balance magnético
- Desmagnetización
- Impedancia de cortocircuito
- Espectroscopia dieléctrica – FDS
- Respuesta de frecuencia – SFRA
- Descargas parciales

3.4.3. Análisis y comisionado de protecciones eléctricas.

- Configuración y parametrización de relés

- Estudio y coordinación de protecciones
- Análisis de fallas y archivos COMTRADE
- Pruebas de funciones generales y específicas
- Ensayos end to end

3.4.4. Mantenimiento preventivo de transformadores.

EMS a través de su Departamento Especializado en Transformadores, pone a consideración de sus clientes soluciones integrales dedicadas a la condición de cada equipo.

- Secado de Transformadores en Campo
- Regeneración de Aislamientos
- Compensación de Inhibidores de Oxidación
- Reemplazo de Aceite Dieléctrico
- Proceso de Termofiltrado al Vacío

3.4.5. Pruebas eléctricas a generadores y motores.

FACTOR DE POTENCIA Y DESCARGAS PARCIALES

- Normas aplicables: IEEE std 286 -2000 / 1434-2000. Esta prueba determina el nivel de descargas parciales presentes en cada fase de forma global, determina la naturaleza de las descargas parciales obteniendo un patrón que servirán como referencia para futuras pruebas.

DETECCION DE DEFECTOS EN EL NUCLEO MAGNETICO

- Las fallas en los aislamientos entre chapas del núcleo dan lugar a puntos de sobrecalentamiento que pueden provocar la destrucción del aislamiento de bobinados.

Tradicionalmente, los núcleos magnéticos de grandes motores y generadores se habían ensayado mediante la aplicación de un flujo magnético de valor el nominal de la máquina, detectando los puntos de sobrecalentamiento indicativos de la existencia de defectos.

DETECCION ELECTRONICA DE AJUSTES DE CUÑA

- Cuñas flojas en el estator de un núcleo originan vibraciones en las bobinas, lo cual a su vez produce una erosión progresiva en el aislamiento del devanado debido a la fricción entre este y la pared de la ranura del núcleo pudiendo de esta manera originarse una falla a tierra del aislamiento debido al debilitamiento del aislamiento en la parte erosionada.

3.5. Diagnóstico organizacional

La estructura organizacional es básica y con falta de detalles específicos, de acuerdo con el acertamiento con algunos socios de la compañía se ha determinado la

necesidad de proponer una estructura más desglosada para mejorar la comprensión general del funcionamiento de la compañía, planificar el crecimiento, mejorar la eficacia corporativa, es decir, tener una planificación estratégica estructurada.

Capítulo IV

Resultados

4.1. Marco Metodológico.

En el presente capítulo se detallan los elementos metodológicos aplicados para este proceso de investigación, a través de los cuales se abordará: tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos empleados para la recolección de los datos.

4.1.1. Tipo y diseño de investigación.

Existen varios tipos de investigación, para este documento se utilizará el tipo de datos empleados que corresponde al Método Inductivo – Investigación Cualitativa, este es un método de estudio que plantea evaluar, ponderar e interpretar información que es obtenida a través de recursos como conversaciones, entrevistas, encuestas informativas, memorias entre otros con el propósito de indagar la información profundamente, implica la recopilación y análisis de datos que no son numéricos para lograr comprender los conceptos, dictámenes o experiencias. En otras palabras, la investigación cualitativa es interpretativa, no plantea hipótesis y recurre a diversos métodos.

Una vez que se seleccionó el tipo de investigación a utilizar es importante que se defina el diseño de la investigación a desarrollarse para la obtención de los datos que son fundamentales en el análisis del planteamiento de la planificación estratégica para la empresa EMS TESTING. La recolección de los datos es directamente de la realidad

de las personas que trabajan en la empresa, se recolectara la información del lugar donde ocurren todos los hechos sin manipular o modificar ninguna variable.

4.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Existen varias técnicas e instrumentos para la recolección de datos por lo cual se elegirá la más adecuada y se utilizara de la manera más apropiada, en el presente trabajo de investigación se usarán técnicas de dialogo o conversación “cara a cara”, en donde interactúa el entrevistado y en entrevistador para lo cual se elaborará una guía de preguntas elaboradas previamente, la cual se denomina la lista de cotejo y es uno de los instrumentos a utilizarse.

La encuesta es una serie de preguntas que se imprimen en un papel y que se realiza a las personas para reunir información de un tema en particular, las preguntas son direccionadas para la obtención de datos, es decir, son preguntas informativas en las cuales el encuestado debe describir su experiencia, retos, debilidades, etc. Por lo cual se realizó una encuesta la cual consta de 19 preguntas para obtener la mayor información con el gerente, la encuesta realizada esta en los Anexos (Anexo 1).

4.2. Diagnóstico.

EMS TESTING a la fecha no cuenta con una planificación estratégica que enrumbe a la empresa y pueda de esta manera sostenerse en el tiempo, adicionalmente, no cuenta con una estructura base para poder enfocar sus esfuerzos en una cadena empresarial que permita direccionar estratégicamente todas las actividades y tareas en las diferentes áreas, cuenta con socios accionistas que al verse involucrados

laboralmente persiguen nortes diferentes todo esto por falta de comunicación, sentido de pertenencia, definición de estructura y sobre todo por falta de ejes centrales propios de la administración de una empresa como la estructuración empresarial general, adicionalmente si bien cuenta con personal capacitado perdura un hecho de desconfianza en los trabajadores, lo que no permite avanzar con la gestión empresarial en este sentido no cuentan con aspectos importantes como reglamento interno de trabajo, reglamentos de ética, gestión por procesos, definición de funciones (perfiles y cargos), que ayuden a buscar proyección empresarial en el mediano y largo plazo, por otro lado cuentan con un alto nivel de competencia, dilatación de pagos del sector público, falta de impulso para contratar personal de ventas, documental y de control de calidad para los proyectos.

EMS TESTING mantiene un problema central basado en la falta de direccionamiento estratégico lo cual apoya e impulsara la gestión en sus diferentes frentes, es decir en su gestión técnica, proyectos, financiera, administrativa, contable, logística y de esta manera lograra mantenerse en el tiempo como una empresa sólida para alcanzar nuevos desafíos u metas sin ningún inconveniente.

Producto de la falta de un direccionamiento estratégico definido y bien estructurado existe desconfianza entre los socios y con sus colaboradores, la centralización de tareas y responsabilidades en pocas personas, desorganización, falta de seguimiento interno y externo, perdida de comunicación efectiva, directrices poco claras y limitado enfoque a resultados.

4.2.1. Diagnóstico Interno y Externo

4.2.1.1. Diagnostico interno

Con el diagnostico interno de la empresa EMS TESTING se identifica los problemas que mantiene en función al manejo de los recursos internos y se propondrá una estrategia adecuada para que la empresa marche de mejor manera si fuera necesario y de esta manera logre alcanzar una ventaja competitiva. Para realizar este análisis nos enfocaremos en las áreas funcionales básicas que tiene toda empresa.

- **Gerencia y Administración**

El gerente general de la empresa es el representante legal, el cual se encarga de realizar las políticas operativas, administrativas, trabaja conjuntamente con el gerente de operaciones y el departamento de administración para solventar de manera inmediata los problemas que se presenten, hay que tomar en cuenta que la empresa no cuenta con una planificación estratégica para el manejo, lo que constituye una debilidad para la empresa ya que no cuenta con un horizonte bien trazado para poder dirigir sus actividades y llegar a sus metas trazadas.

A pesar de que EMS TESTING es una pequeña empresa y cuentan con pocos trabajadores, no tienen bien definidos las actividades de cada uno de los cargos del personal, al ser una empresa de servicios técnicos posee una organización simple, cuenta con gente de planta los cuales son: un gerente general, un gerente de operaciones, un gerente administrativo, un ingeniero de campo, dos técnicos, un contador general y un asistente contable.

Los trabajos que realiza EMS TESTING, son trabajos especializados en sistemas eléctricos, los cuales se desarrollan en base con un grupo técnico debidamente capacitado, que cuenta con una amplia experiencia en el campo eléctrico, pruebas en transformadores y en cables de medio y alto voltaje.

La empresa EMS TESTING trabaja para empresas públicas las cuales son muy exigentes y detallistas en la recepción de la documentación técnica, registros, informes, etc. La empresa carece de un departamento de control de proyectos y de calidad eléctrica lo cual les ha dificultado para llevar la documentación en orden y poder planillar de una manera más eficiente y de esta manera el cliente pague de una forma ágil y rápida, siendo una debilidad de la empresa que no le permite expandir su crecimiento interno y externo.

