



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Posgrado



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Planificación Estratégica para la gestión administrativa de la
Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. del
Cantón Salcedo.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas

Autor:

Chicaiza Lema Nelly Fabiola

Tutor:

Ibett Mariela Jácome Lara, Mg.

LATACUNGA –ECUADOR

2020



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Planificación Estratégica para la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. del Cantón Salcedo” presentado por Chicaiza Lema Nelly Fabiola, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, agosto del 2020

.....
Mg. Ibett Mariela Jácome Lara
CC.: 1714953807



APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Planificación Estratégica para la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. del Cantón Salcedo, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020.

.....
PhD. Marcela Patricia Vizuite Achig
C.C.0502387590
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
MBA. Marlon Rubén Tinajero Jiménez
C.C. 0502080336
LECTOR 2

.....
MSc. Myriam Lorena Merino Rosero
C.C. 0693258898
LECTOR 3



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposo Carlos Tercero quien me brinda amor, comprensión y fortaleza para culminar una de mis metas propuestas y no dejo que decaiga cuando intentaba declinar.

A mi pequeño Angelito que desde el vientre es mi motor que impulsa en la recta final para realizar la defensa de este trabajo

A mis padres quienes Efrain Chicaiza y Romelia Lema desde pequeña me inculcaron el valor de la responsabilidad que me enseñaron a no desfallecer ni rendir ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos, demostrándome a cada momento el amor y el apoyo incondicional.

A mis hermanos por sus consejos impulsados a superar cada día.

Nelly Chicaiza



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen del Cisne por su iluminación y Bendiciones durante el trayecto familiar, personal y profesional.

A mis padres, mi esposo y mis hermanos por su constante apoyo e impulso para seguir adelante.

A la Mg. Ibett Jácome por su apoyo en la revisión de la tesis y brindar sus conocimientos para concluir con el desarrollo de la tesis.

Nelly Fabiola Chicaiza Lema



RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020

.....
Ing. Nelly Fabiola Chicaiza Lema
C.C. 0503263279



RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, agosto del 2020.

.....
Ing. Nelly Fabiola Chicaiza Lema
0503263279



AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Planificación Estratégica para la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. del Cantón Salcedo contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto del 2020

.....
Mg.C. /PhD MSc. Marcela Vizuete
CC: 0502387590



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS

TITULO: Planificación Estratégica para la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. del Cantón Salcedo)

AUTOR: Chicaiza Lema Nelly Fabiola

TUTOR: Ibett Mariela Jácome Lara Mg.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito generar una propuesta respecto a la planificación estratégica como una herramienta que aporte a la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Pesados Rutas Salcedense del Cantón Salcedo. Hoy en día las herramientas de gestión se han convertido en partes esenciales para disminuir, proveer dificultades y problemas, donde la planificación estratégica es la mejor alternativa para solucionar los problemas encontrados en esta investigación cualitativa utilizando el software MAXQDA 2020 para su procesamiento de información donde se concluyó que es necesario una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la compañía e implementar en su gestión e ir mejorando y retroalimentando, también porque permitirá contar con un conjunto de instrumentos para tomar decisiones. Además, siendo el transporte terrestre de carga un gran aporte a la economía interna al -posibilitar el intercambio comercial entre las diferentes regiones, ciudades y pueblos del Ecuador

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica, gestión administrativa, transporte pesado



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS

TITLE: The organizational climate in teachers context at Technical University of Cotopaxi

AUTOR: Chicaiza Lema Nelly Fabiola

TUTOR: Ibett Mariela Jácome Lara Mg.

ABSTRACT

The purpose of this research is to generate a proposal regarding strategic planning as a tool that contributes to the administrative management of the Heavy Transportation Company Rutas Salcedense of the Canton Salcedo. Nowadays, management tools have become essential parts to decrease, provide difficulties and problems, where strategic planning is the best alternative to solve the problems found in this qualitative research using MAXQDA 2020 software for its information processing where He concluded that strategic planning is necessary to improve the administrative management of the company and implement in its management and improve and provide feedback, also because it will provide a set of instruments to make decisions. In addition, being the ground transportation of cargo a great contribution to the internal economy by making commercial exchange between the different regions, cities and towns of Ecuador possible

KEYWORDS: Strategic planning, administrative management, heavy transport

Pacheco Pruna Edison Marcelo con cédula de identidad número: 0502617350 Licenciado en: Ciencias de la Educación Mención Ingles con número de registro de la SENESCYT:1020-12-1169234; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Planificación Estratégica para la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. del Cantón Salcedo de: Chicaiza Lema Nelly Fabiola., aspirante a Magister en Administración de Empresas.

.....
Pacheco Pruna Edison Marcelo
0502617350



INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORIA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCION	1

CAPITULO I.

1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	19
1.2.1 Planificación estratégica.....	19
1.2.3 Fundamentación filosófica	21
1.2.3 Dimensiones de Planificación estratégica	23
1.2.3.1 Misión.....	23
1.2.3.2 Visión	24
1.2.3.3 Diagnóstico Interno, Externo	25
1.2.3.4 Objetivos estratégicos.....	27
1.2.3.5 Estrategias	27
1.2.3.6 Evaluación	28
1.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	29
1.2.2.1 Teorías de la Administración	31



1.2.2.2 Teoría clásica de la Administración	34
1.2.2.3 Dimensiones de gestión administrativa	35
1.3. FUNDAMENTACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE	37
1.3.1 Planificación Estratégica	37
1.3.2 Gestión Administrativa.....	40
1.3.3 Origen y evolución de la gestión administrativa	40
1.3.3 Precursores de la gestión administrativa	41
1.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I.....	43

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta	44
2.2 Objetivos	44
2.3 Justificación.....	44
2.4 Desarrollo de la propuesta	45
2.4.1 Elementos que la conforman	45
2.4.1.1 Estructura ideológica.....	46
.....	47
2.4.1.2 Mapa de Procesos	47
2.4.1.3 Mapa Estratégico	49
2.4.1.4 Cuadro de mando integral	50
2.4.2 Explicación de la propuesta.....	53
2.4.3 Premisas para su implementación	54
2.4.3.1 Estructura Ideológica.....	55
Logotipo de la compañía.	57
2.4.3.2 Identificación de procesos	60
2.4.3.3 Mapa estratégico.....	69
2.4.3.4 Cuadro de Mando Integral.....	74
2.5 Conclusiones Capítulo II	76

CAPÍTULO III.

3.1. Evaluación de expertos.....	77
----------------------------------	----



3.2. Evaluación de usuarios.....	77
3.5 Conclusiones del III capítulo.....	78
Conclusiones Generales	79
Referencias bibliográficas.....	81
ANEXO A.....	86
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	86
ANEXO B.....	90
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	90
ENTREVISTA	90
ANEXO C.....	115
ENTREVISTA	115
ANEXO D.....	116
UTILIZACIÓN DEL SOFTWARE	116



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tareas	5
Tabla 2: Nudos críticos que ha transitado el problema de investigación.....	6
Tabla 3: Matriz de cuadro de mando integral	52
Tabla 4: niveles Estructura Organizacional	56
Tabla 5: Objetivos de procesos	61
Tabla 6: Directrices estratégicas	62
Tabla 7: Directrices estratégicas relevantes	65
Tabla 8: Vinculación por perspectivas	66
Tabla 9: Objetivos Estratégicos	67
Tabla 10: Codificación de los procesos	68
Tabla 11: Despliegue de los objetivos en procesos.....	69
Tabla 12: Mapa estratégico	70
Tabla 13: Indicadores de los objetivos.....	71
Tabla 14: Plan de acción	72
Tabla 15: Cuadro de mando integral.....	75
Tabla 16: Categorización	104
Tabla 17: Análisis interno de la Compañía.....	105
Tabla 18: Análisis externo	106
Tabla 19: Matriz FODA de directrices.....	107
Tabla 20: Categorización de directrices estratégicas	110



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Procesos de planificación estratégica	20
Gráfico 2: Modelo de la propuesta.....	46
Gráfico 3: Modelo de la Estructura ideológica	47
Gráfico 4: Procesos que integra un mapa de procesos.....	48
Gráfico 5: Perspectivas de mapa estratégico.....	50
Gráfico 6: Diseño gráfico de las cuatro perspectivas.....	53
Gráfico 7: Organigrama Estructural de la Compañía.....	56
Gráfico 8: Logotipo de la compañía.....	57
Gráfico 9: Mapa de procesos.....	60



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Debilidades	98
Anexo 2: Gráfico de debilidades	98
Anexo 3: Fortalezas.....	99
Anexo 4: Gráfico fortalezas	99
Anexo 5: Oportunidades	100
Anexo 6: Gráfico, Oportunidades	101
Anexo 8: Amenazas	102
Anexo 9: Gráfico Amenazas	102
Anexo 10: Mejoramiento de gestión	103
Anexo 11: Gráfico, Mejoramiento de gestión.....	103
Anexo 12: Gráfico Ingreso de texto	116
Anexo 13: Gráfico Codificación	116
Anexo 14: Gráfico de categorización del texto.....	117
Anexo 15: Gráfico de vista de resultados	117
Anexo 16: Gráfico de tabulación	118
Anexo 17: Gráfico de resumen de resultados	118
Anexo 18: Gráfico de barras de resultado.....	119



INTRODUCCION

El presente trabajo es el resultado del programa de maestría en Administración de empresas con la finalidad de Gestionar de manera innovadora, los recursos de las organizaciones en sus áreas funcionales con: liderazgo, sólidos principios éticos y de responsabilidad social, mediante el diseño de modelos de gestión y tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, desarrollo socio-productivo, creación y consolidación de negocios que transformen la matriz productiva de la Provincia.

El Programa está concebido para gestionar de manera innovadora las áreas funcionales de la organización, que permitan mejorar la competitividad y la calidad de vida de la población, considerando estrategias de gestión de talento humano dadas las condiciones asociadas a la interculturalidad, plurinacionalidad, movilidad y equidad social, etnia y género, que fomenten la inclusión de los sectores más vulnerables.

Mediante el Consejo de Educación Superior del código RPC-SO-08-No. III-20 19 del Artículo 42 de la Investigación formativa en el cuarto nivel dice que la investigación formativa en el cuarto nivel se desarrollará en el marco de la investigación avanzada y tendrá carácter analítico, explicativo o correlacional. En lo referente a las especializaciones, estos programas deberán incorporar el manejo de los métodos y técnicas de investigación para el desarrollo de proyectos de investigación de nivel analítico. Las maestrías académicas con trayectoria profesional deberán profundizar el conocimiento de la epistemología de la ciencia y desarrollar proyectos de investigación de carácter explicativo o comprensivo con un claro aporte al área del conocimiento; podrán ser abordados desde métodos multi e interdisciplinario.

De acuerdo a la normativa es viable realizar la investigación de la planificación estratégica en la gestión administrativa porque en la compañía de transporte se ha visto un evidente descontento por parte de los socios puesto que no



tienen ningún benéfico por parte de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses, inclusive los socios no disponen de puestos de trabajos específico cabe mencionar que lo realizan de forma empírica de igual manera no tienen convenios con empresas para que los transportista tengan un trabajo estable, cabe destacar que existe insuficiencia de mejoramiento de trabajo continuo, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de análisis y descripción de cargos, ausencia de adecuados manuales de conducta y normas que tenga establecida la compañía.

La Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (Fenatrape) calcula que 1.800 operadores ofrecen el servicio de carga pesada en el país (que transportan más de 3,5 toneladas). El año pasado, dice Pablo Torres, gerente del grupo Torres&Torres, este sector no solo que dejó de decrecer en su volumen de cargas, sino que logró marcar un crecimiento del 3 %. Después de haber registrado tres años de pérdidas, el resultado es alentador, pero no satisfactorio para mostrarse como un sector fortalecido y eficiente. El parque automotor a nivel nacional está conformado por 301.000 vehículos comerciales (buses, camiones), pero dentro de esa cantidad, dice Murtinho, 239.000 tienen más de 35 años de vida, siendo 33.000 que corresponden a carga pesada (expreso.ec, 2018).

La planeación estratégica en el Ecuador viene siendo utilizada por las empresas públicas, privadas, organizaciones y conjunto de instituciones del país con mayor intensidad para aportar a la economía, por esta razón es importante conocer los conceptos y herramientas de gestión, para poner en ejecución herramientas que aporten al mejoramiento continuo de las empresas de producción y servicio.

En el Ecuador los vehículos comerciales que se dedican al transporte de carga pesada no realizan Planificación Estratégica, la mayoría lo realizan de manera intuitiva, siendo esta herramienta, un mecanismo que les aporte al establecimiento al mejoramiento y crecimiento con el objetivo de ser un factor de éxito de pequeñas y medianas empresas.



La mayoría de empresas de nuestro país no aplican una Planificación Estratégica de la gestión administrativa para las empresas donde incluyan planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, en definitiva existe organizaciones que no pueden establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas que aporten al desarrollo de las empresas en general.

Según Morales (2016) En Ecuador, a partir de los años noventa del siglo anterior, la planificación estratégica se convirtió en una de las herramientas gerenciales más utilizadas en organizaciones privadas y públicas. Esta forma de actuar plantea la necesidad básica de fijar objetivos futuros como primer paso en toda programación, a través de procesos de reflexión los líderes construyen una visión que define y orienta el que hacer corporativo interno y externo, requiriendo que se deriven de esa declaratoria, en objetivos generales, específicos, actividades, responsables, sistemas de seguimiento y evaluación.

A lo largo de la historia de Cotopaxi, las empresas y compañías que se han ido desarrollando han sido en su mayoría constituidas como respuesta a las emergentes necesidades de ciertas personas o a su vez han sido herencias manejadas de generación en generación. Esta clase de emprendimientos sin duda han impulsado el desarrollo de Cotopaxi. Sin embargo, para conseguir que una empresa sea sostenible debe necesariamente tener una constitución tecnificada y bases de planificación estratégica, para el desarrollo empresarial de la Provincia de Cotopaxi.

En la actualidad las compañías de transporte pesado no cuentan con un documento como referencia a corto y mediano plazo que les indique que pasos deben seguir al momento de tomar una decisión por parte de la gestión administrativa, ya que todo lo realizan en forma empírica y al momento que ocurre algún problema toman disposiciones aceleradas sin tomar en cuenta ningún aspecto que a futuro les puede llevar a grandes dificultades dentro de una compañía de transporte pesado.



La Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses, opera bajo la modalidad de transporte de carga pesada debidamente calificada donde el problema surge al desconocimiento casi total de temas administrativos, dado que no identifican claramente un eje administrativo y de planificación de cómo manejar la compañía, basándose tan solo en una administración empírica hasta el día de hoy, ocasionando varios problemas y malestar a los socios de la compañía.

En definitiva la compañía no toma los correctos planes por lo que provoca consecuencias de deficiencias en la planeación a mediano y largo plazo, también la falta de crecimiento empresarial es un problema al momento de tomar decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, puesto que lo realizan sin un previo análisis de los ejes temáticos correspondientes tanto internas como externas, afectando a la decisión final, por ejemplo la falta de estipulación de la misión, visión y objetivos, además de no existir una cultura administrativa a seguir en el que cada involucrado de la entidad tenga claro cada uno de sus funciones y responsabilidades lo que implica que las operaciones se realizan de forma circunstancial e empírica, lo cual de tomarse las medidas respectivas producirá deficiencias que pueden causar un quiebre de la compañía.

Dichas circunstancias pueden causar a la compañía un caos administrativo total, al desaprovechar las oportunidades que le brinda el mercado y las fortalezas con las que cuenta la compañía para afrontar sus actividades, todo esto le impide desarrollar eficientemente sus estrategias que garanticen el éxito empresarial futuro e implementar los planes de acciones que deben ajustarse de acuerdo a los acontecimientos que se presenten.

Por otra parte la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses, en la actualidad no cuenta con una herramienta de planificación que ayude a mantener un control de los documentos que deben ser actualizados permanentemente, es decir existe una descoordinación en el trabajo de la gestión administrativa provocando

malestar entre los socios de la compañía e impidiendo competir en el mercado Nacional.

La presente investigación tiene como formulación del problema la siguiente pregunta: **¿La planificación estratégica contribuirá a la gestión administrativa de la Compañía de Transporte pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo?**

En esta investigación el objetivo general es Diseñar un modelo de planificación estrategia para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo.

Para desarrollar los objetivos específicos se identificará las bases teóricas que sustenten la planificación estratégica, también es importante un diagnóstico de la situación actual de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses a través del FODA, a fin de Desarrollar desarrollar una alternativa de solución para mejorar la gestión administrativa que aporten de forma positiva a la Compañía.

Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos

Tabla 1: Tareas

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Identificar las bases teóricas que sustenten la planificación estratégica.	1. Recolectar artículos para hacer una base de datos de información
	2.. Revisión de la base de datos
	3.- Selección de información
2. Objetivo específico 2.- Diagnosticar la situación actual de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses a través del FODA	1.-Métodos
	2.- Técnicas
	3.- Herramientas empleadas en la investigación
3. Objetivo específico	1.Estructura Ideológica
	2. Mapa de procesos

3.- Desarrollar una alternativa de solución para mejorar la gestión administrativa que aporten de forma positiva a la Compañía.	3. Mapa Estratégico.
	4. Cuadro de mando integral

Elaborado por o fuente: Nelly Chicaiza

Etapas

Tabla 2: Nudos críticos que ha transitado el problema de investigación.

Etapa	Descripción
Etapa 1	Definición del tema
Etapa 2	Contextualización teórica del tema
Etapa 3	Determinación de la Metodología a emplear

Elaborado por o fuente: Nelly Chicaiza

Actualmente la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses tiene su personería jurídica expedido por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro de la Propiedad Mercantil, requiere de una planificación estratégica, porque los nuevos desafíos en el mundo de los negocios empujan cada vez a las empresas a buscar políticas, estrategias, procesos y lineamientos que les permitan desarrollar de una forma eficiente y competitiva para desarrollar sus actividades de mejor manera.

Mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos buscamos alternativas de solución a los problemas planteados que permita a los socios disponer de herramientas y metodología para ampliar la visión administrativa en búsqueda de una buena gestión administrativa para la toma de decisiones acertadas.

Para una mejor gestión administrativa y relación con los socios, es importante optimizar y ampliar la cobertura de los servicios de transporte de carga pesada, también involucrar a los principales actores que conforman la cadena de valor del macro proceso de operaciones con inclusión del sector privado, para generar datos consistentes y suficientemente respaldados con el



fin de proveer un servicio seguro y de calidad de esta manera modernizar los servicios del transporte pesado de carga.

El impacto se dará en los aspectos tecnológicos, económicos y social, ya que de una manera u otra el estudio proporcionará cambios al sector, en cuanto a su calidad, y cambiando el servicio tradicional de la transportación de carga, utilizando los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, asignados para el transporte, que se ponen a disposición de la comunidad, la cual deben sujetarse a un sostenido proceso de planeación, ejecución, control y retroalimentación, que sea permanentemente evaluado y mejorado al interior de la compañía.

El predominante enfoque de la investigación, perteneces al paradigma cualitativo, porque se recogerá la información basada en la entrevista y observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas, para luego interpretar los significados aplicando software para datos cualitativos. Es decir el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas. (Taylor & Bogdan, 1987)

Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa, se aplicará un Diseño Descriptivo porque ponen su interés en la descripción de los datos, sin conceptualización ni interpretación, en realidad tienen un bajo nivel de interpretación. Pretenden describir de forma fiel la vida, lo que ocurre, lo que la gente dice, cómo lo dice y de qué manera actúa. Se suelen presentar como una narración, dentro de esta categoría se suelen agrupar la casi totalidad de la investigación cualitativa que facilite analizar cómo es y cómo se manifiesta los socios y gerente de la compañía que sea sometidos a análisis, la técnica que se aplicará es la entrevistas que se planteará a junta administrativa y socios de la



compañía con la finalidad de obtener su criterio sobre la importancia que tendría la aplicación de una Planificación Estratégica y conocer si influiría en una mejor gestión administrativa de la compañía.

La guía de Entrevista se efectuará realizando un listado de preguntas relacionadas con el tema de investigación dirigida a la junta directiva y socios para conocer cuáles son sus criterios respecto a la Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa, como la población es pequeña no amerita la aplicación de fórmula para obtener la muestra, por lo tanto se trabajará con toda la población.



CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La planificación estratégica establece desarrollar servicios de transporte que fortalezcan la imagen de las Compañías para alcanzar la imagen logística y el progreso de las ciudades con su aporte al transporte de personas, animales, productos, etc., proporcionando calidad de vida a la sociedad del Siglo XXI.

1.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes de la presente investigación son recopilación de trabajos realizados por investigadores:

Salazar (2015), de la Universidad Católica del Ecuador, Maestría en transportes presentó una tesis titulada “PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO CONSIDERANDO LAS VARIABLES DE DESARROLLO LOCAL Y NACIONAL, CASO DE ESTUDIO CIUDAD SANTO DOMINGO” En ella se presentan varios conceptos, teorías y herramientas por medio de las cuales de la investigación realizada a la situación actual del sistema de transporte público urbano y del desarrollo de la propuesta de la planificación presentada, La presente tesis investigativa se realizó en tres fases: investigativa, analítica y propuesta.

Fase 1: Investigativa recopilación de datos de los planes existentes también se realiza Entrevistas informales con los actores directos e indirectos de los planes locales y nacionales posteriormente para la Elaboración de Plan de Tesis en la Fase 2: Analítica se encarga del Análisis de la información obtenida de los organismos públicos: GAD Municipal, Empresa Municipal de Transportes y la Dirección Provincial de MTOP de Santo Domingo para el procesamiento de la información



se realiza en función de los contenidos de la presente Tesis. Fase 3: Propuesta, Sistematización de los datos de los documentos de diagnósticos de los planes locales y nacionales y elaboración de la Propuesta de planificación de transporte público urbano, donde se derivan las siguientes conclusiones:

La revisión de los planes nacionales y locales en la materia de uso de suelo y de transporte, se evidencio que existen desfases de planificación de los objetivos, lineamientos, estrategias y proyección los años horizonte, en proyectos relacionado al transporte público urbano, donde se puede analizar que existe problemas relacionado al mismo.

