



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COOPEL,
QUITO 2016”**

Estudiante:

MAYRA ELIZABETH QUINTEROS CAIZALUISA

Director del Trabajo de Titulación

ING. GELMAR GARCÍA VIDAL, PhD

Santo Domingo – Ecuador

Agosto, 2016

**“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COPEL,
QUITO 2016”**

PhD. Gelmar García Vidal
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Patricio Pérez Hidalgo, MBA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Byron Torres.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,..... de..... de 2016

Autora: MAYRA ELIZABETH QUINTEROS CAIZALUISA

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo: “DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
de Titulación LA EMPRESA COPEL, QUITO 2016”

Fecha: AGOSTO, 2016

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.



Quinteros Caizaluisa Mayra Elizabeth
C.C: 172420231-0

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

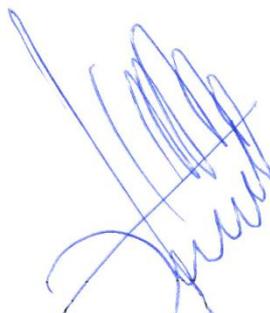
INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, 19 de agosto de 2016

Ingeniero
Patricio Pérez Hidalgo, MBA.
**COORDINADOR DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Informo que el trabajo de titulación realizado por la Señorita: **MAYRA ELIZABETH QUINTEROS CAIZALUISA**, cuyo título es “**DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COPEL, QUITO 2016**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Gelmar García Vidal PhD
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1724202310
APELLIDO Y NOMBRES:	Quinteros Caizaluisa Mayra Elizabeth
DIRECCIÓN:	Cooperativa Modelo Sector 4 Santo Domingo
EMAIL:	elizabethquinteros728@yahoo.com
TELÉFONO FIJO:	023709796
TELÉFONO MOVIL:	0996624009

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"Diseño de la planificación estratégica de la empresa COOPEL, Quito 2016"		
AUTOR O AUTORES:	Quinteros Caizaluisa Mayra Elizabeth		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Agosto, 2016		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Gelmar García Vidal PhD		
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas		
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>La presente investigación consiste en la elaboración de la Planificación Estratégica para la empresa COOPEL, Quito (nombre de la empresa) debido a que desde su creación hasta la actualidad a pesar de haber desarrollado grandes proyectos ganando licitaciones con empresas públicas importantes no ha experimentado un constante crecimiento y desarrollo; incidiendo en el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales que tienen poca relación con el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Mediante la aplicación de los fundamentos de una investigación descriptiva, analítica, y sintética realizada por medio de la recopilación documental de información en materia administrativa, especialmente en la etapa de comparación teórica de las metodologías, procedimientos y sus componentes con las características del campo de acción, y el análisis situacional en los últimos años, se recopiló información que ayudó para la identificación de los principales ejes y objetivos estratégicos. Se llevaron a cabo encuestas y entrevistas al personal directivo y talento humano de la empresa, que ayudaron a determinar las metas organizacionales con sus respectivos indicadores.</p> <p>Finalmente se concluye que los elementos constitutivos de la planeación estratégica en la empresa, permitieron, por un lado, aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades; y, por otro lado, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo, y</p>		



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	establecer prioridades, logrando formular estrategias para el mejoramiento administrativo y contribuir a su desarrollo económico y social; por tanto, se recomienda la aprobación de la planificación propuesta puesto que ésta contempla todos los elementos constitutivos básicos para su inicio y desarrollar todos los estudios correlacionados para la elaboración de los indicadores propuestos.
PALABRAS CLAVES:	Planificación Estratégica, Objetivos Estratégicos, Análisis Situacional, Metas Organizacionales.
ABSTRACT:	<p>This research involves the development of strategic planning for the company COOPEL, Quito (company name) because from its inception until today despite having developed major projects winning bids with major public enterprises has not experienced steady growth and development; affecting effective compliance with organizational objectives that have little relation to the performance of the company.</p> <p>By applying the fundamentals of descriptive, analytical, and synthetic made by the documentary collection of information in administrative matters, especially at the stage of theoretical comparison of methodologies, procedures and components with the characteristics of the field of action and situational analysis in recent years, information that helped to identify the main axes and strategic objectives was collected. surveys and interviews to managers and human talent of the company, which helped determine organizational goals with indicators were carried out.</p> <p>Finally it is concluded that the constituent elements of strategic planning in the company, allowed the one hand, make the most of the resources and opportunities; and on the other hand, minimize risks, react in time, and set priorities, formulate strategies for achieving administrative improvement and contribute to their economic and social development; therefore the planning approval proposal is recommended since it provides all the basic building blocks for start and develop all studies correlated to the development of the proposed indicators.</p>
KEYWORDS	Strategic Planning, Strategic Objectives, Situational Analysis, Organizational Goals.

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

MAYRA ELIZABETH QUINTEROS CAIZALUISA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

C.C. 1724202310

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MAYRA ELIZABETH QUINTEROS CAIZALUISA**, C.C. **1724202310** autora del Trabajo de Titulación titulado: “**Diseño de la Planificación Estratégica de la empresa COOPEL, Quito 2016**”, previo a la obtención del título de **Ingeniera de Empresas** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

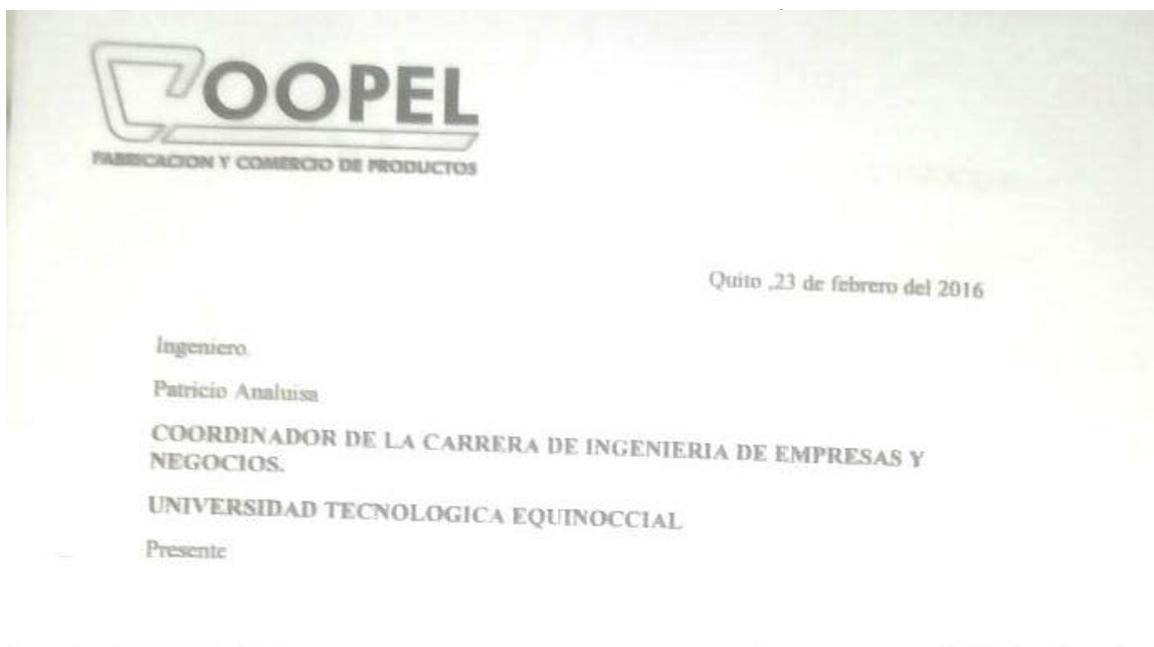
1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 19 de agosto de 2016

MAYRA ELIZABETH QUINTEROS CAIZALUISA
C.C. 1724202310



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

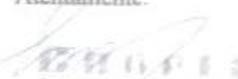


De mi consideración

Me permito dirigirme a usted en Calidad de Gerente Propietario de la Empresa "COOPEL" Ubicada en la ciudad de Quito - Pichincha la cual se encarga de la fabricación y comercio de productos eléctricos, considerando que nuestra empresa requiere el diseño de la Planificación estratégica de la empresa, solicito se incluya dentro del programa de tesis, para lo cual se brindara el auspicio correspondiente al estudio.

Seguro de contar con una respuesta favorable a la presente; anticipo mi agradecimiento.

Atentamente.


 Sr. Potosí Fabián



Potosí M. p. 30 cm

DEDICATORIA

Con todo mi cariño para las personas que prefirieron sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir esta meta, que con su aprecio y paciencia inspiraron cada uno de mis días en este arduo proyecto, que me dieron su mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes dedico este trabajo de titulación , Gloria Caizaluisa quien ha sido el mejor ejemplo y las fuerzas cuando se han acabado las mías ,por ser la mejor mamá del mundo a mi hermana; Karelis Q. que con su paso fugaz por mis días fue quien motivó para seguir siendo su ejemplo, a Javier G quien desde su llegada ha sido mi compañero y cómplice de lucha cada uno de estos años. A ti papá Ramiro Q que aunque tu ausencia me ha acompañado te amo y espero que te sientas orgulloso de tu eterna nena.

Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por haberme dado la alegría y la fe de continuar mis estudios y de seguir superándome.

A mi ejemplo de dedicación y lucha, mi madre por haberme apoyado incondicionalmente y por enseñarme que con esfuerzo, disciplina y constancia se superan las metas y se cumplen todos los sueños siempre

A mis maestros por haberme ayudado en mi formación profesional y de manera especial al PhD. Gelmar García Vidal por su ayuda y orientación.

Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	II
Responsabilidad del autor.....	III
Informe del director del trabajo de titulación.....	IV
Formulario de registro bibliográfico.....	V
Declaración y autorización.....	VII
Carta de autorización.....	VIII
Dedicatoria.....	IX
Agradecimiento.....	X
Indice de contenidos.....	XI
Indice de tablas.....	XIII
Indice de figuras.....	XV
Indice de anexos.....	XVI

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.5 Formulación del problema.....	5
1.1.6 Sistematización del problema.....	5
1.1.7 Objetivo general.....	5
1.1.8 Objetivos específicos.....	5
1.1.9 Justificación.....	5
1.2 Marco referencial.....	6
1.2.1 Marco teórico.....	6
1.2.2 Marco conceptual.....	18

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Metodología general.....	21
2.1.1 Nivel de estudio.....	21
2.1.2 Modalidad de investigación	21
2.1.3 Método	22
2.1.3.1 Método inductivo-deductivo	22
2.1.3.2 Método histórico-lógico	23
2.1.3.3 Método analítico-sintético.....	23
2.1.4 Población y muestra	24
2.1.5 Selección de instrumentos de investigación.....	24
2.1.6 Procesamiento de datos	25
2.2 Metodología específica	25

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	39
---	----

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones	81
4.2 Recomendaciones.....	82
 Bibliografía.....	 83
Anexos.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Población y muestra	24
Tabla 2.2 Visión de futuro.....	29
Tabla 2.3 Misión	30
Tabla 2.4 Formato a utilizar elaboración de procesos.....	32
Tabla 2.5 Formato a utilizar análisis de interacciones	32
Tabla 2.6 Formato a utilizar áreas de resultados clave	33
Tabla 2.7 Formato a utilizar interrelaciones objetivos	33
Tabla 2.8 Formato a utilizar matriz de doble entrada	34
Tabla 2.9 Formato a utilizar matriz FODA	35
Tabla 2.10 Lógica de construcción de la Matriz DAFO	35
Tabla 2.11 Formato a utilizar trabajo en grupo.....	36
Tabla 2.12 Formato a utilizar objetivos, indicador, estrategias	37
Tabla 2.13 Formato a utilizar análisis de riesgos	37
Tabla 3.1 Tipo de empresa con respecto al propietario.....	41
Tabla 3.2 Tipo de empresa de acuerdo a los destinatarios de los beneficios	42
Tabla 3.3 Tipo de empresa de acuerdo al ámbito de actividad	42
Tabla 3.4 Tipo de empresa de acuerdo al propietario del capital.....	43
Tabla 3.5 Tipo de empresa de acuerdo a su tamaño.....	43
Tabla 3.6 Tipo de empresa de acuerdo al sector en el que opera.....	43
Tabla 3.7 Clientes internos de la empresa.....	44
Tabla 3.8 Clientes externos de la empresa	45
Tabla 3.9 Principales competidores	46
Tabla 3.10 Proveedores	46
Tabla 3.11 Visión de futuro.....	48
Tabla 3.12 Misión de la empresa	49
Tabla 3.13 Definición de la misión y visión del servicio.....	50
Tabla 3.14 Políticas institucionales	52
Tabla 3.15 Identificación de los principales procesos de la empresa.....	53
Tabla 3.16 Identificación de procesos clave y posibles interacciones entre ellos.....	54
Tabla 3.17 Documentación sistemática necesaria para el desarrollo de los procesos.....	55
Tabla 3.18 Identificación de problemas durante la realización de los procesos	56

Tabla 3.19 Corrección de los problemas detectados	57
Tabla 3.20 Implantación de acciones de mejora	58
Tabla 3.21 Corrección de los problemas detectados	59
Tabla 3.22 Implantación de acciones de mejora	60
Tabla 3.23 Conocimiento de las necesidades, expectativas, y grado de satisfacción	61
Tabla 3.24 Áreas de resultados clave	62
Tabla 3.25 Matriz FODA	63
Tabla 3.26 Construcción de la Matriz DAFO	64
Tabla 3.27 Matriz de síntesis estratégica	65
Tabla 3.28 Ejes y objetivos estratégicos	66
Tabla 3.29 Eje estratégico: Consumidores	67
Tabla 3.30 Eje estratégico: Productos y servicios para los consumidores meta	68
Tabla 3.31 Eje estratégico: Nivel de productividad	68
Tabla 3.32 Objetivos de corto plazo de los procesos de dirección	70
Tabla 3.33 Objetivos de corto plazo del proceso de producción	73
Tabla 3.34 Objetivos de corto plazo del proceso de comercialización	75
Tabla 3.35 Objetivos de corto plazo de los procesos de apoyo.....	77
Tabla 3.36 Estrategias relevantes	79
Tabla 3.37 Planes de acción y contingencias	79
Tabla 3.38 Presupuesto planes de acción y contingencias	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Componentes del proceso de administración estratégica	14
Figura 1.2 Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada	16
Figura 2.1 Lógica MVOEP	26
Figura 2.2 Propuesta de mapa de proceso	32
Figura 2.3 Lógica de un plan de acción	37
Figura 3.1 Estructura organizativa actual.....	47
Figura 3.2 Definición de la misión y visión del servicio	50
Figura 3.3 Valores institucionales	51
Figura 3.4 Mapa de procesos propuesto.....	53
Figura 3.5 Identificación de procesos claves y posibles interacciones	54
Figura 3.6 Documentación sistemática para el desarrollo de los procesos	55
Figura 3.7 Identificación de problemas en los procesos	56
Figura 3.8 Corrección de los problemas detectados.....	57
Figura 3.9 Implantación de acciones de mejora.....	58
Figura 3.10 Corrección de los problemas detectados.....	59
Figura 3.11 Implantación de acciones de mejora.....	60
Figura 3.12 Conocimiento de necesidades, expectativas y grado de satisfacción	61
Figura 3.13 Mapa estratégico	67
Figura 3.14 Objetivos estratégicos de los procesos de dirección.....	69
Figura 3.15 Objetivos del proceso de producción.....	72
Figura 3.16 Objetivos del proceso de comercialización	74
Figura 3.17 Objetivos de los procesos de apoyo.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Encuesta a directivos de la empresa	86
Anexo B Encuesta al talento humano de la empresa	92
Anexo C Factura.....	95
Anexo D Proforma	95
Anexo E Contratos Postulados	96
Anexo F Orden de las licitaciones finalizadas y adjudicadas a la empresa coopel.....	97

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Las ausencias relacionadas con la planificación estratégica inciden en el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales que tienen poca relación con el funcionamiento de la empresa COOPEL, Quito.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Planificación estratégica que tiene como objeto orientar a la administración de la empresa en su relación con el entorno para alcanzar objetivos que mejoren su desempeño.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Empresa COOPEL, Quito, provincia de Pichincha.

1.1.4 Planteamiento del problema

El Ecuador atraviesa por cambios económicos, políticos y sociales que producen riesgos que deben ser asumidos por las empresas independientemente del tipo del negocio, esto conlleva a actualizar su planificación estratégica para responder eficaz y eficientemente a los desafíos actuales.

De conformidad con el Artículo 313 de la Constitución de la República del Ecuador vigente, el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia

económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Por tanto, dentro de la política económica ecuatoriana es deber del Estado reconocer y garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios, tanto públicos como privados, de óptima calidad y asimismo reconoce el derecho a elegir los bienes y servicios con libertad, así como a recibir la información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

En ese contexto las empresas proveedoras de productos y servicios eléctricos se encuentran sujetas al cumplimiento de las normas establecidas en la Constitución, la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y a todo el marco jurídico destinado a promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en las empresas ecuatorianas.

En ese sentido, las empresas se ven en la obligación de buscar estrategias idóneas enfocadas en sus procesos administrativos, técnicos y económicos utilizando los recursos que tienen a su disposición para ejecutar sus actividades productivas, acorde con las necesidades y exigencias del sector en materia legal y económica.

Las empresas proveedoras de productos y servicios eléctricos constituyen establecimientos de sostenimiento particular, por lo que se enfrentan a la competitividad de las empresas públicas. Por tanto, es necesario buscar herramientas apropiadas que propicien la diferenciación del servicio sobre la base de elevados estándares de calidad de acuerdo a las normas técnicas ecuatorianas.