- **Marketing y Ventas**

La empresa EMS TESTING fue creada en el 2019 y a partir de su creación también diseñaron su página web y un brochure, la cual fue realizada en base a la experiencia del gerente operativo que tiene alrededor de 10 años de experiencia, la empresa en los primeros años se enfocó en un marketing digital con el fin de darse a conocer a sus potenciales clientes. En la actualidad la empresa está enfocada en colocar información técnica explicativa en las redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn para darse a conocer de una manera más global con sus seguidores y clientes, adicionalmente, contrataron a un diseñador por prestación de servicios para que logre apoderarse de las redes sociales y promoverse de una manera más moderna, otra técnica que cuenta la empresa EMS para darse a conocer es la

actualización en Google map de la ubicación de la empresa. Esta es una fortaleza que la empresa tiene para poner potencializar y darse a conocer.

Respecto a las ventas en los últimos dos meses, la empresa no ha tenido ventas, adicionalmente, no cuenta con cartera de clientes para ofrecer sus servicios así como tampoco tiene personal designado para realizar esta actividad, siendo una debilidad ya que la empresa no tiene definido lo que cada trabajador va a realizar, es decir, no cuenta con perfiles por cada cargo, en este sentido muchos trabajadores técnicos se encuentran sin actividades y en zonas de confort lo cual impide que contribuyan de otra manera a la organización, ya que pueden dedicar en paralelo a comercializar los servicios y comisionar, sin embargo, para este caso quien realiza la venta de servicios o de material es el gerente de operaciones con el apoyo del ingeniero de campo, lo cual es otra desventaja frente su competencia ya que cuentan con personal subutilizado.

En la última reunión de los socios surgió la posibilidad de realizar un rediseño de sus estrategias de venta para la obtención de nuevos clientes y a la vez nuevos resultados ya que la mayoría de las ventas de sus servicios se dan por relaciones personales del gerente de operaciones y no por concursos propios de la empresa.

A pesar de que la empresa cuenta con equipos propios para realizar las pruebas en los cables o transformadores los precios de los servicios son mayores a los precios de la competencia, EMS TESTING cuando realiza una venta de un servicio lo vende por la marca de los equipos que utiliza y especificando al cliente la calidad del personal que cuenta la empresa ya que todo su personal es calificado y especializado en cada una de las actividades. Por esta razón es una debilidad ya que ante la competencia los costos de sus servicios son muy altos.

• Operaciones y Logística

EMS TESTING es una empresa que presta servicios eléctricos y adicional a eso comercializa equipos eléctricos de una marca reconocida mundialmente como es MEGGER, para las pruebas de aceites de los transformadores la empresa cuenta con una representación de la empresa Colombiana Transequipos lo que les ha permitido realizar pruebas con un proveedor directo, en casos muy remotos se cuenta con proveedores indirectos, subcontratos o a su vez realizar consorcios para poder participar con equipos de otras empresas a procesos públicos o en proyectos que se necesiten un mayor capital para su participación, estos lazos estratégicos se han convertido en una fortaleza para poder participar en varios concursos.

La matriz de la empresa EMS TESTING se encuentra ubicada en Quito – Ecuador, sin embargo, los servicios eléctricos varias veces se realizan en otras ciudades del país, para ello se realiza la logística del personal o de los equipos para trasladarse de una ciudad a otra mediante camionetas de la misma empresa que son parte de sus activos fijos, de igual manera para movilizar la planta de termo filtrado poseen un camión y un remolque para el generador, esto es una fortaleza que posee la empresa ya que cuenta con medios de transporte propios para las diversas actividades que realizan en campo.

• Talento Humano

En sus inicios la empresa EMS TESTING contaba con un gerente general, un gerente administrativo, un gerente operativo y un ingeniero de campo, dicho personal tenía una gran trayectoria laboral y con el pasar del tiempo se incrementó su personal técnico para los trabajos, lo cual es una fortaleza porque la empresa ha ido creciendo.

La empresa a pesar de que ha sacado proyectos no siempre es constante y esto se ha convertido en un riesgo inminente el poder mantener al personal, siendo una debilidad para la empresa, por esta razón cuando son proyectos grandes optan por contratar gente por obra cierta o por proyecto para realizar los trabajos y así no cuentan con personal fijo, lo que representa para la empresa una fortaleza ya que no tiene mucha gente fija y solo se las contrata para trabajos específicos.

La comunicación entre socios es muy importante para que estén enterados de todos los movimientos administrativos y técnicos, a pesar de las reuniones el apoyo entre los socios no es muy bueno ya que deben muchas veces apoyar en todas las áreas de la empresa, impidiendo dedicarse a la parte estratégica, por lo que se convierte en una debilidad frecuente importante para la toma de decisiones.

4.2.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos nos permitirá determinar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa EMS TESTING dentro de sus áreas funciones, en la tabla 2 observamos el MEFI de la empresa EMS TESTING con lo cual podremos evaluar con mayor objetividad la estrategia que debemos ejecutar.

TABLA 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS DE EMS TESTING.

FACTORES INTERNOS				
Item	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1	Personal especializado	0,12	4	0,48
2	Inversión en activos	0,09	4	0,36
3	Marketing digital	0,05	3	0,15
4	Lazos estratégicos	0,08	3	0,24
5	Ampliar mercado a nivel regional	0,03	3	0,09
6	Equipos de prueba	0,06	4	0,24
7	Contratación de personal por obra cierta	0,01	3	0,03
SUBTOTAL		0,44		1,59
Item	Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
8	No cuenta con una planeación estratégica	0,15	2	0,3
9	Falta de comunicación entre socios	0,12	2	0,24
10	No tiene una cartera de clientes	0,05	1	0,05
11	Precios altos de los servicios a comparación de la competencia	0,04	2	0,08
12	Escasa actividad productiva en la empresa	0,06	2	0,12
13	Estructura organizacional no establecida	0,04	2	0,08
14	La empresa no está bien posicionada	0,05	1	0,05
15	Baja liquidez	0,05	1	0,05
SUBTOTAL		0,56		0,97
TOTAL		1		2,56

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de evaluación de factores internos de la empresa EMS TESTING tiene 7 ítems de fortalezas y 8 de debilidades, considerando que el valor más alto es 4 y el más bajo 1 por la cual el promedio es 2,5, Según D'Alessio Ipinza (2008), si los puntajes estuvieran por encima del 2,5 indica que es una organización interna que esta fuerte caso contrario se considera como débil, si se compara este valor con los puntajes ponderados totales 2,56 observamos que está por encima del 2,5 por lo cual se puede definir que la organización no es muy débil internamente.

4.2.1.3. Diagnostico externo

- **Económico:**

El sector eléctrico en el Ecuador durante los últimos años ha contado con significativas inversiones, lo que ha permitido que crezca la soberanía energética en el país e incluso se ha logrado exportar energía hacia países vecinos. Esto ha permitido

generar las condiciones para que florezca la innovación creando productividad en Ecuador. Para este año se tiene previsto el proyecto de una micro red en la isla San Cristóbal (Galápagos) así como la construcción, operación y mantenimiento de los proyectos eléctricos.

En general el entorno económico presenta tendencias decrecimiento en el sector eléctrico y algo fundamental es que siempre habrá presupuesto para dar mantenimiento a los equipos de generación eléctrica, en este sentido hay que tomar en cuenta que Ecuador es un país que promueve la ejecución de proyectos eléctricos y esto es una variable que se denota una oportunidad de crecimiento para la empresa EMS TESTING.

- **Gubernamental:**

El presidente Guillermo Lasso Mendoza expide las nuevas políticas para el desarrollo del sector eléctrico el 27 de Octubre del 2021, mediante el decreto ejecutivo Nro. 238, con el objetivo de consolidar un sector eficiente, sostenible, competitivo, responsable con el ambiente y que sea basado en la innovación para potenciar la inversión privada, también se emitió el decreto ejecutivo Nro. 239 que establece la reforma al reglamento general de la Ley Orgánica de Energía Eléctrica que busca impulsar la participación del sector privado en la prestación del servicio público de energía eléctrica. El ministro de energía y recursos naturales no renovables Juan Carlos Bermeo aseguró que no se consigue un desarrollo energético sin inversión y sin mejoramiento tecnológico por esta razón apoya totalmente al gobierno del Ecuador.

Los organismos gubernamentales del Ecuador apuestan mucho al crecimiento eléctrico por lo que tienen planeado realizar inversiones que apoyen al crecimiento de este lo que favorece a grandes y pequeñas empresas del sector estratégico eléctrico.

- **Tecnológico:**

Con la pandemia COVID se ha visto un impulso tecnológico emergente, el dilema para todas las empresas ya no es si transformarse digitalmente o no, sino que tan rápido deben hacerlo, debido a que las organizaciones no solo deben implementar herramientas tecnológicas para mejorar la relación con el cliente, sino que deben estar enfocadas en una cultura digital para crecimiento, esta es una de las tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador “Evolucionar digitalmente los negocios”.