No existe una normativa clara que regule la planificación de transporte público urbano en los gobiernos municipales, solamente existe un organismo llamado Concejo Nacional de Competencias que tiene la facultad de transferir competencias cronológicamente en la materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, según como lo determina el COOTAD y la LOTTTSV, con esto se puede analizar que no existe una planificación que regule al transporte sea público o privado.

El esquema de planificación de transporte público planteado, tiene tres fases que considera las variables de desarrollo nacional y local. La primera fase establece la recopilación de información de los planes de territoriales, planes de movilidad y normativas, donde se desea diagnosticar la situación actual del problema del transporte público urbano, con el fin de generar objetivos relacionado directamente a los objetivos de la planificación de transporte con los objetivos institucionales e interinstitucionales, también considera el desarrollo del modelo donde establece los parámetros y variables para analizar si la densidad poblacional, infraestructura vial, equipamientos y servicios de actividades urbanas se encuentran relacionados al sistema del transporte, a lo que se refiere a la movilidad de los usuarios a bordo de las rutas establecidas. La segunda fase se refiere al análisis de las alternativas, por lo que se consideró relacionar al municipio de Santo Domingo con otras ciudades, en relación al tamaño de población y superficie, en la que se deduce el tipo de



modalidad a aplicar. También considera lineamientos básicos para la planificación de transporte público urbano en relación al uso de suelo según a la infraestructura vial. En vista que el análisis se contaba con la documentación de proyecto del plan de movilidad de los estudios del GAD municipal de Santo Domingo se evaluó la planificación presupuestaria y la capacidad de endeudamiento de la institución de acuerdo a los objetivos y políticas planteadas por el gobierno local. La tercera fase del esquema se refiere a la evaluación de un proyecto de transporte terrestre, por lo que se creyó indispensable utilizar ya un formato existente de Senplades para el desarrollo de este punto, en vista que se analiza los indicadores del VANE y TIRE para realizar la evaluación económica, con estas fases podemos analizar la parte interna y externa de una organización sea de forma positiva o negativa para luego establecer estrategias que ayuden a tomar decisiones a futuro.

En vista que los gobiernos locales no tienen la solvencia o la capacidad económica de ejecutar estos proyectos fue necesario emitir lineamientos técnicos para la reestructuración de la normatividad relacionado a la materia de transporte y de la institución, con el fin que se direccionen y canalicen los proyectos de gran envergadura.

Se recomienda que para los estudios de territorio y de transporte se tomen en consideración a un equipo estratégico de planificadores urbanísticos y planificadores de transporte. También se puede tomar en cuenta que los gobiernos municipales busquen aliados estratégicos que brinden conocimiento en transporte y ciudades para la planificación urbana, que puedan contar con altos niveles académicos de universidades relacionado a la investigación, con esta recomendación podemos analizar que es importante establecer alianzas con empresas que tengan relación con la actividad que tiene la organización, es este caso estamos refiriendo al transporte pesado deberíamos aliarnos a diferentes empresas que nos ayuden a poner en marcha las estrategias establecidas para la compañía de transporte.



Gran porcentaje del parque automotor de tránsito de todo el país circula por las vías perimetrales hacia la Sierra, la Costa y al Oriente, y el número de vehículos de tránsito o sea Tráfico Diario Anual TPDA en las troncales de la ciudad de Santo Domingo es de 62.233 diario que circula en la ciudad de Santo Domingo, de los cuales el 35% es de la vía Quevedo, el 31% de la vía Chone, 18% de la vía Quito y el 16% de la vía Esmeraldas.

La oferta de transporte público y comercial, los vehículos en la modalidad de transporte público urbano representa el 10,5%. EL RESUMEN DE ENTRADAS Y SALIDAS VEHICULARES POR VÍA ACCESO A LA CIUDAD POR DÍA VÍA QUITO VÍA QUEVEDO VÍA ESMERALDAS VÍA CHONE 105 público urbano tiene el mayor porcentaje de viajes con el 67,5%, luego con el 11% con el transporte público y privado y taxi convencional, el transporte de taxi ejecutivo con el 6%, seguido del transporte escolar e institucional con el 3%, y por último con la carga liviana y carga mixta con el 1%.

Jarramillo & Gonzalez (2015) En la tesis que lleva el título de “Planeación Estratégica para La Empresa Transporte El Dorado S.A.S” presentada ante la Universidad Industrial de Santander de Bucaramanga, emplea un tipo de investigación descriptiva llamado también investigaciones diagnósticas, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existe entre dos o más variables de esta manera llega a las siguientes conclusiones:

El análisis situacional actual (DOFA) de la empresa TRANSPORTE EL DORADO permitió observar el estado actual del sector de transporte especial de pasajeros, indicándonos que esta efectuado por los grandes cambios de normatividad incluyendo administrativa y financieramente a las pequeñas y medianas empresas del sector, con esta información se puede analizar que es importante el análisis de la situación actual de una empresa en referencia a sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.



La planeación estratégica permitió fortalecer las debilidades internas y afrontar las amenazas del sector por lo tanto las debilidades con mayor valoración según el análisis situacional (DOFA) de la empresa TRANSPORTES EL DORADO se refleja en los procesos, la alta gerencia y financieramente, así mismo las amenazas con mayor influencias en la empresa se evidencia en la competencia, la normatividad y las entidades públicas y privadas, se puede analizar que después de haber realizado un análisis de la situación actual de la empresa se busca fortalecer sus debilidades y afrontar o dar solución a las amenazas que tiene la organización.

El diseño de la planificación estratégica permitió que TRANSPORTES EL DORADO definiera y/o estableciera una estructura organizacional acorde con la actividad principal de la empresa (servicio de transporte especial de pasajeros) con la toma de decisiones y la coordinación de las actividades a ejecutar, se puede analizar que la planificación estratégica permite establecer una estructura organizacional acorde a la actividad que realiza una empresa para que se pueda tomar decisiones, coordinar y ejecutar actividades.

La construcción de los objetivos estratégicos y la identificación de los procesos permitieron definir la alineación estratégica para la empresa TRANSPORTES EL DORADO la cual le permitirá a la organización planificar de manera eficiente sus recursos y actividades, asegurando que tanto el personal como los procesos apoyen la actividad de la empresa y alcancen las metas establecidas, se puede analizar que se debe establecer objetivos estratégicos identificando procesos que permitan alianzas estratégicas que ayude a planificar las actividades para cumplir con las metas establecidas por la organización, también la medición de la estrategia permite definir los indicadores y potencialidades que se esperan en cada uno de los objetivos estratégicos de los procesos, teniendo en cuenta que los indicadores de proceso están vinculados a las líneas y actividades estratégicas propuestas en los planes estratégicos y los indicadores de objetivos al cumplimiento de las metas de la organización, es necesario crear planes de acción para asegurar que la organización asigne funciones, responsabilidades y recursos permitiéndole el cumplimiento de los objetivos e indicadores propuestos.



A través del diseño de la planeación estratégica la empresa TRANSPORTES EL DORADO inicio su proceso de implementación de los sistemas integrados de gestión, debido a los resultados obtenidos en cada una de las fases de la planeación la gerencia comprendió la importancia de contar con una empresa organizada y competitiva se puede determinar que la planeación estratégica ayuda a la gerencia como el personal administrativo y operativo conozcan el estado actual y ampliar la visión basado en procesos y procedimientos.

Si TRANSPORTES EL DORADO desea obtener una posición favorable en el futuro debe focalizar sus esfuerzos en las directrices estratégicas definidas las cuales corresponden a: liderar el mercado nacional, contar con personal competente, satisfacer al cliente, cumplir con los requisitos legales y ambientales, mejorar continuamente los procesos, ser una empresa segura y confiable con esta referencia se puede analizar que la planeación estratégica aporta a visualizar su futuro, anticipar los cambios, enfrentar a la competencia, tomar decisiones, crear herramientas de trabajo, cumplir los objetivos, lineamientos y políticas e incursionar nuevos proyectos.

Los planes de acción de la empresa se tomaron las iniciativas estratégicas definidas previamente con base en los objetivos estratégicos y las directrices estratégicas cada iniciativa se pretende alcanza a través de las actividades propuestas los responsables y las fichas y recursos asignados.

Santana (2016), de la Universidad Técnica de Ambato, Maestría en gestión financiera presentó una tesis titulada “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA” donde se presenta varios conceptos teorías y herramientas por medio de los cuales se realiza la investigación al GADM de Tungurahua.

El presente estudio se muestra la incidencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados



Municipales de Tungurahua. Se desarrolló un instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones con la finalidad de clarificar el trayecto que deben seguir los municipios en la actualidad y en un futuro; basada en el enfoque deductivo y exploratorio, a través de la investigación tecnológica, instrumento que incorpora el conocimiento científico y tecnológico con la finalidad de obtener nuevos productos para la utilización en la sociedad y la solución a un problema determinado. En la actualidad, las municipalidades no cuentan con herramientas que se ajustan a los requerimientos modernos, es por esto que un proceso de medición de la gestión administrativa es de vital importancia para el desarrollo de la gestión, permitiendo una estrategia corporativa sólida y rentable. Una parte considerable de las instituciones no dispone de un sistema de control en tiempo real, lo cual representa una debilidad significativa en comparación de otras instituciones y afecta su gestión. A través del análisis de los resultados, se concluyó que la utilización de un modelo de planificación estratégica óptimo permite la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua, ya que la falta de una planificación y gestión administrativa adecuada no permiten el cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y proyectos concebidos por las organizaciones. Para la investigación realizada se contó con la colaboración de los Funcionarios responsables del área de Planificación Estratégica a través de encuestas que permitieron identificar el problema existente y con el apoyo de las principales Autoridades de la Institución a las cuales se les aplicó entrevistas que permitieron obtener información acerca del tema investigado. Con esto se puede concluir que las instituciones poseen planes estratégicos que no se cumplen totalmente y, que es necesaria una mayor exigencia para aumentar dicho cumplimiento.

La mayoría de los GADM cuentan con una planificación estratégica, lo que permite una mayor ventaja como base para un uso efectivo de los recursos institucionales en los GADM de Tungurahua.

Los GADM de Tungurahua consideran que el cumplimiento de sus planes estratégicos es medio. Con ello se puede inferir que los GADM poseen planes que



no se cumplen totalmente y que es necesaria una mayor exigencia para aumentar dicho desempeño, además de una revisión de los mismos.

La gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta de capacidad técnica en la Planificación estratégica, ya que la misma es el primer paso del proceso de administración y no se está cumpliendo al 100%. Es determinante proponer el uso de un modelo de evaluación de Planificación estratégica los GADM de Tungurahua que permita mejorar su capacidad técnica en el uso efectivo de los recursos en los mismos.

Algunas de las instituciones admiten contar con un mapa de procesos diseñados en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo, por lo tanto aseguran el cumplimiento de las actividades y las tareas necesarias para generar valor al cliente. Un número considerable de GADM cuenta con indicadores de gestión, lo cual les permite conocer con cuanta eficiencia cumplen con la misma, y a través de esto se puede inferir que disponen de valiosa información que agrega valor a la institución.

Una parte considerable de las instituciones no dispone de un sistema de control en tiempo real, lo cual representa una debilidad significativa en comparación de otras instituciones y afecta su gestión. Además la mayoría de los municipios aplica el sistema GPR y el Balanced Scorecard.

Galeas (2014), De la Universidad Técnica de Ambato, Maestría en gestión de empresas agrícolas y manejo de pos cosecha presentó una tesis titulada “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA QUINLATA” donde se presenta varios conceptos teorías y herramientas por medio de los cuales se realiza la investigación.

El propósito de esta investigación es el de generar una propuesta respecto a la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata, por lo que para lograr este objetivo se considera



la forma actual de administración de la organización, generando alternativas y herramientas que permitan a los miembros y socios de la entidad apropiarse generando un empoderamiento, contando con metodologías y alternativas que mejoren su actividad y por ende su nivel de vida socio económico. La Asociación conocerá los factores de administración, dirección, organización y control, para implementarlos en su gestión e ir mejorando y retroalimentándose continuamente.

Para la presente investigación se utilizó un enfoque de investigación desde el punto de vista Cuantitativo por las siguientes características: mide fenómenos, utiliza la estadística y además estamos comprobando una hipótesis, así como también por ser un método deductivo es decir de lo general a lo específico.

Además podemos mencionar que se trabajó desde el punto de vista cualitativo por las siguientes razones: por tener la orientación adecuada hacia la comprensión del problema objeto de estudio, en lo que se refiere a la Planificación Estratégica y su relación como herramienta de Gestión Administrativa, para lo cual se tomó la opinión de los miembros de la Asociación Agropecuaria Quinlata del cantón Patate, contando con una posición dinámica y participativa.

A la vez porque la orientación se centró en la comprensión del problema, objeto de estudio; la observación se analizó intrínsecamente, poniendo mucho énfasis en determinar el proceso metódico que se aplica en la organización. Se investigó el problema dentro del contexto al que pertenece, considerando la interrelación sistemática entre sus componentes, los mismos que se encuentran en constante cambio y los dos enfoques generan conocimiento.

De las preguntas realizadas que se ha tomado como muestra en las dos variables, que es la independiente como planificación estratégica y dependiente la gestión administrativa se nota que el Chi-cuadrado calculado 6.10, es mayor que el valor de la tabla de distribución del Chi-cuadrado (teórico kapa 5.99), por lo que se han determinado las siguientes conclusiones:



En lo referente a diagnosticar los factores de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa, se puede concluir que existen problemas, respecto a su inadecuada planificación estratégica, ya que no ha sido modificada durante los tres años de su funcionamiento, a pesar de los cambios radicales que han ocurrido en el entorno económico, social y político, que plantean nuevos retos ante el mercado.

Por otro lado, las decisiones que se toman en la asociación son generadas mediante las oportunidades que se presentan según la ocasión, motivando que las acciones realizadas son eminentemente empíricas y no técnicas, ya que no cuentan con metas a largo plazo y enmarcadas en un plan de trabajo propio y acorde a los requerimientos de la institución.

La Asociación Agropecuaria Quinlata no cuenta con un proceso administrativo que genere una adecuada planificación, organización, dirección y control, lo que genera a que las decisiones y actividades a realizar sean en base a decisiones empíricas y no técnicas, causando un desgaste de trabajo socio organizativo de los miembros y por ende separación y aislamiento de la organización.

La Asociación Agropecuaria Quinlata carece de una actual y eficiente Planificación Estratégica, lo que no les permite contar y establecer con claridad y efectividad respecto a su Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estrategias y Políticas.

Concluyendo finalmente que la organización retome su administración basados en una herramienta de gestión, a fin de lograr sus objetivos y mantenerse acorde a los lineamientos de la Ley de Economía Popular y Solidaria, la misma que es de conocimiento y requerimiento de la misma.

Por consiguiente, se recomienda la implantación del Plan Estratégico en la Asociación, para hacer factible que la organización conozca a ciencia cierta su Misión y Visión entre sus integrantes superiores y dirigidos lo que constituirá un



factor preponderante para la consecución de sus objetivos; a través de un proceso continuo de capacitación ya sea por la misma asociación o por organismos gubernamentales y no gubernamentales, instituciones que actualmente aportan en la ejecución de los proyectos vigentes.

El presente trabajo, es importante realizar mediante la aplicación de un Plan Estratégico para lograr mejorar los niveles socioeconómicos de los socios de la organización creando empresas conexas con las familias de los miembros y generar empleo.

1.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

1.2.1 Planificación estratégica.

La palabra de estrategia viene de strategos, que en griego significa general. En este terreno se le define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. (Francés, 2006)

La Planificación Estratégica es como una metodología que permite identificar los objetivos prioritarios de una organización y las metas que se compromete a lograr en un cierto período de tiempo. Sobre la base del plan estratégico se redefinirán las actividades y en consecuencia, las prioridades presupuestarias de los organismos. (Travez & Berretta, 2006) Indica que el planeamiento estratégico debe: posibilitar la identificación de los puntos fuertes, las debilidades, oportunidades y las amenazas de la organización, aplicadas a un plan de trabajo efectivo que proporcione como resultado el correcto direccionamiento de los esfuerzos, y la elaboración de un plan de acción que busque alcanzar los objetivos definidos (Amador Posadas, 2004).

Para Huaman (2006), el proceso de planeación estratégica involucra elementos establecidos por la alta dirección como la visión, filosofía, misión, objetivos y políticas estratégicas, con un conocimiento claro y objetivo de todos los

factores que influyen en la situación actual y futura de la organización. Comenta también que es indispensable contar con sistemas de información y de investigación oportuna y actualizada para el análisis del entorno, de las premisas externas e internas, de las fortalezas y debilidades de la empresa, de los riesgos y de las restricciones y condiciones presentes y futuras que puedan afectar el logro de objetivos como muestra en la Figura 1.

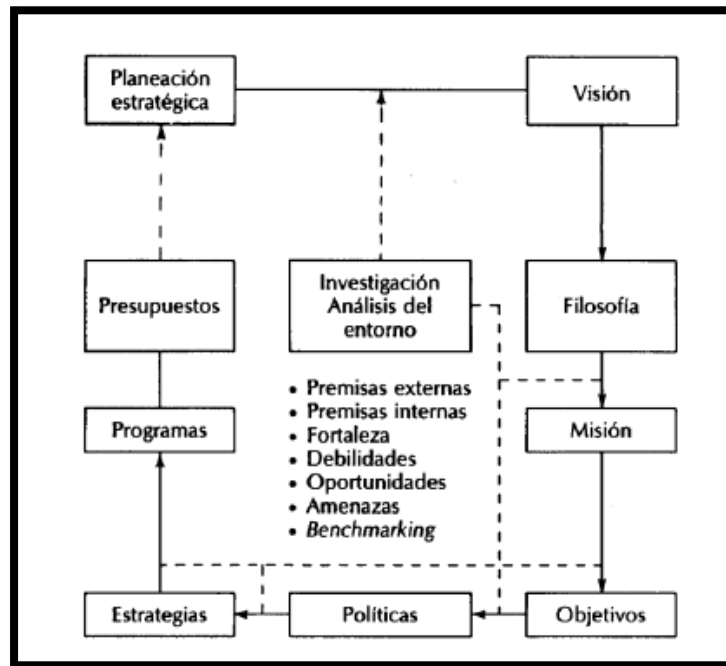


Gráfico 1: procesos de planificación estratégica
Fuente: Munch (2006, p.47)

Existen dos fases en el proceso de planeación estratégica, la formulación e implantación. En la formulación de la estrategia se distinguen elementos de la planeación como la visión y la misión, la creación de objetivos y políticas basadas en un análisis del entorno, con base al medio ambiente externo e interno, materializado a través de la aplicación de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la formulación de estrategias. En la segunda fase, denominada por los mismos autores como Implantación de la estrategia, se llevan a cabo las estrategias, con programas, presupuestos, procedimientos y organización, para posteriormente evaluar y controlar el desempeño y tomar acciones correctivas, tal y como se describe el gráfico 1. Todo este proceso es referido como un aprendizaje continuo a través de la



retroalimentación. Este estudio se enfocará en los elementos presentes en este modelo. (Thompson & Strickland, 2011)

En teoría, la planificación estratégica es identificado como una herramienta que ayuda a determinar la visión a largo plazo y plantear las estrategias para alcanzarlas, basándose en un análisis en forma positiva y que comúnmente lo denominamos fortalezas, de igual manera se identifican nuestras debilidades en forma internas en cambio las amenazas y oportunidades existentes son de forma externa con lo cual determinamos metas alcanzables a corto plazo.

La meta es lo que se llama visión, pero antes de trazarnos una visión debemos tener claro quiénes somos, o a que se dedica nuestra empresa en la actualidad para ser aceptados, para trazar la gran meta que queremos alcanzar. En cambio en la actualidad que somos se denomina misión. Una vez que estemos consientes de saber quiénes somos y cuál es la gran meta lo que pretendemos alcanzar, planificamos los pasos que debemos dar para lograr la visión. A estos pasos le llamamos estrategias.

La planificación estratégica indica que somos como es la misión a donde queremos llegar es la visión y que debemos que hacer para lograrlo son las estrategias. La planificación estratégica son pasos que concreta el sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro que es la visión. También es importante identificar valor en cosas que nadie hace o agregar un valor diferente a cosas que todos hacen, debe permitir entender los cambios e internalizarlos para dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

1.2.3 Fundamentación filosófica

Un paradigma consiste en un conjunto de teorías en torno a la concepción de un objeto de estudio, para investigarlo de acuerdo a sus características



particulares, la metodología a utilizar y la forma de expresar los resultados de la investigación. En este sentido es de mencionar que en algún hito de la vigencia de un paradigma, se observan ciertas anomalías que no pueden explicarse por el paradigma vigente en ese momento, señales indicativas que el paradigma está quedando sin validez y ocurre una revolución científica. (Andrade, 2011)

Se puede definir que el paradigma positivista, pertenece al enfoque de investigación cuantitativo. “El positivismo y post-positivismo son los paradigmas que guían la investigación cuantitativa, los cuales tienen como objeto explicar el fenómeno estudiado, para en una última instancia, predecirlo y controlarlo” (Ramos, 2015)

El paradigma positivista, también llamado enfoque cuantitativo, se encarga de estudiar una realidad construida, compuesta de causas y efectos, para predecir y controlar eventos cuantificables. El paradigma pos-positivista o enfoque cualitativo, se encarga de estudiar una realidad construida desde los mismos sujetos investigados, correspondiendo al investigador, descifrar el significado de la información obtenida para describir sus comportamientos. Por tanto, la ciencia positivista se cimienta sobre el supuesto de que el sujeto tiene una posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico. (Ramos, 2015)

Paradigma de perspectivas estructural y dialéctica, centra su atención en comprender los significados que los sujetos infieren a las acciones y conductas sociales. Para ello se utiliza esencialmente técnicas basadas en el análisis del lenguaje, como pueden ser la entrevista, el grupo de discusión, la historia de vida, y las técnicas de creatividad social. Aquí lo importante no es cuantificar la realidad o distribuirla en clasificaciones, sino comprender y explicar las estructuras latentes de la sociedad, que hacen que los procesos sociales se desarrollen de una forma y no de otra. Dicho de otra forma, desde este paradigma se intenta comprender la cómo la subjetividad de las personas explican su comportamiento en la realidad se utiliza específicamente para datos cualitativos.