Existen dificultades que afectan en los procesos por medio de los cuales los directivos guían a una organización anticipándose su futuro y desarrollando las operaciones que propicien el logro de los objetivos establecidos; las empresas generalmente requieren de modelos típicos para que los planes se implementen de manera exitosa; dificultándose el cumplimiento con las responsabilidades sociales empresarial y el desempeño del control de los recursos que posee, por cuanto no se aplican políticas definidas, lo cual, impide el desarrollo

de actividades institucionales; por lo que la gestión se vuelve deficiente ante la falta de previsión o a la espera pasiva de su propio futuro.

La empresa COOPEL, (nombre de la empresa) desde su creación hasta la actualidad a pesar de haber desarrollado grandes proyectos ganando licitaciones con empresas públicas importantes como la CNELSD, Corporación Nacional de Electricidad Santo Domingo, EEASA, Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A, EERSA, Empresa Eléctrica de Riobamba Sociedad Anónima, CELEP, Empresa Eléctrica Hidroagoyán, CNEL Milagro, no ha experimentado un constante crecimiento y desarrollo.

Analizando el crecimiento y progreso del sector hidroeléctrico y el cambio de la matriz productiva orientado a una economía de producción de electricidad para el consumo interno del país e incluso para mercados internacionales, es necesario realizar un estudio general de su oferta económica, del tipo de negocio, considerando sus fortalezas y debilidades internas para ingresar a posibles nuevos mercados, mediante un examen profundo de los recursos de la organización, las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva, conociendo su situación actual y la previsión del futuro inmediato donde se desea llegar.

Además, es necesario considerar que muchas veces se ha asociado que la planificación estratégica es una función propia de los directivos de la empresa, si bien permite la dirección de la empresa, ésta debe ser realizada de manera conjunta con toda la organización respondiendo a los cuestionamientos de: ¿hacia dónde vamos?, ¿cuál es nuestro entorno? y ¿cómo lograrlo?, generando una cultura de confianza en la empresa por parte de los clientes tanto internos como externos, los aportantes económicos, los reguladores del Estado y el público en general.

Como se ha mencionado anteriormente, la planificación estratégica es de gran utilidad para cualquier unidad económica, puesto que ésta exige establecer metas y objetivos claros para lograrlos durante períodos de tiempo específicos, con el fin de alcanzar su visión de largo plazo; sin embargo, muchas veces por cuestiones económicas o simplemente por desconocimiento, no todas las empresas, se sienten en capacidad de implementar la planeación estratégica, por esta razón, se desarrollará este estudio con el fin, de suministrar a la organización un conjunto de parámetros mediante la delineación de la visión, misión, metas

estratégicas, indicadores críticos de éxito, objetivos funcionales y la confrontación de elecciones difíciles y el establecimiento de prioridades en un documento que no se deberá archivar sino más bien revisar permanentemente, determinando de esta manera la forma más viable para que la empresa pueda tener un mejor control en sus operaciones.

Por entrevistas informales realizadas al personal ejecutivo se ha podido determinar que la empresa COOPEL, Quito no tiene una planificación estratégica, de manera que es necesario estudiar el impacto que ésta tendrá en relación directa con el manejo de sus recursos económicos y financieros.

Es decir, que al poder analizar su situación actual se podrá identificar el marco teórico para la acción, y al Plan Estratégico desarrollado dentro de un proceso participativo, que busque la sostenibilidad institucional y asumir el desafío de convertirse en una empresa referente en el contexto regional por la calidad y efectividad en la prestación de sus productos y servicios y por su valioso aporte al desarrollo sostenible de la comunidad.

La falta de un diagnóstico crítico, sistemático y detallado de sus procesos y actividades que busque armonizar los objetivos estratégicos con la satisfacción de sus clientes, sostenibilidad económica financiera, productividad, eficiencia, responsabilidad social empresarial, talento humano capacitado y comprometido e innovación tecnológica puede incidir en la construcción de su futuro y renunciar al desafío de crecer y superar sus propias expectativas y de la sociedad en general.

Las leyes y normas ecuatorianas garantizan la provisión de los servicios y productos de energía eléctrica bajo ciertos principios como eficiencia, continuidad, calidad; aspectos que son una prioridad en el accionar de la empresa COOPEL, Quito; sin embargo, en el proceso de adaptación a estas normativas ha demostrado cierta deficiencia en su capacidad para responder con acciones inmediatas de acuerdo con una estrategia a largo plazo.

La falta de planes de acción y contingencias tiene trascendencia a lo interno de las instituciones como para terceros, por lo tanto, las entidades en general y esta empresa en particular requieren de un modelo de gestión sostenible y con responsabilidad ética y social. Este modelo se convierte en una estructura y como pilar principal del mismo la planificación estratégica para responder a las expectativas de los grupos de interés.

1.1.5 Formulación del problema

¿Cómo quedaría diseñada la planificación estratégica de la empresa COOPEL, Quito?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos de la planeación estratégica?
- ¿Qué instrumentos metodológicos se utilizan para el diseño de la planeación estratégica en la empresa COOPEL, Quito?
- ¿Cuáles son los elementos constitutivos de la planeación estratégica en la empresa COOPEL, Quito?

1.1.7 Objetivo General

Diseñar la planificación estratégica de la empresa COOPEL, Quito para la ejecución de los procesos asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.1.8 Objetivos Específicos

- Presentar los fundamentos teórico-metodológicos de la planeación estratégica.
- Seleccionar los instrumentos metodológicos que se utilizan para el diseño de la planeación estratégica en la empresa COOPEL, Quito.
- Establecer los elementos constitutivos de la planeación estratégica en la empresa COOPEL, Quito.

1.1.9 Justificación

El presente estudio contribuirá a que la empresa COOPEL, Quito evidencie una gestión socialmente responsable mediante una planificación organizada orientada a estrategias claras y objetivos y metas reales alcanzables siguiendo un lineamiento específico y flexible para lograr el mejoramiento continuo y calidad, aspectos que demanda el mercado actual.

La planificación estratégica en la empresa se convierte en una herramienta muy necesaria, y de este modo una ventaja competitiva que permitirá superar las necesidades inmediatas como las demandas futuras en un porvenir deseado.

Finalmente, de manera general este estudio se justifica porque permitirá aplicar los fundamentos básicos del conocimiento y desarrollo de la planificación estratégica como herramienta indispensable de la administración empresarial.

De manera particular, la empresa podrá realizar permanentemente un seguimiento y control de su gestión administrativa, aprovechando al máximo sus recursos y oportunidades; y, minimizando los riesgos que puedan presentarse.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco teórico

Evolución del pensamiento relacionado con la planificación estratégica

El pensamiento relacionado con la planificación estratégica es tan antiguo como la historia misma del hombre. Existe una corriente que relaciona su origen en el campo militar para ganar batallas y guerras y en el ámbito de la supervivencia.

La estrategia en los primeros tiempos se vinculaba al ámbito militar. No es de extrañar, ya que la historia ha demostrado que las guerras son tan antiguas como el hombre. Siempre han existido y existirán, por lo que la estrategia también. (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012, pág. 24)

Uno de los principales representantes de la estrategia en el mundo oriental fue Sun Tzu (Sun es el apellido y Tzu significa maestro). Fue general, estratega, militar y filósofo chino. Para Sun Tzu la aplicación de la estrategia comienza con el conocimiento profundo del entorno y de las personas con las que hay que tratar. «Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla» (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012, pág. 26)

Este pensamiento lo hizo muy famoso en su época que traspasó fronteras y ha trascendido en el tiempo, su libro *El Arte de la Guerra*, escrito hace más de dos mil años, se ha convertido en la literatura más influyente en todo el mundo.

La guerra no es entre ejércitos, sino entre estrategias; la mejor estrategia es atacar la estrategia del enemigo, «por eso se dice que los guerreros victoriosos vencen primero y después van a la guerra, mientras que los guerreros vencidos van primero a la guerra y después intentan vencer» (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012, pág. 27)

Así como este término tuvo su origen en oriente también tiene su connotación en el occidente, específicamente en Grecia.

El término estrategia en Occidente procede del griego; es la unión de dos palabras: *stratos*, que significa ejército, y *agein*, que significa conducir, guiar. Siguiendo la interpretación según su origen, la estrategia significa conducción o liderazgo de un ejército. También la palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega). Esta figura surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas. Se necesitaba una persona o un grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o a evitar la guerra. (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012, pág. 31)

En ese sentido, en la actualidad la palabra estrategia sigue vinculada al ámbito militar, pero con diversas aplicaciones. Si se busca en el diccionario de la Real Academia Española la definición de la palabra estrategia, la primera que aparece es: “Arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra”, y después: “Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado”.

Como el objetivo siempre ha sido ganar, las estrategias han venido evolucionando a través del tiempo y se han venido aplicando en todos los ámbitos militar, político, deportivo, incluso en la administración de empresas en diversas formas como: planificación estratégica, marketing estratégico, estrategias competitivas, prospectiva estratégica, estrategia competitiva, entre muchas teorías que en la actualidad han generado confusión entre académicos, profesionales, empresarios y estudiantes.

En ese sentido, el término de planeación siempre se ha venido asociando a la estrategia ya que es importante que éstas se enmarquen y se asignen los recursos y todo el esfuerzo necesario para conseguirlas.

El tema de planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. (Hill & Jones, 1996, pág. 5)

Concepto de Planeación

Existen varios conceptos de planificación, desde el punto de vista formal y del informal. Desde el punto de vista informal todo el mundo planifica o realiza planes a corto, mediano y largo plazo y en la medida en que los planes muchas veces no resultan como se han previsto, se ha estigmatizado esta actividad.

Desde el punto de vista formal, todas las organizaciones se han visto en la necesidad de planificar, desde la concepción misma del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir o controlar y más en boga, con la aplicación de la filosofía del mejoramiento continuo: planear, hacer, verificar y actuar y luego de medir la eficacia y eficiencia del plan retroalimentar de información para tomar las medidas correctivas necesarias.

Muchos autores se han aventurado a hacer definiciones de “planificar” o de “planificación”, aun cuando, como dice Edward Quade (1) «la planificación es algo difícil de definir aceptablemente; existen demasiadas interpretaciones sobre lo que significa la palabra planeación» (París, 2005, pág. 13)

Sin embargo, del análisis de varios conceptos que van desde la previsión del futuro que se desea, o de establecer un objetivo y luego el curso de acción a seguir para alcanzarlo se puede definir a la planificación como la toma de decisiones de lo que se desea alcanzar a futuro.

La planificación es una toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer. La planificación exige, pues, optar, elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por unos proyectos, por unos caminos. Y como toda elección, la planificación siempre será un proceso

incierto, con un gran componente humano, por muchos criterios y modelos que se apliquen a la hora de elegir el futuro. (París, 2005, pág. 15)

A menudo también se ha confundido el concepto de planificación con el de presupuestación o programación, por lo que se puede señalar que mientras los programas y presupuestos están más relacionados con la gestión a corto y mediano plazo, la planificación está más relacionada con la gestión a mediano y largo plazo.

El modelo de planeación trata de definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y después modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción. (Guízar, 2013, pág. 32)

En ese sentido se puede decir que el objetivo de la planeación es un cambio positivo para la empresa y se pueden adoptar varios o un solo modelo que se ajuste a las necesidades y expectativas de la misma empresa.

Desde el punto de vista sistémico las empresas deben ser vistas como sistemas abiertos, interdependientes, interactuantes con el ambiente que le rodea para sobrevivir y desarrollarse. Lo cual también ayuda a que la organización pueda influir de manera favorable para alcanzar su futuro planeado.

Con un enfoque sistémico, es más fácil comprender cómo llevar a cabo la planeación de un sistema abierto, herramienta que ayuda a una organización a evaluar en forma sistemática su ambiente y a desarrollar una respuesta estratégica para él. (Guízar, 2013, pág. 280)

Concepto de Estrategia

Está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico. (Matilla, 2008, pág. 17)

En ese sentido la estrategia es el camino de acción más apropiado para alcanzar los objetivos y metas planteadas, después de haber considerado contingencias previsibles e incluso imprevisibles respecto de las cuales se puede disponer o no de información.

El concepto de estrategia es un término que a menudo se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, por desgracia, frecuentemente se abusa. Puede justificarse que ello sea así, toda vez que la teoría estratégica ha sufrido una gran convulsión interna como consecuencia de la revolución científica experimentada en la primera mitad del siglo XX. (Matilla, 2008, pág. 18)

La definición de estrategia aunque es un término muy antiguo que bien se utilizaba ya se en la política o en el arte de la guerra todavía sigue manteniéndose confuso ya que también consiste en una forma de pensar y hacer frente a los conflictos que se presentan en la cotidianidad.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Es fácil ver el origen del surgimiento de esta definición de la teoría del juego. Peter Drucker, en su libro clásico *The Practice of Management*, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener. (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997, pág. 2)

Concepto de Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. (Sainz, 2015, pág. 28)

En ese sentido, la planificación estratégica se convierte en una herramienta que se apoya en una visión de futuro; y que, por medio del establecimiento de objetivos estratégicos, escoge el más apropiado.

Como lo manifiesta (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2001, pág. 5) La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes de que se requiera la acción”. (Ackoff, 1981).

Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2001, pág. 5)

Es decir, la planificación estratégica es un proceso que permite a la organización obtener mayores beneficios en forma prospectiva que significa analizando el presente para descubrir el futuro más apropiado.

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Los programas y planes de acción nos indican qué hay que hacer, por quién, cuándo y con qué recursos. (Fernández A. , 2004, pág. 9)

La planificación estratégica es un arte que implica el desarrollo de una ventaja competitiva mediante un conjunto de acciones con alto niveles de certidumbre en una ambiente complejo, turbulento y cambiante.

Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. (Matilla, 2008, pág. 17)

Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. (Fernández A. , 2004, pág. 9)

La importancia de la planificación estratégica radica en que es una filosofía empresarial, una manera diferente de ver las cosas preparándose para el futuro, por lo que debe ser flexible y adaptativa en la determinación de un conjunto de acciones encaminadas a cumplir con la misma y comprende la selección de programas, desarrollo de presupuestos, y recursos.

El único medio de desarrollar una mentalidad estratégica es empezando por un sistema formal. Es cierto que puede haber líderes con una clara mentalidad estratégica que pueden formular estrategias eficaces, sin someterse a los requisitos de un plan formal. Pero el plan estratégico tiene también, como veremos, una componente didáctica: haciendo el plan, se crea un enfoque estratégico en la organización. (Fernández A. , 2004, pág. 18)

Beneficios de la planificación estratégica para las organizaciones

Los beneficios de la planificación estratégica para las organizaciones son varios, pero el más importante es que a través de ella se puede estar mejor preparados ante el ambiente cambiante de las fuerzas dinámicas del ambiente. Reflexiona sobre el objetivo a largo plazo donde se desea llegar y sobre las estrategias o caminos más adecuados para alcanzarlos.

De esta manera constituye una guía para toda la organización motivando de esta manera a trabajadores y colaboradores en relación con las metas dispuestas a alcanzar. Es por esto, que es muy importante que el plan estratégico sea elaborado de manera conjunta por todos sus miembros.

Estar preparado para el futuro. En efecto una reflexión y un análisis de la situación actual y futura ayuda a fijar los objetivos de una organización y las estrategias para desarrollarlos con un mayor conocimiento y un menor riesgo. El establecimiento de un sistema de seguimiento y control y de una adaptación permanente de los planes-elementos consustanciales del proceso de planificación estratégica-permite, por un lado, cuando las cosas van bien, aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades; por otro lado, cuando las épocas son difíciles, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo, establecer las prioridades con más precisión. (París, 2005, pág. 25)

Aproximaciones metodológicas para el diseño de la planeación estratégica

La metodología es un requisito imprescindible para el éxito de la planificación. La metodología tiene unas directrices casi universales, pero que han de ser aplicadas al caso específico de una organización. Si una planificación estratégica no responde a una sistemática y una metodología, si no está formalizada, es otra cosa distinta a una planificación estratégica. (Fernández A. , 2004, pág. 2)

Hill y Gareth (1996) proponen un modelo del proceso de administración estratégica que se compone de cinco componentes: (1) la selección de la misión y las principales metas corporativas, (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de la estrategia.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización. El enfoque tradicional ha consistido en destacar cómo cada componente constituye un paso secuencial en la administración estratégica. (Hill & Jones, 1996, pág. 8)

Figura 1.1 Componentes del proceso de administración estratégica



Fuente: (Hill & Jones, 1996, pág. 9)

Como se puede observar en la figura anterior el proceso de la administración estratégica empieza por la definición de la misión y metas; es decir comienza con la definición de lo que espera llegar a convertirse la organización o la razón principal de su existencia para luego de analizar internamente sus fortalezas y debilidades y de realizar su análisis externo de oportunidades y amenazas, seleccionar las estrategias más adecuadas a nivel funcional, de negocios, global y a nivel corporativo.

Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. (Hill & Jones, 1996, pág. 8)

En la actualidad existe una nueva corriente que utiliza el término prospectiva para incluirlo en la estrategia y de esta manera nace la planificación estratégica por escenarios.

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del

sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros. (Godet, 2007, pág. 21)

El caso de Royal Dutch/Shell Group, una de las compañías petroleras más grandes del mundo, es el más conocido en cuanto a la planificación estratégica por escenarios.