En el 2021, el operador público CNT en guayaquil realizó una prueba piloto para la conectividad 5G que se le conoce también como “Tecnología Amigable”, en lo que va del año 2022 seguirán las pruebas piloto manifestó Patricia Falconi quien es la Directora Ejecutiva de la asociación ecuatoriana de empresas de telecomunicaciones (ASETEL). Las tecnologías de comunicación como el internet están revolucionándose a pasos agigantados amotinando los aspectos sociales, las redes sociales, ventas en línea, etc. Esta tecnología ha sido de gran aporte para las empresas porque sirven para dar a conocer, ofertar sus servicios a bajo costo, ventas en línea e interactuar más público.

Social:

Ecuador tiene una población de aproximadamente 17.511.000, para abastecer de energía eléctrica a los consumidores finales la cual se produce con generadores y es transmitida por medio del sistema nacional interconectado SNI, subestaciones y líneas de transmisión, de esta manera se distribuye la energía en Ecuador para la población.

En la actualidad en Ecuador se están viviendo situaciones muy críticas debido a que la población indígena está en paro por más de 12 días lo que está creando una desestabilización económica y política en todo el país, lo que representa una gran amenaza social que afecta a todos los sectores estratégicos, población, microempresas, empresas privadas y públicas, a las importaciones, exportaciones, turismo, etc.

4.2.1.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), en los siguientes párrafos de este documento se detallarán los factores externos para lograr determinar oportunidades y amenazas que le pueden estar afectando a la empresa EMS TESTING.

La matriz MEFE que se elaboró para la empresa EMS TESTING tiene 10 factores precisos los cuales son 7 oportunidades y 3 amenazas.

Tabla 3. Matriz de evaluación de los factores externos para la empresa EMS.

FACTORES EXTERNOS				
Item	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Entorno mundial y crecimiento en el área eléctrica	0,08	2	0,16
2	Ecuador líder en crecimiento eléctrico	0,09	2	0,18
3	Inversión interna y externa en el sector eléctrico	0,13	3	0,39
4	Tendencia de crecimiento en área eléctrica	0,10	3	0,3
5	Impulso de los servicios eléctricos nacionales e internacionales	0,1	1	0,1
6	Desarrollo de proyectos nuevos	0,09	2	0,18
7	Crecimiento del entorno tecnológico	0,11	1	0,11
SUBTOTAL		0,7		1,42
Item	Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
8	Dilatación de pagos públicos	0,12	3	0,36
9	Inflación nacional y mundial	0,07	2	0,14
10	Incertidumbre política en Ecuador	0,11	3	0,33
SUBTOTAL		0,3		0,83
TOTAL		1		2,25

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz MEFE de EMS TESTING de la tabla 1 al momento de determinar los pesos y los valores de cada uno de los factores determinantes da como resultado en el promedio ponderado 2,25, existe un peso de 0,7 en oportunidades y un 0,3 de peso en amenazas, realizando un análisis la empresa EMS TESTING no está aprovechando correctamente las oportunidades para su crecimiento y debe equilibrar las amenazas.

4.3. Propuesta de mejora.

La propuesta de mejora está enfocada en: diseñar una propuesta de plan estratégico para la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA. de la ciudad Quito, 2022 – 2025, proponiendo un nuevo diseño de la misión, visión y estructura organizacional que guíen las operaciones de la empresa, realizando un análisis situacional a fin de obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa

en el entorno, definiendo las acciones a seguir para mejorar la gestión operativa, comercial y financiera de la empresa y estableciendo esquemas de control para el cumplimiento de las estrategias propuestas.

4.3.1. Rediseño de la Filosofía Organizacional.

4.3.1.1. Propuesta de mejora de la misión.

EMS TESTING cuenta actualmente con una Misión la cual se propone realizar el siguiente cambio:

Misión Actual: Proporcionar sus nuestros clientes servicios de excelencia en el campo de sistemas eléctricos de alta, media y baja tensión, para la optimización y confiabilidad en su operación y funcionamiento, logrando mantener confianza y preferencia, fortaleciendo el crecimiento de la empresa y de todo su talento humano.

Misión Propuesta:

Proveer servicios de excelencia en el campo eléctrico de baja, media y alta tensión, para la optimización y confiabilidad en su operación y funcionamiento, buscando mantener confianza, preferencia y crecimiento de la empresa y de su talento humano.

4.3.1.2. Propuesta de mejora de la visión.

De igual manera se propone el siguiente cambio a la visión de la empresa EMS TESTING.

Visión actual: Ser una empresa líder y referente a nivel nacional como especialistas en el campo sistemas eléctricos de potencia, alcanzando el reconocimiento de nuestros clientes y competidores basados en la calidad de nuestros servicios.

Visión propuesta:

Ser una empresa líder y referente a nivel nacional alcanzando el reconocimiento de nuestros clientes y competidores, basados en calidad de servicio.

La empresa EMS TESTING no cuenta con valores corporativos definidos que guíe al personal en el proceso de toma de decisiones, por lo que se propone los siguientes cinco valores:

1. Transparencia

“EMS TESTING inspira confianza en el mercado porque sus clientes saben que no se van a llevar sorpresas en la prestación del servicio”.

2. Constancia

“EMS TESTING es una apuesta a largo plazo en la que convergen el esfuerzo y la esperanza”.

3. Cercanía

“EMS TESTING basa buena parte del éxito en su proximidad con los clientes, haciéndoles partícipes de su filosofía corporativa y demostrándoles que ellos son su razón de ser”.

4. Diligencia

“EMS TESTING cuenta con la capacidad para ponerse manos a la obra sin dejar pasar el tiempo y con el mayor espíritu de responsabilidad”.

5. Excelencia

“EMS TESTNG promueve la superación día a día para no caer en la auto complacencia zona de confort”.

4.3.1.4. Propuesta de mejora del organigrama.

La empresa EMS TESTING cuenta con un organigrama muy básico por lo cual se propone un organigrama estructural y un funcional que se detallan a continuación.

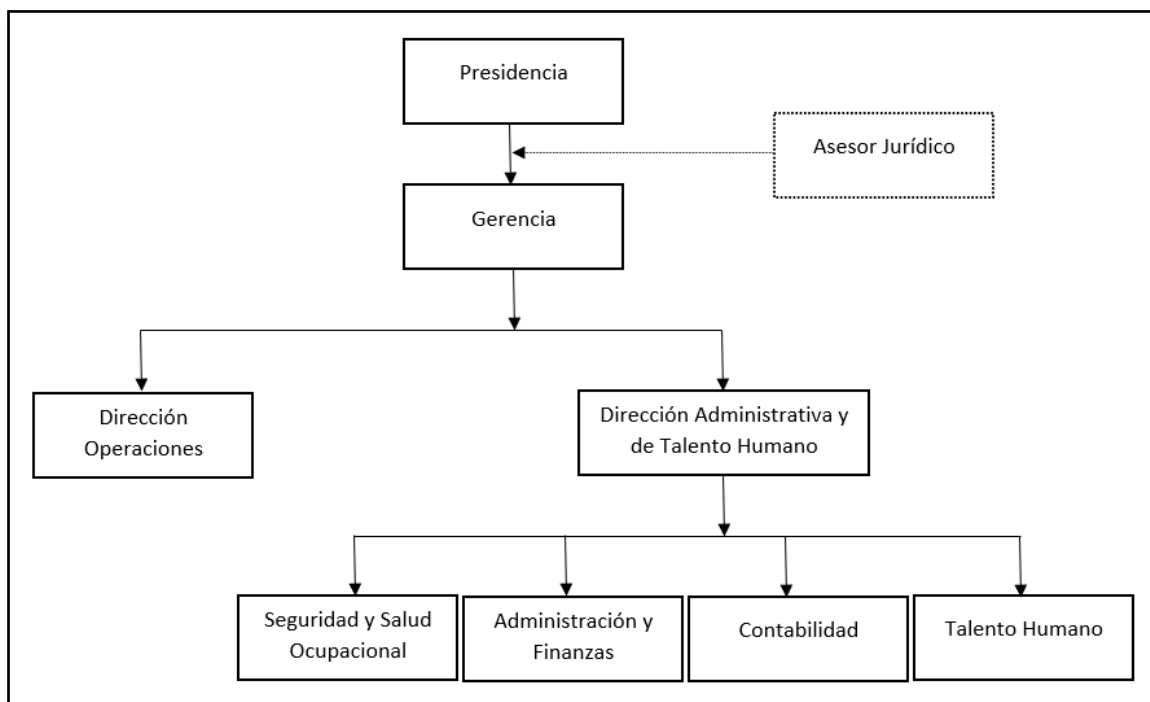


FIGURA 6. PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA EMS TESTING.