1.2.3 Dimensiones de Planificación estratégica

1.2.3.1 Misión

La misión es “un importante elemento de la planificación estratégica porque a partir de ésta se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización” (Philip, 2004). Por su parte Ferrel & Hirt (2004) indica que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. Es importante considerar en la actualidad, las empresas deben expresar su misión en base a los clientes o a las personas que sirven, de manera que identifiquen quiénes son y a quienes van a satisfacer y los beneficios que se consiguen. La misión de una organización nos permite contar con un elemento importante como nuestro concepto como empresa, naturaleza, razón de existir, clientes potenciales, principios y valores para que los equipos gerenciales tomen las decisiones correctas.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones significativas de los gerentes de una organización. La misión infunde y dinamiza a los involucrados que en el futuro la institución cumpla los objetivos que lo identifican. La estrategia señala el camino que debe tomar la institución, el empuje, la fuerza y otros elementos necesarios para obtener un futuro prometedor.

De acuerdo a estos conceptos se ha formulado una definición de misión que será la que se entiende de aplicación en el siguiente estudio: La misión es el propósito o razón de ser de la empresa u organización que manifiesta a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos o servicio ofrece, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la misión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.



1.2.3.2 Visión

Refiere que la visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa u organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliento para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad” (Fleitman, 2000); no es suficiente determinar con claridad todos los esfuerzos a realizar en el presente porque ello no condiciona los resultados del futuro en la organización, ni adiciona la voluntad de cambio indispensable y de un camino a seguir en el tiempo. Aún hay un requisito indispensable en la administración, y es el de plantear las estrategias necesarias para tener clientes satisfechos en el futuro y como deberá replantearse internamente la organización a fin de asegurar su crecimiento. En ese sentido, los administradores deben mirar más allá del contexto actual, y tener presente que a lo largo del tiempo las tecnologías van cambiando, las necesidades son otras, las exigencias de los clientes también cambian y el comportamiento del mercado es muy dinámico y competitivo; entre otros factores. Los administradores deben tener claro hacia dónde enrumba la compañía y con ese concepto desarrollar una visión que asegure hacer realidad sus deseos a la cual quieren que la empresa se convierta.

Resumiendo, el autor manifiesta que la visión es una ostentación clara que nos señala a donde se dirige nuestra empresa en el transcurso del tiempo y en que debemos convertirla, para ello debemos considerar las nuevas tecnologías, las exigencias cambiantes de los clientes, el dinámico comportamiento del mercado, etc., se puede tomar como un contexto en el cual el administrador se convierte en protagonista de las actividades estratégicas y para ello debe formular y representar un futuro alcanzable. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

De acuerdo a los conceptos de los autores antes mencionados la visión estratégica tiene como finalidad representar una simulación de los escenarios estratégicos futuros y por ende tiene correspondencia con los objetivos de la organización, esto se hace para obtener todos los elementos necesarios para alcanzarlos.



En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

1.2.3.3 Diagnóstico Interno, Externo

La planificación estratégica es importante e imprescindible tomar en cuenta el análisis del entorno, es decir el ambiente interno y externo de la organización y esto se realiza revisando la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas conocido como el análisis FODA. (Armijo, 2009)

En referencia a lo antes mencionado por el autor consiste básicamente en la determinación del déficit de los elementos que constituyen una organización y que necesitan ser intervenidas con la finalidad de mejorarlos en la búsqueda de alcanzar los objetivos. Las brechas muchas veces surgen porque la organización tiene algunas debilidades o bien circunstancias inesperadas que obligan a estar preparados para enfrentarlos, para ello se realiza el análisis FODA el que nos permitirá obtener un diagnóstico de nuestra realidad.

Para saber si la organización está preparada para afrontar los retos que se presentarán en el intento de lograr los objetivos, requiere realizar un exhaustivo análisis de las capacidades y de los escenarios existentes en el entorno, los mismos que impedirán o acercarán al logro de los objetivos.

La identificación de las brechas entre la situación presente y la situación futura se deben ser abordadas considerando desempeños de acción o las llamadas estrategias. En tanto no evaluemos e identifiquemos los resultados deseados las sendas de acción que se implementen luego no serán posibles. Las dificultades pueden provenir desde el interior de la organización y a ello se le ha denominado debilidades, o también puede estar presente en el entorno externo y se conocen como amenazas, existen también situaciones que pueden ser favorables a la organización y de la misma manera que en las debilidades estas pueden estar



presente dentro de la organización a las cuales se denomina fortalezas o pueden presentarse en el contexto externo a los cuales se le conoce como oportunidades.

Los resultados logrados por la institución, debe responder a dos importantes factores, uno al cumplimiento de los objetivos al cual se le denomina eficacia y al uso racional y oportuno de los recursos asignados comúnmente conocido como eficiencia, sin embargo, se presenta otro factor no menos importante que es cumplir con las expectativas y exigencias de los clientes o usuarios y se denomina calidad.

El logro de los resultados, está expuesto a enfrentar dificultades de magnitud considerable y una de las dificultades tiene que ver con las grandes trabas que encuentran los funcionarios públicos para ejercer una labor gerencial. Es conocido que tratándose de gerenciar organizaciones públicas los gerentes tiene que enfrentarse a la poca flexibilidad de los órganos de control, esto hace difícil de tomar decisiones importantes para comprometer recursos públicos en el intento de lograr los objetivos, metas trazadas, y muchas veces existe limitaciones en las atribuciones para actuar en determinadas situaciones.

En la actualidad las organizaciones públicas siguen un procedimiento estandarizados para definir sus objetivos estratégicos y estos se repiten año a año sin realizar las innovaciones que demanda el entorno cambiante, hecho que muchas veces hace que sea imposible enfrentar exitosamente los desafíos que están inmersos todas las instituciones públicas.

A pesar de la poca flexibilidad que puedan encontrar los gerentes públicos para definir sus objetivos estratégicos, estos permiten contar con elementos que en coordinación con el grupo humano a trabajar, pueda priorizar su gestión y contar con las herramientas necesarias para demostrar sus requerimientos de recursos financieros en el intento de lograr buenos resultados.



1.2.3.4 Objetivos estratégicos

Luego de haber establecido adecuadamente la misión el siguiente paso a seguir es definir los objetivos estratégicos. Para ayudarse a definirlos es recomendable responder a las siguientes preguntas: “¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?” (Armijo, 2011)

En una entidad pública siempre se quiere alcanzar metas y estos son exactamente los objetivos estratégicos que deben ser satisfechos y el plazo en que se espera que estos se den normalmente es mayor de un año en la que han cumplido su misión de manera eficiente y eficaz.

Después de haber trabajado en las definiciones estratégicas básicas como misión y visión, estos dos conceptos tiene una connotación constante y duradera en el contexto de la gestión, luego de haber establecido los objetivos estratégicos y haberlos validados se inicia el proceso de planificación estratégica cuya duración mínima será de un año, esto es un paso previo a la formulación del presupuesto.

Armijo (2011) Refiere que muchas definiciones encontradas respecto a objetivos estratégicos y que se suelen emplear en los procesos metodológicos de diferentes países, encontramos que tienen las siguientes características: Están enlazados directamente con la misión, los resultados esperados para alcanzar la misión, están orientados básicamente en un periodo determinado de tiempo, expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicador de resultado final o impacto, y es el instrumento imprescindible para determinar las acción escogido en un periodo de tiempo que puede ser a mediano plazo, sobre los cuales se enumeran los recursos necesarios.

1.2.3.5 Estrategias

“Define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo”. (Ansoff H. I., 1997)



Plantean que estrategia es: “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. (Tabatorny & Jarniou, 1975)

La “estrategia es las características básicas del match que una organización realiza con su entorno” (Hofer & Schendel , 1978). Como se puede apreciar, los autores mencionados concuerdan con la idea de la teoría de la competencia o rivalidad, términos que normalmente son utilizados en el ámbito militar.

La estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos. También es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Halten, 1987)

1.2.3.6 Evaluación

Según la Real Academia Española de la Lengua la palabra indicador significa, “Que indica o sirve para indicar. Su origen es el latín *indicare*, cuyo significado es: mostrar o significar algo, con indicios y señales” (Armijo, 2011)

Dentro del campo de la administración pública los resultados medidos a través de Indicadores de desempeño según Armijo (2011) puede ser definido como: Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.



El indicador de desempeño, como definición general sin entrar en niveles de su uso, es el siguiente: los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución. La forma de medir a lo largo de varias escalas o dimensiones es mediante un indicador.

Las funciones que podemos medirlo a través de indicadores se pueden señalar dos: Una primera función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca, y por otro lado una función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de aumentar el número de becas para estudiantes carenciados. (Armijo, 2005)

1.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Etimológicamente la palabra Administración proviene del latín administrare, compuesta por dos palabras ad que significa a y ministrare que significa servir. Al seguir investigando en la bibliografía muchos libros lo usan como sinónimo de gerencia, gestión, manejo y dirección.

Ahora, si buscamos el significado en español, la palabra administración procede de ministro, el mismo que deviene de menester, que según sus raíces latinas tiene sus orígenes en la palabra ministerium que significa servicio, empleo u oficio.

Las palabras Gestión y Gerencia, según su etimología viene del latín gestos cuyo significado es el cuerpo con actitud o movimiento, por otra parte gestión procede de gestio – onis definido como acción de llevar a cabo algo.



La palabra “gestionar son diligencias que conducen al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (Torres Valdivieso & Mejía Villa, 2006)

Se entiende por gestión “un conjunto de acciones llevadas a cabo para lograr un objetivo. Abarca el momento desde que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, el proceso de control y la evaluación” (Manes, 2014). Lo que indica que gestionar implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema.

Plantea “Que la gestión involucra la dirección y solución de problemas en cada una de las partes de una organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de ella, afectan a las demás. La eficacia y supervivencia de una organización depende de su interacción con el entorno, en este caso se habla de sistemas abiertos”. (Achua, 2005)

En ese contexto, tomando en cuenta los conceptos previamente expuestos podríamos inferir que la gestión administrativa significa convocar y mantener un ambiente adecuado en el cual un conjunto de personas trabajando de manera coordinada alcanzan eficientemente los objetivos estratégicos. Toda vez que, el concepto actual de gerencia significa que la gestión incluye la planificación estratégica, definición de objetivos la proposición de metas, el planteamiento de estrategias de trabajo en equipo, estableciendo índices de calidad.

Cruz (2007) Describe que la gestión administrativa es un cúmulo de decisiones necesarias para lograr que una organización o institución logre su objetivo y se identifique con su misión bajo la premisa de una adecuada planificación de esfuerzos. Esto significa que se debe desarrollar técnicas, estrategias, conocimientos y recursos, para solucionar los obstáculos existentes en el logro de su visión.

Según lo descrito por el mencionado autor la gestión administrativa tiene cierto significado importante y que se utiliza para describir un cúmulo de técnicas



y costumbres de la institución en su desarrollo como planificación, dirección, y control eficiente de las operaciones entre otras actividades.

Es importante hacer notar que todo este proceso tiene como principal finalidad conseguir un propósito y esto se logra implementando una metodología de acción que tiene como norte llegar a cumplir los objetivos y metas trazadas en las mejores condiciones de eficacia y eficiencia.

“Administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2002). Esto se puede interpretar que administrar una institución, organización, una familia o inclusive la vida de uno mismo, significa decidir con la debida antelación.

Define la administración como “la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados”. (Hernandez, 2002)

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse: Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de persona, dirección y control” (Koontz & Weinrich, 2004)

1.2.2.1 Teorías de la Administración

Según Chiavenato (2007) Refiere que: Administración Científica Hace muchos años atrás se creó la llamada administración científica y su objetivo era conseguir elevar la productividad. En el siglo XX especialmente en los Estados Unidos de América, escaseaba la mano de obra, es por ello que se debía elevar la eficiencia de los trabajadores. Ante la necesidad descrita aparecieron Frederick



Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth; diseñaron una manera de implementar principios de manera óptima a la cual se le conoce como la teoría de la Administración científica.

Frederick Winslow Taylor es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial. Con su obra principios de la administración científica, esboza los primeros principios del quehacer administrativo. Las investigaciones realizadas antes de publicar su libro y después de ello consagraron a Taylor como el creador de la administración científica.

El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado, donde cada uno de ellos buscan la obtención de grandes beneficios no como objetivo principal, sino que espera alcanzar un nivel de prosperidad en todos los aspectos de la empresa.

De la misma manera el empleado, su objetivo no es tener altos salarios en un corto tiempo, sino que ansía un impulso personal para demostrar que puede trabajar de manera eficaz utilizando sus cualidades personales. Taylor hizo un aporte importante a la comunidad empresarial con su propuesta de desarrollar el trabajo como ciencia y la administración científica basada en los principios siguientes:

a) Organización Científica del Trabajo:

En este principio el autor indica que las actividades a las que deben recurrir los administradores para sustituir los procedimientos de trabajo ineficaces y así evadir el simulacro de trabajo, para ello se toma en cuenta tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

b) Selección y entrenamiento del trabajador:

Este principio se basa en saber distribuir al personal en el lugar adecuado según sus destrezas, tratando de crearle un ambiente agradable de trabajo. Si el trabajo se analiza cuidadosamente entonces los directivos deben establecer los requisitos indispensables de trabajo para lograr un resultado esperado en su

cargo, y para ello siempre se debe escoger al personal que se encuentre capacitado.

c) Cooperación entre directivos y operarios:

Aquí, se trata que trabajador y empleador apunten hacia los mismos intereses, y para alcanzar los mejores resultados la propuesta es establecer la remuneración en función al desempeño o por producción, de tal manera que esto sea un aliciente para que el trabajador sea más productivo en la búsqueda de obtener mejores ganancias y así se evite tiempos muertos durante el desarrollo de su jornada laboral.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:
Remuneración por unidad de trabajo. Una estructura de jefes o capataces
División del trabajo entre directivos y operarios

d) Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los directivos se ocupan de la planificación, del trabajo intelectual y gestión mientras que los trabajadores se ocupan de la parte operativas o sea el trabajo manual, de esta manera se divide el trabajo asegurando mayor eficiencia.

Una idea diferente planteo Gantt Henry que al trabajador se le debería proporcionar un incentivo cada vez que culmine una parte de su trabajo como por ejemplo adicionar otro incentivo para el supervisor y cada vez que uno de los trabajadores a su cargo cumpliera con terminar una parte de su trabajo más una bonificación extraordinaria si todos sus trabajadores lo hacen.

Gantt fue el iniciador de los famosos cronogramas Gantt; o la gráfica de Gantt que en la actualidad todavía se usa, además incorporo otras herramientas de control que fueron diseñados para ayudar a administrar, planificar y controlar actividades muy complejas como: La metodología de la ruta crítica, técnica para revisar y evaluar programas.



También Frank B. y Lilian M. Gilbreth, buscaron el bienestar individual del trabajador, realizaron estudios para investigar sobre la fatiga, y el movimiento donde tomaron especial interés para que exista la corriente de la administración científica en equipo

Para los investigadores mencionados se puede apreciar una constante y es que el fin de la administración científica es contribuir a que los trabajadores expongan todo su potencial humano.

1.2.2.2 Teoría clásica de la Administración

Según Chiavenato (2007) Indica que: La productividad de las organizaciones y del trabajador individual fue el fin de la administración científica. Entonces surge una teoría clásica ante la necesidad de tener una metodología para poder dirigir empresas de gran complejidad y hace referencia a Henry Fayol quien describió la administración como un conjunto universal de funciones, entre las cuales figuraban: planificación, organización, mando, coordinación y control.

“Fayol escribió varios principios en la misma época que Taylor, con la diferencia que Taylor era un científico y Fayol era el director administrativo de una gran empresa 43 francesa dedicada a la minería del carbón, era un profesional en servicio activo.

A continuación se mencionan los principios que Henry Fayol estableció dentro de la administración moderna.

- a) División del trabajo
- b) Autoridad
- c) Disciplina
- d) Unidad de mando
- e) Unidad de dirección
- f) Subordinación de los intereses del individuo al interés general



- g) Remuneración
- h) Centralización
- i) Jerarquía
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad del personal en sus puestos
- m) Iniciativa
- n) Solidaridad o unión del personal.

1.2.2.3 Dimensiones de gestión administrativa

Planificación

Para la planeación “decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.” (Amador, 2008)

La planificación obliga a los directivos a tomar sus previsiones anticipadamente para alcanzar sus metas así como la manera de cómo lograrlo. Esta implica trazar objetivos o metas de la institución y para ello se debe plantear una estrategia completa para llegar a la meta así como establecer las jerarquías de los planes esbozados a fin de establecer las actividades. En ausencia de la planificación, las áreas que componer la organización corren el riesgo de duplicar el trabajo o realizar trabajos que se contrapongan entre ambos lo que generaría que la organización esté condenado al fracaso.

Organización.

Amador (2008) Manifiesta que la organización se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es



decir, crear la estructura departamental de la empresa. La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

Dirección

Supervisar de manera directa las actividades diarias que ejecutan los empleados se pueden resumir en una sola palabra dirección. Los gerentes deben siempre tener claro que su éxito en la dirección siempre va a significar éxitos en la organización a la cual pertenece.

Control es el elemento de la administración que se logra realizar de forma efectiva lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Control

Para, Amador (2008) El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.



Integración

Integración es el acto de unir, incorporar y/o entrelazar partes para que forme parte de un todo. También la palabra integración mayormente como un concepto social que abarca diferentes campos como la integración social, regional, económica, religiosa, racial, organizacional, entre otros que aportan de forma positiva a una empresa sea pública o privada.

1.3. FUNDAMENTACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

1.3.1 Planificación Estratégica

Plantea que a inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente, esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica (Ansoff & Hayes, 1990).

Posteriormente, propusieron que lo planteado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos.



Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan. (Mintzberg, 1997)

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan la eficacia,



entre las metas estratégicas más comunes donde determinan medidas de rendimiento para los accionistas como: el rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad.

Mientras que la estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de una organización. La estrategia que implementan las organizaciones es para equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo, también las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.

Las acciones o estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, de que las organizaciones que implementan estrategias modifican el ambiente externo. (Mintzberg, 1997)

El concepto estratégico no es nuevo ya que siempre ha estado en la mente de los líderes, hombres de negocios y gerentes lo nuevo es el manejo sistémico de la planeación estratégica. Podemos mencionar algunas ideas de lo que no es la planeación estratégica, entre ellas. La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos las siguientes preguntas de ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿A dónde deberíamos de ir? (Ansoff & Hayes, 1990)

La planeación estratégica incluye eventos factibles pero no obstante es preciso considerar eventos contingentes que pueden llegar a ocurrir. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis. La planeación formal es un proceso para la toma de decisiones, es decir los pasos importantes que se siguen durante ella se asemejan para la toma de decisiones.



1.3.2 Gestión Administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1.3.3 Origen y evolución de la gestión administrativa

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. Gestión Administrativa en la Edad Antigua. A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua y nace con el hombre ya que siempre tenemos actividades por administrar. En Egipto existía un sistema administrativo con una economía se conoce como el primer sistema de servicio civil. La administración de roma se caracterizó por la centralización.

La Administración en la Edad Media en los últimos años del imperio Romano el centralismo se debilitó y la autoridad pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la edad media, hubo una descentralización del gobierno.

Se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales. Donde la Administración inicio en la Edad Moderna surge en Rusia y Austria con un movimiento administrativo conocido como camera litas los cuales se dicen pioneros en el estudio científico de la administración pública.

A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores. En la Edad Contemporánea se asienta las bases para el desarrollo de la administración como



una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas.

La Administración en la Sociedad Moderna A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

1.3.3 Precusores de la gestión administrativa

Henry Fayol. Confusión Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidatismo, donde los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Adam Smith La diferenciación clara entre valor de uso y valor de cambio. El reconocimiento de la división del trabajo, entendida como especialización de tareas, para la reducción de costos de producción. La predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores mal asalariados. La acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico y la defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos.

Henry Metacalfe Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la



administración científica. En cambio para Woodrow Wilson Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

Henry Fayol Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna". Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos. Fayol aportó catorce principios básicos a la administración como son:

- Henry Fayol Principios División del Trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de Mando
- Unidad de Dirección
- Subordinación del Interés Particular al Interés General
- Remuneración del Personal
- Centralización
- Cadena de Mando
- Orden
- Equidad
- Estabilidad emocional
- Iniciativa



1.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

- La planificación estratégica es importante desarrollar ya que permite establecer una estructura organizacional acorde a la actividad que realiza cada empresa para tomar decisiones, coordinar y ejecutar tareas donde tiene que realizar un análisis interno y externo para luego definir los objetivos, metas, de este modo aportar con una herramienta de gestión administrativa para las empresas de producción y de servicio.
- El capítulo I permitió identificar cada uno de los significados y analizar los conceptos de varios autores para realizar comparación de esta manera obtener definiciones de cada uno de los ejes temáticos logrando conocimientos más amplio del tema que se está investigando.



CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Modelo de Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Administrativa en la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A.

2.2 Objetivos

Diseñar un modelo de Planificación Estratégica para mejorar la Gestión Administrativa en la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A

2.3 Justificación

Con base al diagnóstico realizado de la situación actual de la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A que fue desarrollada a través de una investigación cualitativa, donde se determinó que la gestión administrativa no es adecuada ya que presenta algunos problemas dentro de la compañía debido a que no disponen de una planificación estratégica que les permita administrar adecuadamente las actividades y tomar decisiones en la compañía ya que hoy en día para que una empresa sobreviva en el mundo debe plantear metas a mediano y largo plazo.

La Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A no cuenta con un proceso administrativo que les permita planificar, organizar, dirigir y controlar, ocasionando que las actividades realizadas por parte de los socios sean innecesarios ya que son ejecutadas empíricamente. Por lo antes indicado es necesario desarrollar



una Misión, Visión, Valores, a la vez concentrarse en las fortalezas de la organización para determinar los objetivos, estableciendo la manera en la cual los vamos a alcanzar, partiendo desde un antecedente histórico de la compañía y una motivación de cumplir las metas que ayuden un mejor desempeño de las funciones que permitirá una alta organización, gestión y administración.

Finalmente podemos considerar que la propuesta planteada, constituye la mejor alternativa para solucionar los problemas encontrados en esta investigación; principalmente porque permitirá a la empresa contar con un conjunto de instrumentos que permitan a sus administradores tomar decisiones sobre un período futuro. Además, siendo el transporte terrestre de carga un gran aporte a la economía interna al posibilitar el intercambio comercial entre las diferentes regiones, ciudades y pueblos. En Ecuador representa una actividad estratégica para el desarrollo, pues la reducida extensión geográfica permite que las mercancías se trasladen desde sus centros de producción o importación a los de distribución y consumo.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que la conforman

Para la elaboración de la planificación estratégica de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A se basa en una estructura propia que se establece de acuerdo a las necesidades de la compañía donde se describirá la estructura ideológica, el mapa de procesos, el mapa estratégico y el cuadro del mando integral

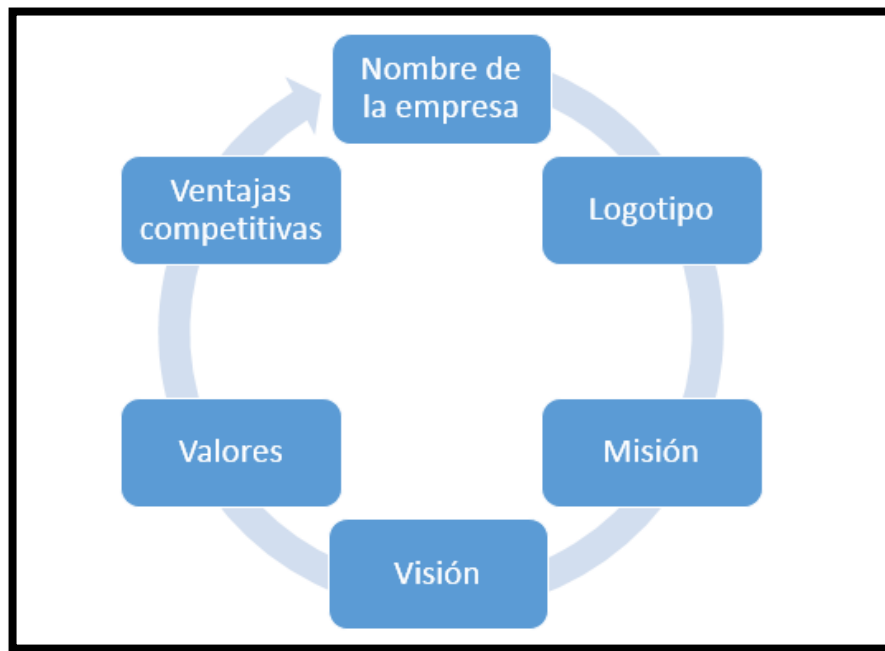


*Gráfico 2: Modelo de la propuesta
Elaborado por: Nelly Chicaiza*

2.4.1.1 Estructura ideológica

Según Córdova, 2018) Indica que la estructura ideológica es la principal estructura de una empresa, así mismo se describen las ideas de la empresa, también se trata de la tarjeta de presentación donde incluye el nombre de la empresa, logotipo de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas.

En base a lo antes mencionado la estructura ideológica para la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A se realizará en base al gráfico 3 donde se detalla, el nombre de empresa, logotipo de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas.



*Gráfico 3: Modelo de la Estructura ideológica
Elaborado por: Nelly Chicaiza*

2.4.1.2 Mapa de Procesos

Según Martínez & Cegarra (2014), indica que un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización en forma interrelacionada, es decir que impulsa a poseer una visión más allá de sus límites, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes internos y externos.

Mediante la normativa ISO 9001 2015, el mapa de procesos debe contener tres tipologías como son: los procesos estratégicos, operativos y de apoyo o soporte.

- Procesos estratégicos.- Son aquellos procesos determinados por la Dirección generalmente a largo plazo respecto a cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y la empresa, estableciendo las pautas generales, directrices y límites de actuación del resto de la actividad.
- Procesos operativos o clave.- que son aquellos que están vinculados directamente con la prestación del procesos productivo o servicio al cliente,

como puede ser la fabricación del producto, la gestión de compras, el sistema de pedidos, la atención postventa, etc.

- Procesos de apoyo o soporte. Son todos aquellos procesos que, si bien no están estrechamente ligados a satisfacer las necesidades del consumidor, complementan los procesos operativos y sin los cuales sería inviable una consecución de los objetivos. Se trata, por ejemplo, de la asistencia informática a todos los departamentos, la formación de los profesionales o el mantenimiento de las instalaciones entre otros.

Para Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A es importante determinar el mapa de procesos para dar a conocer la actividad comercial que desarrolla, para lo cual se plasmara todos los procesos en una representación gráfica denominado mapa de procesos, donde a continuación se determina los procesos que integra para un mejor entendimiento y puedan ser plasmados cada uno de ellos en un mapa de procesos.



*Gráfico 4: Procesos que integra un mapa de procesos
Elaborado por: Nelly Chicaiza*

2.4.1.3 Mapa Estratégico

“Un mapa estratégico es una representación visual de las estrategias de una organización, es decir describe los proceso en una representación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC”. (Kaplan & Norton, 2008)

Según Norton & Kaplan (2001) el mapa estrategico describe los proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas proporcionando a los directivos a describir y gestionar estrategias.

Para Bonilla (2003) Es recomendable realizar el mapa de procesos para identificar o aclarar las estrategias de una organización, para lo cual se considera cuatro perspectivas que parten de la afirman del éxito en la práctica de cualquier estrategia, depende que se consideren aspectos como el financiero, los grupos de interés, los procesos internos, y de formación y de crecimiento.

- Perspectiva financiera.- Corresponde cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero o cómo se deben aplicar responsablemente los recursos para cumplir con la misión de la organización.
- Perspectiva del cliente.- Se puede afirmar que la perspectiva de clientes responde a cómo deberíamos aparecer ante los clientes o grupos de interés para que se logre la visión.
- Perspectiva de procesos internos.- Se refiere a los procesos que están dentro de la organización que debe ser excelente para cumplir con las estrategias.
- Perspectiva de Talento Humano.- Se refiere a cómo mantendremos y sustentamos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para cumplir la misión y visión.

Para este autor, es importante realizar el mapa estratégico alineado a los objetivos de estas cuatro perspectivas ya que es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente, es decir proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa plasmada en un mapa estratégico que sirva de apoyo para todas las personas que integran la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A, ya que es considerado una excelente herramienta de comunicación, permitiendo que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la compañía. Para un mejor entendimiento se desarrolla un esquema donde se puede diferenciar las cuatro perspectivas.



*Gráfico 5: Perspectivas del Mapa Estratégico
Elaborado por: Nelly Chicaiza*

2.4.1.4 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil que sirve para medir la evolución de las actividades de una



organización y sus resultados, basando en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas claves de una organización como son: los resultados económicos- financieros, cliente, procesos internos y talento humano. (Norton & Kaplan, 2001)

El cuadro de mando integral contribuye de forma eficaz la visión empresarial a mediano y largo plazo, estableciendo las estrategias de una organización para alinear los recursos, personas en una dirección determinada, donde el cuadro de mando integral resulta de gran ayuda para determinar a través de sus indicadores.

Las perspectivas nos permiten describir las estrategias, proporcionando un lenguaje para los equipos directivos puedan usar, dirigir y establecer prioridades, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo entre los resultados deseados, es decir las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, indicadores, y metas así como proyectos estratégicos. (Baraybar, 2010)

Mediante los conceptos anteriormente descritos, de diferentes autoras se puede desarrollar una matriz del cuadro de mando integrado de acuerdo a las necesidades de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A donde se plasmara las cuatro perspectivas que son: financieras, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento para posteriormente desarrollar los objetivos, indicadores, metas, plan de acción y responsable para lo cual se determinó la siguiente matriz.

Tabla 3: Matriz de cuadro de mando integral

PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE
FINANCIERA					
CLIENTE					
PROCESOS					
TALENTO HUMANO					

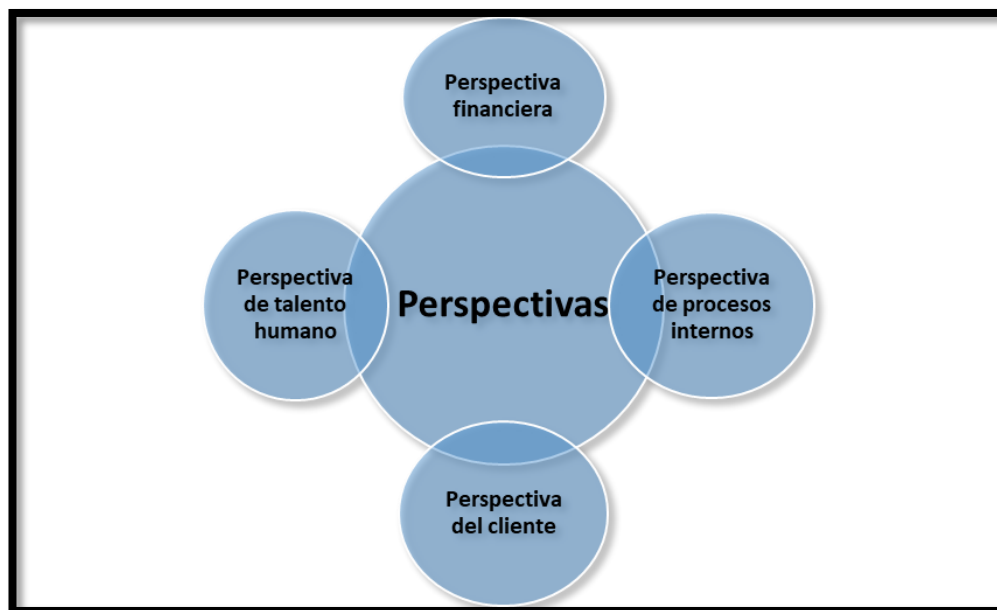
Elaborado por: Nelly Chicaiza

Perspectiva de talento humano. Se refiere a los recursos de una organización que son más importantes como son: las personas y la tecnología, ya que el concepto de aprendizaje es importante dentro de una organización es decir las personas juegan un papel importante, de igual manera la comunicación fluida entre los empleados dentro de las perspectivas de aprendizaje.

Perspectiva de procesos internos. Esta perspectiva facilita una valiosa información acerca de las diferentes áreas de negocio que se desarrollan. Para las perspectivas de los procesos internos es importante que existan indicadores como son: de innovación, calidad o productividad entre otros que resulten clave para el desarrollo de las empresas.

Perspectiva del cliente. Esta perspectiva es importante la satisfacción del cliente como un indicador para cualquier tipo de negocio, es decir es un dato de gran trascendencia, de la satisfacción de nuestros clientes para poder cubrir sus necesidades para el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia.

Perspectiva financiera. Esta perspectiva tiene como fin sacar el máximo partido de las inversiones realizadas, en cambio desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y maximizar los beneficios y minimizar los costes.



*Gráfico 6: Diseño gráfico de las cuatro perspectivas
Elaborado por: Nelly Chicaiza*

2.4.2 Explicación de la propuesta

Los resultados obtenidos por los socios no son satisfactorios y demuestran que la gestión administrativa no ha sido totalmente acertada, debido que no cuentan con una planificación estratégica que les permitan administrar adecuadamente la compañía.

La Gestión Administrativa muestra muchas dificultades, por no disponer de herramientas como en este caso de una planificación estratégica, lo que provoca no poder competir con otras compañías de transporte pesado, también la compañía no cuenta con una estructura orgánica definida donde tenga establecido los cargos para cada personal que labora en la compañía, ocasionando una disminución en la rentabilidad de la compañía. Por lo anteriormente manifestado y en función del análisis realizado es necesario desarrollar una planificación estratégica para la compañía y se vincule con la gestión administrativa que permitirá proyectar a futuro.

Según un estudio de McKinsey (2009), el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de



medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable.

La propuesta contribuirá de forma positiva esencial para que directivos y equipo de trabajo que forman parte de la compañía conozcan primero si es posible alcanzar los objetivos marcados y cómo llegar hasta ellos. Es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Una planificación estratégica es un mapa de ruta para una empresa que incluye las metas y los objetivos para cada área del negocio.

2.4.3 Premisas para su implementación

Para la compañía de transporte pesado “Rutas Salcedences” S.A. es importante desarrollar una planificación estratégica basado en un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integrado (BSC) que corresponde a perspectiva de talento humano, perspectiva de proceso, perspectiva del cliente, perspectiva financiera, donde es primordial conocer que hace la empresa y hacia dónde quiere ir, este modelo ayudará a una mejor organización ya que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de las actividades de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, a mediano y largo plazo.

Para esto se desarrollara la planificación estratégica de acuerdo a los elementos que conforma la planificación estratégica como es la estructura ideológica, mapa de procesos, mapa estratégico para finalmente realizar el modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integrado (BSC) para la compañía de transporte pesado “Rutas Salcedences” S.A.



2.4.3.1 Estructura Ideológica

Identificación de la empresa

Es una Compañía de Transporte Pesado, con fines de prestar servicio a los clientes internos y externos es reconocida y autorizada por la Superintendencia de compañías y la agencia Nacional de Tránsito, cuyo propósito es prestar servicio de transporte público de carga, para obtener utilidades para cada uno de los socios de la compañía.

Actividad

La Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A entrega servicios de transporte público de carga pesada, mercancías y encomiendas, a nivel nacional, además da el servicio de transporte en volquetas para el traslado de escombros y materiales de construcción dentro y fuera de la provincia.

Reseña Histórica

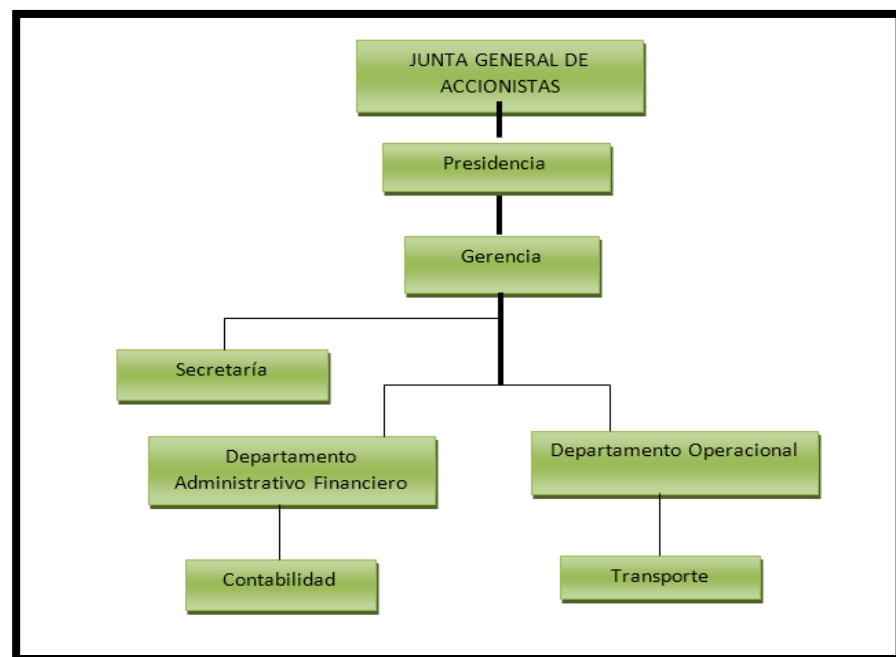
La Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. es una sociedad anónima, creada el 27 de julio del 2001, con el fin de prestar el servicio de transporte público de carga pesada, mercancías y encomiendas, dentro y fuera de la provincia, para empresas con la necesidad de transportar bienes de un lugar geográfico a otro y que exijan que los productos lleguen a su destino en perfectas condiciones y oportunamente, optimizando el desarrollo de sus operaciones, con un alto nivel de profesionalismo, eficiencia, seguridad, responsabilidad, brindando garantía y comodidad a todos sus clientes, la misma que opera desde la ciudad de Salcedo a diversas partes del país como Costa, Sierra y Oriente del Ecuador.

La Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Segundo de Salcedo, el 27 de Julio del 2001 mediante resolución No. 01.Q.I.J iniciando sus actividades con alrededor de 15 socios activos, al pasar el tiempo fue creciendo donde en la actualidad cuenta

con 28 socios activos que cada uno tiene uno, dos o tres unidades vehiculares inscritos en la Agencia Nacional de Transito que pertenecen a la compañía.


Estructura Organizacional

Organigrama Estructural de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A.



*Gráfico 7: Organigrama Estructural de la Compañía
Elaborado por: Nelly Chicaiza*

Tabla 4: niveles Estructura Organizacional

REFERENCIA	
—	Nivel Administrativo
	Nivel Auxiliar – Operativo
Fecha: 20-12-2011	Elaborado por: Nelly Chicaiza

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Cifras significativas

Las cifras significativas que tiene la compañía son el aporte que se realiza mensualmente para el pago a los empleados administrativos, cabe mencionar que cada socio trabaja de forma independiente por lo que no se tiene datos financieros de cada uno de los socios.

La Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. del Cantón Salcedo cuenta con 42 unidades vehiculares que opera bajo la modalidad de transporte de carga pesada debidamente calificada e inscrita en una escritura de constitución en el Registro Mercantil.

Logotipo de la compañía.

La compañía de Transporte pesado “Rutas Salcedences” S.A. actualmente tiene un logotipo para identificarse que tiene colocado en cada unidad de transporte.



*Gráfico 8: Logotipo de la compañía
Elaborado por: Nelly Chicaiza*

Es logotipo está representado por los tipos de camiones que dispone la compañía como es un tráiler, camión y volquetas que trabajan a diferentes puntos del Ecuador y el color que se caracteriza a la compañía es de color verde.



Misión

Somos una empresa de transporte terrestre de mercancías puerta a puerta, que brinda solución integral a nuestros usuarios con oportunidad, seguridad, agilidad, y óptimas condiciones. Buscamos siempre la innovación en nuestros servicios. Respalamos a los socios con capacitación y supervisión de las condiciones mecánico -técnicas de los vehículos que reduce el riesgo de accidentes.

Visión

Ser una compañía líder en transporte pesado en el mercado nacional, incorporando vehículos eléctricos, ofreciendo servicios de almacenamiento y depósito temporal para nuestros productores y comercializadores, asegurándonos de contar con personal capacitado, proyectándonos como una empresa sólida

Valores Institucionales

- **Responsabilidad.** - Compromiso con uno mismo y con los demás actuando con integridad moral en busca de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- **Honestidad.** - Transparencia reflejada en cada acción buscando la confianza de los clientes, Cobrando el precio justo.
- **Eficiencia.** - En las actividades diarias con la finalidad de maximizar los resultados utilizando el mínimo de recursos posibles.
- **Ética.** - Comportamiento en cada una de las acciones y frente a acciones que se deban realizar y decidir.
- **Seguridad.** - En preservar y proteger la integridad física de nuestros usuarios.



- **Compañerismo.** - Hermandad frente a los demás, apoyo y colaboración.
- **Puntualidad.** - En la realización de todas y cada una de las actividades pertinentes al servicio que se comprometa la compañía.
- **Respeto.** - Hacia los miembros de la compañía atendiendo sus necesidades básicas y hacia los clientes aceptando sus sugerencias con el fin de corregir errores.

Ventaja competitiva

- El transporte de carga tiene un gran impacto en el ámbito empresarial y comercial, por esta razón puede llegar a ser una ventaja competitiva en diferentes nichos de mercado.
- Son pocas las empresas de transporte pesado que ejecutan el servicio de recolectar y entregar puerta a puerta la mercancía esto puede convertir en una ventaja.
- Se toma en cuenta la experiencia y las herramientas necesarias para lograrse diferenciarse entre sus competidores.
- El transporte de carga especializada maneja todo tipo de paquetes, desde envíos pequeños hasta grandes cargos de toneladas en horarios eficientes que le permiten cumplirle 100% a sus clientes y mejorando la imagen de su compañía ante los mismos.

2.4.3.2 Identificación de procesos

La compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. se identificó los procesos teniendo en consideración la siguiente clasificación: estratégicos, operativos y de apoyo.