Como resultado del uso de ese proceso de planeación, a comienzos de la década de 1980, los gerentes de Shell se anticiparon al colapso de los precios del petróleo ocurrido en 1986. Para ese año Shell había tomado medidas para asegurar que seguiría siendo rentable si caían los precios del petróleo. En contraste, la mayoría de sus competidores operaron con la ilusión de que los precios del petróleo continuarían estables durante esa década. (Hill & Jones, 1996, pág. 5)

La metodología de planificación estratégica por escenarios se describe en etapas, mismas que empiezan con el análisis del problema expuesto en su contexto socio-organizacional y se realiza de manera conjunta por todos los miembros de la organización en un taller de prospectiva estratégica donde se estudian las variables clave Internas-externas mediante retrospectiva y análisis estructural.

La segunda etapa se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias. La tercera etapa identifica las variables-claves de la empresa y su entorno con la ayuda del análisis estructural. La cuarta etapa intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro. (Godet, 2007, págs. 22-23)

La quinta etapa busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables. La sexta etapa pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno. La séptima etapa se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la

decisión y la acción. La octava etapa del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente. (Godet, 2007, pág. 23). Las etapas mencionadas anteriormente se detallan en la siguiente figura donde se puede observar la última etapa que consiste en el plan de acción y puesta en marcha.

Figura 1.2 Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada

	El problema expuesto, el sistema a estudiar Taller de prospectiva estratégica	
Variables clave Internas-externas Retrospectiva Análisis estructural		Diagnóstico de la empresa Árbol de competencias Análisis estratégico
	Dinámica de la empresa en su entorno Retrospectiva Juego de actores Campos de batalla Retos estratégicos	
Escenarios de entorno Tendencias de peso Rupturas Amenazas y oportunidades Evaluación de riesgos		De la identidad al proyecto Opciones estratégicas Acciones posibles (valoración, innovación)
	Evaluación de opciones estratégicas (Análisis multicriterio en un futuro incierto)	
	Del proyecto a la elección estratégica por el comité de dirección Jerarquización de los objetivos	
	Plan de acción y de puesta en marcha Contratos de objetivos Coordinación y seguimiento Vigía estratégica	

Fuente: (Godet, 2007, pág. 25)

Misión, meta y objetivo

Uno de los pilares fundacionales de toda organización es su misión. Constituye su filosofía, el por qué y para qué de su existencia. La misión es la expresión general de las premisas de la institución, que surgen de los valores y expectativas de los promotores y accionistas de la empresa o institución. Tiene que ver, pues, con sus propósitos, su enfoque y sus compromisos. (Matilla, 2008, pág. 48)

De acuerdo con esta misma autora (Matilla, 2008) a partir de la misión podrán establecerse, posteriormente, sus metas y objetivos. Así, para poder hacer realidad una misión, deberán establecerse sus metas, en el sentido del sendero a seguir para que pueda alcanzarse el logro de la misión, en una concepción plenamente cualitativa. Asimismo, las metas, para ser operativas, deberán transformarse en objetivos formalizados, cuantificados y periodificados. En ese sentido conviene matizar y dejar claro que, si bien toda organización posee una única misión, por regla general coexisten diversidad de metas y de objetivos, todos ellos en marcada jerarquización: objetivos corporativos, objetivos de marketing, objetivos culturales, objetivos organizacionales, operativos, funcionales, etc. (H. A. Simon, 1964-65)

Para (Sallenave, 2002, pág. 44)Un objetivo tiene cuatro componentes:

Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define.

Una escala de medida.

Una norma o un umbral.

Un horizonte temporal

En ese sentido los objetivos difieren de la misión y la meta, en la medida en que estos son cuantificables, con dimensiones específicas, escalas de medida, normas y horizonte que alcanzar, una vez definidas la misión y las metas principales.

Políticas y Estrategias

Otro término que, a menudo, genera confusiones, es el de la política. Para A. Pena (2001, p.p. 154-155), a diferencia entre política y estrategia radica en que la primera genera unas pautas, a modo de corriente de pensamiento o de actuación, mientras que la segunda actúa en la toma de decisiones, en entornos competitivos o cooperativos. Sin embargo, la noción de estrategia puede entenderse asimismo como pautas de conducta. La distinción, pues, es tan extraordinariamente sutil que, prácticamente, pueden considerarse como sinónimos. (Matilla, 2008, pág. 49)

Es decir, que mientras las políticas actúan enmarcando el camino de acción, las estrategias actúan en el campo mismo de la acción.

1.2.2 Marco Conceptual

- **Empresa**

Es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Es la unidad económica básica. (Durán Herrera, 2011, pág. 101)

- **Responsabilidad Social**

Entendida, como el compromiso que asume una organización opera emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas, con el propósito de proteger y mejorar el bienestar de la sociedad, representa una oportunidad para ampliar su área de influencia mediante la concientización y sensibilización social. (Benjamín, 2013, pág. 51)

- **Efectividad**

Consiste en lograr los objetivos establecidos y los resultados previstos. (Aumatell, 2012, pág. 204)

- **Eficiencia**

Prestaciones realizadas puestas en relación con los costes del servicio. La eficiencia en la prestación del servicio puede medirse a partir de cinco indicadores: la disponibilidad de servicios, el uso de los servicios, la productividad del sistema, la gestión de los recursos y la transformación y orientación de los servicios. (Aumatell, 2012, pág. 204)

- **Eficacia**

Hacer las cosas bien en un tiempo determinado. (Cué Vega, 2012, pág. 71)

- **Estrategia**

Conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto. (Godet, 2007, pág. 10)

- **Gestión estratégica**

Concepto lanzado a mediados de los 70, siempre por Igos Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento. (Godet, 2007, pág. 10)

- **Planificación**

«La planificación consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo» (R.L.Ackoff) (Godet, 2007, pág. 10)

- **Planificación estratégica**

Concepto aparecido a finales de los 60 (Igor Ansoff para traducir el hecho de que la planificación de la empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos. (Godet, 2007, pág. 10)

- **Presupuesto**

Plan detallado para el futuro expresado, por lo general en términos cuantitativos formales. (Garrison, 2007, pág. 28)

- **Previsión**

Previsión de futuro debido a un grado de confianza. (Godet, 2007, pág. 10)

- **Prospectiva**

Anticipación para esclarecer la acción. Esta «indisciplina intelectual» (Pierre Massé) tiene que ver con «ver de lejos, largo y profundo» (Gaston Berger), pero también con (innovación y apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción. (Godet, 2007, pág. 10)

- **Prospectiva estratégica**

Concepto de los años 90 donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa. (Godet, 2007, pág. 10)

- **Táctica**

Casi siempre en plural, ya que se trata de vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias. (Godet, 2007, pág. 10)

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel de Estudio

El nivel de estudio a desarrollar en la empresa COOPEL, Quito, se fundamenta en el diagnóstico organizacional dentro de un ambiente competitivo y cambiante, con el fin de realizar la planificación estratégica, con relación a su misión, visión, metas, objetivos, políticas y estrategias con criterios de calidad y responsabilidad social empresarial.

El presente trabajo mantiene los fundamentos de una investigación de carácter descriptivo.

- **Estudio descriptivo**

Este tipo de investigación suministra información que ayudará para la descripción de la planificación estratégica por medio del lenguaje, gráficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea clara del objeto de estudio, incluyendo sus características, elementos, propiedades y particularidades. Para lo cual se llevarán a cabo encuestas y entrevistas a los actores involucrados, mismas que permitirán la caracterización del objeto de investigación con el fin de elaborar las distintas matrices propias de la planeación.

2.1.2 Modalidad de investigación

El diseño de investigación será estructurado de forma tal que responda las interrogantes de la investigación, por lo que se considerará la observación y análisis de su situación actual sin la manipulación de datos por la investigadora.

Modalidad de campo

Permitirá obtener los datos desde el lugar donde ocurren los hechos, explorando los lugares donde acontecen los fenómenos o relacionados con los mismos, para determinar la situación

actual de la empresa, identificar las estrategias del negocio, determinar los planes de acción y contingencias y analizar la viabilidad económica financiera de la planeación estratégica y definir cada qué tiempo y en qué escenarios se ejecutará.

2.1.3 Método

En la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos: Empíricos y Teóricos.

Métodos Empíricos:

- **Revisión documental**

Herramienta utilizada a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la etapa de comparación teórica de las metodologías, procedimientos y sus componentes con las características del campo de acción

- **Entrevista y observación directa**

Utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos en el procedimiento para la planeación estratégica

- **Encuestas**

Se aplican a los directivos para identificar los valores humanos y empresariales presentes en los trabajadores.

2.1.3.1 Método Inductivo-Deductivo

- **Método Inductivo**

En el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación, porque permitirá analizar una parte del proceso administrativo de la empresa COOPEL, Quito, que es

la planificación estratégica desde lo particular a lo general, de esta manera sus conclusiones serán de carácter general.

- **Método Deductivo**

Porque parte de un marco teórico general (el cual sirve de referencia), y va hacia lo particular; infiriendo de lo general a lo específico.

2.1.3.2 Método Histórico-Lógico

- **Método Histórico**

Debido a que la recopilación de la información y su contenido están planteados a partir de hechos y datos históricos, para estudiar la evolución y el comportamiento actual de la dirección y planeación estratégica en el entorno empresarial.

- **Método Lógico**

Debido a que se determinarán un conjunto de reglas y medios para la elaboración del plan estratégico y porque tiene su aplicación en el campo académico educativo.

2.1.3.3 Método Analítico-Sintético

- **Método Analítico**

Se aplica este método debido a que éste permite separar las partes de un todo con el fin de estudiarlas en forma individual. En ese sentido se separará los demás elementos del proceso administrativo para solo enfocarse en la planificación estratégica.

- **Método Sintético**

Porque después de efectuar el análisis de las partes se deben reunirlos y estudiarlos en su totalidad para identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la

empresa, y su relación existente en base a metas y objetivos mediante un mapa estratégico que determinarán las condiciones necesarias para destacar el un sistema abierto interdependiente e interactuante. Síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta a expertos en los temas tratados para el diagnóstico estratégico.

2.1.4 Población y muestra

La población y muestra está conformada por todo el personal de la empresa COOPEL, Quito, mismo que se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 2.1 Población y muestra

COOPEL, Quito	Número del personal
Gerente general	1
Secretaria	1
Contadora	1
Bodeguero	1
Mensajero	1
Total	5

Fuente: Personal de la empresa COOPEL, Quito

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Para efectuar el estudio en función a la necesidad de la planificación estratégica, se consideró a todo el personal de la empresa. En donde se analizará su estructura económica y administrativa.

2.1.5 Selección de instrumentos de investigación

En la recopilación de la información, ésta se procederá a realizar mediante los diferentes métodos empíricos como la revisión documental, entrevista, observación directa y la aplicación de encuestas. Posteriormente de obtener la información, se procederá a su clasificación, organización y tabulación para realizar su análisis e interpretación, presentando los resultados a través de tablas y gráficos estadísticos que favorezcan la comprensión. Adicionalmente, se utilizará como técnica secundaria la documentación bibliográfica.

2.1.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizará mediante la utilización de hojas de cálculo en el programa Microsoft Excel para la tabulación, análisis y representación de la información obtenida, mediante tablas y gráficos.

Cabe indicar que durante el proceso se realizarán todas las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa que cuando se encuentre completa se elaborará un informe que servirá como base para la toma de decisiones.

2.2 Metodología específica

Fundamentos del procedimiento

Para la confección de la metodología específica para desarrollar la planeación estratégica, se han revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema, ejemplos de ellos son varias tesis de grado realizadas por Pupo y Selva (2003), Díaz de Zayas (2007), Pereda López (2007), Hernández González (2007), Lozano Morera y Molina Ortiz (2007), la tesis de maestría de Sánchez Paz (1999), Hiller Ceballos (2011), Pablos Solís (2007), tesis de doctorado de Machado Noa (2003), Pérez Campaña (2005), García Vidal (2006), Alfonso (2007) y Ronda Pupo (2002) quién realizó importantes valoraciones de varias metodologías de dirección estratégica que fueron también objeto de estudio para la confección de la propuesta metodológica realizada por la autora. De todas estas experiencias se ha seguido la lógica VMOEP (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Planes de Acción) de la Kansas Health Foundation (2000), la cual se puede observar en la figura.

Figura 2.1 Lógica MVOEP

Fuente: Alfonso (2007)

La propuesta de procedimiento para la planeación estratégica una organización hacia el logro de la efectividad de la misma, está basada en la integración de una serie de pasos, con la intención, de facilitar a quienes realizan estos procesos que pueda evaluar la situación que presenta la empresa objeto de análisis y tomar un conjunto de medidas a manera de un esquema capaz de llevar a la organización hacia un desempeño favorable.

El procedimiento que se propone para perfeccionar, es pues, importante para lograr la efectividad de la empresa. Es por ello, que se diseñó para que permita, eficacia y eficiencia en el proceso de gestión de las organizaciones; el cual se presenta a continuación con sus principales objetivos que son:

1. Elaborar e implementar el procedimiento para el desarrollo de la planeación estratégica.
2. Sensibilizar, promover y facilitar las interacciones entre todos los actores que conforman la empresa sobre los aspectos del entorno y su impacto en la planificación y ejecución de sus respectivas gestiones.
3. Propiciar la integración entre elementos esenciales de la planeación para una actuación que favorezca la gestión en la empresa.

La premisa fundamental para la aplicación es el compromiso de los involucrados a todos los niveles para facilitar el trabajo en equipos y la motivación del personal que conduzca a la aplicación de los resultados que se obtengan.

Contenido del procedimiento propuesto

Para la aplicación de la metodología y obtener el provecho que se desea como resultado de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones y generación de ideas. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo las que habitualmente no están bien desarrolladas para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que sólo ven una arista del problema global.

En el empleo de este procedimiento se eslabonan de la forma siguiente los pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación, éstos son:

Paso 1: Caracterizar a la organización

Objetivo

Presentar los elementos más significativos que permiten conocer la situación interna y su contexto socio cultural de la empresa en donde se desarrollará el estudio.

Para lo cual, se consideró necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique el procedimiento con el objetivo, misma que debe contener en lo fundamental los elementos que siguen:

1. Grado de integración: Es decir, si es una empresa unipersonal o persona jurídica o si pertenece a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación.
2. Descripción del perfil general de la entidad: En este paso se procederá a identificar el organigrama de la empresa.
3. Caracterizar los clientes internos: El cliente interno constituye el recurso más importante, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad,

formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.

4. Caracterización de los clientes externos: Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar los clientes externos que posea la misma. Estos clientes pueden caracterizarse a través de diversas variables tales como motivación y frecuencia de compra, entre otros elementos. Kotler (2000).
5. Caracterización de los competidores: Mediante la obtención de información sobre sus estrategias y la comparación constante con sus productos y (o) servicios, precios, canales de comunicación, promociones, etc. Esto permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros movimientos y reacciones, lanzar “ataques” más precisos, así como preparar “defensas” más fuertes. (Ibarra Mirón, 2003).
6. Caracterización de los proveedores: Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio, entre otros aspectos.
7. Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad: Se realiza con el propósito de conocer el estado económico - financiero de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. Esta etapa es muy importante cuando se va a implantar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la metodología, sólo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión documental, Cuestionario, Estados financieros.

Paso 2: Orientación hacia el futuro

Objetivo: Definir la visión.

Tabla 2.2 Visión de futuro

¿Cuál es la situación actual de la empresa?	¿Cómo queremos que sea la empresa en tres años?
¿Cuál es el problema más serio que impide que la empresa funcione mejor?	

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Es necesario que una vez redactada la visión se evalúe la misma teniendo en cuenta criterios tales como: acotada en el tiempo, innovadora, convincente, realizable y concisa.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas, Votación Ponderada (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995).

Paso 3: Declaración de la misión

Objetivo: Definir y (o) reformular la misión.

Procedimiento para elaboración de la misión:

1. Iniciación y atención por la coordinación.
2. Preparación del equipo en su conceptualización.
3. Elaboración de la expresión de la misión.
4. Revisión y retroalimentación.
5. Aprobación y compromiso.

Hoja de trabajo para aclarar la misión:

A continuación, se presentan algunas preguntas genéricas (Morrisey, 1995) que le ayudarán a identificar los factores por incluir en su declaración de la misión o para analizar y revisar la que ya exista. Aunque no se incluirán necesariamente las respuestas a todas estas preguntas en la declaración final, responderlas requiere el pensamiento estratégico, y sus respuestas serán útiles en otras partes de su proceso de planeación estratégica.

1. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
2. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales ofertas?
3. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales procesos?
4. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales clientes?

Tabla 2.3 Misión

Valores	Ventajas	Posición	Diferenciación
¿Qué valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra organización y que deberíamos compartir?	¿Qué es lo que hace que nuestros clientes vengan a nosotros?	¿Qué nos da un lugar dentro de la comunidad?	¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra organización?

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

La aplicación principal de la declaración de la misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la organización de manera que todo lo que se decida decidir pueda ser puesto a prueba en su compatibilidad con la misión de la organización. Su declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos los miembros enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente la meta de la organización. La Misión se refiere al estado en que debe operar la propia Organización como sistema en aras de alcanzar la Visión que se ha propuesto conseguir.