Fuente: Elaboración propia.

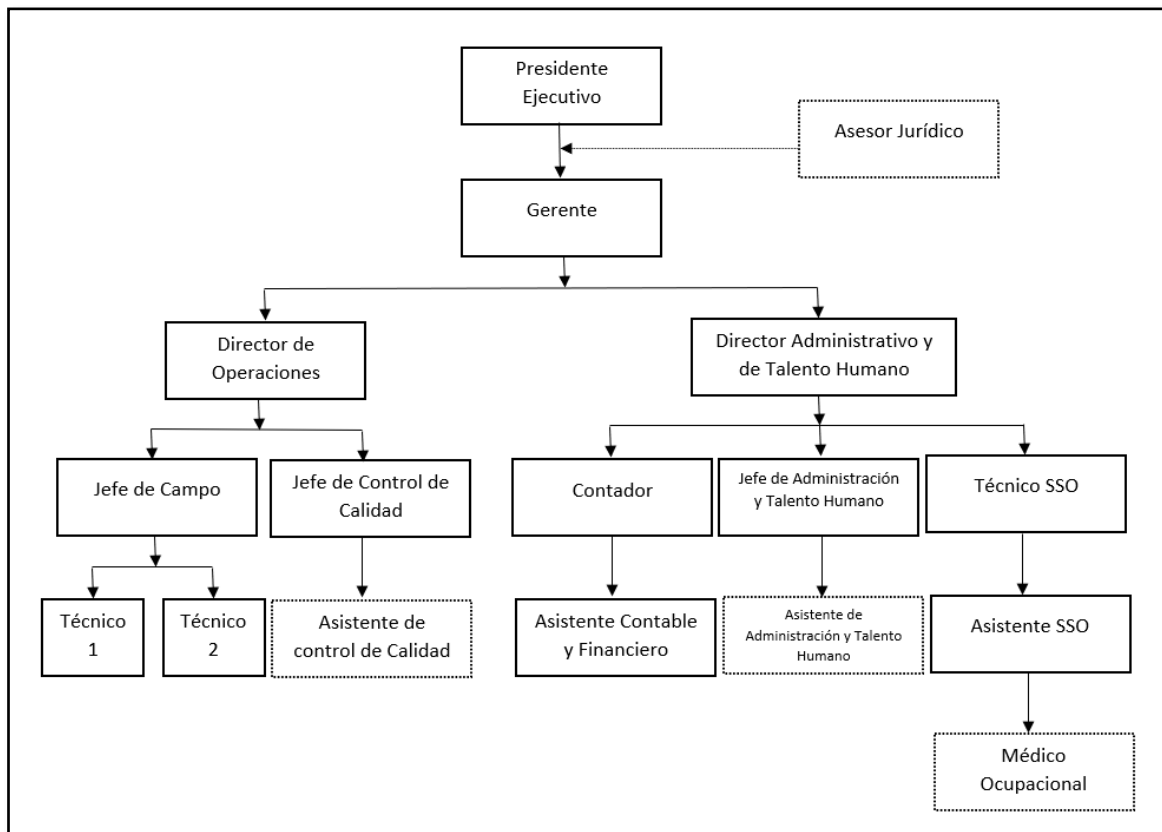


FIGURA 7. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA EMS TESTING

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.5. Propuesta de objetivos.

a. Objetivo General:

Alcanzar un crecimiento sostenible del 20% en los servicios ofertados con el apoyo de los socios y colaboradores, para alcanzar una mayor cobertura a nivel nacional.

b. Objetivos Específicos:

De acuerdo con el diagnóstico realizado para la empresa EMS TESTING se proponen los objetivos específicos en los años 2022 – 2025.

- Desarrollar un proceso estratégico de la empresa EMS TESTING, diseñando el futuro deseado, logrando su implementación en el 2022 en un 20 %, en el 2023 un 40%, en el 2024 un 60% y en el 2025 un 100%.

- Formular e implementar un modelo de gestión de activos en la empresa.
- Fortalecer la capacidad de gestión del talento humano en la Empresa.

4.3.2. Formulación y Selección de Estrategias.

4.3.2.1. Diagnóstico de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.

Para determinar el diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa EMS TESTING se ha tomará en cuenta las matrices desarrolladas en el análisis interno y externo.

- **Fortalezas:**

1. Personal especializado – capacitado
2. Inversión en activos
3. Marketing digital
4. Lazos estratégicos
5. Ampliar mercado a nivel regional
6. Equipos de prueba propios
7. Contratación de personal por obra cierta

- **Debilidades:**

1. Falta de Planeación Estratégica
2. Falta de comunicación entre socios
3. Carece de una cartera de clientes

4. Precios altos de los servicios a comparación de la competencia
5. Escasa actividad productiva en la empresa
6. Estructura organizacional no establecida
7. La empresa no está bien posicionada
8. Baja liquidez

- **Oportunidades:**

1. Entorno mundial y crecimiento en el área eléctrica
2. Ecuador líder en crecimiento eléctrico
3. Inversión interna y externa en el sector eléctrico
4. Tendencia de crecimiento en área eléctrica
5. Impulso de los servicios eléctricos nacionales e internacionales
6. Desarrollo de proyectos nuevos
7. Crecimiento del entorno tecnológico

- **Amenazas:**

1. Dilatación de pagos públicos
2. Inflación nacional y mundial
3. Incertidumbre política en Ecuador

4.3.2.2. Matriz FODA.

La matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es un instrumento metodológico que establecen estrategias de crecimiento cuando se analizan las fortalezas versus oportunidades (FO), las estrategias de supervivencia se

crean de las debilidades y oportunidades (DO) , se estudian las estrategias de fortaleza y amenaza (FA) porque sirven para eliminar las amenazas mediante el aprovechamiento de todas las fortalezas y para enfrentar las dificultades se examinan las estrategias de debilidades y amenazas (DA).

TABLA 4. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA EMS TESTING.

MATRIZ FODA		
ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA.	Fortalezas	Debilidades
	1. Personal especializado	1. No cuenta con una planeación estratégica
	2. Inversión en activos	2. Falta de comunicación entre socios
	3. Marketing digital	3. No tiene una cartera de clientes
	4. Lazos estratégicos	4. Precios altos de los servicios a comparación de la competencia
	5. Ampliar mercado a nivel regional	5. Escasa actividad productiva en la empresa
	6. Equipos de prueba	6. Estructura organizacional no establecida
	7. Contratación de personal por obra cierta	7. La empresa no está bien posicionada
		8. Baja liquidez
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Entorno mundial y crecimiento en el área eléctrica	Conformar un equipo polifuncional que gestione lazos estratégicos y aproveche el crecimiento del entorno tecnológico. F1-F3-F4-F7-O7	Diversificar el portafolio de la cartera de clientes para aprovechar el crecimiento del mercado. D1-D2-O2-O4
2. Ecuador líder en crecimiento eléctrico	Aprovechar la inversión interna y externa del sector estratégico para ampliar los servicios con la inversión de activos actuales. F2-F6-O2-O3	Diseñar un plan para cambiar la estructura organizacional de la empresa. D1-D5-D7-O1-O4

3. Inversión interna y externa en el sector eléctrico	Diseñar un plan de marketing para posicionar la empresa en el mercado. F1-O5-O6	Desarrollar una estructura de costos con el fin de mejorar el precio de los servicios para competir a nivel nacional e internacional. D1-D7-D8-O1-O5
4. Tendencia de crecimiento en área eléctrica	Diseñar un plan estratégico con el personal especializado para expandir e impulsar el crecimiento sostenible regionalmente. F1-F4-F5-F7-O1-O2-O6	Desarrollar un plan estratégico para aprovechar el crecimiento técnico y tecnológico. D1-D5-O3-O7
5. Impulso de los servicios eléctricos nacionales e internacionales	Impulsar el marketing digital de la empresa a nivel nacional en el desarrollo de nuevos proyectos. F3-O3-O6	Elaborar un plan de comunicación efectiva empresarial para el manejo de nuevos proyectos. D2-D6-D7-O3-O6
6. Desarrollo de proyectos nuevos	--	--
7. Crecimiento del entorno tecnológico	--	--
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Dilatación de pagos públicos	Incremento de personal especializado para un mejor y adecuado manejo documental. F1-F4-F7-A1-A3	Diseñar un plan de ventas para establecer una política comercial estructurada. D3-D7-A2-A3
2. Inflación nacional y mundial	Implementar convenios y alianzas estratégicas comerciales tanto en el mercado nacional como internacional para diversificar su giro de negocio. F1-F2-A2	Definir perfiles de los cargos y plantear SLA para las distintas actividades a fin de que no existan tiempos muertos de la fuerza laboral. D2-D6-A1
3. Incertidumbre política en Ecuador	Ofrecer nuevos precios acordes a la media del mercado a fin de ser competitivos. F2-F5 -A3	--

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis cruzado de la matriz FODA planteada para la empresa EMS TESTING, se han identificado las siguientes iniciativas estratégicas, que podría desarrollar la empresa:

1. Conformar un equipo polifuncional que gestione lazos estratégicos y aproveche el crecimiento del entorno tecnológico.
2. Aprovechar la inversión interna y externa del sector estratégico para ampliar los servicios con la inversión de activos actuales.
3. Diseñar un plan de marketing para posicionar la empresa en el mercado.
4. Diseñar un plan estratégico con el personal especializado para expandir e impulsar el crecimiento sostenible regionalmente.
5. Impulsar el marketing digital de la empresa a nivel nacional en el desarrollo de nuevos proyectos.
6. Diversificar el portafolio de la cartera de clientes para aprovechar el crecimiento del mercado.
7. Diseñar un plan para cambiar la estructura organizacional de la empresa.