Los procesos estratégicos son los que se encuentran a la cabeza de la compañía los que dirigen la compañía buscando nuevos objetivos y estrategias que ayuden a cumplir con la misión y visión, los procesos operativos se refiere a la actividad o servicio que da la compañía y los procesos de apoyo son los que dan soporte como puede ser los recursos, servicios e información necesaria para cumplir el procesos general de la compañía como se detalla el mapa de procesos.

MAPA DE PROCESOS

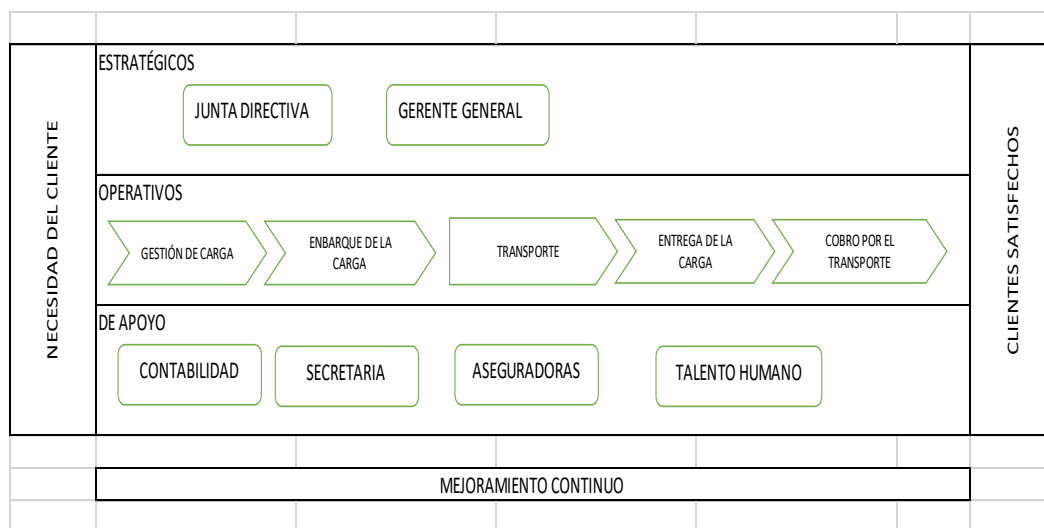


Gráfico 9: Mapa de procesos
Elaborado por: Nelly Chicaiza

Construcción de objetivos de procesos

De acuerdo a los procesos definidos en el mapa de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) es importante construir objetivos para cada uno de estos procesos, determinando para qué sirve el proceso y como deben funcionar, para lo cual para la compañía de determino los siguientes objetivos de procesos como indica la siguiente tabla.

Tabla 5: Objetivos de procesos

PROCESOS		Objetivo de procesos
Estratégicos	Gerente General	Establecer directrices y mecanismos de control en la empresa que asegure una apropiada toma de decisiones de manera segura y confiable
	Junta Directiva	Organizar, dirigir, controlar el funcionamiento y desarrollo de la compañía, en coordinación con el gerente.
Operativos	Gestión de carga	Establecer un contrato de transporte de mercancías donde estipule costos, lugar de embarque lugar de destino
	Embarque de la carga	Asegurar que la mercancía sea embarcada de forma correcta tomando en cuenta que no se dañe la mercancía.
	Transporte	Conducir y operar los vehículos con responsabilidad cumplido la ruta establecida.
	Entrega de la carga	Asegurar que sea estibada la mercancía de forma correcta para que sea entregada la carga en óptimas condiciones.
	Cobro por el transporte	Realizar la respectiva documentación y trámites para el servicio entregado.
Apoyo	Contabilidad	Comprender planear, dirigir coordinar controlar y evaluar las actividades que se llevan a cabo en el departamento financiero –contable
	Secretaria	Llevar la organización, supervisión, custodia de la documentación para llevar un orden de los archivos y documentos de la compañía.

	Aseguradoras	Cubrir con los riesgos asegurados de las unidades vehiculares, para que el transportista se sienta más seguro al momento de operar.
	Talento humano	Vincular, administrar y capacitar al personal de la empresa asegurando el bienestar y sus competencias

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Directrices Estratégicas

Después de haber planteado la misión, visión y políticas se define factores claves de la compañía para obtener una posición favorable en el futuro y desarrollado las directrices estratégicas que se determinó a través de la matriz de cruce del FODA de la compañía donde se obtuvo las siguientes directrices estratégicas.

Tabla 6: Directrices estratégicas

N°	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	CATEGORIZACIÓN			
		URGENTE	MENOS URGENTES	POCO URGENTES	TOTAL
1	F1, O1. Elaborar un Plan de Marketing		X		1
2	F2; O1. Diseñar un sistema logístico para ver donde se encuentra su mercadería		X		1
3	F1, O2. Asociarse con empresas que tengan la misma responsabilidad social y aumentar el mercado		X		1
4	F1, O3. Crear fidelización de nuestros clientes a través de la personalización de nuestros servicios.	X			1
5	F2; O3. Establecer campañas de publicidad donde se releve la		X		1

	seguridad de las mercancías en el transporte.				
6	DF3; O3, Elaborar actividades bien definidas	X			1
7	F1, O4. Realizar una planificación estratégica		X		1
8	F4; O4 Reuniones periódicas para encontrar estrategias que nos permitan ganar los concursos públicos			X	1
9	F1, O5. Realizar un análisis de costo para estandarizar precios en los fletes				1
			X		
10	D1, O1. Diseñar sistemas logísticos que ayuden al servicio de transporte		X		1
11	D2; O1. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta			X	1
12	D5, O1 Realizar planes estratégicos que ayude a captar clientes potenciales		X		1
13	D1, O2. Adquirir sistemas informáticos que ayuden a optimizar recursos y tiempos en tramitologías			X	1
14	D4; O2 solicitar a las concesionarias que antes de adquirir las unidades planifiquen capacitaciones a los socios de la compañía	X			1
15	D1, O3. Elaborar un Plan de Marketing	X			1
16	D1, O4. Capacitación constante para socios en el SRI y Contraloría para que se conozca acerca de que es, beneficios y garantías de los procesos de compras públicas	X			1
17	D2; O4 contratar a un profesional sin relación de dependencia para elaborar propuestas a las EP y GAD		X		1
18	D1, O5. Rentar una oficina y registrarla para recibir las notificaciones y pedidos			X	1

19	F1, A1. Realizar una planificación estratégica		X		1
20	F2; A1 Campañas publicitarias para dar a conocer nuestro servicio		X		1
21	F4; A1. Contar con un manual creado por los socios para contrarrestar las posibles contingencias			X	1
22	F3, A1 Realizar un manual de funciones para llevar un mejor asignación de tareas	X			1
23	F1, A2. Realizar un plan estratégico		X		1
24	F2; A2 Estrategias con proveedores		X		1
25	F1, A3. Socializar al personal las nuevas leyes y ordenanzas para tomar decisiones en conjunto.		X		1
26	F2; A3. anticiparse a los posibles requerimientos		X		1
27	F1. A4. Realizar una planificación estratégica y formar grupos de trabajo para informar y solucionar problemas		X		1
28	F4. A4. Buscar estrategias con clientes importadores		X		1
29	D1, A1. Fidelización de usuarios basados en confianza y puntualidad en la entrega de mercaderías.	X			1
30	D2; A1, Trabajar con descuentos			X	1
31	D1, A2. Contar con un analista de mercado que proyecte los precios y los costos de los servicios.		X		1
32	D1, A3. Auspiciar cursos de actualización de conocimientos en tránsito y seguridad vial en los diferentes canales de comunicación.			X	1
33	D4, A4 Plan estratégico		X		1
34	D1, A5. Análisis de estados financieros para compra de una sede	X			1
35	D3; A5. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta		X		1

Total	7	21	7	35
PORCENTAJE TOTAL	20%	60%	20%	100%

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Directrices estratégicas relevantes

De las directrices estratégicas se clasifico y se determinó las directrices estratégicas más urgentes dependiendo a las perspectivas a cual pertenece de acuerdo a la metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integrado (BSC) que corresponde a perspectiva de talento humano, perspectiva de proceso, perspectiva del cliente, perspectiva financiera.

Tabla 7: Directrices estratégicas relevantes

N°	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS
1	Análisis de estados financieros para compra de una sede
2	Fidelización de usuarios basados en confianza y puntualidad en la entrega de mercaderías
3	Crear fidelización de nuestros clientes a través de la personalización de nuestros servicios
4	Realizar procesos para llevar un mejor control contable.
5	Elaborar procesos bien definidos
6	Capacitación constante para socios en el SRI y Contraloría para que se conozca acerca de que es, beneficios y garantías de los procesos de compras públicas
7	Socializar al personal las nuevas leyes y ordenanzas para tomar decisiones en conjunto

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Vinculación por perspectivas

Después de haber definidas las directrices estratégicas se asigna las perspectivas a cual pertenece, de acuerdo a la metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integrado (BSC) que corresponde a perspectiva de talento

humano, perspectiva de proceso, perspectiva del cliente, perspectiva financiera como se relaciona a continuación.

Tabla 8: Vinculación por perspectivas

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	PERSPECTIVAS
1.- Análisis de estados financieros para compra de una sede	Financiera
1.- Fidelización de usuarios basados en confianza y puntualidad en la entrega de mercaderías 2.- Crear fidelización de nuestros clientes a través de la personalización de nuestros servicios	Clientes
1.- Realizar un manual de funciones para llevar un mejor asignación de tareas 2.- Elaborar actividades bien definidos	Procesos
1.- Capacitación constante para socios en el SRI y Contraloría para que se conozca acerca de que es, beneficios y garantías de los procesos de compras públicas. 2.- Socializar al personal las nuevas leyes y ordenanzas para tomar decisiones en conjunto	Talento humano

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Construcción de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son propósitos que tiene la compañía para lograr metas a largo plazo de esta manera anticipar a los problemas que puedan ocurrir,

realizando acciones que le permitan cumplir con su misión y visión. Los objetivos estratégicos son claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores que están ligados de acuerdo al análisis FODA, encaminadas a la mejora de las actividades de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedences S.A.

Tabla 9: Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	1.- Análisis de estados financieros para compra de una sede	Incrementar la rentabilidad de la compañía al 12% mediante el aumento de operaciones logísticas a nivel nacional.
Clientes	1.- Fidelización de usuarios basados en confianza y puntualidad en la entrega de mercaderías 2.- Crear fidelización de nuestros clientes a través de la personalización de nuestros servicios	Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización del cliente, a través de programas de capacitación continua, enfocadas a la entrega de mercancías basados en confianza y puntualidad
Procesos	1.- Realizar un manual de funciones para llevar un mejor asignación de tareas 2.- Elaborar actividades bien definidos	Implementar un organigrama estructural y funcional para delegar funciones
Talento humano	1.- Capacitación constante para socios en el SRI y Contraloría para que se conozca acerca de que es, beneficios y garantías de los procesos de compras públicas. 2.- Socializar al personal las nuevas leyes y ordenanzas para tomar decisiones en conjunto	Implementar procesos de capacitación, para obtener socios más participativos y dinámicos.

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Despliegue de los objetivos en procesos

Para realizar el despliegue de los objetivos en procesos es necesario tener en cuenta los objetivos estratégicos en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) que se relacionan con los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para lo cual es necesario determinar una codificación para los procesos de la Compañía.

Tabla 10: Codificación de los procesos

PROCESOS		Codificación
Estratégicos	Gerente General	PE1
	Junta Directiva	PE2
Operativos	Gestión de carga	PO1
	Embarque de la carga	PO2
	Transporte	PO3
	Entrega de la carga	PO4
	Cobro por el transporte	PO5
Apoyo	Contabilidad	PA1
	Secretaria	PA2
	Aseguradoras	PA3
	Talento humano	PA4

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Tabla 11: Despliegue de los objetivos en procesos




OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS											
	PE 1	PE 2	PO 1	PO 2	PO 3	PO 4	PO 5	PA 1	PA 2	PA 3	PA 4	
Incrementar la rentabilidad de la compañía al 12% mediante el aumento de operaciones logísticas a nivel nacional.			X	X	X	X	X	X			X	
Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización del cliente, a través de programas de capacitación continua, enfocadas a la entrega de mercancías basados en confianza y puntualidad			X	X	X	X	X	X				X
Implementar un organigrama estructural y funcional para delegar funciones	X	X						X	X	X	X	
Implementar procesos de capacitación, para obtener socios más participativos y dinámicos	X	X										X

Elaborado por: Nelly Chicaiza

2.4.3.3 Mapa estratégico

Es importante plasmar el mapa estratégico de la compañía por medio de una representación gráfica donde se puede visualizar y describir los objetivos estratégicos en base a la metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integrado (BSC) con las perspectivas de talento humano, procesos, clientes y financiera.

Tabla 12: Mapa estratégico

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la compañía al 12% mediante el aumento de operaciones logísticas a nivel nacional.
	
Clientes	Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización del cliente, a través de programas de capacitación continua, enfocadas a la entrega de mercancías basados en confianza y puntualidad
	
Procesos	Implementar un organigrama estructural y funcional para delegar funciones
	
Talento humano	Implementar procesos de capacitación, para obtener socios más participativos y dinámicos

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Indicadores y plan de acción de los objetivos estratégicos

Indicadores de los objetivos

Después de haber realizado los objetivos estratégicos es indispensable determinar los indicadores que son la medición del logro de los objetivos a su vez muestran el avance numéricamente, se toma como base los objetivos estratégicos los cuales fueron definidos en base a las perspectivas y las directrices estratégicas, para determinar los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos desarrollados a continuación.

Tabla 13: Indicadores de los objetivos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VARIABLE	INDICADORES	META
Incrementar la rentabilidad de la compañía al 12% mediante el aumento de operaciones logísticas a nivel nacional.	Rentabilidad	Ingresos – gastos	12%
Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización del cliente, a través de programas de capacitación continua, enfocadas a la entrega de mercancías basados en confianza y puntualidad	Satisfacción del cliente	Resultados de las encuestas	70%
Implementar un organigrama estructural y funcional para delegar funciones	Gestión administrativa	Productividad de los empleados = (Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados)	80%
Implementar procesos de capacitación, para obtener socios más participativos y dinámicos	Capacitación	Total capacitación realizada / total capacitación proyectada	90%

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Plan de acción de los objetivos estratégicos

Para elaboración del plan de acción de la compañía es importante identificar cada una de las actividades que se requieren para cumplir con el objetivo estratégico donde se identifica con claridad lo que necesita realizar para lo que pretende alcanzar a través del plan de acción.



Tabla 14: Plan de acción

PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	PLAN DE ACCION
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la compañía al 12% mediante el aumento de operaciones logísticas a nivel nacional.	Ingresos – gastos	12%	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar contabilidad -Reporte de ingreso y gastos en referencia a las operaciones logística -Depositara en instituciones financieras a mediano y largo plazo
CLIENTE	Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización del cliente, a través de programas de capacitación continua, enfocadas a la entrega de mercancías basados en confianza y puntualidad	Resultados de las encuestas	70%	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un plan de atención al cliente -Determinar nuevas estrategias para aumentar la satisfacción y fidelizar a nuestros clientes -Estudio de gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales -Estudio de fidelización del cliente -Elaborar encuestas permanentes para ver el nivel de satisfacción de los clientes
PROCESOS	Implementar un organigrama estructural y funcional para delegar funciones	Productividad de los empleados = (Productos o Servicios	80%	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño del organigrama -Capacitar a empleados -Delegar funciones



		Producidos) / (Recursos Utilizados)		
TALENTO HUMANO	Implementar procesos de capacitación, para obtener socios más participativos y dinámicos	Total capacitación realizada / total capacitación proyectada	90%	-Selección de temas de Capacitación. - Autorización del tema a capacitar -Contratación de Capacitadores. -Capacitar a los socios de la compañía -Evaluación del proceso de capacitación

Elaborado por: Nelly Chicaiza



2.4.3.4 Cuadro de Mando Integral

Para la compañía de transporte pesado Rutas Salcedences es importante plasmar un Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, a mediano y largo plazo donde el cuadro de mando integral resulta de gran ayuda para determinar a través de sus indicadores de control, financieros y no financieros a continuación se determina la matriz de cuadro de mando para la compañía .



Tabla 15: Cuadro de mando integral

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	PLAN DE ACCION	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta Dic 2023	Meta Dic 2021	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la compañía mediante el aumento de operaciones logísticas a nivel nacional.	Llevar contabilidad -Reporte de ingreso y gastos en referencia a las operaciones logística -Depositar en instituciones financieras a mediano y largo	1. Rentabilidad	Ingresos menos gastos	Mensual	Estados financieros	12%	> 30%	> 20%	12% / 20%	Efrain Espin (Gerente General)	1. Sistema de control presupuestario	Marlene Salazar (Contadora)	ene-21	dic-21	12mil
			2. Satisfacción de clientes	Resultados de las encuestas	Semestral	Encuestas de satisfacción de clientes	70%	> 95%	> 80%	70% / 80%	Efrain Espin (Gerente General)	2. Encuestas de satisfacción	Micaela Ortiz (Secretaria)	ene-21	jun-21	10 mil
			3. Organización de actividades administrativas	Productividad de los empleados = (Servicios Producidos) /	Anual	Implementar un organigrama estructural y funcional para delegar funciones	0%	> 95%	> 80%	80% / 95%	Efrain Espin (Gerente General)	3. Diseño de un organigrama estructural y funcional para delegar funciones	Micaela Ortiz (Secretaria)	ene-21	dic-21	5 mil
PROCESOS	Implementar un organigrama estructural y funcional para delegar funciones	Diseño del organigrama -Capacitar a empleados -Delegar funciones														
TALENTO HUMANO	Implementar procesos de capacitación, para obtener socios más participativos y dinámicos	Selección de temas de Capacitación. - Autorización del tema a capacitar -Contratación de Capacitadores. -Capacitar a los socios de la compañía -Evaluación del proceso de capacitación	Empleados capacitados en sus competencias	Total capacitación realizada / total capacitación proyectada	Semestral	Reportes de competencias por empleado y área	0%	100%	> 40%	40 / 100 %	Efrain Espin (Gerente General)	4. Capacitación y certificación	Carlos Martinez (RRHH)	ene-21	jun-21	10 mil

Elaborado por: Nelly Chicaiza

2.5 Conclusiones Capítulo II

- De acuerdo al análisis de la situación actual de la compañía de transporte Pesados Rutas Salcedenses S.A que fue determinado a través de la metodología de investigación cualitativa, permitió determinar por medio del procesamiento de la información en software MAXQDA 2020, donde se estableció que es necesario un planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la compañía, al ver que esta se encuentra afectado y no pueden tomar decisiones inmediatas al no poseer con una planificación estratégica.
- El diseño de la planificación estratégica aportará a la compañía de transporte Pesados Rutas Salcedenses S.A donde se define y establece una planificación acorde a las actividades del transporte de carga en la cual se encuentra plasmado la estructura ideológica, determinando la misión, visión, políticas y valores, posteriormente se desarrolló el mapa de procesos identificando los procesos de toda la compañía en general, se diseñó una representación gráfica del mapa estratégico y finalmente el cuadro de mando integrado con sus cuatro perspectivas.
- El diseño de mapa estratégico permitió desarrollar los objetivos estratégicos de acuerdo a las directrices estratégicas sacadas del análisis (FODA) de la compañía de transporte Pesados Rutas Salcedenses S.A de esta manera plasmo en el Cuadro de Mando Integral (CMI) detallando planes de acciones, medidas, metas y medios



CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

El presente trabajo de titulación del programa de maestría en Administración de Empresas de la modalidad de investigación del Modelo de Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Administrativa de la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A., se obtuvo el aval de un experto para la parte de la aplicación del instrumento de investigación, de la misma manera se obtuvo un aval para todo el trabajo investigativo por parte de la Ing. Fanny Katherine Amores Endara Directora de la Carrera de Logística y Transporte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE donde se anexa los documentos legalizados.

3.2. Evaluación de usuarios.

Para la evaluación de usuarios se realizó una entrevista al Gerente de la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. donde se llegó a concluir que tomarán en cuenta el trabajo desarrollado para mejorar la gestión administrativa ya que se lo ha venido trabajando de forma empírica ya que es una herramienta de apoyo para poder solucionar problemas que han venido presentado.



3.3. Evaluación de impactos o resultados (no aplica)

La evaluación de impactos o resultados no se aplica ya que no se implementó el trabajo investigativo.

3.4. Resultados de la propuesta (no aplica)

La evaluación de la propuesta no aplica ya que no se implementó y no se tiene ningún resultado del trabajo investigativo.

3.5 Conclusiones del III capítulo

- Se puede concluir que la aplicación y/o validación de la propuesta no se puede determinar todos los ítems que requieren puesto que el presente trabajo de titulación, termina con una propuesta para posteriormente la compañía implemente la planificación estratégica, por esta razón no aplica la evaluación de impactos o resultados y los resultados de la propuesta.
- En conclusión se obtuvo el aval de expertos para aplicar la herramienta de investigación y el aval del tema desarrollado para que el trabajo investigativo sea concluido con éxito y sirva a los estuantes como un instrumento de investigación.



Conclusiones Generales

- Para el trabajo de titulación del programa de maestría en Administración de Empresas de la modalidad de investigación, se identificó bases teóricas relacionadas con el tema que sustenten la planificación estratégica y gestión administrativa para el desarrollo de la propuesta de acuerdo a la investigación realizada.
- Para el diagnóstico de la situación actual de la compañía de Transporte Pesados Rutas Salcedenses se utilizó una investigación cualitativa, donde se recolectó la información basada en la entrevista obteniendo respuestas abiertas que fue interpretadas a través del software MAXQDA 2020, donde se estableció que es necesario una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la compañía.
- El diseño de la planificación estratégica para la gestión administrativa permitió que la compañía de transporte Pesados Rutas Salcedenses S.A esta conformado por el desarrollo de la estructura ideológica para tener claro de quienes son y hacia dónde quieren ir, también se determinó el mapa de procesos para tener claro cuáles son los procesos claves de la compañía donde se creó estrategias mediante el mapa estratégico con las cuatro perspectivas que son: de talento humano, proceso, cliente, y perspectiva financiera, para finalmente poder realizar el cuadro de mando integrando que ayude a una mejor organización y tener una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de las actividades de la compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general a mediano y largo plazo.