En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparada adecuadamente. Es necesario aclarar que la declaración de Misión deberá ser revisada tomando en cuenta la Visión definida en el paso anterior.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), consultar además Bowman (1995), Morrisey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

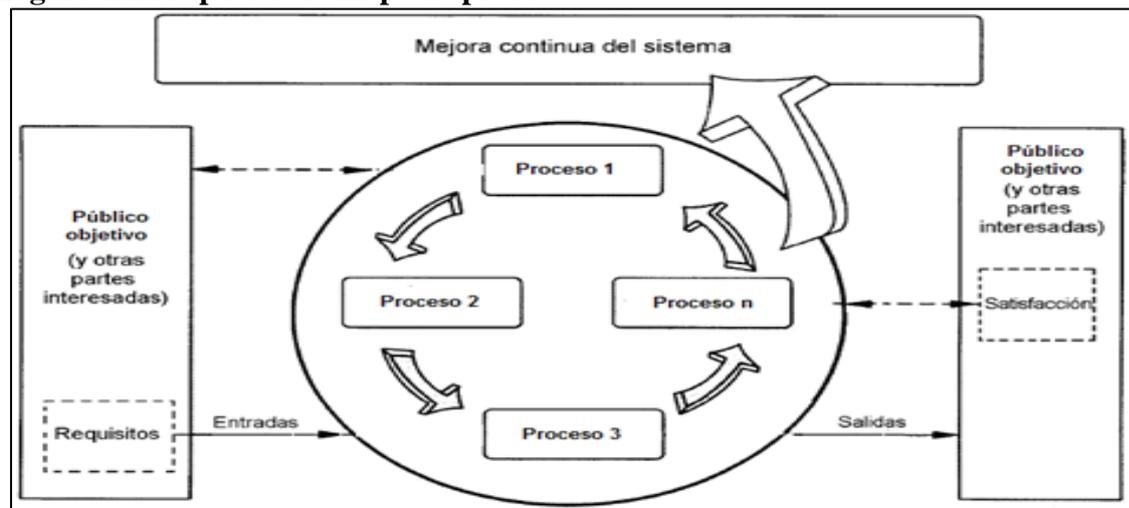
Paso 4: Presentación de los procesos

Objetivo: Identificar y definir procesos

Descripción

Se trata de determinar cuáles son los procesos. En esta fase inicial, los procesos no se crean: están presentes, y el objetivo es detectarlos y listarlos. Al no existir una lista “catálogo” de procesos a cada organización le corresponde determinar sus propios procesos en función de:

- Sus usuarios,
- La naturaleza de sus actividades, y
- Su visión y misión.

Figura 2.2 Propuesta de mapa de proceso

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Tabla 2.4 Formato a utilizar elaboración de procesos

Nombre del proceso	Categoría

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Lluvias de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; Marengo, 1995), Consultar además Bowman (1995), Morrisey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

Paso 5: Análisis de interacciones

Objetivo: Definir las interacciones entre procesos y áreas de resultado clave para definir objetivos.

Tabla 2.5 Formato a utilizar análisis de interacciones

Área de Resultado Clave	Contenido

Fuentes: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Una vez determinadas han de establecerse los parámetros para evaluar cada ARC se debe analizar su interrelación con los procesos anteriormente definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño del proceso, la misión y visión identificada. Esta contribución podría ser evaluada con una escala de 1 a 5 donde 1 representa una contribución baja y 5 una contribución alta. El formato a utilizar se muestra a continuación:

Tabla 2.6 Formato a utilizar áreas de resultados clave

Áreas de Resultado Clave				
Procesos	ARC ₁	ARC ₂	ARC _n	
Procesos de Dirección	de Eficiencia Institucional	Innovación tecnológica	Avances en los proyectos	
Proceso de Planificación	de Cartera de productos y servicios	de Productos estrella y	Nivel de demanda y competencia	
Proceso de Participación ambiental	Gestión socialmente responsable	Cumplimiento de normativas ambientales	de	Práctica de responsabilidad social

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Del análisis de estas interrelaciones el trabajo del equipo se orientará a la formulación de objetivos, la cual transita por dos momentos:

1. Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse.
2. Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”.

Para esclarecer este momento podría utilizarse el formato siguiente:

Tabla 2.7 Formato a utilizar interrelaciones objetivos

Objetivo
Aclarar qué se quiere conseguir
Variables que muestren los logros
Indicador

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Métodos y herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995).

Paso 6: Trazado de estrategias

Objetivo: Analizar los facilitadores e inhibidores existentes para definir el comportamiento estratégico a seguir.

Es necesario partir de la identificación de cuatro grupos de elementos que más tarde se analizan conjuntamente.

- **Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Tomados de actividades reales realizadas en los procesos de proyección estratégica en diferentes entidades.
- **Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.
- **Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.
- **Amenazas:** Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

Los cuatro elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada.

Tabla 2.8 Formato a utilizar matriz de doble entrada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
DEBILIDADES		

Fuente: Alfonso (2007)

La recopilación de la información para la preparación de la matriz se puede hacer de la forma siguiente:

Tabla 2.9 Formato a utilizar matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Intentar aprovechar al máximo las posibilidades ¿Cómo potenciando la F es posible aprovechar la O? ¿Permite la F aprovechar la O?	Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas ¿Cómo potenciando la F se hace posible atenuar el impacto de la A? ¿Permite la F atenuar el impacto de la A?
DEBILIDADES	Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades ¿Cómo atenuando o eliminando la D es posible aprovechar la O? ¿Impide la D aprovechar la O?	Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones ¿Cómo atenuando o eliminando la D impido el impacto de la A? ¿La D provoca que la A afecte o acentúa su impacto?

Fuente: Alfonso (2007)

La lógica del procedimiento de análisis de la matriz se basa en interpretar los cuadrantes con el criterio siguiente.

Tabla 2.10 Lógica de construcción de la Matriz DAFO

Paso 1: Preparar un perfil de la empresa: dominio geográfico.			
Paso 2: Identificar y evaluar los factores del ambiente externo.			
Paso 3: Preparar pronósticos, escenarios, hacer predicciones y evaluación del futuro.			
Paso 4: Preparar una auditoría de los factores del ambiente interno.	Paso 5: Planear alternativas	Enumerar Oportunidades	Enumerar Amenazas
	Paso 6: Hacer elecciones estratégicas, considerar también tácticas y acciones. Considerar también Planes de contingencia.	(O) Considerar riesgos (Paso 2 y 3)	(A) (Paso 2 y 3)
	Enumerar Fortalezas (F) (Paso 4)	FO Ofensiva Maxi-Maxi (Pasos 5 y 6)	FA Defensiva Maxi-Mini (Pasos 5 y 6)
	Enumerar Debilidades (D) (Paso 4)	DO Adaptativa Mini-Maxi (Pasos 5 y 6)	DA Supervivencia Mini-Mini (Pasos 5 y 6)

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Las estrategias deben ser comunicadas para un desempeño efectivo de aquellos que deben ponerlas en práctica. En el trabajo en grupo puede utilizarse el formato que sigue:

Tabla 2.11 Formato a utilizar trabajo en grupo

Comunicación de la estrategia				
Estrategia	Implicados	Qué se le comunicará	Con qué instrumentos	Quién es el responsable

Fuente: Alfonso (2007)

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas, DAFO (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), DAFO (Alkhafaji, 2003; Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2011; Ansoff, 1987)

Paso 7: Planes de acción

Objetivo: Confeccionar un plan de acción para el despliegue de las estrategias establecidas.

Descripción: Se entiende por un plan de acción aquel formado por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad. La finalidad de los planes es hacer posible el cumplimiento de los objetivos.

Estos son la expresión completa del objetivo que persigue, es decir lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener de esta acción. La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse. El plan de acción contempla los siguientes aspectos, actividad a desarrollar, aseguramiento, fecha tope, responsables, entre otros.

Figura 2.3 Lógica de un plan de acción

Fuente: Alfonso (2007)

Estas preguntas se pueden dirigir informalmente (preguntar al grupo de trabajo, hablar con amigos y otras personas), así como formalmente, mediante encuestas y otros métodos de evaluación. Se sugiere el siguiente formato:

Tabla 2.12 Formato a utilizar objetivos, indicador, estrategias

Objetivos	Indicador	Estrategia (s)	Acciones	Fecha	Responsable

Fuente: Alfonso (2007)

Se recomienda que el grupo de trabajo evalúe los riesgos involucrados en la implementación del plan. Se sugiere el siguiente formato de trabajo:

Tabla 2.13 Formato a utilizar análisis de riesgos

Análisis de los riesgos					
¿Qué riesgos pueden ser identificados	Evaluación del riesgo			Medidas a Aplicar	Responsable
	(1) Impacto (1 – 5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0 – 1)	(1*2) Resultado		

Fuente: Alfonso (2007)

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Los riesgos identificados que obtengan los resultados más elevados serán a los que deberán prestar mayor atención los directivos de la empresa.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

Para la elaboración de la planeación estratégica de la empresa COOPEL, Quito, se escogió el modelo propuesto por Hill y Gareth (1996) que se compone de cinco componentes: (1) la selección de la misión y las principales metas corporativas, (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de la estrategia.

Para lo cual, se consideró necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique el procedimiento con el objetivo, misma que debe contener en lo fundamental los elementos que siguen:

- Grado de integración: Es decir, si es una empresa unipersonal o persona jurídica o si pertenece a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación.
- Descripción del perfil general de la entidad: Organigrama de la empresa.
- Clientes internos.
- Clientes externos.
- Competidores.
- Proveedores.
- Situación económica - financiera de la entidad.
- Misión y visión
- Procesos
- Estrategias
- Planes de acción

Los métodos y herramientas posibles que se utilizaron fueron: Revisión documental, Cuestionario personal directivo, Estados financieros. Para lo cual se aplicaron cuestionarios tanto para el personal directivo como para todos los miembros de la empresa. (Ver Anexo 1 y 2).

Los resultados obtenidos se explicarán teniendo en cuenta el contenido de las preguntas y los pasos de la metodología propuesta.

Desarrollo del plan estratégico de acuerdo a metodología específica de la empresa COOPEL, Quito.

Paso 1:

Caracterizar a la organización.

Para la realización de este paso se siguió la metodología específica planteada en el capítulo II, con la revisión documental y cuestionarios aplicados al personal de la empresa.

1. Perfil Organizacional

a. Breve reseña histórica de la empresa COOPEL, Quito

COOPEL, Quito. Es una micro empresa privada ecuatoriana fundada en el año 2000 que opera en el sector terciario o de servicios dedicada al servicio de instalaciones eléctricas y productos como crucetas, brazos, postes, lámparas, herrajes y aisladores de material galvanizado para la protección anticorrosiva de piezas metálicas. Se encuentra ubicada en el sector de la Loma de Puengasí en la ciudad de Quito.

Es una empresa unipersonal cuyo gerente propietario es el Señor Fabián Potosí, quien ha sido pionero en el desarrollo de esta actividad. Su ámbito de acción es a nivel nacional tal es así que desde su creación hasta la actualidad ha desarrollado grandes proyectos ganando licitaciones con empresas públicas importantes como la CNELSD, Corporación Nacional de Electricidad Santo Domingo, EEASA, Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A,

EERSA, Empresa Eléctrica de Riobamba Sociedad Anónima, CELEP, Empresa Eléctrica Hidroagoyán, CNEL Milagro, CNEL Guaranda, CNEL, Lago Agrio, CNEL Machala y CNEL Galápagos.

Sus principales competidores son las empresas ecuatorianas: FEDELEC (<http://www.fedelec.ec/>) y GALVANORTE CIA. LTDA. (<http://www.galvanorte.ec/index.php/quienes-somos#>) Sus competidores con el propósito de entregar soluciones rápidas e integrales, han incorporado en su portafolio de productos, la fabricación de herrajes eléctricos, telefónicos y materiales mecánicos galvanizados, además para paredes, cielo raso, gypsum y planchas de galvalume para galpones industriales.

Para obtener esta información realizamos una encuesta a nivel ejecutivo (Ver Anexo 1) misma que nos entregó resultados, utilizados en la reseña.

1. ¿Qué tipo de empresa es con respecto al tipo de propietario?

Tabla 3.14 Tipo de empresa con respecto al propietario

Persona Natural	Empresa Unipersonal	X
Persona Jurídica	Sociedad Anónima	
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	
	En Comandita	
	Cooperativa	
	Sociedad Colectiva	

Fuente: Encuesta al ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

La empresa COOPEL, Quito es una empresa privada unipersonal con fines de lucro cuyo gerente propietario es el Señor Fabián Potosí, quien tiene la capacidad legal para ejercer el comercio en el sector terciario de productos y servicios eléctricos, respondiendo de forma ilimitada con su patrimonio.

2. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo a los destinatarios de los beneficios?

Tabla 3.2 Tipo de empresa de acuerdo a los destinatarios de los beneficios

Tipo de empresa	Selección
Sin fines de lucro	
Con fines de lucro	X

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Como se mencionó anteriormente la empresa de acuerdo a los destinatarios de los beneficios es con fines de lucro; es decir obtener ganancias en la ejecución de sus actividades, cuyos excedentes pasan a poder del propietario de la misma.

3. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo al ámbito de actividad?

Tabla 3.15 Tipo de empresa de acuerdo al ámbito de actividad

Ámbito de actividad	Selección
Transnacional	
Multinacional	
Nacional	X
Regional	
Provincial	
Local	

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

COOPEL, Quito de acuerdo al ámbito de actividad es una empresa nacional es decir que tiene una aportación local tanto en el capital como en la dirección de la empresa, de capital nacional mayor que el 80% y su gestión es a nivel local en prácticamente todo el territorio ecuatoriano.

4. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo al propietario del capital?

Tabla 3.16 Tipo de empresa de acuerdo al propietario del capital

Tipo de empresa	Selección
Pública	
Privada	X
Mixta	

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al propietario del capital es privado, es decir que no le pertenece al Estado, aunque varias empresas gubernamentales son sus principales clientes.

5. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo a su tamaño?

Tabla 3.17 Tipo de empresa de acuerdo a su tamaño

Tipo de empresa	Selección
Micro empresa	X
Pequeña	
Mediana	
Grande	

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a su tamaño es una micro empresa ya que es de propiedad individual y los asuntos relacionados con la administración son elementales reducidos al gerente propietario quien los atiende personalmente.

6. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo al sector en el que opera?

Tabla 3.18 Tipo de empresa de acuerdo al sector en el que opera

Tipo de empresa	Selección
Sector terciario o de servicios	X
Sector secundario o industrial	
Sector primario o extractivo	

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

El sector en el que opera es del sector terciario o de servicios que incluye a empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales.

7. Describa sus clientes internos de acuerdo a los siguientes aspectos:**Tabla 3.7** Clientes internos de la empresa

COOPEL, Quito	Edad	Formación académica	Antigüedad en el puesto de trabajo
Gerente general	50	Superior	16 años
Secretaria	38	Superior	10 años
Contadora	37	Superior	8 años
Bodeguero	41	Bachiller	5 años
Mensajero	40	Bachiller	3 años

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Como se puede observar, que en la empresa trabajan personas con antigüedad en el puesto de 3 y 16 años lo que demuestra estabilidad en los trabajadores, que debe aprovecharse para capacitar al personal y obtener mayor productividad y rendimiento.

8. Describa sus clientes externos de acuerdo a los siguientes aspectos:

Tabla 3.8 Clientes externos de la empresa

Nombre del cliente	Motivación de compra	Frecuencia de compra
CNEL, Santo Domingo	Experiencia en el campo.	Cuando se gana la licitación.
CELEP Agoyan	Cumplimiento de los contratos.	Cuando se gana la licitación.
CENEL, Riobamba	Compromiso en el trabajo.	Cuando se gana la licitación.
CNEL EP Milagro	Precios accesibles.	Cuando se gana la licitación.
Eléctrica Guayaquil	Experiencia en el campo.	Cuando se gana la licitación.
CNEL, Guaranda	Experiencia en el campo.	Cuando se gana la licitación.
CNEL, Lago agrio	Experiencia en el campo.	Cuando se gana la licitación.
CNEL, Machala	Experiencia en el campo.	Cuando se gana la licitación.
CNEL, Galápagos	Experiencia en el campo.	Cuando se gana la licitación.

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Como se ha mencionado anteriormente los clientes externos de la empresa son las empresas públicas cuya motivación de compra es principalmente la experiencia en el campo de la empresa COOPEL, Quito, el cumplimiento de los contratos, compromiso en el trabajo y los precios accesibles.

9. Describa sus principales competidores

Tabla 3.9 Principales competidores

Competencia	Ventaja Competitiva	Desventaja Competitiva
FADELEC	Productos nuevos	Falta de experiencia en el campo.
GALVANORTE	Innovación tecnológica en equipos y materiales	Falta de experiencia en el campo

Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

De igual manera sus principales competidores son dos empresas ecuatorianas como: FADELE y GALVANORTE, que tienen como ventaja competitiva productos nuevos en el mercado y la innovación tecnológica en equipos y materiales; sin embargo, su desventaja principal es la falta de experiencia en el campo.