8. Desarrollar una estructura de costos con el fin de mejorar el precio de los servicios para competir a nivel nacional e internacional.
9. Desarrollar un plan estratégico para aprovechar el crecimiento técnico y tecnológico.
10. Elaborar un plan de comunicación efectiva empresarial para el manejo de nuevos proyectos.
11. Incremento de personal especializado para un mejor y adecuado manejo documental.
12. Implementar convenios y alianzas estratégicas comerciales tanto en el mercado nacional como internacional para diversificar su giro de negocio.
13. Ofrecer nuevos precios acordes a la media del mercado a fin de ser competitivos.
14. Diseñar un plan de ventas para establecer una política comercial estructurada.
15. Definir perfiles de los cargos y plantear SLA para las distintas actividades a fin de que no existan tiempos muertos de la fuerza laboral.

4.3.2.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es un instrumento que indica si la estrategia de una empresa es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, esta matriz se usara para saber la postura estratégica de la empresa EMS TESTING.

FF = Fortaleza financiera

VC = Ventaja competitiva

FI = Fortaleza de la industria

EE = Estabilidad del entorno

TABLA 5. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Retorno de inversión	6	Barreras de ingreso	-3
Apalancamiento	4	Presión competitiva	-3
Liquidez	3	Tasa de inflación	-2
Flujos de caja	3	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	5	Cambios tecnológicos	-2
Total FF:	4,20	Total EA:	-2,60
Ventaja Competitiva (VC)	de -1 a -6	Fuerza de la industria (FI)	de 1 a 6
Calidad del servicio	-2	Potencial crecimiento	5
Lealtad de los clientes	-1	Utilización de recursos	5
Participación en el mercado	-3	Potencial de rentabilidad	5
Conocimientos tecnológicos	-2	Facilidad de ingreso al mercado	5
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Productividad, utilización de la capacidad	6
Total VC:	-2,00	Total FI:	5,20

Valor X
1,60

Valor Y
3,20

Fuente: Elaboración propia.

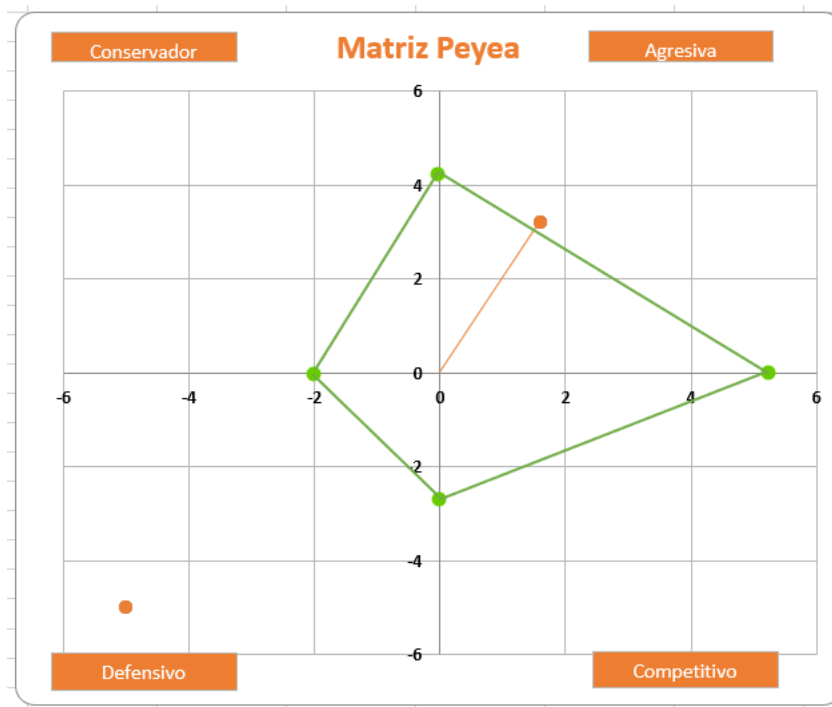


FIGURA 8. GRÁFICA DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE EVALUACIÓN DE ACCIÓN.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la Matriz PEYEA respecto al análisis de la empresa EMS TESTING se observa en la figura 8, del cálculo realizado se determina que la empresa EMS TESTING está en la capacidad de adoptar una postura agresiva, es decir, la organización se encuentra en una excelente perspectiva para utilizar sus fortalezas internas con la intención de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas, y evadir amenazas externas.

En base a ello, las estrategias que EMS TESTING debe seguir considerado que se encuentra ubicada en una postura agresiva es:

- Se propone realizar un análisis de las fortalezas financieras e industriales de los servicios que prestan para sobrellevar de mejor manera las debilidades y amenazas que se les puede presentar.
- Se propone que la empresa EMS TESTING desarrolle estrategias como:
 - Diversificación en conglomerados

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado / servicios

4.3.2.4. Matriz Interna Externa (IE):

La Matriz Interna Externa – IE es también conocida como matriz de portafolio, sirve para evaluar la fortaleza de cada división de la empresa tomando en cuenta los Factores Interno y Externos. La matriz IE cuenta con dos ejes que conforman 9 celdas que poseen tres sectores, los ejes X corresponden a los puntajes ponderados que corresponden a los factores internos EFI y los factores internos EFE pertenecen al eje de las Y, los tres sectores o regiones se los define:

- 1. Región 1:** Corresponden a las celdas I, II y IV que prescribe una construcción y un crecimiento y la estrategia sería intensiva y de integración.
- 2. Región 2:** Son las celdas III, V y VII que prescribe retener y mantener la estrategia es penetración en el mercado y el desarrollo de los productos.
- 3. Región 3:** Conciernen a las celdas VI, VIII y IX que prescribe cosechar o desinvertir la estrategia debería ser defensiva.

En la figura 9 del presente documento corresponde a la matriz interna externa de la empresa EMS TESTING, en la matriz EFI realizada el total ponderado es 2,56 y en la matriz EFE tiene un promedio ponderado de 2,25, con estos resultados se denota que la empresa se encuentra en el cuadrante V, que corresponde a la región 2 la cual sugiere retener y mantener, se recomienda estrategias defensivas como:

- Desarrollar nuevos servicios en la cual se realice una baja inversión.
- Gastos bajos en marketing e incrementos de nuevos clientes.
- Desarrollarse y penetrarse selectivamente en varios mercados.