Recomendaciones Generales

- Recomiendo actualizar los conocimientos teóricos sobre las herramientas de gestión porque es importante implementar en empresas de producción o de servicio ya que estamos en un mundo globalizado donde debemos estar siempre innovando nuevas herramientas que aporten a las empresas en general.
- Se recomienda a los estudiantes aplicar software para análisis de datos cuantitativos o cualitativos, en este caso se aplicó una investigación cualitativa aplicando una entrevista abierta al personal administrativo y socios de la compañía, a continuación de utilizó el software MAXQDA 2020 para analizar los datos y poder interpretarlos de mejor manera.
- Se recomienda a la compañía de transporte pesados Pesados Rutas Salcedenses S.A implementar esta herramienta de gestión para que solucionen todos los problemas encontrados en la investigación de esta manera tendrán una gestión administrativa adecuada.



Referencias bibliográficas

- Amador Posadas, F. (2004). La planeación estratégica en el proceso administrativo.
- Achua, T. L. (Junio de 2005). Liderazgo. Bogota.
- Amador, J. p. (2008). Proceso administrativo. Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo.
- Andrade, F. (2011). Fundamentación filosófica y teórica de la comunicación como derecho humano. Obtenido de Fundamentación filosófica y teórica de la comunicación como derecho humano:
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762011000100006
- Ansoff, H. I. (1997). La dirección y su actitud ante el entorno. España: Deusto.
- Ansoff, H., & Hayes, R. (1990). Planificación estratégica. Mexico: Trillas.
- Armijo, M. (2005). Serie Manuales.
- Armijo, M. (2009). Manual planificación estratégica. Obtenido de Manual planificación estratégica:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Armijo, M. (2011). Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Armijo, M. (Junio de 2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público . Obtenido de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público .
- Baraybar, F. A. (2010). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard. Madrid: ESIC.
- Bonilla, L. B. (2003). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. Ágora.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: ELservier.
- Chiavenato. (2002).



Córdova, M. (2018). Estructura ideológica. Obtenido de [http://scholar.google.com/ec/scholar?q=estructura+ideologica++\(cordova+m+2018\)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](http://scholar.google.com/ec/scholar?q=estructura+ideologica++(cordova+m+2018)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)

Cruz, O. (2007).

Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*,

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/17795/34440>.

expreso.ec. (2018). Transportistas de carga pesada buscan mejoras para su impulso. *expreso.ec*, 2.

Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mexico: McGraw-Hill.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* /Fleitman Jack. México.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. . México: Pearson Educación de México S.A.

Galeas , G. (2014). **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA QUINLATA**. Obtenido de **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA QUINLATA:**

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6991/1/tesis-008%20%20Gesti%20de%20Empresas%20Agr%20adcolas%20y%20manejo%20de%20poscosecha%20-CD%20222.pdf>

Gantt , H. (s.f.).

Halten, J. (1987). *a estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos*.

Hernandez. (2002).

Hofer, & Schendel . (1978). *Las organizaciones pueden gestionar esta dependencia desarrollando*.

Huaman, P. (Mayo de 2006). **IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. Obtenido de



IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Jarramillo , M., & Gonzalez , S. (2015). Planeación Estratégica para La Empresa Transporte El Dorado S.A.S. Obtenido de Planeación Estratégica para La Empresa Transporte El Dorado S.A.S:

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mapa Estrategico .

Kerlinger, E. (1079). Metodología Dela Investigación. Obtenido de Metodología Dela Investigación:

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Koontz, & Weinrich. (2004).

Manes, J. M. (2014). Marketing. Ediciones Granica S.A.

Martínez Martínez, A., & Cegarra Navarro, J. (2014). Gestión por procesos de negocio. España: Economista.

McKinsey. (2009). Portafolio de PE. Obtenido de Portafolio de PE:

<https://sites.google.com/site/portafoliodepe/iv-importancia-creciente-de-la-planificacion-estrategica>

Mintzberg, H. (1997). Proceso Estratégico. Person Educación.

Morales Ordoñez, J. (15 de Junio de 2016). Planificación estratégica y resultados. Obtenido de Planificación estratégica y resultados:

<https://www.eluniverso.com/opinion/2016/06/16/nota/5638224/planificacion-estrategica-resultados>

Norton , P., & Kaplan, R. (2001). Mapa Estrategico. Barcelona: Measures .

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). Definición de comercio. Obtenido de Definición de comercio: <https://definicion.de/comercio/>

Philip, K. (2004). Marketing. Madrid : Pearson Educación.

Ramos, C. A. (23 de 01 de 2015). Los paradigmas de la investigación científica. Obtenido de Los paradigmas de la investigación científica:



http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

Salazar, A. (2015). PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO. Obtenido de PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11253/TEISIS%20DE%20GRADO%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santana, S. (2016). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA.

Obtenido de LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS

DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA:

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22999/1/T3638M.pdf>

Tabatony, P., & Jarniou, P. (1975). Les systemes de Gestion: politiques et structures. París: PUF.

Taylor, S., & Bogdan, E. (1987). Introcución a los métodos Cualitativos de investigación. Paidós, <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>.

Obtenido de Introcución a los métodos Cualitativos de investigación.

Thompson , & Strickland. (Noviembre de 2011). Administración Estratégica. Obtenido de Administración Estratégica:

http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_2/LIBRO_2/DOCUMENTOS/ResumenThompson%20&%20Strickland.pdf

Torres Valdivieso, S., & Mejía Villa, A. (2006). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503205.pdf>

Travez, & Berretta. (2006). Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias .



ANEXOS



ANEXO A

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

PARADIGMA

En el siguiente trabajo investigativo se aplica el paradigma interpretativo ya que con este se puede comprender la realidad dinámica y diversa, se lo denomina cualitativo, fenomenológico-naturalista o humanista, ya que su interés va dirigido al significado de las acciones humanas y de la practica social, considera a la entrevista, como método modelo de producción de conocimiento, su lógica es el conocimiento que permita al investigador entender lo que está pasando con su objeto de estudio.

Se aplicará el paradigma interpretativo ya que se comprenderá la realidad de la compañía y determinar qué está pasando con el problema con el significado de las acciones humanas y de sus conocimientos.

ENFOQUE

Se aplicará el enfoque cualitativo ya que busca comprender los fenómenos dentro de su contexto usual, se basa en las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, documentos, y demás fuentes que persigan el fin de pretender no generalizar los resultados (Cuenya & Ruetti, 2010)

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque cualitativo porque no se manipulara las variables solo se describirá de forma detallada de la situación actual de la compañía de transporte pesado y se centrara en la calidad o cualidad de las cosas.



DISEÑO

En esta investigación es de diseño no experimental ya que no hacemos no existe manipulación de las variables ni aleatorización de las mismas. Se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizar. (Kerlinger, 1079)

El trabajo investigativo es de diseño no experimental ya que no se manipulara variables, no se realizara experimentos ya que solo se observara los problemas para luego analizarlos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Está investigación es de tipo descriptiva porque permite caracterizar y detallar, a través de la aplicación de técnicas de análisis y síntesis como es o se manifiesta el problema o motivo de la investigación de la empresa desde la percepción del cliente interno y externo, igualmente, permite establecer la situación real en la que encuentra la Compañía en la actualidad y sus posibles soluciones.

Esta investigación es de tipo descriptivo porque aquí se describirá todos los problemas encontrados desde la el punto de los que conforma la compañía de esta manera conocer cuál es su situación actual y ver las posibles soluciones con beneficio a la compañía.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. (Pérez Porto & Merino, 2012)

Método Inductivo, mediante este método se observara de forma directa todas y cada una de las expectativas que se presentó en la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A., tanto las oportunidades y amenazas, pero siempre teniendo en cuenta los aspectos externos y la competitividad que se presenta en el mercado laboral.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Entrevista Directa.-** Mediante la entrevista directa se obtendrá información confiable de los Directivos de la compañía con respecto al número de socios, la misión, visión, objetivos y también sobre la problemática, como la competitividad y aspectos negativos de la compañía.
- **La Observación.-** La observación es una técnica en el que se determinaran hechos de conducta y comportamiento del personal que dispone la compañía.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

- **Guía de Preguntas.-** Como instrumento para la información se utilizara la guía de preguntas abiertas en el cual se detallaron aspectos para la investigación en referencia a la problemática de la compañía.
- **Ficha de Observación.-** Mediante la guía de observación se tomara apuntes de lo que se observa como los factores tanto externos como interno de la problemática dentro de la compañía.

POBLACIÓN –MUESTRA

No aplica la población y muestra porque se realiza unas entrevistas a los que conforman la empresa como son 48 socios.

PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Identificar el cargo que ocupa el entrevistado
- Preparar las preguntas y los documentos necesarios para la entrevista.
- Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista
- Elegir un lugar donde se va a realizar la entrevista.
- Hacer la cita con la debida anticipación
- Realizar la entrevista bajo parámetros antes mencionados,

TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

- Realizar un documento en Word de las respuestas dadas



- Introducirá en el software MAXQDA2020.
- Verificar las palabras que más se repitan
- Clasificar cuales son fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de acuerdo a la entrevista y ficha de observación

ANÁLISIS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicara las siguientes actividades para la investigación:

- Realizar un diagnóstico situacional actual para conocer los factores externo e interno de la compañía, que serán identificadas en el proceso de la entrevista.
- Realizar una Matriz de cruce de análisis FODA
- Realizar Matriz para la elaboración directrices estrategias
- Finalmente, se elaborará un informe de las conclusiones derivadas de la aplicación de la investigación, mismo que servirá de base para establecer las correctivas soluciones a los problemas encontrados en la Compañía



ANEXO B

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENTREVISTA

Se realizó las siguientes entrevistas después de obtener el aval de un experto que fue revisado y aprobado para que luego sea ejecutado el instrumento de investigación a los socios de la Compañía para analizar la situación actual de la Compañía y determinar si la planificación estratégica aportará para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo donde se realizó 17 entrevistas ya que no era necesario realizar más entrevistas porque se reiteraban constantemente las respuestas como se puede evidenciar cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas de 4 personas del área administrativa y 13 socios de la compañía.

Entrevista

Fecha: 15 de febrero del 2020

Preguntas: 1. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que tiene la compañía (Debilidades)?

Respuesta 1: El problema más relevante que tiene la compañía es que hay mucha competencia en el servicio del transporte de carga hoy en día hay en Salcedo 3 compañías de transporte y a nivel nacional es miles de camiones que transitan

Respuesta 2: La compañía tiene problemas al tener competencia en el servicio del transporte de carga por eso hay transportistas que cobran menos los fletes y a nosotros no nos resulta porque nos cuesta el mantenimiento las llantas y sobre todo los repuestos son caros

Respuesta 3: Tenemos problemas ya que la compañía no cuenta con una estructura para cada función de los socios ya que por eso no asocian a empresas para que podamos trabajar directamente.

Respuesta 4: La compañía no hacemos publicaciones en ningún medio de comunicación para que la compañía sea conocida ya que cada transportista buscamos nuestros propios fletes.

Respuesta 5: En la compañía no tenemos capacitaciones que nos indiquen que debemos hacer para las matrículas de los carros, exoneraciones algunos compañeros han pagado muchos impuestos por no saber y no hacer a tiempo las matriculaciones vehiculares



Respuesta 6: La compañía tiene problemas al tener competencia en el servicio del transporte de carga y por esta razón no podemos superar o hacer algo mas solo se trabaja para sobrevivir y mantenernos día a día

Respuesta 7: La compañía tiene problemas al tener competencia en el servicio del transporte de carga ya que en el Ecuador hay un sinnúmero de compañías de transporte de carga.

Respuesta 8: En la compañía No tenemos capacitaciones de ningún tipo si sería buenos que nos den ya que así podemos también tener conocimientos.

Respuesta 9: No tenemos capacitaciones en la compañía eso es un problema muy grande ya que por desconocimiento de algunas cosas se paga dinero al estado

Respuesta 10: No tenemos capacitaciones por parte de la compañía por lo que desconocemos de los pagos de impuestos.

Respuesta 11: La compañía tiene problemas al tener competencia en el servicio del transporte de carga y así nos crea competencia que hacen que nosotros bajemos de costos en los fletes

Respuesta 12: La compañía tiene problemas al tener competencia en el servicio del transporte de carga y no buscan que hacer para mejorar a nosotros como transportistas

Respuesta 13: La compañía tiene problemas al tener competencia en el servicio del transporte de carga pero no tienen alternativas para ser mejor que la competencia

Respuesta 14: la compañía no tiene una estructura Orgánica definida que les permita dirigir la compañía.

Respuesta 15: La compañía no hacemos publicaciones en ningún medio de comunicación tampoco tiene interés de hacer algo por nosotros los transportistas cada quien trabaja por su cuenta

Respuesta 16: En la compañía no tenemos capacitaciones para que tengas conocimiento de algo

Respuesta 17: Yo lo que miro de nuestra compañía y es un problema primordial que no tenemos una sede propia ya que arrendamos y eso es un gasto para la compañía cada mes donde aportamos los socios.



Pregunta 2.- ¿Cuáles son los aspectos positivos más relevantes que tiene compañía (Fortalezas)?

Respuesta 1: Los aspectos positivos que tiene la compañía es por navidad compartimos un momento de amistad donde tenemos **agasajos** compartimos cada año haciendo la misa de la virgen del cisne,

Respuesta 2: El aspecto positivo que hacen la compañía son **Agasajos Navideños entre otros eventos de incentivo** que es bueno para los socios

Respuesta 3: Lo bueno de la compañía la totalidad de los Vehículos cuentan con GPS y seguro ya que hemos tenidos muchos robos y eso es pérdidas para nosotros mismo

Respuesta 4: La mayoría de los socios tenemos **Vehículos nuevos** por el seguro mismo ya que ellos nos recomiendan,

Respuesta 5: La mayoría de los socios ya manejamos **Precios competitivos** dependiendo el lugar a donde se viaje y dependiendo que producto se va ha transportar.

Respuesta 6: La compañía hacen **Reuniones cada mes** para hablar de las cuotas pago a secretarias y si hay algún trámite pendiente

Respuesta 7: Lo que hace la compañía son **Agasajos Navideños entre otros eventos de incentivo** para nosotros como socios.

Respuesta 8: Los **Vehículos cuentan con GPS y seguro** y es algo positivo para los socios de la compañía.

Respuesta 9: la mayoría compramos **Vehículos nuevos** para mayor seguridad de nosotros mismo ya que viajamos grandes distancias.

Respuesta 10: lo bonito que existe cada año en la compañía es el **Agasajos Navideños entre otros eventos de incentivo** que compartimos entre socios y familias un día al año.

Respuesta 11: los **Vehículos cuentan con GPS y seguro** por los robos que se tiene hay mucha delincuencia por eso es importante tener estos seguros

Respuesta 12: los aspectos positivos de los socios que pertenecen a la compañía es tener **Vehículos nuevos.**

Respuesta 13: algo positivo que tenemos **Vehículos cuentan con GPS y seguro** para evitar robos.

Respuesta 14: lo que es bueno de la compañía que tenemos **Agasajos Navideños entre otros eventos de incentivo** que tenemos como socios

Respuesta 15: los **Vehículos cuentan con GPS y seguro** ya que en años pasados teníamos muchos robos asaltos por eso tomamos la opción de poner estos dispositivos

Respuesta 16: la mayoría tenemos **Vehículos nuevos** para satisfacer a los clientes dando un buen servicio

Respuesta 17: lo bueno de la compañía que tenemos **Agasajos Navideños entre otros eventos de incentivo** ya sea con nuestras cuotas mismo pero es un momento de distracción de compartir todos es bueno eso.

Pregunta 3.- ¿Qué aspectos positivos políticos, sociales, cambios geográficos, aportan a la compañía (Oportunidades)?

Respuesta 1: Las oportunidades que tenemos los **avances tecnológicos** por eso contamos con vehículos nuevos y con rastreos satelitales.

Respuesta 2: lo que aportaría a la compañía es que cada día tenemos **Avances tecnológicos** en el Ecuador

Respuesta 3: los aspectos positivos sería **Crecimiento poblacional y empresarial** así aumentaría más fuentes de trabajo para nosotros los transportistas

Respuesta 4: **En el Ecuador existe empresas productoras y comercializadoras** que es un aspecto positivo para mejorar la situación del transportista.

Respuesta 5: los aspectos positivos que estamos mirando y también porque hay compañeros que han mencionado que las **Empresas públicas que requieren servicio de transporte** que es bueno presentar ahí nuestro servicio

Respuesta 6: los aspectos positivos es que la **Ley de tránsito reduce accidente** así tenemos menos accidentes por los reductores de velocidad también por la ley de tránsito.

Respuesta 7: los **Avances tecnológicos** son aspectos positivos que ayudan a mejorar nuestro servicio hoy en día ya solo nos contactamos con los clientes por vía telefónica

Respuesta 8: los aspectos positivos es el **Crecimiento poblacional y empresarial** así tenemos más lugares de trabajo donde podamos ofrecer nuestro servicio.

Respuesta 9: En el Ecuador existe empresas productoras y comercializadoras donde la mayoría de los socios han entrado a trabajar y es bueno porque es un trabajo permanente.

Respuesta 10: Existe Empresas públicas que requieren servicio de transporte y deberíamos asociarnos ahí para tener un trabajo seguro.

Respuesta 11: los aspectos positivos que yo he visto y que ayudan a la compañía son los Avances tecnológicos sea para comunicar o para los vehículos tener rastreos satelitales.

Respuesta 12: hoy en día existe un Crecimiento poblacional y empresarial donde es bueno ya que así en las empresas necesitan trasladar sus productos y ellos prefieren contratar transporte externo

Respuesta 13: En el Ecuador existe empresas productoras y comercializadoras donde podemos trabajar los transportistas ya que ellos transportan producto terminado y también materia prima.

Respuesta 14: Existe algunas Empresas públicas que requieren servicio de transporte donde es muy bueno porque son opciones de trabajo para nosotros como transportistas

Respuesta 15: el aspecto positivo he visto que al momento de comunicar con los clientes para poder hacer el pago es por transacciones ya no es necesario mantener contacto o llevar dinero a la mano vemos que existe Avances tecnológicos para algunas cosas

Respuesta 16: Algo positivo para la compañía es que existe en el Ecuador existe empresas productoras y comercializadoras que es muy bueno porque va creciendo por eso es necesario transportar productos de un lugar a otro

Respuesta 17: Existe Empresas públicas que requieren servicio de transporte donde miramos aspecto positivo para nuestra compañía.

4.- ¿Qué aspectos negativos políticos, sociales, tecnológicos perjudica a la compañía (Amenazas)?

Respuesta 1: Las amenazas o los problemas que afecta a la compañía es que nuestra competencia a veces tiene a bajar los costos en los fletes donde ya nos ocupan por esta razón.



Respuesta 2: El aspecto negativo que **la competencia tiene precios bajos en los fletes** por esto no se puede competir

Respuesta 3: **Los precios elevados de combustible afecta a los transportes** es uno de los aspectos negativos que afecta a la compañía.

Respuesta 4: **Los precios elevados en repuestos** afectan al transportista porque los fletes bajos no alcanza para comprar los repuestos

Respuesta 5: **No existe libre importación** es un aspecto negativo por eso los repuestos de los caros son muy caros lo que perjudica a los transportistas

Respuesta 6: a la compañía perjudica los **Costó de vehículos elevados** impidiendo que los algunos socios no puedan cambiar de vehículos.

Respuesta 7: la amenaza que tiene la compañía es que **La competencia tiene precios bajos en los fletes** y nosotros no miramos que solución dar a ese problema que tenemos.

Respuesta 8: los problemas que tenemos los transportistas son **Los precios elevados de combustible afecta al transporte** donde si nosotros subimos los costos de fletes perdemos clientes por eso es un gran problema.

Respuesta 9: **Los precios elevados en repuestos** perjudica a los transportistas decidiendo salir de este tipo de negocio.

Respuesta 10: la compañía tiene amenaza porque **la competencia tiene precios bajos en los fletes** eso perjudica los socios de la compañía

Respuesta 11: la amenaza que se tiene en la compañía es **los precios elevados de combustible afecta al transporte** donde no resulta ya que los que nos contratan no nos quieren pagar mas y al otros camiones que cargan por menos precios

Respuesta 12: Yo digo que nos afecta al transporte pesado **Los precios elevados en repuestos** por eso existe delincuencia nos roban a los camiones para vender en repuestos.

Respuesta 13: lo que afecta directamente a la compañía es que **la competencia tiene precios bajos en los fletes** donde nosotros no podemos competir ellos no se dan cuentan para mantener un camión en óptimas condiciones nos cuesta

Respuesta 14: lo que afecta a nosotros como transportistas son **los precios elevados de combustible afecta al transporte** en general porque el combustible sube nosotros debemos subir los fletes entonces todo esto es una cadena

Respuesta 15: Debido a los **precios elevados en repuestos** hay mucha malestar en los transportistas porque a veces en un arreglo se gasta 5000 dólares o más y también has daños que llega hasta 10000 dólares entonces no hay como hacer nada.

Respuesta 16: **La competencia tiene precios bajos en los fletes** donde esto afecta a la compañía ya que nosotros nos dejan parados porque los clientes prefieren precios bajos.