10. Describa a sus proveedores

Tabla 3.10 Proveedores

Nombre del proveedor	Recurso que proporciona	Característica especial
DIPRELSA.	Productos y material eléctrico.	Gama de productos y asesoría técnica.
CISCO SYSTEMS/EU	Monitoreo y control del uso de energía.	Innovación tecnológica

Fuente: Encuesta a ejecutivo

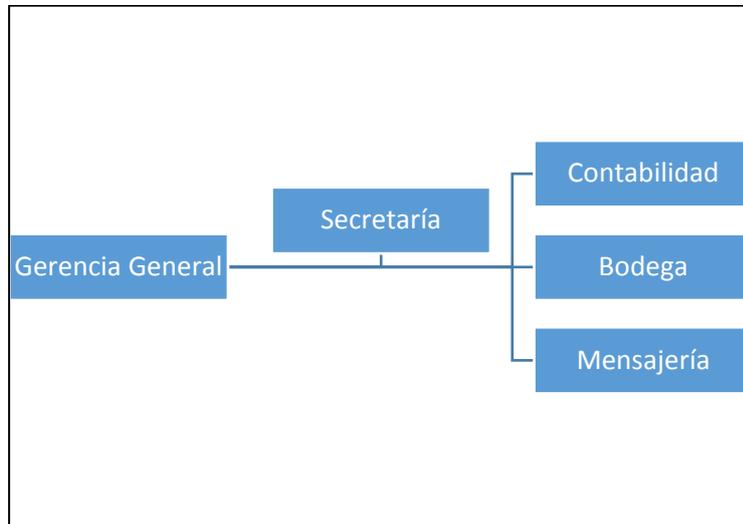
Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Para la descripción de sus principales proveedores no se tuvo acceso a la información.

11. Defina la estructura organizativa de la empresa. Organigrama

Figura 3.1 Estructura organizativa actual



Fuente: Encuesta a ejecutivo

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa

Análisis e Interpretación:

Se observa que la estructura organizacional de la empresa no es la adecuada ya que esta debe establecer la línea de autoridad, jerarquía, y cadena de mando. La empresa debe contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que realiza, y que le permita producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Paso 2: Orientación hacia el futuro

La orientación hacia el futuro consiste en delimitar el camino a seguir mediante la formulación de la visión de la empresa. Es necesario que una vez redactada la visión se evalúe la misma teniendo en cuenta criterios tales como: innovadora, realizable, alcanzable, inspiradora, motivadora y concisa.

Para la elaboración de la visión de la empresa se utilizaron los resultados obtenidos en las encuestas, además del trabajo en grupo y lluvia de ideas, para lo cual se utilizará el formato establecido en la siguiente tabla:

Tabla 3.11 Visión de futuro

¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Cuál es el problema más serio que impide que la empresa funcione mejor?	¿Cómo queremos que sea la empresa en cinco años?
Empresa en crecimiento con experiencia en el campo. La ausencia de un adecuado direccionamiento estratégico.	Ser referente en el contexto nacional y regional por la calidad y eficiencia de sus productos y en la prestación del servicio.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Visión**

Ser referente en el contexto nacional y regional, por la calidad y eficiencia de sus productos y en la prestación del servicio y por su aporte al desarrollo sostenible del país.

Cabe indicar que esta visión de futuro está planteada a cinco años; es decir, hasta el 2021, misma que se medirá con el planteamiento de indicadores como el porcentaje de satisfacción de los clientes y posicionamiento en el mercado. Estos indicadores se los determina en los planes de acción a desarrollar que se verán más adelante.

Para lo cual será necesario armonizar los objetivos estratégicos con los sectores productivos tanto públicos y privados proponiendo un esquema que involucra la evaluación sistemática de su nivel de cumplimiento a través de ocho ejes: clientes satisfechos, sostenibilidad financiera, productividad, eficiencia, eficacia, responsabilidad social empresarial, talento humano capacitado e innovación tecnológica.

Paso 3: Declaración de la misión

La empresa COOPEL, Quito ha considerado los valores como: Honestidad, lealtad, respeto, actitud de servicio, y compromiso, mismos que se ven reflejados en la experiencia que tiene en el campo bajo la normativa de responsabilidad social ambiental y la diferenciación para sus clientes como la innovación tecnológica y el servicio al cliente.

Para la elaboración de la misión de la empresa también se revisaron los resultados obtenidos en las encuestas, se valió además de las preguntas genéricas planteadas por (Morrissey, 1995), que ayudaron a identificar los factores por incluir en la declaración de la misión de la empresa (aunque no se incluyeron necesariamente todas las respuestas a las

preguntas en la declaración final), y el formato establecido en la metodología específica planteada en el capítulo II de este estudio.

Tabla 3.12 Misión de la empresa

Valores	Ventajas	Posición	Diferenciación
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Lealtad • Respeto • Actitud de servicio • Compromiso • Responsabilidad social y ambiental • Solidaridad 	Experiencia en el campo.	La responsabilidad social ambiental.	Lo distintivo es la innovación tecnológica.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

El personal directivo considera que la solución a los problemas que enfrenta la empresa es fortalecerla aprovechando la experiencia en el campo, la responsabilidad social ambiental y la innovación tecnológica, como valores como la honestidad, lealtad, respeto, actitud de servicio, compromiso, responsabilidad social y ambiental y solidaridad. En ese sentido, el elemento central que orienta y organiza el presenta Plan Estratégico 2016-2021 de la empresa COOPEL, Quito, se traduce en su misión que es:

- **Misión**

Proveer a las empresas públicas y privadas del Ecuador productos y servicios eléctricos con calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad socio ambiental, contribuyendo al desarrollo del sector eléctrico y a la construcción del Buen Vivir.

La misión surge de un proceso metodológico participativo del talento humano de la empresa comprometidos en trabajar en equipo, buscando la sostenibilidad institucional y asumiendo el desafío de convertir a la empresa en un referente en el contexto nacional, regional y provincial, por la calidad y efectividad en la prestación de sus productos y servicios y por su aporte al desarrollo de la comunidad.

1. ¿La empresa ha definido la misión y visión del servicio que presta?

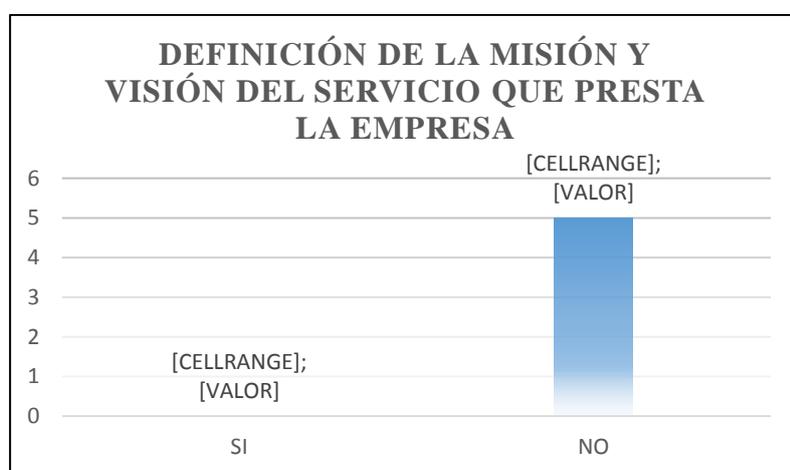
Tabla 3.13 Definición de la misión y visión del servicio

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.2 Definición de la misión y visión del servicio



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Por medio de las encuestas aplicadas al talento humano se evidencia que la empresa no ha definido la misión y visión del servicio que presta. Esto se debe principalmente a la falta de información concerniente con los elementos más significativos que permitan conocer la situación interna y su contexto socio cultural; por lo que es necesario aplicar la metodología planteada para la elaboración de la misión y visión.

- **Filosofía Corporativa**

La filosofía comprende la declaración de los valores institucionales como: honestidad, lealtad, respeto, actitud de servicio, compromiso institucional, responsabilidad social ambiental y solidaridad. Características principales de la cultura organizacional de la empresa para el cumplimiento de objetivos.

- **Valores institucionales**

Figura 3.3 Valores institucionales

Honestidad: Participar siempre en actividades lícitas. actuar con transparencia.
Lealtad: Cumplir los acuerdos.
Respeto: Valorar los intereses y necesidades de los demás.
Actitud de servicio: Atender con calidez, calidad, eficiencia y empatía.
Compromiso institucional: Trabajar en equipo.
Responsabilidad social y ambiental: Cumplir con las leyes, instituciones y organismos de control.
Solidaridad: Compartir los conocimientos.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Políticas Institucionales**

Las políticas son normativas legales con las que se rige la empresa, misma que ha considerado: calidad, seguridad y medio ambiente como prioridades dirigidas a alcanzar un liderazgo que ayude al crecimiento y a la eficacia de las actividades.

Tabla 3.14 Políticas institucionales

Calidad y eficiencia: Comercialización de productos y servicios de calidad y eficiencia orientados a la sostenibilidad institucional.	Cultura de planificación y auto evaluación para la retroalimentación: Respondiendo a los requerimientos de los clientes internos, externos y grupos de interés con transparencia y honestidad.
Innovación y tecnificación minimizando el impacto ambiental: Utilización eficiente y racional de los recursos disponibles.	Responsabilidad social empresarial: Generación de valores y resultados que le permitan a la empresa crecer como institución, mantener prácticas orientadas al servicio, en el marco de una actuación responsable en los campos ético, legal, económico, social y ambiental.
Desarrollo inclusivo y sustentable: Contribución al desarrollo de la comunidad promoviendo la inclusión, solidaridad y participación de todas y todos.	Optimización de recursos: Utilización correcta de los recursos e insumos relacionados con el giro del negocio.
Investigación y desarrollo: Promoción de la investigación y desarrollo, impulsando la innovación tecnológica, potenciando al talento humano mediante una gestión fundamentada en los valores institucionales.	Apoyo al cambio de la matriz productiva: Apoyo al proceso de cambio que promueve el Gobierno Nacional para el sector terciario, compartiendo las mejores prácticas empresariales.
Respeto a los derechos humanos: Fomento a las relaciones interpersonales con los grupos de interés con respeto a los derechos humanos, libertades y la no discriminación por motivos de raza, género, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, condiciones socio económicas, inclinaciones políticas o ideológicas.	Seguridad y salud en el trabajo: Ajustar el sistema de seguridad y salud en el trabajo a la normativa vigente, con el fin de desarrollar un ambiente seguro mediante la observación obligatoria de la misma.

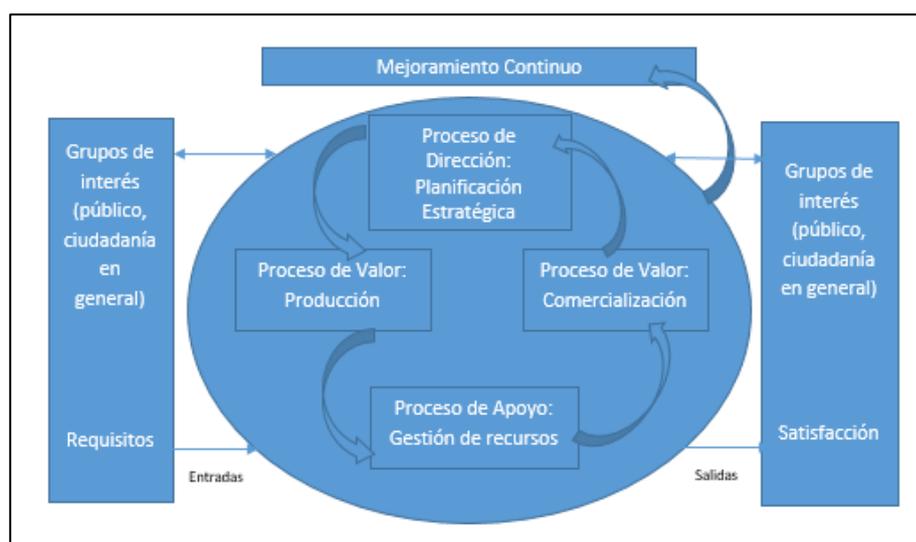
Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Paso 4: Presentación de los procesos

Este paso consiste en la identificación y definición de los principales procesos de la empresa, mismos que surgen su misión. Los métodos y herramientas utilizados para el desarrollo del mapa de procesos de la empresa fueron: el trabajo en grupo, tormenta de ideas, consultas a expertos y bibliografía especializada.

Figura 3.4 Mapa de procesos propuesto



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

En ese sentido, en función los usuarios o clientes internos y externos se tienen los procesos de dirección, luego de acuerdo a la naturaleza de sus actividades se tienen los procesos de producción y comercialización, y finalmente, para el cumplimiento de su misión y visión se tienen los procesos de soporte o apoyo que se describen a continuación:

Tabla 3.15 Identificación de los principales procesos de la empresa

Nombre del proceso	Categoría
Planificación Estratégica	Proceso de Dirección
Producción	Proceso de Valor
Comercialización	Proceso de Valor
Gestión de recursos	Proceso de Apoyo o Soporte

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

2. ¿La empresa ha identificado procesos clave y posibles interacciones entre ellos?

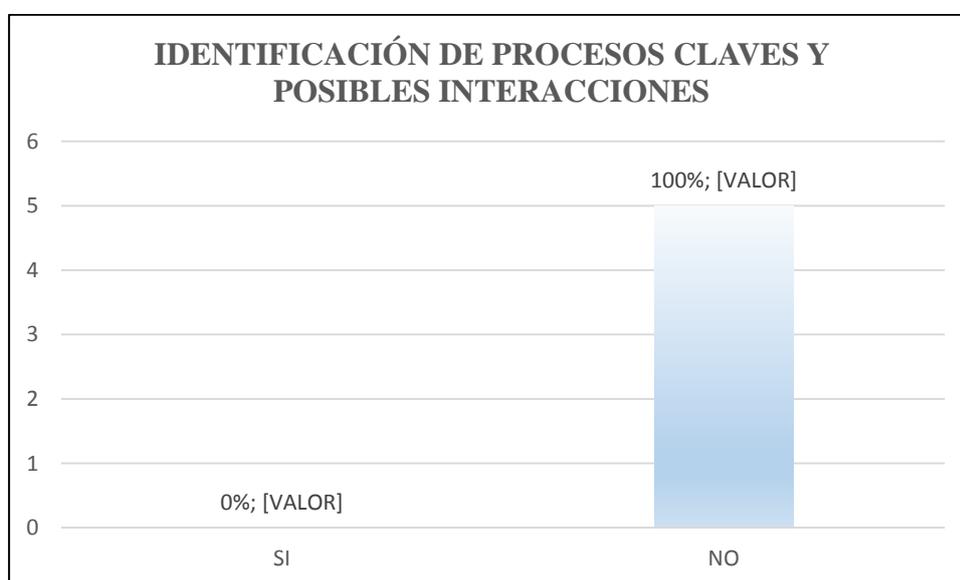
Tabla 3.16 Identificación de procesos clave y posibles interacciones entre ellos

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.5 Identificación de procesos claves y posibles interacciones



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

En los resultados obtenidos se observa que tampoco existe una identificación clara de los procesos claves y sus posibles interacciones que permitan establecer los parámetros para evaluar y su interrelación con los procesos anteriormente definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño del proceso, la misión y visión identificada.

3. ¿La empresa ha documentado la sistemática necesaria para el desarrollo de los procesos?

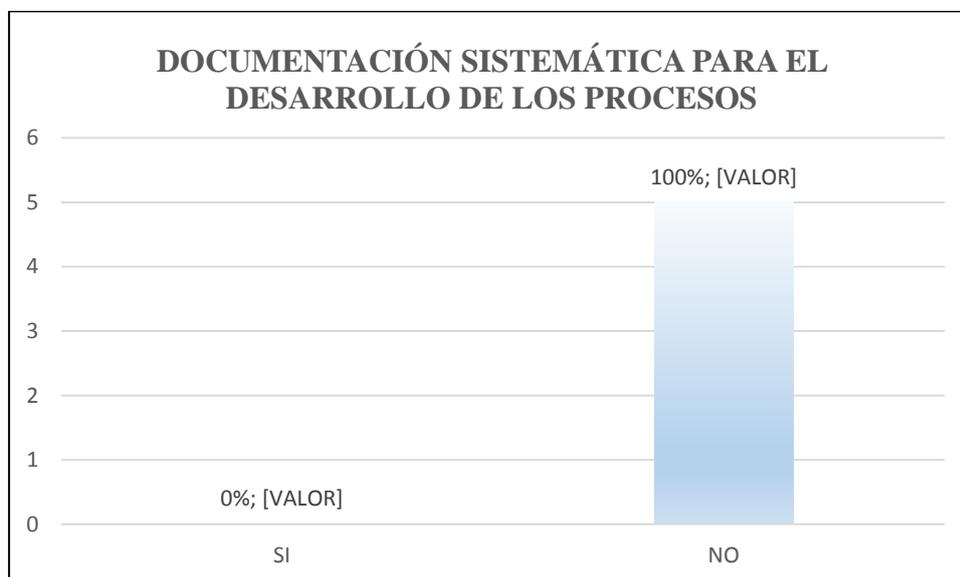
Tabla 3.17 Documentación sistemática necesaria para el desarrollo de los procesos

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.6 Documentación sistemática para el desarrollo de los procesos



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Se observa que tampoco existe documentación sistemática para el desarrollo de los procesos, por lo cual, se tuvo que levantar la información necesaria mediante la metodología aplicada en la presente investigación, considerando los procesos de planificación, producción, comercialización y apoyo claves para el desarrollo del plan estratégico.

4. ¿La empresa ha identificado problemas durante la realización de los procesos?