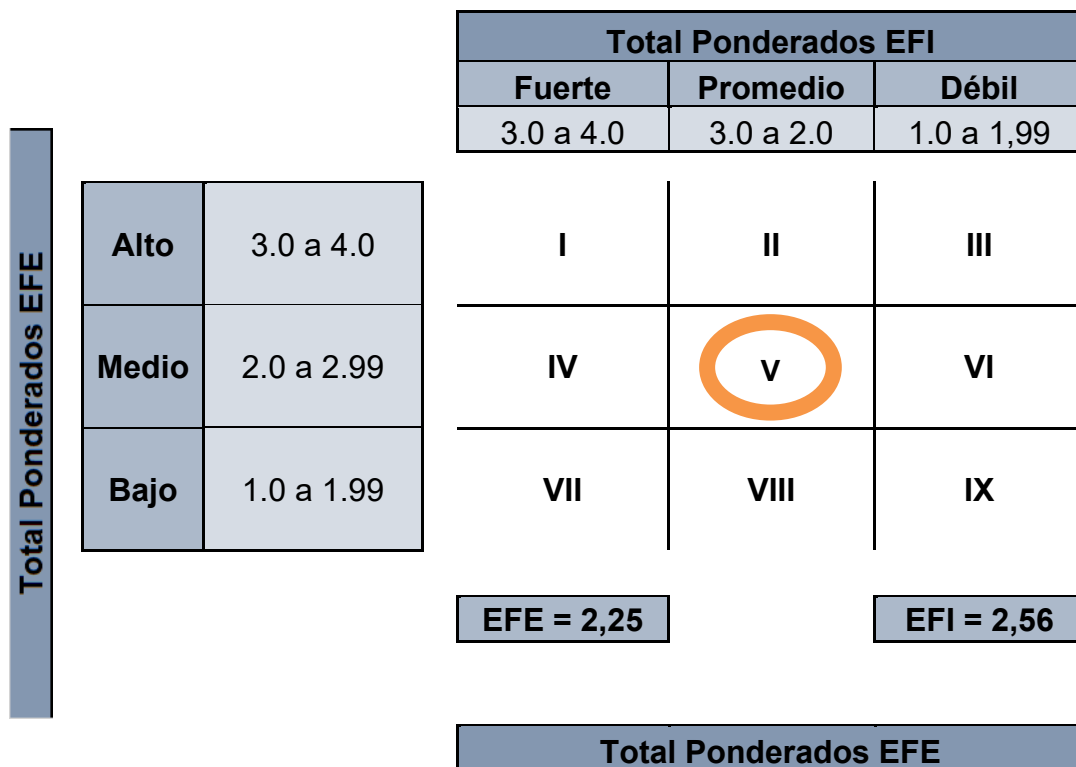


FIGURA 9. MATRIZ IE DE LA EMPRESA EMS TESTING.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.5. Descripción de la estrategia seleccionada:

A) Alinear las estrategias con los factores internos y externos:

A fin de determinar que estrategias que van a aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades de la empresa EMS TESTING, así como lograr subsanar las debilidades y atenuar las amenazas, para la cual se evaluó las estrategias del FODA en el ANEXO 2 y se recomienda prevalecer las siguientes estrategias:

1. Conformar un equipo polifuncional que gestione lazos estratégicos y aproveche el crecimiento del entorno tecnológico.
2. Diseñar un plan estratégico con el personal especializado para expandir e impulsar el crecimiento sostenible regionalmente.
3. Diseñar un plan para cambiar la estructura organizacional de la empresa.
4. Desarrollar una estructura de costos con el fin de mejorar el precio de los servicios para competir a nivel nacional e internacional.
5. Incremento de personal especializado para un mejor y adecuado manejo documental.

B) Alineamiento de estrategias con objetivos:

En la tabla 6 observamos los objetivos estratégicos propuestos para la empresa EMS TESTING, que se encuentran alineados con las estrategias determinando que aportan para el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto cumplir hasta el 2025.

TABLA 6. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON OBJETIVOS.

	E 001	E 002	E 003	E 004	E 005
OBJETIVOS / ESTRATEGIAS	Conformar un equipo polifuncional que gestione lazos estratégicos y aproveche el crecimiento del entorno tecnológico.	Diseñar un plan estratégico con el personal especializado para expandir e impulsar el crecimiento sostenible regionalmente.	Diseñar un plan para cambiar la estructura organizacional de la empresa.	Desarrollar una estructura de costos con el fin de mejorar el precio de los servicios para competir a nivel nacional e internacional.	Incremento de personal especializado para un mejor y adecuado manejo documental.
1. Desarrollar un proceso estratégico de la empresa EMS TESTING, diseñando el futuro deseado, logrando su implementación en el 2022 en un 20 %, en el 2023 un 40%, en el 2024 un 60% y en el 2025 un 100%.	1	1	1	1	1
2. Formular e implementar un modelo de gestión de activos en la empresa.	1	1		1	1
3. Fortalecer la capacidad de gestión del talento humano de la Empresa.	1	1	1		1
TOTAL	3	3	2	2	3

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado entre las estrategias y los objetivos propuestos se recomiendan priorizar las 5 estrategias.

1. Conformar un equipo polifuncional que gestione lazos estratégicos y aproveche el crecimiento del entorno tecnológico.
2. Diseñar un plan estratégico con el personal especializado para expandir e impulsar el crecimiento sostenible regionalmente.
3. Diseñar un plan para cambiar la estructura organizacional de la empresa.
4. Desarrollar una estructura de costos con el fin de mejorar el precio de los servicios para competir a nivel nacional e internacional.
5. Incremento de personal especializado para un mejor y adecuado manejo documental.

4.3.2.6. Diseño de Planes de Acción.

Como se mencionó en los párrafos precedentes que los objetivos propuestos se encuentran alineados juntamente con las estrategias que se han determinado para EMS TESTING, por lo cual se puede determinar los planes de acción para desarrollarse en la empresa.

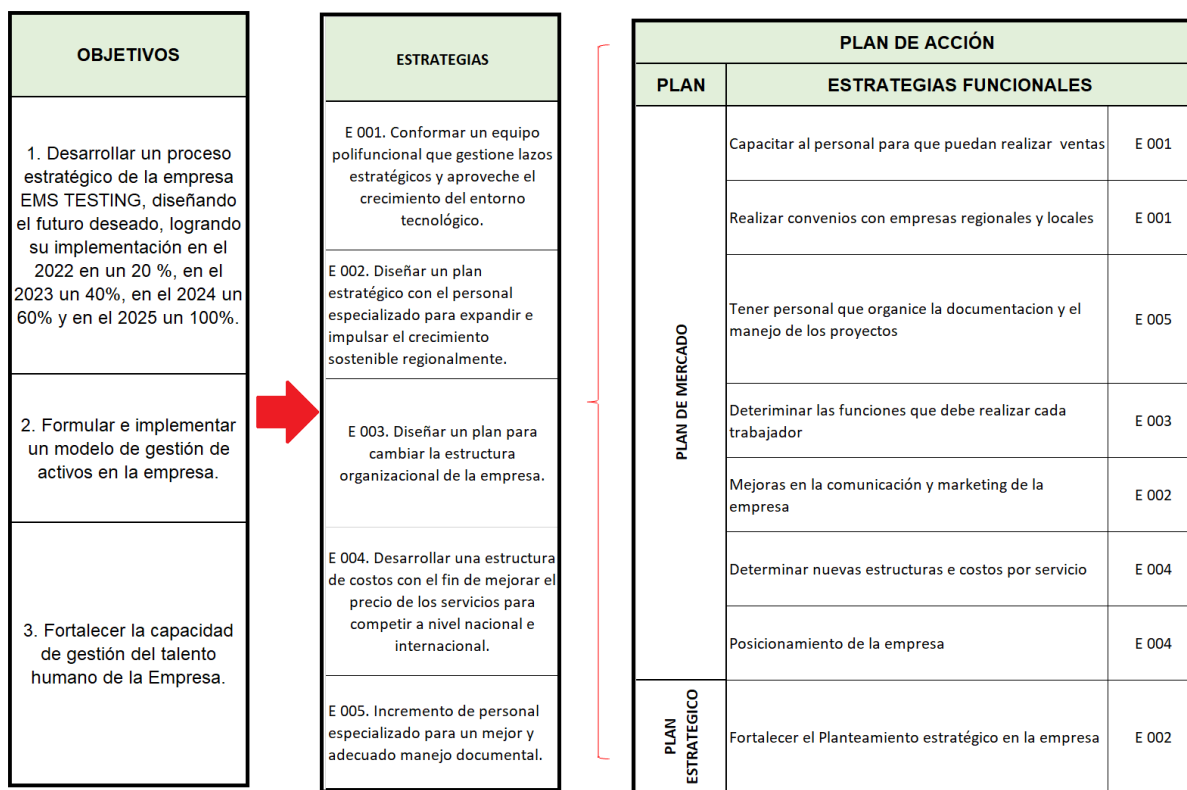


FIGURA 10. ALINEAMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.6.1. Plan de Mercadeo.

Introducción:

La empresa EMS TETING en la actualidad no está bien posicionada en el mercado, esto es una debilidad que posee la empresa por lo cual se plantea una solución en el presente plan de mercadeo, tomando en cuenta el diagnostico interno y externo de la empresa, lo que se plantea está enfocado en crear un valor agregado al cliente con respecto a los servicios que brinda, realizar los trabajos técnicos con personal calificado, equipos modernos, documentación al día, precios competitivos y calidad.

Objetivo general

Acrescentar la participación de la empresa en el mercado público y privado brindando mejores precios, mejorando la imagen de la empresa, utilizando marketing digital logrando un mejor posicionamiento.

Objetivo estratégico del plan

- Incrementar la cartera de clientes y expandirla a nivel nacional.
- Realizar un proceso documental más ágil y llevadero para cada uno de los proyectos.
- Definir una nueva estructura de costos de los servicios que brinda para ser mas competitivos en el mercado.
- Realizar más publicidad de la empresa para su mejor posicionamiento.

Estrategias

En los objetivos planteados líneas arriba se pretende que la empresa gane posicionamiento a nivel regional.