Respuesta 17: Lo que se miró cuando sucedió el paro **Los precios elevados de combustible afecta al transporte** donde no resultaba pero al momento que nosotros subíamos los costos de transporte ellos igual decían por qué y ellos igual no les resulta sacra un producto y pagar precios elevados del transporte.

Pregunta 5. ¿Qué considera usted que necesita la empresa para mejorar su gestión?

Respuesta 1: Lo que hace falta a la compañía es que las reuniones que hay, deberíamos **planificar** que es lo que deberíamos hacer para mejorar el servicio.

Respuesta 2: lo que hace falta a la compañía es **Planificar** porque aquí todo hacen de la noche a la mañana hasta a veces los programas que se hacen.

Respuesta 3: lo que sería bueno y hace falta a la compañía es hacer **Convenios con empresas grandes** donde tengamos un trabajo estable

Respuesta 4: lo que hace falta la compañía es hacer **Publicidad** porque algunas personas desconocen de nuestro servicio.

Respuesta 5: sería bueno que todos aportemos a la compañía para **Tener establecido las funciones de cada persona** y poder colaborar y sacar adelante a la compañía.

Respuesta 6: lo que deberíamos hacer es **Planificar** lo que vamos hacer cada dos meses o tres e ir viendo cómo vamos a mejorar todo en la compañía.

Respuesta 7: Deberíamos todos ver cómo hacer **Convenios con empresas grandes** para tener por lo menos un trabajito porque hay semanas que no se logra tener viajes por ningún lado.

Respuesta 8: hace falta **Publicidad** para que nos lleguen a conocer mejor y ver que camiones no más tenemos de tonelaje

Respuesta 9: hay que **Planificar** las cosas que se va hacer en cada año para así poner metas y decir este año hacer convenios y este año vamos a hacer esto pero por lo menos saber qué es lo que vamos hacer y cómo la compañía nos va ayudar a nosotros

Respuesta 10: hay que hacer **Convenios con empresas grandes** para tener más lugares de trabajo ya que afuera hay mucha competencia.

Respuesta 11: deberíamos hacer **Publicidad** en medios de comunicación para así tener más trabajo nosotros mismos

Respuesta 12: a la compañía le hace falta **Planificar** todo porque a veces nos llaman a reuniones de un día para otro y algunos estamos de viajes largos y no podemos acercar.

Respuesta 13: debemos hacer **Convenios con empresas grandes** y asegura trabajos porque hay temporadas que hay trabajo.

Respuesta 14: lo que hace falta es **Publicidad** para que la gente nos conozca

Respuesta 15: la compañía lo que hace falta **Planificar** todo lo que va hacer para por lo menos saber y uno también estar preparado para esas reuniones o alguna actividad.

Respuesta 16: falta hacer **Convenios con empresas grandes** que requieran nuestro servicio para poder ingresar algunas unidades.

Respuesta 17: lo que hace falta es **Planificar** hasta que nos informen de cuando son las matriculas que documentos o para cualquier otro trámite.

Análisis e interpretación de resultados de la entrevista

Después de haber realizado la entrevista y clasificada la información en work se procedió a ingresar dicha información al software MAXQDA Analytics Pro 2020, para ser procesada, de esta manera obtener datos estadísticos que nos lleven a concluir como se encuentra actualmente la compañía y si la planificación estratégica aportara en la gestión administrativa donde se obtuvo los siguientes resultados.

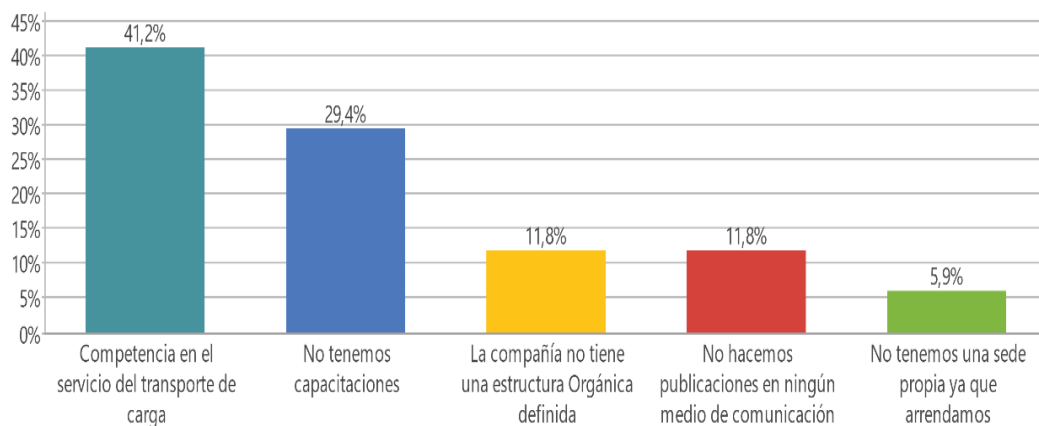
Preguntas: 1. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que tiene la compañía (Debilidades)?

Anexo 1: Debilidades

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Competencia en el servicio del transporte de carga	7	41,18	41,18
No tenemos capacitaciones	5	29,41	29,41
La compañía no tiene una estructura Orgánica definida	2	11,76	11,76
No hacemos publicaciones en ningún medio de comunicación	2	11,76	11,76
No tenemos una sede propia ya que arrendamos	1	5,88	5,88
TOTAL (válido)	17	100,00	100,00

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Anexo 2: Gráfico de debilidades



Elaborado por: Nelly Chicaiza

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar cuáles son las debilidades que tiene la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. que corresponde el 41,20% de los socios manifiestan que la competencia es problema más grande

que tienen seguido del 29,40 % que no tienen capacitación son las debilidades más relevantes de la compañía.

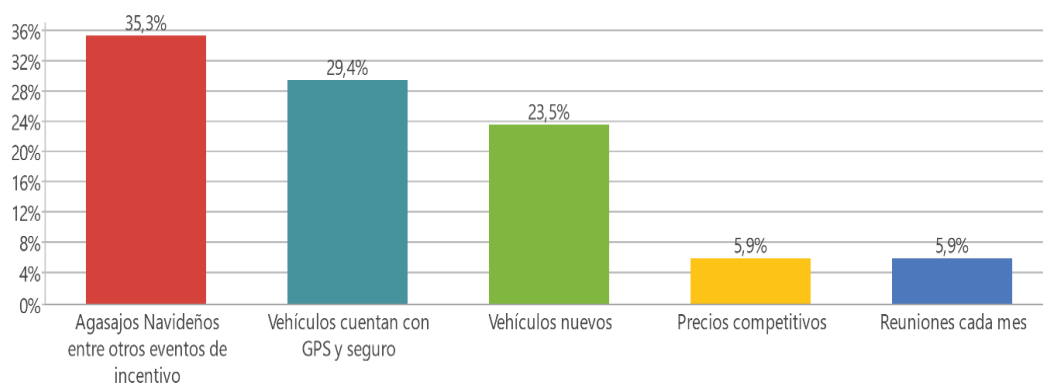
Pregunta 2.- ¿Cuáles son los aspectos positivos más relevantes que tiene compañía (Fortalezas)?

Anexo 3: Fortalezas

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Agasajos Navideños entre otros eventos de incentivo	6	35,29	35,29
Vehículos cuentan con GPS y seguro	5	29,41	29,41
Vehículos nuevos	4	23,53	23,53
Precios competitivos	1	5,88	5,88
Reuniones cada mes	1	5,88	5,88
TOTAL (válido)	17	100,00	100,00

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Anexo 4: Gráfico fortalezas



Elaborado por: Nelly Chicaiza

Análisis e interpretación de resultados

De los datos obtenidos se puede decir que las fortalezas que tiene la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. que corresponde al 35,30% de los socios manifiestan que los agasajos navideños seguidos del 29,40% que los vehículos cuentan con GPS y seguros son las fortalezas más relevantes de la compañía.

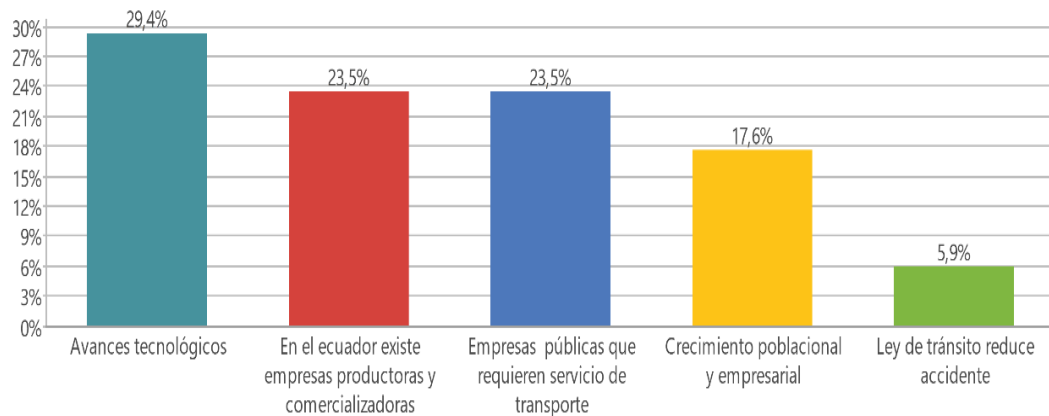
Pregunta 3.- ¿Qué aspectos positivos políticos, sociales, cambios geográficos, aportan a la compañía (Oportunidades)?

Anexo 5: Oportunidades

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Avances tecnológicos	5	29,41	29,41
En el Ecuador existe empresas productoras y comercializadoras	4	23,53	23,53
Empresas públicas que requieren servicio de transporte	4	23,53	23,53
Crecimiento poblacional y empresarial	3	17,65	17,65
Ley de tránsito reduce accidente	1	5,88	5,88
TOTAL (válido)	17	100,00	100,00

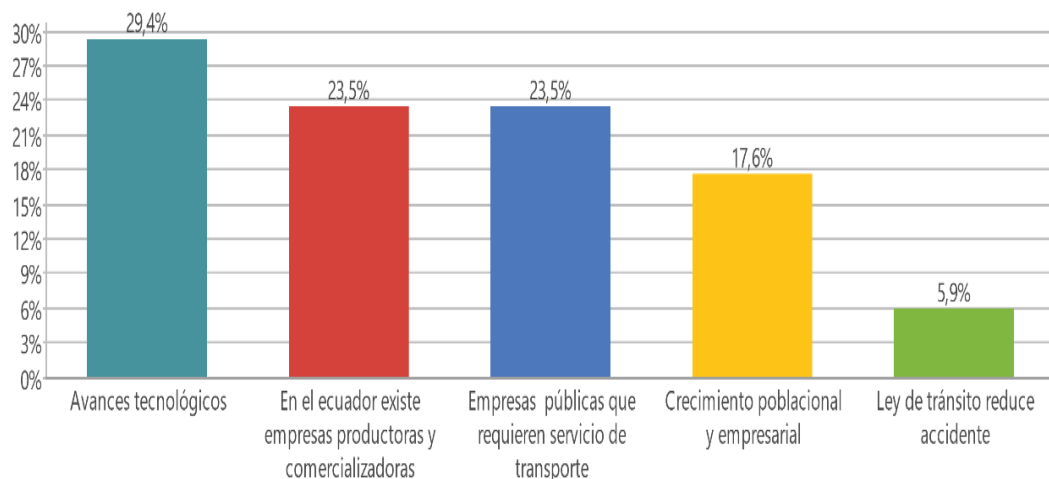
Elaborado por: Nelly Chicaiza

Anexo 6: Gráfico, Oportunidades



Elaborado por: Nelly Chicaiza

Segmentos codificados (todos los documentos)



Elaborado por: Nelly Chicaiza

Análisis e interpretación de resultados

De los datos obtenidos se puede decir que las oportunidades que tiene la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. corresponde al 29,40% de los socios manifiestan los avances tecnológicos son más relevantes seguido del 23,50% corresponde a que en el Ecuador existe empresas productoras y comercializadoras, también las empresas públicas requieren servicios de transporte, estas son las oportunidades más relevantes de la compañía.

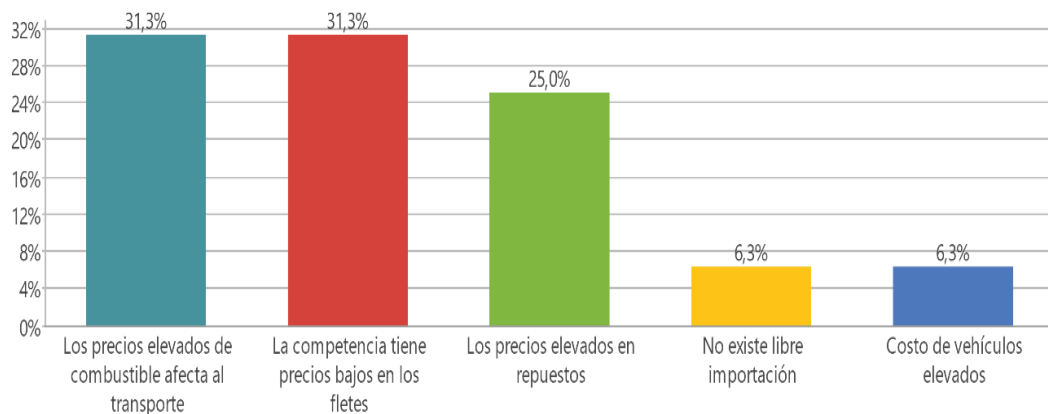
4.- ¿Qué aspectos negativos políticos, sociales, tecnológicos perjudica a la compañía (Amenazas)?

Anexo 7: Amenazas

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Los precios elevados de combustible afecta al transporte	5	31,25	31,25
La competencia tiene precios bajos en los fletes	5	31,25	31,25
Los precios elevados en repuestos	4	25,00	25,00
No existe libre importación	1	6,25	6,25
Costo de vehículos elevados	1	6,25	6,25
TOTAL (válido)	16	100,00	100,00

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Anexo 8: Gráfico Amenazas



Elaborado por: Nelly Chicaiza

Análisis e interpretación de resultados

De los datos obtenidos se puede decir que las amenazas que tiene la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. corresponde el 31,30% de los socios manifiestan que la competencia tiene precios bajos en los fletes y los precios elevados de combustible afecta al transporte seguido del 25% manifiestan que los precios elevados en repuestos son las amenazas más relevantes de la compañía.

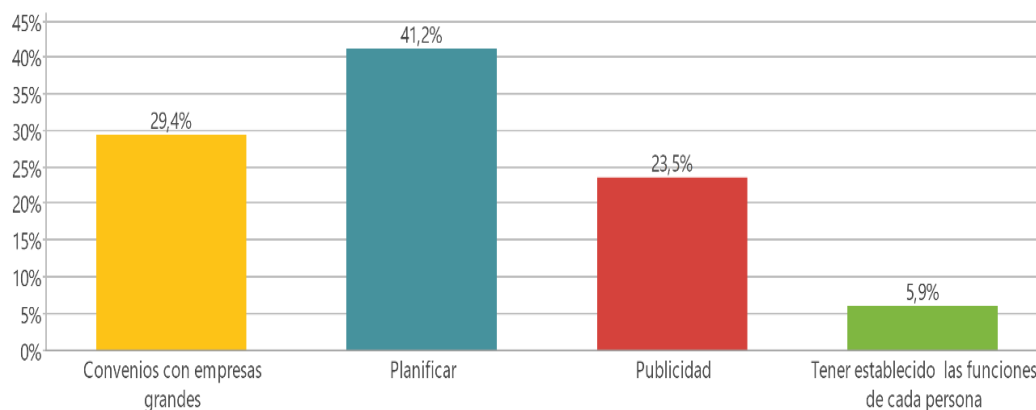
Pregunta 5. ¿Qué considera usted que necesita la empresa para mejorar su gestión?

Anexo 9: Mejoramiento de gestión

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Planificar	7	41,18	41,18
Convenios con empresas grandes	5	29,41	29,41
Publicidad	4	23,53	23,53
Tener establecido las funciones de cada persona	1	5,88	5,88
TOTAL (válido)	17	100,00	100,00

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Anexo 10: Gráfico, Mejoramiento de gestión



Elaborado por: Nelly Chicaiza

Análisis e interpretación de resultados

De los datos obtenidos se puede decir que las necesidades que tiene la Compañía de transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A. corresponde el 41,20% de los socios manifiestan que la planificación es importante para dar solución a los problemas que tiene la compañía mientras que el 29,40% dicen que la falta de convenios esto son los problemas encontrados lo que no permite que la compañía tenga una buena gestión administrativa siendo así las necesidades primordiales de la compañía donde se concluye que la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa si mejoraría la compañía de transporte

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑÍA A TRAVÉS DEL FODA

Luego de haber realizado el análisis de la entrevista se realiza un diagnostico situacional de la compañía determinado y clasificado cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se obtuvo en entrevista donde se determinó la siguiente información.

CATEGORIZACION DEL FODA

Antes de determinar el FODA es importante categorizar para su clasificación y determinación de las directrices estratégicas que se identificara a través de la matriz de cruce.

Tabla 16: Categorización

CATEGORIA	SIGNIFICADO
F	Fortalezas
O	Oportunidades
D	Debilidades
A	Amenazas

Elaborado por: Nelly Chicaiza

ANÁLISIS INTERNO.

Para determinar el análisis interno de la compañía que fue recabada la información en la entrevista de las fortalezas y debilidades, es indispensable determinar los parámetros que comprende dicho análisis.

- Capacidad del talento humano
- Planificación
- Aspecto técnico en el transporte
- Cliente
- Proveedores

Tabla 17: Análisis interno de la Compañía

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Cuenta con unidades nuevas y renovadas para transportar los diferentes tipos de carga.	D1. Similitud de servicios con otras empresas de transporte pesado.
F2. Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos de carga.	D2. No cuenta con una Estructura Orgánica bien definida
F3. Existe un agradable clima laboral ya que se desarrolla las actividades dentro de un marco de amistad, respeto participativo y compañerismo.	D3. La compañía no realiza publicidad constante.
F4. Participación de ideas por parte de los integrantes de la compañía, para tomar decisiones.	D4. La compañía no brinda capacitación a su personal.
F5. Competitividad en precios y plazos de entrega	D5. La compañía no cuenta con sede propia.

Elaborado por: Nelly Chicaiza

ANÁLISIS EXTERNO

Para determinar el análisis externo de la compañía que fue recabada la información en la entrevista de las oportunidades y amenazas, es indispensable determinar los parámetros que comprende dicho análisis.

- Factores político – legal
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico.
- Factor demográfico
- Factor de competencia

Tabla 18: Análisis externo

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Incremento de empresas productoras y comercializadoras a nivel de Ecuador requieren incrementar la logística de transporte.	A1. Existe la probabilidad de que la competencia reduzca sus costos en los fletes y ocasionaría el abandono de nuestros clientes habituales.
O2. Los avances tecnológicos permiten contar con vehículos modernos y que no contaminan el medio ambiente.	A2. Aumento en precios de los combustibles y canasta de repuestos.
O3. Crecimiento poblacional y empresarial	A3. El constante cambio de leyes de reglamentos por parte del ente rector
O4. La externalización de servicios (outsourcing), por parte de las empresas públicas.	A4. Normativas y restricciones legales para el sector de la transportación
O5. Contar con una ley de tránsito ordenada, aplicable a la transportación vial.	A5. Impedimento de libre importación de mercaderías

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Tabla 19: Matriz FODA de directrices

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
MATRIZ FODA DE DIRECTRICES ESTRETEGICAS	F1. Cuenta con unidades nuevas y renovadas para transportar los diferentes tipos de carga.	D1. Similitud se servicios con otras empresas de transporte pesado.
	F2. Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos de carga.	D2. No cuenta con una Estructura Orgánica bien definida
	F3. Existe un agradable clima laboral ya que se desarrolla las actividades dentro de un marco de amistad, respeto participativo y compañerismo.	D3. La compañía no realiza publicidad constante.
	F4. Participación de ideas por parte de los integrantes de la compañía, para tomar decisiones.	D4. La compañía no brinda capacitación a su personal.
	F5. Competitividad en precios y plazos de entrega	D5. La compañía no cuenta con sede propia.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO) (CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS (DO) (PRESERVACIÓN)
O1. Incremento de empresas productoras y comercializadoras a nivel de Ecuador que requieren incrementar logística de transporte.	F1, O1. Elaborar un Plan de Marketing F2; O1. Implementar un sistema logístico para ver donde se encuentra su mercadería	D1, O1. Diseñar sistemas logísticos que ayuden al servicio de transporte D2; O1. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta D5, O1. Realizar planes estratégicos que ayude a captar clientes potenciales.