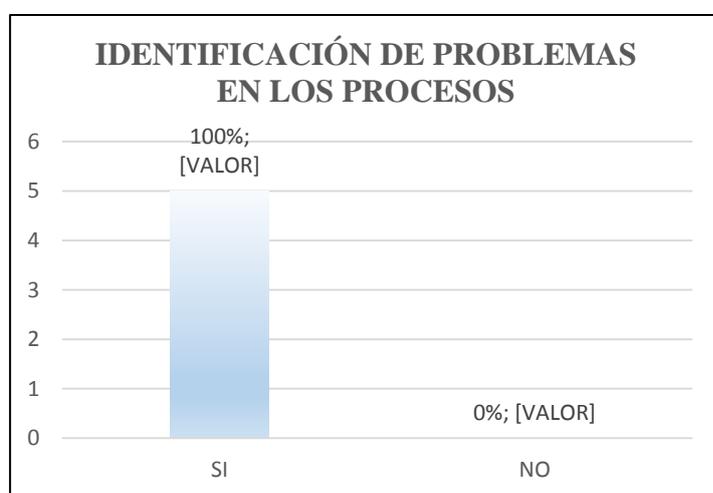
Tabla 3.18 Identificación de problemas durante la realización de los procesos

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.7 Identificación de problemas en los procesos



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Se observa que, aunque no exista documentación que evidencie la adecuada administración de los procesos, el personal encuestado de la empresa en su totalidad si ha identificado problemas durante la realización de los procesos, especialmente los relacionados con riesgos en la seguridad y salud del talento humano que deberán prestar mayor atención los directivos de la empresa.

5. ¿La empresa corrige los problemas detectados?

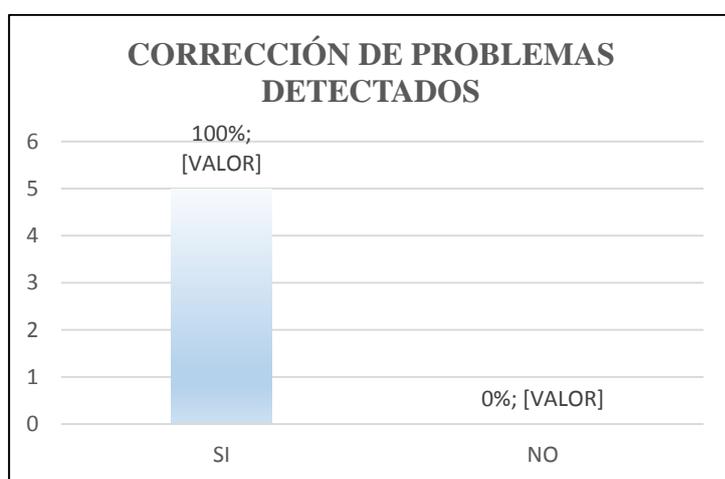
Tabla 3.19 Corrección de los problemas detectados

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.8 Corrección de los problemas detectados



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Se observa que, aunque existan problemas que se evidencian en la aplicación de los procesos, la empresa de forma empírica, poco planificada ha podido solventar y corregir los problemas detectados, para lo cual, se ha realizado mediante grupos de trabajo matrices de evaluación de riesgos involucrados para la implementación del plan estratégico.

6. ¿La empresa implanta acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan la mejora continua de estos procesos?

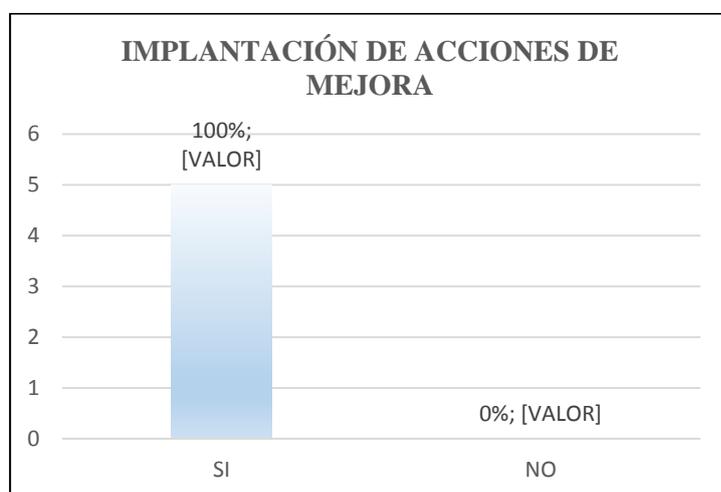
Tabla 3.20 Implantación de acciones de mejora

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.9 Implantación de acciones de mejora



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Se observa que la empresa de forma empírica, poco planificada ha venido implantando acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan la mejora continua de los procesos especialmente los relacionados con la comercialización de los productos y servicios.

Paso 5: Análisis de interacciones

Como se ha señalado anteriormente este paso tiene como objetivo definir las interacciones entre procesos y áreas de resultado clave para definir objetivos. Este paso contribuye al desarrollo de los procesos, y, por tanto, al cumplimiento de la misión y visión identificada

7. ¿La empresa corrige los problemas detectados?

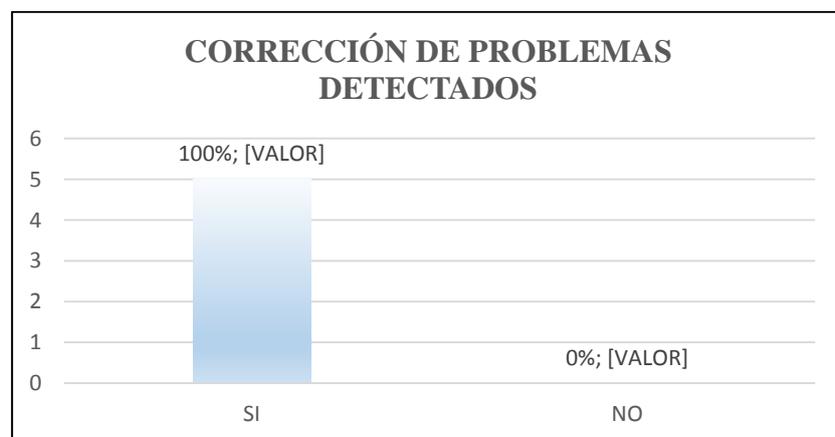
Tabla 3.21 Corrección de los problemas detectados

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.10 Corrección de los problemas detectados



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Se observa que, aunque existan problemas que se evidencian en la aplicación de los procesos, la empresa de forma empírica, poco planificada ha podido solventar y corregir los problemas detectados, para lo cual, se ha realizado mediante grupos de trabajo matrices de evaluación de riesgos involucrados para la implementación del plan estratégico.

8. ¿La empresa implanta acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan la mejora continua de estos procesos?

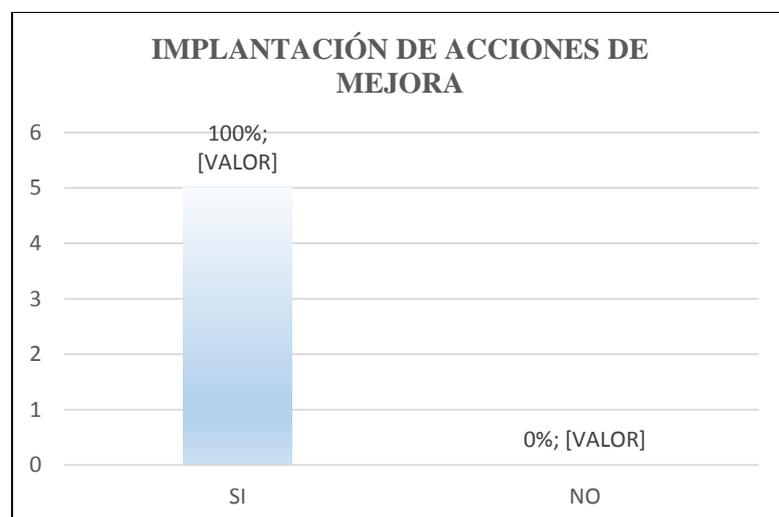
Tabla 3.22 Implantación de acciones de mejora

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.11 Implantación de acciones de mejora



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Se observa que la empresa de forma empírica, poco planificada ha venido implantando acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan la mejora continua de los procesos especialmente los relacionados con la comercialización de los productos y servicios.

9. ¿La empresa ha establecido herramientas para para conocer las necesidades, expectativas, y grado de satisfacción de sus clientes de manera regular?

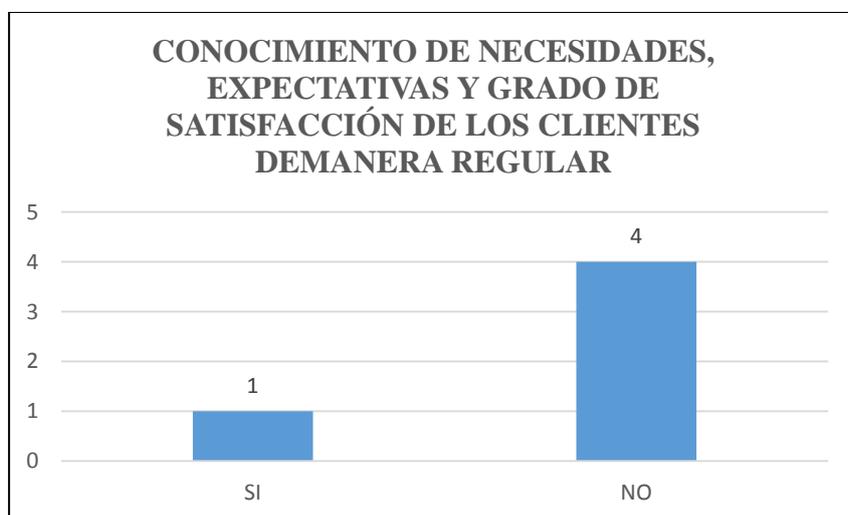
Tabla 3.23 Conocimiento de las necesidades, expectativas, y grado de satisfacción

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Figura 3.12 Conocimiento de necesidades, expectativas y grado de satisfacción



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Análisis e Interpretación:

Con los resultados obtenidos de la encuesta, se observa que en forma mayoritaria la empresa tiene conocimiento de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los clientes de manera regular.

Tabla 3.24 Áreas de resultados clave

Procesos	ARC1	ARC2	ARCn
Procesos de Dirección	Eficiencia Institucional	Innovación tecnológica	Avances en los proyectos
Proceso de Planificación	Cartera de productos servicios	de Productos estrella y	Nivel de demanda y competencia
Proceso de Participación socio ambiental	Gestión socialmente responsable	Cumplimiento de normativas ambientales	de Práctica de responsabilidad social

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

De este análisis de interrelaciones entre procesos y áreas de resultados clave se orientará la formulación de objetivos estratégicos desarrollados en el siguiente paso.

Paso 6: Trazado de estrategias

El proceso de trazado de estrategias comprende el análisis de la situación interna y del entorno en el que se desenvuelve la empresa, con el propósito de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Matriz FODA), que tienen que revisarse periódicamente, a fin de identificar los cambios que puedan significar potenciales impactos positivos o negativos y guiar la definición o redefinición de estrategias que son las que orientan la formulación de los objetivos y los respectivos planes de acción.

Este paso tiene como objetivo analizar los facilitadores o en su defecto los inhibidores existentes para definir el comportamiento estratégico a seguir para lo cual es necesario desarrollar el análisis situacional de la empresa, mismo que se detalla a continuación:

- **Matriz FODA**

La matriz FODA es una matriz en donde se describen las fortalezas y debilidades propias de la empresa, así como las oportunidades y debilidades que se encuentran en el ambiente en el que interactúa la organización.

Tabla 3.25 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición al proceso de reforma institucional. • Personal con experiencia en el campo. • Actualización tecnológica (equipos, materiales y sistemas informáticos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas estatales favorables al desarrollo del sector eléctrico. • Alianzas estratégicas con empresas gubernamentales. • Ampliación del servicio eléctrico. • Ambiente favorable a la incorporación de nuevas tecnologías.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en el desarrollo integral sistémico de la planificación. • Subutilización y falta de integración de los sistemas de información. • Insuficiente estandarización de metodologías adecuadas para la gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de fenómenos naturales. • Incertidumbre política y económica. • Contaminación producida por las centrales de generación termoeléctrica.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Tabla 3.26 Construcción de la Matriz DAFO

Enumerar Oportunidades (O)		Enumerar Amenazas (A)		Fuente: Encuestas a ejecutivos y talento humano Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016
<p>MATRIZ DAFO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas estatales favorables al desarrollo del sector eléctrico. 2. Alianzas estratégicas con empresas gubernamentales. 3. Ampliación del servicio eléctrico. 4. Ambiente favorable a la incorporación de nuevas tecnologías. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de fenómenos naturales. 2. Incertidumbre política y económica. 3. Contaminación producida por las centrales de generación termoeléctrica. 		
Enumerar Fortalezas (F)		Enumerar Debilidades (D)		• Matriz de síntesis estratégica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposición al proceso de reforma institucional. 2. Personal con experiencia en el campo. 3. Actualización tecnológica (equipos, materiales y sistemas informáticos). 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en el desarrollo integral sistémico de la planificación. 2. Subutilización y falta de integración de los sistemas de información. 3. Insuficiente estandarización de metodologías adecuadas para la gestión de proyectos. 		
Enumerar Fortalezas (F)		Enumerar Debilidades (D)		Es una matriz que resume las estrategias a realiza
<p>FO Ofensiva Maxi-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar e implementar el Plan Estratégico 2016-2020. (F1, F2; O1, O2) • Desarrollar proyectos mediante alianzas estratégicas con empresas gubernamentales. (F1, F2; O2, O3) • Ajustar la política empresarial de responsabilidad social y ambiental acorde a la legislación vigente. (F1, F2; O1) • Fortalecer la gestión de la calidad en los procesos, mejorando continuamente. (F1, F2; O1) • Continuar incorporando nuevas tecnologías en los proyectos de generación, distribución y servicios de la empresa. (F3; O4) 		<p>DO Adaptativa Mini-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorarse con buenas prácticas empresariales para generación de nuevos productos y servicios. (D1, D2, D3; O1, O2, O3) • Consolidar la estructura organizacional mediante el fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano (plan de capacitación, evaluación de desempeño). (D1, D2; O1, O2, O3, O4) 		
Enumerar Fortalezas (F)		Enumerar Debilidades (D)		Es una matriz que resume las estrategias a realiza
<p>FA Defensiva Maxi-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y socializar un sistema de control y gestión interinstitucional que articule responsabilidades sobre redes de distribución, alumbrado público, uso de postes en caso de presencia de fenómenos naturales. (F1, F2; A1) • Seleccionar a proveedores calificados. (F2, F3; A2) • Fortalecer el manejo de cuencas hidrográficas mediante una activa participación con los organismos de control. (F1, F2; A3) 		<p>DA Supervivencia Mini-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover y participar en un sistema integrado de gestión de la planificación de nuevas urbanizaciones y construcciones con los GAD provinciales, municipales, empresas públicas y privadas. (D1, D2, D3; A2, A3) • Desarrollar un Plan y Sistema de gestión integral de riesgos que incluyan planes de contingencias. (D1, D2, D3; A1, A2, A3) 		

r que se desprenden de la correlación de las fuerzas internas y externas de la empresa; es decir, correlaciona las fortalezas con las oportunidades y amenazas, así como las debilidades con las mismas.

Tabla 3.27 Matriz de síntesis estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Realizar e implementar el Plan Estratégico 2016-2021. Desarrollar proyectos mediante alianzas estratégicas con empresas gubernamentales. Ajustar la política empresarial de responsabilidad social y ambiental acorde a la legislación vigente. Fortalecer la gestión de la calidad en los procesos, mejorando continuamente. Continuar incorporando nuevas tecnologías en los proyectos de generación, distribución y servicios de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y socializar un sistema de control y gestión interinstitucional que articule responsabilidades sobre redes de distribución, alumbrado público, uso de postes en caso de presencia de fenómenos naturales. Seleccionar a proveedores calificados. Fortalecer el manejo de cuencas hidrográficas mediante una activa participación con los organismos de control.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Asesorarse con buenas prácticas empresariales para generación de nuevos productos y servicios. Consolidar la estructura organizacional mediante el fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano (plan de capacitación, evaluación de desempeño). 	<ul style="list-style-type: none"> Promover y participar en un sistema integrado de gestión de la planificación de nuevas urbanizaciones y construcciones con los GAD provinciales, municipales, empresas públicas y privadas. Desarrollar un Plan y Sistema de gestión integral de riesgos que incluyan planes de contingencias.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

• Ejes y Objetivos Estratégicos

Con el fin de cumplir con la visión, enmarcada en la misión y matriz de síntesis estratégica, se plantea lo siguiente:

Tabla 3.28 Ejes y objetivos estratégicos

DIMENSIÓN	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Grupos de interés (público, ciudadanía en general)	Consumidores satisfechos	Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos por la calidad de los productos y servicios.
	Productos y servicios para los consumidores meta	Incrementar cartera de productos y servicios.
Finanzas	Sostenibilidad financiera	Incrementar el uso eficiente de los recursos.
	Productividad	Incrementar la eficiencia institucional.
Procesos	Eficiencia y Responsabilidad Social Empresarial	Implementar una gestión socialmente responsable.
	Innovación Tecnológica	Incrementar el uso de tecnología de punta que optimice la gestión.
Talento Humano	Recurso humano capacitado y comprometido	Incrementar el desarrollo del talento humano.