- **Estrategia de servicio**

Ecuador es un país que está creciendo a pasos agigantados en el área eléctrica, considerando las oportunidades, EMS TESTING en el entorno externo cuenta con oportunidades en el área eléctrica las cuales se las pretende aprovechar:

- Prestación de servicios de buena calidad, para esto se cuenta con personal técnico altamente calificado.
- Inmediata respuesta en los servicios emergentes, la empresa cuenta con logística y equipos propios.

- Pronta entrega documental al cliente, el QA/QC que es la persona que se encarga de los registros, formatos, informes, reportes de obra diaria, planilla debe entregar la documentación en tiempos establecidos.
- Diversificación de servicios: expandir la prestación de servicios de la empresa otros campos eléctricos, incrementando el volumen de venta, con el personal que dispone la empresa para los trabajos técnicos y administrativos, ya que se conformara un equipo de trabajo multidisciplinario.

- **Estrategia de precio**

Realizar un análisis de los precios referenciales de la competencia y los precios de la empresa EMS TESTING para compararlos y encontrar una manera de abaratar costos, ser competitivos y más atractivos al cliente, por otro lado, se determinará un valor agregado a los servicios realizados el cual se propone que sea una pequeña capacitación técnica al cliente antes de realizar los servicios en donde se le explique de una manera rápido las normativas que respaldan los trabajos.

- **Estrategia publicitaria**

Se propone realizar un manejo eficaz de la página web, las redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn para promocionar los servicios que brinda la empresa en el área eléctrica, la frecuencia de esta publicidad puede ser cada semana con el fin de dar a conocer a clientes potenciales todos los servicios que brinda la empresa, para esto se debe definir bien la publicidad más atractiva para que llame la atención del público.

Otra propuesta es la actualización de los brochures con la información actualizada de los últimos grandes trabajos realizados en el sector público y privado con los equipos propios que posee la empresa, también se propone trimestralmente realizar webinar para todo el público de temas que domine la empresa.

- **Estrategia postventa**

Una de las estrategias post venta que se propone es realizar es una encuesta al cliente para saber que tan satisfactorio fue el trabajo desde el punto de vista del cliente final y así observar si se tiene puntos críticos para poder aplicar un plan de mejora continua, elaborar una base de datos con la información de los clientes para darles el respectivo seguimiento y ofrecer los servicios.

- **Estrategia de personal**

En los factores internos se determinó que una de la fortaleza de la empresa EMS TESTING es que cuenta con personal especializado por lo que se plantea que periódicamente se les capacite técnicamente dentro y fuera del país, adicional el personal que tenga contacto directo con el cliente también debe ser capacitado en relaciones interpersonales para que interactúen de una manera amable, cordial y que siempre estén brinden un servicio de calidad.

Se propone a los socios de la empresa brindar una charla a todos los trabajadores en donde se les dé a conocer en plan estratégico de la empresa, visión, misión, reglamentos internos, actividades por cargo, etc., finalmente se propone realizar una vez al año un Coaching de integración que son actividades de construcción de equipo

o de fomento de trabajo grupal que ayudara para que los trabajadores de EMS TESTING sean unidos.

- **Financiamiento**

Para el desarrollo del plan de mercadeo que se propone para la empresa EMS TESTING para los siguientes 4 años se necesita aproximadamente un presupuesto de:

TABLA 7. FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO PARA EMS TESTING.

Item	Tarea	Presupuesto año 2022	Presupuesto año 2023	Presupuesto año 2024	Presupuesto año 2025
1	Contratación personal	69240	69240	69240	69240
2	Capacitación personal	1200	200	1200	200
3	Marketing digital	1500	1500	1500	1500
4	Publicidad impresa	120	120	120	120
5	Publicidad on-line (webinar)	150	150	150	150
6	Coaching integral	1000	500	1000	500
Total por año		73210	71710	73210	71710
			Total en los 4 años		286840

Fuente: Elaboración propia

4.4. Mecanismos o actividades de control.

La planificación estratégica que se plantea para la empresa EMS TESTING en el presente trabajo de investigación quedará a discreción y juicio de la Gerencia General y Staff de Alta Dirección para que pueda ser o no implementada en la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA., sin embargo, a fin de dar seguimiento oportuno en esta propuesta se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Reuniones semanales con el staff ejecutivo de la empresa EMS TESTING.
- Presentación de avances y viabilidad con gerencia a través de reuniones permanentes.
- Trabajo en conjunto en el que se supla las necesidades empresariales y la propuesta sea viable en su aplicación y ejecución en EMS TESTING.
- Realizando un trabajo de campo proactivo en el que la propuesta cumpla las expectativas de la alta dirección.

4.5. Mecanismos de seguimiento para implementación.

En el presente documento de investigación se han determinado las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la empresa EMS TESTING, en la cual se analizó los puntos más importantes y se propuso las estrategias que les ayude a superar los peligros con los que cuenta la empresa, una vez que se han definido los objetivos, estrategias y planes de acción líneas arriba, es importante tener una herramienta que dé el seguimiento correspondiente para el cumplimiento en cuanto a las metas propuestas, para lo cual se propone trabajar con un Dashboard de seguimiento y control.

El Dashboard o también conocido como panel de control, es un documento en el que se reflejan, mediante una representación gráfica, las principales métricas o KPI que intervienen en la consecución de los objetivos de una estrategia, esta herramienta puede ser diseñada por la empresa sin necesidad de incurrir en un sistema más complejo.

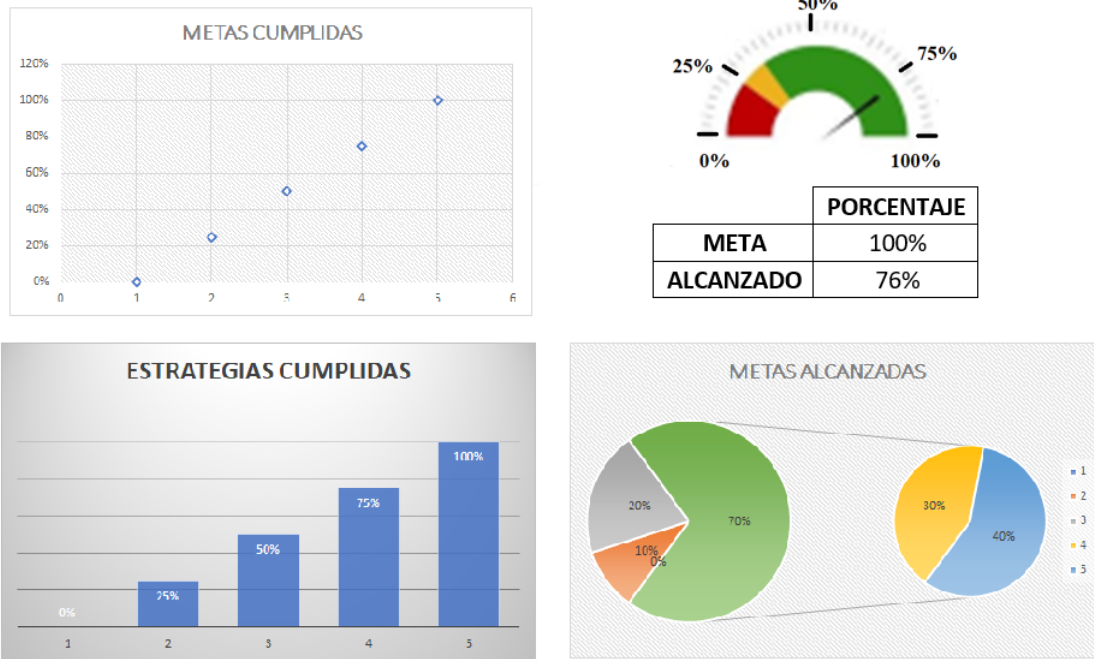


FIGURA 11. MODELO PROPUESTO DE DASHBOARD.

Fuente: Elaboración propia

Los Dashboard propuestos servirán para que la empresa visualice de un manera fácil y didáctica los avances de los cumplimientos de los objetivos y metas propuestas, de esta manera se tendrá información de primera mano para la toma de decisiones, no obstante, hay que considerar que mientras la empresa va creciendo los Dashboard de ser adecuados a las necesidades de ese momento. Para obtener la información para los mecanismos de implementación se recomienda realizar reuniones mensuales con el Staff Gerencial de la empresa EMS TESTING.