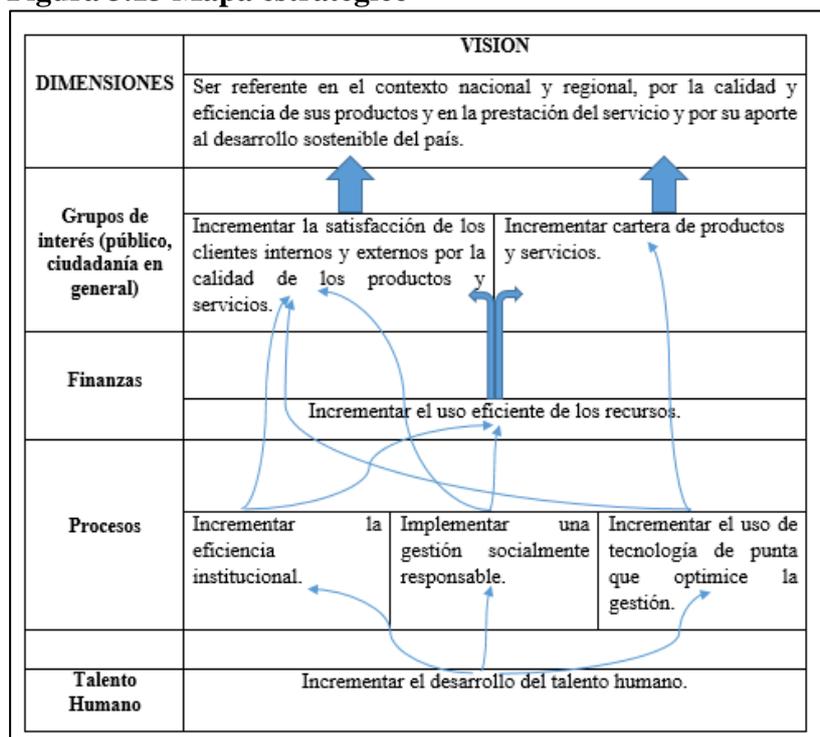
Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Mapa estratégico**

El mapa estratégico correlaciona la visión de la empresa con las estrategias enmarcadas en cuatro dimensiones como: Grupos de interés (público, ciudadanía en general), finanzas, procesos y talento humano

Figura 3.13 Mapa estratégico



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos, sus metas e indicadores se organizan en función de los ejes estratégicos, en donde se detalla la fórmula, y el nivel que se pretende alcanzar.

Tabla 3.29 Eje estratégico: Consumidores

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL	META	DEFINICION DE FÓRMULA
Satisfacción de los clientes de los productos: crucetas, brazos, postes, lámparas, herrajes y aisladores de material galvanizado	Índice de satisfacción de los clientes con los diferentes productos=Sumatoria número de licitaciones ganadas en el año/número de licitaciones participadas. Fuente: SERCOP (Servicio de Compras Públicas)	70%/100%	Registro de licitaciones ganadas. Línea base 70%	$\frac{\sum \text{Número de licitaciones ganadas}}{\sum \text{Número de licitaciones participadas}}$

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Tabla 3.30 Eje estratégico: Productos y servicios para los consumidores meta

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL	META	DEFINICION DE FÓRMULA
Satisfacción de los clientes incrementando la cartera de productos y servicios.	Índice de satisfacción de los clientes con los diferentes productos=Nivel de demanda insatisfecha/demanda total	de 60%/100%	Registro de licitaciones ganadas en el portal de compras públicas. Línea base 60%	$\frac{\text{Nivel de demanda insatisfecha}}{\text{Demanda total}}$
	Fuente: SERCOP (Servicio de Compras Públicas)			

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Tabla 3.31 Eje estratégico: Nivel de productividad

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL	META	DEFINICION DE FÓRMULA
Nivel de cumplimiento de las licitaciones ganadas.	Índice de cumplimiento de las licitaciones ganadas=Licitaciones ganadas/Licitaciones cumplidas	de 80%/100%	Registro de licitaciones ganadas en el portal de compras públicas. Línea base 80%	$\frac{\text{Licitaciones ganadas}}{\text{Licitaciones cumplidas}}$
	Fuente: SERCOP (Servicio de Compras Públicas)			

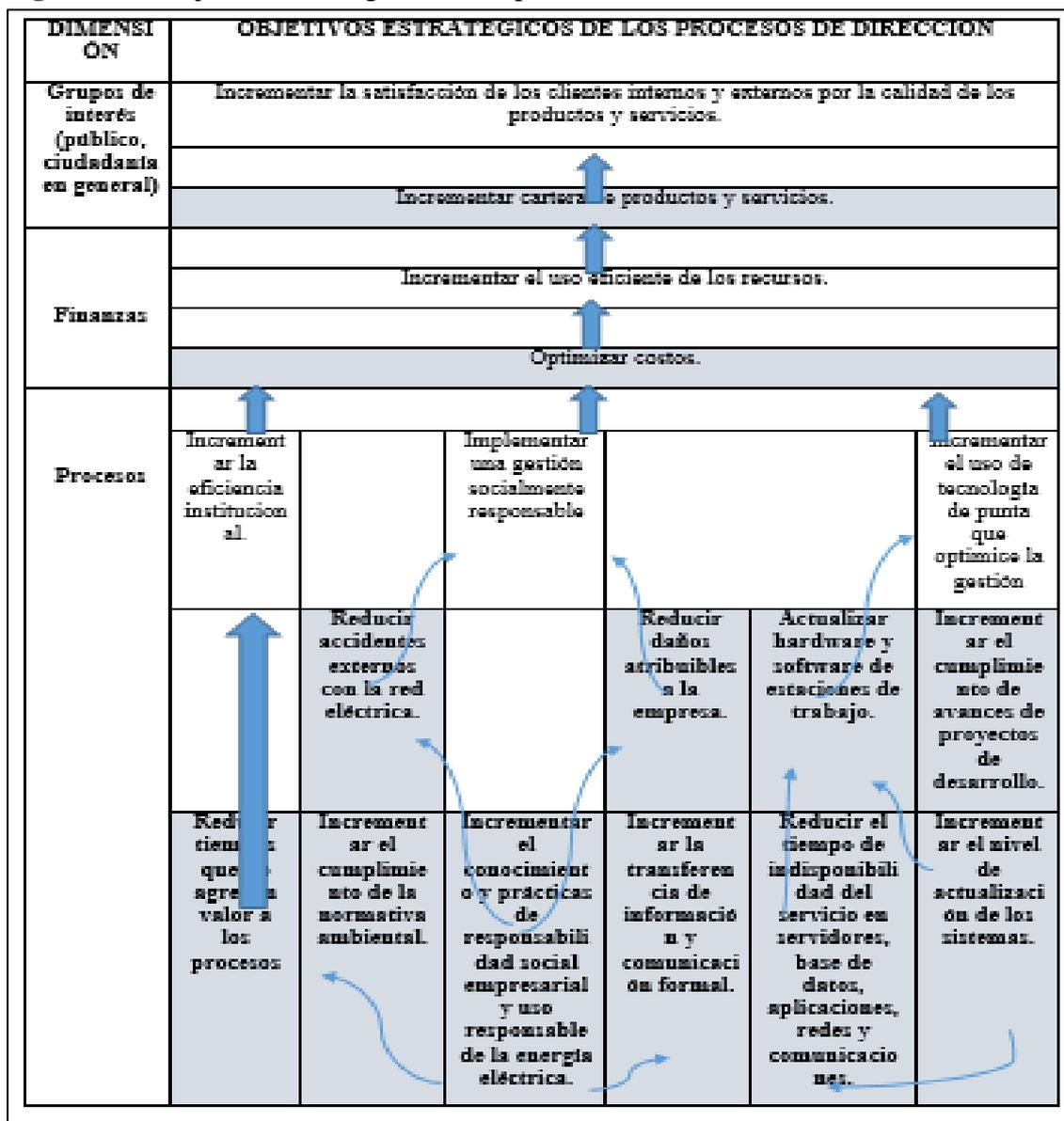
Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Objetivos estratégicos de los procesos de dirección**

Los objetivos estratégicos de los procesos de dirección consisten en correlacionar, sus objetivos en función de las dimensiones establecidas como los grupos de interés (público, ciudadanía en general), finanzas y procesos de la empresa.

Figura 3.14 Objetivos estratégicos de los procesos de dirección



Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Tabla 3.32 Objetivos de corto plazo de los procesos de dirección

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD
PROCESO: PLANIFICACIÓN			
1. GRUPOS DE INTERÉS: Incrementar la cartera de productos y servicios			
1.1	Realizar un estudio de los productos estrellas de la competencia mediante la matriz BCG	Nivel de demanda de los productos de la competencia	#
2. FINANZAS: Optimizar costos			
2.1	Reducir costos en los procesos y actividades	Decremento de los costos con respecto al año anterior	USD
3. PROCESOS: Incrementar la eficiencia institucional			
3.1	Reducir los tiempos que no agregan valor a los procesos	Tasa de reducción de tiempos que no agregan valor al proceso de planificación: $1 - (\text{Tiempos sin valor agregado para la organización y clientes, en el año actual} / \text{Tiempos sin valor agregado para la organización y el cliente, en el año anterior}) * 100$	%
PROCESO: PARTICIPACIÓN SOCIO AMBIENTAL			
4. PROCESOS: Incrementar una gestión socialmente responsable			
4.1	Reducir accidentes externos con la red eléctrica.	Tasa de reducción de accidentes externos en la red eléctrica = $1 - (\text{Accidentes en la red eléctrica en el año actual} / \text{Accidentes en la red eléctrica en el año anterior}) * 100$	%
4.2	Reducir daños a clientes por causas atribuibles a la empresa	Tasa de reducción reclamos por daños en equipos, maquinaria y artefactos = $1 - (\text{Reclamos por daños atribuibles a la empresa en el año actual} / \text{Reclamos por daños atribuibles a la empresa en el año anterior}) * 100$	%
4.3	Incrementar el cumplimiento de la normativa ambiental.	Nivel de avance de los planes de acción para el cumplimiento de la normativa ambiental = $(\text{Sumatoria (Avance real de cada proyecto} / \text{Avance programado de cada proyecto)}) / \text{Total de proyectos planificados de cumplimiento de normativa ambiental} * 100$	%
4.4	Incrementar el conocimiento y prácticas de responsabilidad social empresarial y uso responsable de la energía eléctrica.	Porcentaje de cumplimiento de horas de capacitación	%

Tabla 3.32 (Cont)

4.5	Incrementar la transferencia de información y comunicación formal	Nivel de reuniones de trabajo para fortalecer la gestión institucional = Resoluciones ejecutadas / Resoluciones consensuadas * 100	%
PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES			
5. PROCESO: Innovación tecnológica			
5.1	Incrementar el uso de tecnología de punta que optimice la gestión		
5.2	Actualizar hardware y software de estaciones de trabajo.	Porcentaje de actualización	%
5.3	Incrementar el cumplimiento de avances de proyectos de desarrollo.	Nivel de cumplimiento de avance de proyectos de desarrollo de aplicaciones = (Sumatoria (Avance real de cada proyecto / Avance programado de cada proyecto)) / Total de proyectos programados para el periodo * 100	%
5.4	Reducir el tiempo de indisponibilidad del servicio en servidores, base de datos, aplicaciones, redes y comunicaciones.	Sumatoria del tiempo de indisponibilidad del servicio	Horas

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

• **Objetivos de los procesos de producción**

Los objetivos de los procesos de producción correlacionan la dimensión relacionada con los grupos de interés (público, y ciudadanía en general), así como finanzas y los procesos que ejecuta la empresa.

Figura 3.15 Objetivos del proceso de producción

DIMENSION	OBJETIVOS DEL PROCESO DE PRODUCCION			
Grupos de interés (público, ciudadanía en general)		Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos en la calidad del producto y servicio		
		Reducir los tiempos de espera en la atención al cliente.		Incrementar la disponibilidad de las unidades de productos.
Finanzas		Incrementar el uso eficiente de los recursos		
		Incrementar el uso de recursos disponibles en los presupuestos de inversión		Incrementar los ingresos por ventas de productos y servicios
Procesos		Incrementar la eficiencia institucional		
				Reducir tiempos que no agregan valor en los procesos.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Tabla 3.33 Objetivos de corto plazo del proceso de producción

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD
PROCESO: PRODUCCIÓN			
1. GRUPOS DE INTERÉS SATISFECHOS: Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos en la calidad del producto y servicio.			
1.1	Reducir los tiempos de espera en la atención al cliente.	Tiempo de espera	Minutos
1.2	Incrementar la disponibilidad de las unidades de productos.	Inventario de productos	Unidades
1.3	Incrementar la disponibilidad de los horarios de atención.	Horario de atención	# de horas
2. FINANZAS: Incrementar el uso eficiente de los recursos			
2.1	Incrementar el uso de recursos disponibles en los presupuestos de inversión	Nivel de ejecución de recursos disponibles para inversión = $\frac{\text{Inversión ejecutada}}{\text{Recursos disponibles para inversión}} * 100$	%
2.2	Incrementar los ingresos por ventas de productos y servicios	Valores facturados	USD
2.3	Reducir los costos de los procesos	Valores facturados	USD
3. PRODUCTIVIDAD: Incrementar la eficiencia institucional			
3.1	Reducir los tiempos que no agregan valor a los procesos.	Tasa de reducción de tiempos que no agregan valor = $1 - \frac{\text{Tiempos sin valor agregado para la organización y el cliente, en el año actual}}{\text{Tiempos si valor agregado para la organización y el cliente, en el año anterior}} * 100$	%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Objetivos del proceso comercialización**

Los objetivos de los procesos de comercialización correlacionan la dimensión relacionada con los grupos de interés (público, y ciudadanía en general), así como finanzas y los procesos que ejecuta la empresa.

Figura 3.16 Objetivos del proceso de comercialización

DIMENSION	OBJETIVOS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION		
Grupos de interés (público, ciudadanía en general)		Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos en la calidad del producto y servicio	
	Reducir los tiempos de espera en la entrega de los productos y el servicio.	Incrementar la calidad de las unidades de productos.	Incrementar la disponibilidad de los productos.
Finanzas		Incrementar el uso eficiente de los recursos	
	Incrementar el uso de recursos disponibles en los presupuestos de inversión	Incrementar los ingresos por ventas de productos y servicios	Reducir los costos de los procesos
Procesos		Incrementar la eficiencia institucional	
		Reducir tiempos que no agregan valor en los procesos.	

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Tabla 3.34 Objetivos de corto plazo del proceso de comercialización

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN			
N°	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN			
1. GRUPOS DE INTERÉS SATISFECHOS: Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos en la calidad del producto y servicio.			
1.1	Reducir los tiempos de espera en la entrega de los productos y el servicio.	Tiempo de espera	Minutos
1.2	Incrementar la calidad de las unidades de productos.	Porcentaje de productos defectuosos	%
1.3	Incrementar la disponibilidad de los productos.	Variedad de stocks	#
2. FINANZAS: Incrementar el uso eficiente de los recursos			
2.1	Incrementar el uso de recursos disponibles en los presupuestos de inversión	Nivel de ejecución de recursos disponibles para inversión = $\frac{\text{Inversión ejecutada}}{\text{Recursos disponibles para inversión}} * 100$	%
2.2	Incrementar los ingresos por ventas de productos y servicios	Valores facturados	USD
2.3	Reducir los costos de los procesos	Valores facturados	USD
3. PRODUCTIVIDAD: Incrementar la eficiencia institucional			
3.1	Reducir los tiempos que no agregan valor a los procesos.	Tasa de reducción de tiempos que no agregan valor = $1 - \frac{\text{Tiempos sin valor agregado para la organización y el cliente, en el año actual}}{\text{Tiempos si valor agregado para la organización y el cliente, en el año anterior}} * 100$	%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Objetivos de los procesos de apoyo**

Los objetivos de los procesos de apoyo correlacionan la dimensión relacionada con los grupos de interés (público, y ciudadanía en general), así como finanzas y los procesos que ejecuta la empresa.

Figura 3.17 Objetivos de los procesos de apoyo

DIMENSION	OBJETIVOS DE LOS PROCESOS DE APOYO			
Grupos de interés (público, ciudadanía en general)	↑			
	Incrementar el uso eficiente de los recursos			
	↑	↑	↑	↑
	Incrementar el tiempo de disponibilidad de los recursos financieros.	Incrementar el uso de recursos disponibles en los presupuestos de inversión	Incrementar la ejecución presupuestaria de inversión.	Incrementar la obtención de recursos para sostenibilidad financiera.
Procesos	↑			
	Incrementar la eficiencia institucional			
	Incrementar la atención de requerimientos dentro de los plazos acordados.			Incrementar la eficacia, eficiencia de los procesos de compras de materias primas y materiales.
Talento Humano	↑			
	Incrementar el desarrollo del talento humano			
	↑	↑	↑	↑
	Mejorar el ambiente laboral	Incrementar la capacitación del personal	Implementar la evaluación por competencias	Mejorar la seguridad y salud en el trabajo

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluiza, 2016

Tabla 3.35 Objetivos de corto plazo de los procesos de apoyo

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO DE LOS PROCESOS DE APOYO			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD
PROCESO: GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
1. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: Incrementar el uso eficiente de los recursos			
1.1	Incrementar el tiempo de disponibilidad de los recursos financieros.	Periodo medio de cobro clientes = Cuentas por cobrar / Ventas totales * 100	%
1.2	Incrementar el uso de recursos disponibles en los presupuestos de inversión	Nivel de ejecución de los recursos disponibles para la inversión = Inversión ejecutada / Recursos disponibles para la inversión * 100	%
1.3	Incrementar la ejecución presupuestaria de inversión.	Nivel de ejecución del presupuesto de inversión = Presupuesto de inversión ejecutado / Presupuesto de inversión aprobado * 100	%
1.4	Incrementar la obtención de recursos para sostenibilidad financiera.	Nivel de recursos presupuestarios obtenidos para inversión = recursos efectivamente financiados / Presupuesto aprobado para inversión * 100	%
2. PRODUCTIVIDAD: Incrementar la eficiencia institucional			
2.1	Incrementar la atención de requerimientos dentro de los plazos acordados.	Tasa de atención de requerimientos = 1 - (Tiempos de atención de requerimientos, en el año actual / Tiempos de atención de requerimientos, en el año anterior) * 100	%
2.2	Incrementar la eficacia, eficiencia de los procesos de compras de materias primas y materiales.	Nivel de procesos precontractuales ejecutados en tiempos máximos = Sumatoria de licitaciones realizadas en menos de 65 días / Total de adjudicaciones realizadas (Desde el registro en el portal hasta la firma del contrato) * 100	%
3. TALENTO HUMANO: Incrementar el desarrollo del talento humano			

Tabla 3.35 (Cont)

3.1	Mejorar el ambiente laboral	Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo actual \geq nivel de satisfacción en el trabajo anterior	%
3.2	Incrementar la capacitación del personal	Índice de capacitación = Cursos realizados/cursos planificados * 100	%
3.3	Implementar la evaluación por competencias	Nivel de satisfacción por la evaluación de desempeño actual/ nivel de satisfacción por la evaluación de desempeño anterior	%
3.4	Mejorar la seguridad y salud en el trabajo	Índice de gestión de la seguridad y salud en el trabajo = ((5*Análisis de riesgo de la tarea) + (3*Observaciones planeadas de acciones) + (2* Diálogo periódico de seguridad) + (3*Demanda de seguridad) + (Entrenamiento de seguridad) + (4*Ordenes de ser icios estandarizados y auditados) + (4*Control de accidentes e incidentes)) /22 ¹	%

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Estrategias Relevantes**

Las estrategias relevantes consisten en resumir los objetivos estratégicos a cumplir en el mediano y largo plazo.

¹ Resolución N° C.D. 390 del IESS (Auditorías de Seguridad e Higiene en el trabajo)

Tabla 3.36 Estrategias relevantes

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1.	Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos por la calidad de los productos y servicios.
2.	Incrementar cartera de productos y servicios.
3.	Incrementar el uso eficiente de los recursos.
4.	Incrementar la eficiencia institucional.
5.	Implementar una gestión socialmente responsable.
6.	Incrementar el uso de tecnología de punta que optimice la gestión.
7.	Incrementar el desarrollo del talento humano.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

Paso 7: Planes de acción y contingencia

Este paso tiene como objetivo desarrollar planes de acción específicos para el despliegue de las estrategias establecidas, conformado por los objetivos estratégicos que se deberán realizar para facilitar el cumplimiento de los indicadores establecidos con anterioridad.

Tabla 3.37 Planes de acción y contingencias

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLANES DE ACCIÓN Y CONTINGENCIAS
1.	Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos por la calidad de los productos y servicios.	Realizar el estudio de mercado.
2.	Incrementar cartera de productos y servicios.	Realizar el estudio de mercado.
3.	Incrementar el uso eficiente de los recursos.	Realizar Auditoría Administrativa.
4.	Incrementar la eficiencia institucional.	Evaluar y mejorar procesos para incrementar valor agregado en la comercialización de los productos y servicios.
5.	Implementar una gestión socialmente responsable.	Realizar un plan de acción de responsabilidad social ambiental.
6.	Incrementar el uso de tecnología de punta que optimice la gestión.	Revisar sistemas informáticos y adaptarlos a necesidades actuales.
7.	Incrementar el desarrollo del talento humano.	Realizar un plan anual de capacitación.

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

- **Presupuesto**

El presupuesto detalla los planes de acción y contingencias a realizar en el tiempo establecido, así como su costo.

Tabla 3.38 Presupuesto planes de acción y contingencias

PLANES DE ACCIÓN Y CONTINGENCIAS	VECES	AÑO	COSTO TOTAL (En dólares americanos)
Estudio de mercado (Asesoría técnica)	1	X	1000,00
Auditoría Administrativa (Asesoría técnica)	1	X	800,00
Evaluación y mejoramiento de los procesos (Asesoría técnica)	1	X	800,00
Plan de acción de responsabilidad social ambiental (Asesoría técnica)	1	X	1000,00
Revisión de sistemas informáticos (Asesoría técnica)	2	X	1000,00
Plan anual de capacitación (Asesoría técnica)	1	X	500,00
TOTAL INVERSIÓN			5100,00

Fuente: Encuestas a ejecutivo y talento humano

Elaboración: Mayra Elizabeth Quinteros Caizaluisa, 2016

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- Luego de los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que el diseño de la planificación estratégica de la empresa COOPEL, Quito permitirá la ejecución de los procesos directivos, de valor y de apoyo asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- De igual manera que los fundamentos teórico-metodológicos de la planeación estratégica aplicados en el presente estudio han permitido realizar el análisis situacional de la empresa para definir la visión, misión y objetivos estratégicos enmarcados al mejoramiento de la gestión administrativa actual.
- Los instrumentos metodológicos utilizados para el diseño de la planeación estratégica en la empresa COOPEL, Quito, permitieron elaborar un plan detallado para el futuro, ya que comprende de una reflexión y un análisis de la situación actual y futura que ayudó a fijar los objetivos estratégicos de la organización para desarrollarlos con un mayor conocimiento y un menor riesgo.
- Los elementos constitutivos de la planeación estratégica en la empresa COOPEL, Quito, permitieron definir un sistema de seguimiento y control, de una adaptación permanente de estudios posteriores al proceso que permitirán, por un lado, aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades; y, por otro lado, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo, y establecer las prioridades

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda la aprobación de la planificación estratégica propuesta puesto que ésta contempla todos los elementos constitutivos básicos para su inicio y desarrollar todos los estudios correlacionados para la elaboración de los indicadores propuestos en el plan.
- Así mismo, se recomienda la revisión de los fundamentos metodológicos de la planificación estratégica orientada hacia la prospectiva estratégica que pone la anticipación al servicio de la acción, ya que ésta ha sido ampliamente difundida en las empresas y las administraciones desde los años 80 y 90 especialmente entre las grandes empresas del sector energético.
- También se recomienda que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización ya que es un cambio positivo para la empresa y se pueden adoptar varios o un solo modelo que se ajuste a las necesidades y expectativas de la misma empresa.
- Se recomienda finalmente que se debe realizar un seguimiento al plan estratégico ya que éste consiste en un proceso que no termina cuando se adopta el plan, sino que tiene que ejecutarse y en la medida que se retroalimenta se van redefiniendo las actividades a desarrollar, indicadores, planes de contingencias, aseguramiento de la calidad, fecha tope, responsables, entre otros aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. A. (2007). *Auditoría: un enfoque integral*. México : Pearson Educación.
- Aumatell, C. (2012). *Auditoría de la información. Identificar y explotar la información en las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Benjamín, F. E. (2013). *AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Pearson Educación.
- Barranco, F. (1994) *Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación*. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
- Beer, Michael et al. (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Ministerio del Trabajo.
- Comamala, J. P. (2013). *Auditoría: enfoque teórico-práctico*. Colombia: Ediciones de la U.
- Cué Vega, A. (2012). *Diccionario de Finanzas México*. México : Trillas Editorial.
- Cuesta, A. (2007) *Sistemas y tecnologías de gestión de recursos humanos*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2009). *Auditoría, un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Durán Herrera, J. J. (2011). *Diccionario de Finanzas*. España: Ecobook .
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Un manual práctico para elaborar un plan estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández, J. L. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I*. España: Pirámide.
- Garrison, R. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. En M. Godet, & P. Durance, *Cuadernos de Lipsor* (pág. 102). Paris: Prospektiker.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Maldonado, M. K. (2013). *Auditoría Forense*. QUITO-ECUADOR: Gráficas Rengifo.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.
- Montero, S. (2011). *Auditoría de la LOPD*. España: IC Editorial.
- París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Rodriguez Valencia, J. (2009). *CONTROL INTERNO: UN EFECTIVO SISTEMA PARA LA EMPRESA* . México: Editorial Trillas.
- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá : Norma.
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Valencia, J. R. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Verita, F. B. (2010). *El auditor de calidad* . España: FC Editorial .

ANEXOS

Anexo A Encuesta a directivos de la empresa



ENCUESTA PERSONAL DIRECTIVO EMPRESA COOPEL, QUITO

La siguiente encuesta se deberá llevar a cabo para el diseño de la planificación estratégica de la empresa COOPEL, Quito para la ejecución de los procesos asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La encuesta está compuesta por un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas que tienen como objetivo conocer a la empresa y su contexto en general para establecer los elementos constitutivos de la planificación estratégica.

1. ¿Qué tipo de empresa es con respecto al tipo de propietario?

Persona Natural	Empresa Unipersonal	
Persona Jurídica	Sociedad Anónima	
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	
	En Comandita	
	Cooperativa	
	Sociedad Colectiva	

2. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo a los destinatarios de los beneficios?

Sin fines de lucro	
Con fines de lucro	

3. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo al ámbito de actividad?

Transnacional	
Multinacional	
Nacional	
Regional	
Provincial	
Local	

4. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo al propietario del capital?

Pública	
Privada	
Mixta	

5. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo a su tamaño?

Micro empresa	
Pequeña	
Mediana	
Grande	

6. ¿Qué tipo de empresa es de acuerdo al sector en el que opera?

Sector terciario o de servicios	
Sector secundario o industrial	
Sector primario o extractivo	

7. Defina la estructura organizativa de la empresa. Organigrama

14. ¿Cómo desea que la empresa sea en tres años?

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

Para la elaboración de la misión de la empresa:

15. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

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

16. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales ofertas?

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

17. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales procesos?

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

18. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales clientes?

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

19. ¿Qué valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de la organización y que se deberían compartir?

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

20. ¿Qué es lo que hace que los clientes les prefieran?

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

21. ¿Qué les otorga un lugar dentro de la comunidad?

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

22. ¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de la organización?

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

Anexo B Encuesta al talento humano de la empresa



ENCUESTA TALENTO HUMANO EMPRESA COOPEL, QUITO

La siguiente encuesta se deberá llevar a cabo para el diseño de la planificación estratégica de la empresa COOPEL, Quito para la ejecución de los procesos asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La encuesta está compuesta por un cuestionario de preguntas cerradas que tienen como objetivo conocer a la empresa y su contexto en general para establecer los elementos constitutivos de la planificación estratégica.

1. ¿La empresa ha definido la misión y visión del servicio que presta?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿La empresa ha establecido objetivos claros que permitan el mejoramiento del servicio prestado?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿La empresa ha realizado una planificación de las acciones necesarias para conseguir los objetivos?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿La empresa ha establecido indicadores de cumplimiento de los objetivos?

Sí	
No	

5. ¿La empresa ha identificado procesos clave y posibles interacciones entre ellos?

Sí	
No	

6. ¿La empresa ha documentado la sistemática necesaria para el desarrollo de los procesos?

Sí	
No	

7. ¿La empresa ha identificado problemas durante la realización de los procesos?

Sí	
No	

8. ¿La empresa corrige los problemas detectados?

Sí	
No	

9. ¿La empresa implanta acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan la mejora continua de estos procesos?

Sí	
No	

10. ¿La empresa ha definido su estructura organizativa?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11. ¿La empresa ha identificado sus clientes y grupos de interés de los productos y servicios que ofrece?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

12. ¿La empresa ha establecido herramientas para para conocer las necesidades, expectativas, y grado de satisfacción de sus clientes de manera regular?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Anexo E Contratos Postulados

https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/EP/BusquedaProveedorCpc.cpe#

Búsqueda de Proveedores

RUC:	0713847909001	Naturaleza:	Toda
Razón Social:	COOPEL	CPC - Palabra Clave a buscar:	PRODUCTOS
Provincia:	PICHINCHA	Cantón:	QUITO

Proveedores a buscar...

Num	RUC	Razón Social	Nombre Comercial	CPC	Categoría	Provincia	Cantón
1	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		41274	OTROS TUBOS, CANOS Y PER	PICHINCHA	QUITO
2	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		41265	SERVICIOS COMERCIALES AL	PICHINCHA	QUITO
3	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		41165	SERVICIOS COMERCIALES AL	PICHINCHA	QUITO
4	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		41512	BARRAS, VARELLAS Y PERFI	PICHINCHA	QUITO
5	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46121	TRANSFORMADORES ELECTRIC	PICHINCHA	QUITO
6	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46211	APARATOS ELECTRICOS PARA	PICHINCHA	QUITO
7	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46340	OTROS CONDUCTORES ELECTR	PICHINCHA	QUITO
8	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		47110	CONDENSADORES ELECTRICOS	PICHINCHA	QUITO
9	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		42999	PRODUCTOS METALICOS N.C.	PICHINCHA	QUITO
10	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		42942	ALAMBRE RETORCIDO, CABLE	PICHINCHA	QUITO
11	"0713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		42941	ALAMBRE CABLEADO, COBROD	PICHINCHA	QUITO
12	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		42921	herramientas de mano (IN	PICHINCHA	QUITO
13	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		41278	ACCESORIOS PARA TUBOS O	PICHINCHA	QUITO
14	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		41213	PRODUCTOS LAMENADOS PLAN	PICHINCHA	QUITO
15	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		37292	AISLANTES ELECTRICOS, DE	PICHINCHA	QUITO
16	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		37197	ASLANTES ELECTRICOS DE	PICHINCHA	QUITO
17	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		36980	PIEZAS AISLANTES PARA MA	PICHINCHA	QUITO
18	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		36960	PARTES N.C.P. DE LAMPARA	PICHINCHA	QUITO
19	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		42990	ALAMBRE, VARELLAS, TUBOS	PICHINCHA	QUITO
20	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		42991	CADENAS (EXCEPTO LAS CAD	PICHINCHA	QUITO
21	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46920	APARATOS ELECTRICOS DE S	PICHINCHA	QUITO
22	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46930	EQUIPO ELECTRICO N.C.P.	PICHINCHA	QUITO
23	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46950	ELECTRODOS DE CARBON, E	PICHINCHA	QUITO
24	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		44461	PARTES Y PIEZAS N.C.P. D	PICHINCHA	QUITO
25	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46541	PARTES Y PIEZAS DE LAMPA	PICHINCHA	QUITO
26	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46960	PARTES Y PIEZAS DE LOS	PICHINCHA	QUITO
27	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46212	APARATOS ELECTRICOS PARA	PICHINCHA	QUITO
28	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46220	PARTES Y PIEZAS DE APARA	PICHINCHA	QUITO
29	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46350	OTROS CONDUCTORES ELECTR	PICHINCHA	QUITO
30	"1713847909001"	POTOSI VASQUEZ ENRIQUE RIBSAN		46350	OTROS CONDUCTORES ELECTR	PICHINCHA	QUITO

Fuente: Sercop

Anexo F ORDEN DE LAS LICITACIONES FINALIZADAS Y ADJUDICADAS A LA EMPRESA COOPEL

N	FECHA – HORA	CÓDIGO DE PROCESO	ESTADO PROCESO	MONTO	TIPO DE COMPRA
1	27/04/2009 10:34	SAB-0722-2008	Finalizada	923.74	Bien
2	2009-07-31 16:39:54.511412	SIE-EEPGSA-28-2009	Finalizada	45.000	Bien
3	2009-09-02 11:14:47.671421	IESSMANTA_00018	Finalizada	8.499	Bien
4	2009-09-15 16:29:53.199758	SIE-ETAPA-CV-69-2009	Adjudicada	23.999	Bien
5	10/02/2010 9:27	SIE-MC-001-2010	Adjudicada	4.465	Bien
6	2010-02-17 16:29:52.868528	SIEMUNIPOR-042-2010	Adjudicada	11.735	Bien
7	2010-03-08 16:29:58.143411	SIE-EEASA-015-2010	Finalizada	118.500	Bien
8	2010-03-09 16:49:54.947034	SIE- GADCC –DF002-20	Adjudicada	12.750	Bien
9	2010-03-25 10:29:55.202178	SIE-EERSA-15-DIC-10	Finalizada	18.799	Bien
10	2010-06-14 17:09:59.792918	SIE-GAPO-DA-62-2010	Finalizada	4.890	Bien
11	2010-07-06 10:29:56.593443	SIE-GAPO-DA-63-2010	Finalizada	42.990	Bien
12	2010-07-07 09:01:49.440717	MCB-JPRG-012-2010	Finalizada	6.976	Bien
13	2010-07-14 12:29:51.267049	SIE-MS-0008-2010	Adjudicada	11.999	Bien
14	2010-08-17 09:33:25.105419	SIE-GAPO-DA-80-2010	Finalizada	4.525	Bien
15	23/08/2010 11:12	SIE-EEPGSA-24-2010	Finalizada	9.776.45	Bien
16	01/09/2010 14:23	SIE-EEQ-DD2B136-2010	Finalizada	4.495	Bien
17	2010-10-07 13:59:51.211443	SIE-EEPGSA-26-2010	Finalizada	30.555	Bien
18	13/10/2010 17:00	SIE-EEPGSA-27-2010	Finalizada	44.688.82	Bien
19	2010-12-13 14:29:53.226187	SIE-CNEL-EOR-151-10	Finalizada	12.222	Bien
20	17/02/2011 12:08	SIE-013-DCP-11	Finalizada	10.000	Bien