Capítulo V

Sugerencias

Una vez que se finalizó el estudio de la empresa EMS TESTING, para el cual se tuvo la apertura del Presidente de la empresa se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones que se detallan a continuación:

5.1. Conclusiones.

- En el presente trabajo de investigación, se plantea una propuesta de mejora para el área de proyectos para la empresa ESPECIALISTA EN SUBESTACIONES EMS TESTING CIA. LTDA. de la ciudad Quito, “2022-2025”, a ser desarrollado con una visión de futuro generando sinergias entre sus colaboradores, con el fin de lograr su introducción en el mercado regional y elevar las ventas de sus servicios.
- Con el plan de mercadeo se pretende lograr un aumento en la participación de la empresa en el Ecuador, por medio del desarrollo de los servicios y su pronta respuesta, brindar precios competitivos y realizar trabajos de calidad.
- A nivel de proveedores, resulta favorable para EMS TESTING orientar sus servicios a nivel regional. Para ello se busca repotenciar convenios y así generar confianza y lealtad a sus clientes.

- A nivel de clientes, lo más destacable es que EMS TESTING posee pronta respuesta técnica ante la demanda de los trabajos, debido a que posee equipos propios de la empresa y pueden garantizar los trabajos.
- La creación de un puesto laboral para llevar de mejor manera el control de los proyectos, documentos y calidad en la empresa EMS TESTING se convertirá en un gran pilar para organizar y cumplir una de las estrategias planteadas.
- De acuerdo con la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) se aprecia que la empresa EMS TESTING tiene una postura estratégica agresiva, esto se debe principalmente a que su factor crítico es la entrada de nuevos competidores y que la organización goza de una clara ventaja competitiva que es el personal especializado.
- Las principales estrategias que se propone implementar para el logro de los objetivos son: Conformar un equipo polifuncional que gestione lazos estratégicos y aproveche el crecimiento del entorno tecnológico, diseñar un plan estratégico con el personal especializado para expandir e impulsar el crecimiento sostenible regionalmente, diseñar un plan para cambiar la estructura organizacional de la empresa, desarrollar una estructura de costos con el fin de mejorar el costo de los servicios para competir a nivel nacional y regional e incremento de personal especializado para un mejor y adecuado manejo documental.
- La empresa EMS TESTING es una empresa relativamente joven en el campo eléctrico en el Ecuador, es una organización pequeña, carece de plan

estratégico que oriente sus actividades a largo y corto plazo lo que repercute en una débil organización a nivel estructural del personal, debido a que no tienen definidos cada uno de los cargos.

- Para el desarrollo del proceso estratégico de la empresa EMS TESTING y para lograr su implementación en el 2022 en un 20 %, en el 2023 un 40%, en el 2024 un 60% y en el 2025 un 100%, un buen control de la implementación es realizar sesiones paulatinas con el Staff ya que esto permitirá medir los avances en el cumplimiento del proceso.

5.2. Recomendaciones.

- Se recomienda realizar a la empresa EMS TESTING un coaching integral con todos los colaboradores, staff administrativo y alta dirección a fin de que se agrupen de una mejor manera para que trabajen conjuntamente y tengan una sola meta en común para beneficio de la empresa.
- Se recomienda al personal de la empresa EMS TESTING realizar cursos de ventas para que sean un equipo de trabajo multidisciplinario y de esta manera puedan generar otro ingreso a través de comisiones apalancados en su conocimiento técnico.

- A los gerentes de la empresa EMS TESTING se recomienda implementar un plan estratégico para que gradualmente se vean los cambios y de igual manera se vincule y oriente a los colaboradores esta nueva forma de trabajar.
- Realizar capacitaciones estratégicas de conocimiento y una evaluación continua a cada uno de sus trabajadores para que siempre estén en la cima con la ventaja competitiva en la que se cuenta con personal altamente calificado en el área eléctrica.
- Contratar un recurso que se encargue de ordenar la documentación, crear manuales que ayuden a llevar bien los formatos, dar apoyo administrativo, controle los proyectos y que se encargue de llevar a cabo cada uno de los procesos de calidad en cada uno de los proyectos ya esto les beneficiará para tener un plus positivo ante el cliente e internamente en la empresa.
- Se recomienda socializar a los trabajadores la misión, visión, valores corporativos, etc., para que ellos practiquen a diario y lleven en alto el propósito por el cual la empresa se mantiene y crece cada día.
- Se recomienda a la empresa EMS TESTING, ampliar los cargos y puestos de trabajo, incluyendo a profesionales responsables de la planeación estratégica para que les inculque a socios y trabajadores la importancia de trabajar de una manera planificada a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta que se tiene un objetivo o meta por cumplir.

- Estructurar una cartera de clientes potenciales y estratégicos y, en base a ello proponerles servicios que les ayude a encontrar una solución.
- Priorizar las actividades del plan de mercadeo con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y lograr las metas propuestas.
- Realizar un análisis financiero antes de realizar una compra de equipos y de esta manera conocer el tiempo que tomará para el retorno de la inversión.

Bibliografía:

Alberto Mejía, C. (2014). Los valores corporativos. *Planning*, 76, 3.
<http://planning.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>

Bengoa Flores, P., Gonzales Azurín, F., Ortiz Rivera, L., & Phang Verano, J. (2013).
Planeamiento Estratégico para la Empresa WESCON S.A.

Bojórquez, M., & Pérez, A. (2011). *Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial*. 55.

Chiavenato y Sapiro. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In
Empresarial.

David., F. (2003). *Conceptos de Administracion estratégica* (9 Edición).

David., F. (2013). *Conceptos de administracion-estrategica* (14 Edición).
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_e_strat

Enrique, W., Merchán, V., & Zambrano, D. (2021). *Proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión en un entorno financiero y empresarial cambiante*. 21, 5–13.

García, J. (2015). *Planeación estratégica*.

Cansino, J. (2001). *Evaluar al sector público español*. Universidad de Cádiz, Universidad de Sevilla.

García Mujica, D., & Daza, A. (2006). Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. *Telos*, 8(1), 34–50.

Gonz, J., Mill, L. E. Z., & Rodr, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*.

- Guerras, L., & Navas, J. (2014). *Casos de dirección estratégica de la empresa* (5 Edición (Ed.); Issue November).
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Tesis Doctoral. *Universidad Politecnica de Catalunya*, 30, 1 a 206.
- Marulanda Grisales, N., & González Gaitán, H. H. (2017). Objetivos y decisiones estratégicas operacionales como apoyo al lean manufacturing. *Suma de Negocios*, 8(18), 106–114. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.005>
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*.
- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial Ecuatoriano. *Revista Espacios*, 39(42), 18. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>
- Münch-Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. 126.
- Pazmiño Gavilánez, W. E., Merchán Jacome, V. A., & Jiménez Rendon, E. H. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *Reciamuc*, 4(3), 167–182. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-182](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182)
- Pérez, Á. (2019). *Estudio de los Análisis del Entorno en el Modelo de Emprendimiento Disciplinado. Aplicación al Caso de la Creación de la Startup Blodel*. 1–108.
- Piña, P., & Danesa, D. (2016). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial FEQUIMA. *Sapiensa Organizacional*, 2(3), 129–152.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva* (p. 278).
- Ramírez-Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA

como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61.

Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 6(3), 71–86.

Salvador, I., & Regalado, D. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2019-2022*. 1–42.

Schilling, H. (2015). *Administración Estratégica* (Vol. 21, Issue 1).

Thompson;, Strickland;, Peteraf;, & Gamble; (2012). *Administración estratégica Teoría y casos* (18 Edición).

Fernando D´Alessio Ipinza. (2008). El proceso estratégico - Un enfoque de gerencia.

Anexos

ANEXO 1

Encuesta.

Cargo de la persona entrevistada.

- 1. Cuál es la razón social y el nombre de la empresa – Dirección.**
- 2. ¿A qué sector pertenece la empresa?**
- 3. En base a que desarrolla sus actividades.**
- 4. Que productos o servicio ofrece la empresa:**
- 5. ¿La empresa cuenta con un Plan estratégico?**
- 6. ¿Ha definido la Visión, Misión y Valores de la empresa?**
- 7. ¿Quiénes son los responsables de la empresa, aparte de usted?**
- 8. ¿Qué otros profesionales laboran en la empresa?**
- 9. ¿Cuáles son las áreas de trabajo con las que cuenta la empresa?**
- 10. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?**
- 11. ¿Qué actividades de la empresa son las que destaca sobre la competencia?**
- 12. ¿Según su criterio cuales son las debilidades de la empresa?**
- 13. ¿Qué necesidad insatisfecha han identificado en sus clientes?**

14. ¿Quiénes son mayormente los clientes?

15. ¿Qué amenazas tiene la empresa en la actualidad?

16. ¿Según su criterio que oportunidades tiene la empresa en el campo en el que se desarrolla?

17. ¿Ha identificado algún factor externo que dificultan el avance progresivo de la empresa?

18. ¿Existen factores internos que dificultan el avance de la empresa?

19. ¿Tiene previsto realizar cambios en las estrategias de la empresa?