O2. Los avances tecnológicos permiten contar con vehículos modernos y que no contaminan el medio ambiente.	F1, O2. Asociarse con empresas que tengan la misma responsabilidad social y aumentar el mercado	D1, O2. Adquirir sistemas informáticos que ayuden a optimizar recursos y tiempos en tramitologías. D4; O2 solicitar a las concesionarias que antes de adquirir las unidades planifiquen capacitaciones a los socios de la compañía
O3. Crecimiento poblacional y empresarial	F1, O3. Crear fidelización de nuestros clientes a través de la personalización de nuestros servicios. F2; O3. Establecer campañas de publicidad donde se releve la seguridad de las mercancías en el transporte. DF3; O3, Elaborara procesos bien definidos	D1, O3. Elaborar un Plan de Marketing
O4. La externalización de servicios (outsourcing), por parte de las empresas públicas.	F1, O4. Realizar una planificación estratégica F4; O4 Reuniones periódicas para encontrar estrategias que nos permitan ganar los concursos públicos	D1, O4. Capacitación constante para socios en el SRI y Contraloría para que se conozca acerca de que es, beneficios y garantías de los procesos de compras públicas D2; O4 contratar a un profesional sin relación de dependencia para elaborar propuestas a las EP y GAD
O5. Contar con una ley de tránsito ordenada, aplicable a la transportación vial.	F1, O5. Realizar un análisis de costo para estandarizar precios en los fletes	D1, O5. Rentar una oficina y registrarla para recibir las notificaciones y pedidos
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA) (COMPARTACIÓN)	ESTRATEGIAS (DA) (CAMBIO)

A1. Existe la probabilidad de que la competencia reduzca sus costos en los fletes y ocasionaría el abandono de nuestros clientes habituales.	F1, A1. Realizar una planificación estratégica F2; A1 Campañas publicitarias para dar a conocer nuestro servicio F4; A1. Contar con un manual creado por los socios para contrarrestar las posibles contingencias F3, A1 Realizar procesos para llevar un mejor control contable	D1, A1. Fidelización de usuarios basados en confianza y puntualidad en la entrega de mercaderías. D2; A1, Trabajar con descuentos
A2. Aumento en precios de los combustibles y canasta de repuestos.	F1, A2. Realizar un plan estratégico F2; A2 Estrategias con proveedores	D1, A2. Contar con un analista de mercado que proyecte los precios y los costos de los servicios.
A3. El constante cambio de leyes de reglamentos por parte del ente rector	F1, A3. Socializar al personal las nuevas leyes y ordenanzas para tomar decisiones en conjunto. F2; A3. anticiparse a los posibles requerimientos	D1, A3. Auspiciar cursos de actualización de conocimientos en tránsito y seguridad vial en los diferentes canales de comunicación.
A4. Normativas y restricciones legales para el sector de la transportación	F1. A4. Realizar una planificación estratégica y formar grupos de trabajo para informar y solucionar problemas	D4, A4 Plan estratégico
A5. Libre importación de mercaderías	F1. A4. Buscar estrategias con clientes importadores	D1, A5. Análisis de estados financieros para compra de una sede D3; A5. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta

Elaborado por: Nelly Chicaiza

Prioridades de las directrices estratégicas

Todas las empresas tienen que plantearse prioridades básicas, en lo que respecta a las directrices estratégicas es por ello que debe hacerse énfasis en la gestión administrativa para poder delimitar así cuál es su situación actual

Tabla 20: Categorización de directrices estratégicas

N°	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	CATEGORIZACIÓN			
		URGENTE	MENOS URGENTES	POCO URGENTES	TOTAL
1	F1, O1. Elaborar un Plan de Marketing		X		1
2	F2; O1. Diseñar un sistema logístico para ver donde se encuentra su mercadería		X		1
3	F1, O2. Asociarse con empresas que tengan la misma responsabilidad social y aumentar el mercado		X		1
4	F1, O3. Crear fidelización de nuestros clientes a través de la personalización de nuestros servicios.	X			1
5	F2; O3. Establecer campañas de publicidad donde se releve la seguridad de las mercancías en el transporte.		X		1
6	DF3; O3, Elaborar actividades bien definidas	X			1

7	F1, O4. Realizar una planificación estratégica		X		1
8	F4; O4 Reuniones periódicas para encontrar estrategias que nos permitan ganar los concursos públicos			X	1
9	F1, O5. Realizar un análisis de costo para estandarizar precios en los fletes		X		1
10	D1, O1. Diseñar sistemas logísticos que ayuden al servicio de transporte		X		1
11	D2; O1. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta			X	1
12	D5, O1 Realizar planes estratégicos que ayude a captar clientes potenciales		X		1
13	D1, O2. Adquirir sistemas informáticos que ayuden a optimizar recursos y tiempos en tramitologías			X	1
14	D4; O2 solicitar a las concesionarias que antes de adquirir las unidades planifiquen capacitaciones a los socios de la compañía	X			1
15	D1, O3. Elaborar un Plan de Marketing	X			1
16	D1, O4. Capacitación constante para socios en el SRI y	X			1

	Contraloría para que se conozca acerca de que es, beneficios y garantías de los procesos de compras públicas				
17	D2; O4 contratar a un profesional sin relación de dependencia para elaborar propuestas a las EP y GAD		X		1
18	D1, O5. Rentar una oficina y registrarla para recibir las notificaciones y pedidos			X	1
19	F1, A1. Realizar una planificación estratégica		X		1
20	F2; A1 Campañas publicitarias para dar a conocer nuestro servicio		X		1
21	F4; A1. Contar con un manual creado por los socios para contrarrestar las posibles contingencias			X	1
22	F3, A1 Realizar un manual de funciones para llevar un mejor asignación de tareas	X			1
23	F1, A2. Realizar un plan estratégico		X		1
24	F2; A2 Estrategias con proveedores		X		1
25	F1, A3. Socializar al personal las nuevas leyes y ordenanzas para tomar decisiones en conjunto.		X		1
26	F2; A3. anticiparse a los posibles requerimientos		X		1

27	F1. A4. Realizar una planificación estratégica y formar grupos de trabajo para informar y solucionar problemas		X		1
28	F4. A4. Buscar estrategias con clientes importadores		X		1
29	D1, A1. Fidelización de usuarios basados en confianza y puntualidad en la entrega de mercaderías.	X			1
30	D2; A1, Trabajar con descuentos			X	1
31	D1, A2. Contar con un analista de mercado que proyecte los precios y los costos de los servicios.		X		1
32	D1, A3. Auspiciar cursos de actualización de conocimientos en tránsito y seguridad vial en los diferentes canales de comunicación.			X	1
33	D4, A4 Plan estratégico		X		1
34	D1, A5. Análisis de estados financieros para compra de una sede	X			1
35	D3; A5. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta		X		1
Total		7	21	7	35
PORCENTAJE TOTAL		20%	60%	20%	100%

Elaborado por: Nelly Chicaiza



Análisis General

Después de haber realizado un diagnóstico de la Compañía a través de la método de investigación cualitativo aplicando la entrevista se realizó un análisis interno y externo de la compañía para posteriormente desarrollara la matriz de cruce, para obtener las directrices estratégicas donde se llegó a concluir de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integrado que el 20% son urgentes, sobre todo que Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa si mejoraría la compañía de transporte, por esta razón es importante que la propuesta se ajuste a las necesidades de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. que ayude a solucionar a todos los problemas encontrados y anticipar a los hechos.

Por otro lado, las decisiones que se toman en la compañía son realizadas mediante las oportunidades que se presentan según la ocasión y son ejecutadas las acciones de forma empíricas ya que no cuentan con metas a corto, mediano y largo plazo que sean enmarcadas en un plan de trabajo propio, acorde a los requerimientos de la compañía.

La Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses no cuenta con un proceso administrativo que ayude a una planificación, organización, dirección y control, donde realizan sus actividades de forma empírica es decir no tienen técnicas para su administración, creando actividades innecesarias por parte de los socios ocasionando problemas para la compañía.

Actualmente la compañía carece de una Planificación Estratégica, lo que no les permite contar y establecer con claridad desarrollar una Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estrategias y Políticas donde se concluye finalmente que la organización retome su administración basados en una herramienta de gestión, a fin de lograr sus objetivos a base de una planificación estratégica que mejore la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A.



ANEXO C
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Fecha:.....

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:.....

OBJETIVO:

Identificar la situación actual de la Compañía mediante la aplicación de la presente entrevista, para determinar la Gestión Administrativa.

INTRODUCCIÓN:

Se ha iniciado un proceso de investigación sobre la situación actual de la Compañía para determinar si la planificación estratégica aportará para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que tiene la compañía (Debilidades)?
.....

2.- ¿Cuáles son los aspectos positivos más relevantes que tiene compañía (Fortalezas)?
.....

3.- ¿Qué aspectos positivos políticos, sociales, cambios geográficos, aportan a la compañía (Oportunidades)?
.....

4.- ¿Qué aspectos negativos políticos, sociales, tecnológicos perjudica a la compañía (Amenazas)?
.....

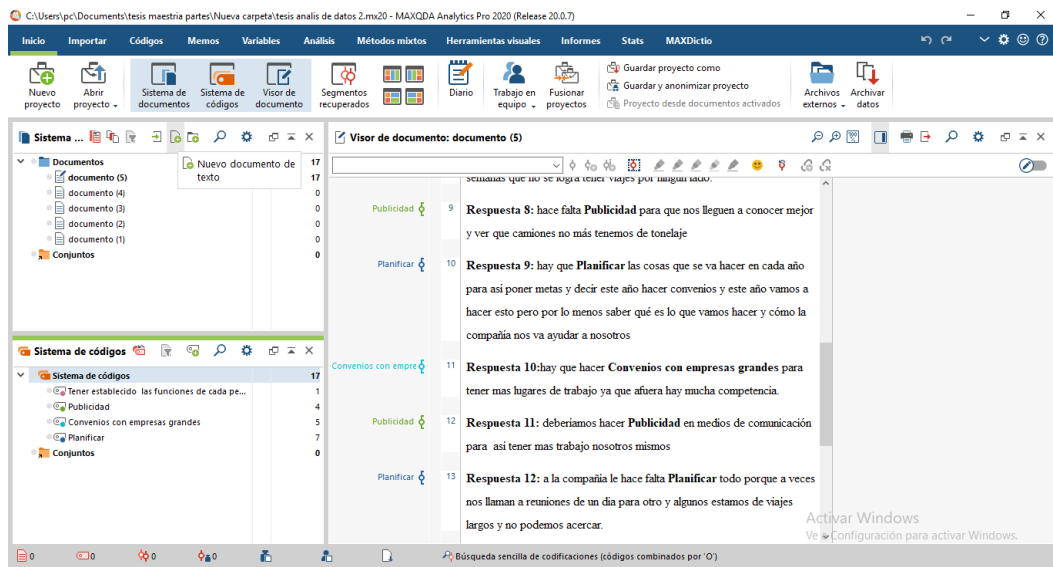
5. ¿Qué considera usted que necesita la empresa para mejorar su gestión?
.....

ANEXO D

UTILIZACIÓN DEL SOFTWARE

- Ingresar como prueba
- Ingresar un nuevo texto de la entrevista

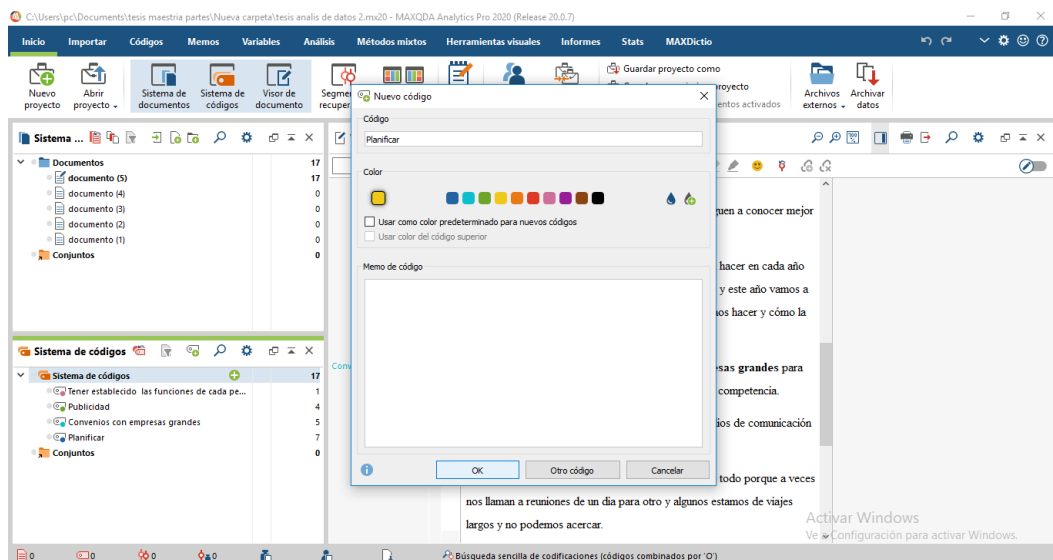
Anexo 11: Gráfico Ingreso de texto



Elaborado por: Nelly Chicaiza

- Crear códigos dependiendo las palabras que más se repite

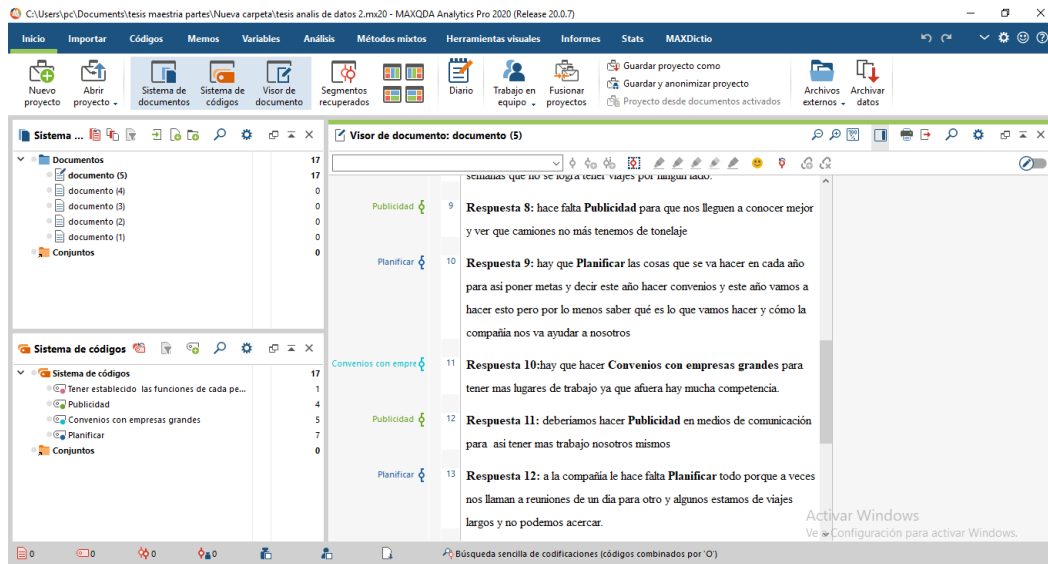
Anexo 12: Gráfico Codificación



Elaborado por: Nelly Chicaiza

- Identificar en el texto las palabras que más se repiten y enviar a los códigos

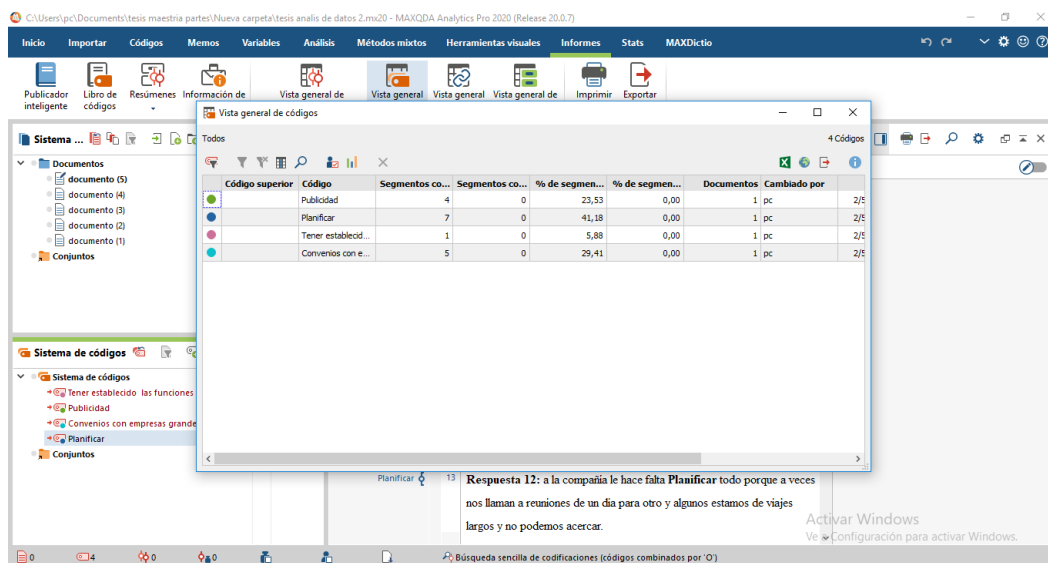
Anexo 13: Gráfico de categorización del texto



Elaborado por: Nelly Chicaiza

- Dar clip en Informes
- Clic en vista general de códigos
- Descarga en Excel

Anexo 14: Gráfico de vista de resultados



Elaborado por: Nelly Chicaiza

Anexo 15: Gráfico de tabulación

Código superior	Código	Segmentos co...	Segmentos co...	% de segmen...	% de segmen...	Documentos	Cambiado por
	La compañía no t...	2	2	11,76	11,76	1	pc
	No tenemos una ...	1	1	5,88	5,88	1	pc
	No tenemos cap...	5	5	29,41	29,41	1	pc
	Competencia en...	7	7	41,18	41,18	1	pc
	No hacemos publ...	2	2	11,76	11,76	1	pc

transporte de carga
21
Competencia en el se

Respuesta 13: La compañía tiene problemas al tener competencia en el servicio de transporte de carga.

Elaborado por: Nelly Chicaiza

- Clic en estadística de variables de documento
- Descarga el archivo

Anexo 16: Gráfico de resumen de resultados

Variable:	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (valido)
Planificar	7	41,2	41,2
Convenios con empresas ...	5	29,4	29,4
Publicidad	4	23,5	23,5
Tener establecido las ...	1	5,9	5,9
TOTAL (valido)	17	100,0	100,0
Perdidos	0	0,0	
TOTAL	17	100,0	

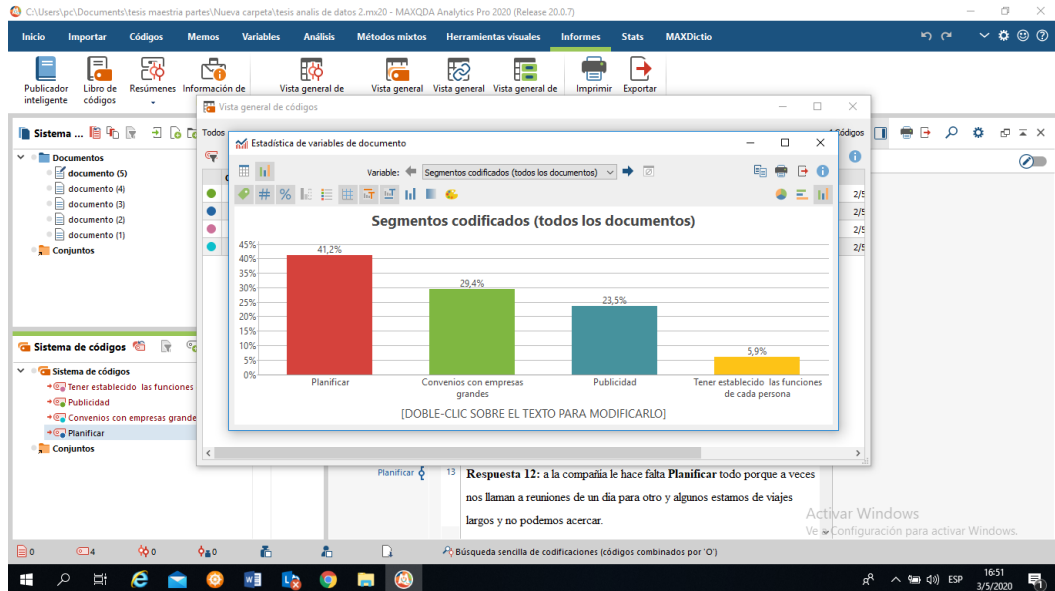
Planificar 13

Respuesta 12: a la compañía le hace falta Planificar todo porque a veces nos llaman a reuniones de un día para otro y algunos estamos de viajes largos y no podemos acercar.

Elaborado por: Nelly Chicaiza

- Clic en icono de barras para desplegar el gráfico
- Descargar en nueva hoja

Anexo 17: Gráfico de barras de resultado



Elaborado por: Nelly Chicaiza



ANEXO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Posgrado

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción.		Coherencia interna.		Inducción a la respuesta (sesgo).		Lenguaje adecuado con el nivel del informante.		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	/		/		/		/		/			
2	/		/		/		/		/			
3	/		/		/		/		/			
4	/		/		/		/		/			
5	/		/		/		/		/			
6												
7												
8												
9												
10												
11												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										/		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.										/		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.										/		
El número de ítems es suficiente para recoger la información.										/		
En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.										/		
VALIDEZ												
APLICABLE						NO APLICABLE						
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES												
Validado por:						MSc. ESTHER ARIALES, MSc. / DIRECTORA DE CARRERA GRUPO DE INVESTIGACIÓN						
C.I.						0502445236						
Firma:												
Fecha:						11 - FEBRERO - 2020						





VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción.		Coherencia interna.		Inducción a la respuesta (sesgo).		Lenguaje adecuado con el nivel del informante.		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	✓		✓		✓		✓		✓			
2	✓		✓		✓		✓		✓			
3	✓		✓		✓		✓		✓			
4	✓		✓		✓		✓		✓			
5	✓		✓		✓		✓		✓			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.										✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.										✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información.										✓		
En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.										✓		
VALIDEZ												
APLICABLE						NO APLICABLE						
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES												
Validado por:						ING. PABLO URSUAET, HDA.						
C.I.						030227462-5						
Firma:												
Fecha:						13-02-2020						

ANEXO F

VALIDACIÓN DE EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga 22 de Mayo del 2020

En calidad de Directora de la Carrera de Logística y Transporte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE me permito validar el proyecto de investigación “Planificación Estratégica para la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A. del Cantón Salcedo, donde se analizó los siguientes parámetros.

ESCALA PARÁMETROS	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO
Título	X			
Objetivos de la propuesta	X			
Fundamentación	X			
Estructura ideológica	X			
Mapa de procesos	X			
Mapa estratégico	X			
Cuadro de mando integrado	X			
Conclusiones de la propuesta	X			

En consecuencia, señalo que la investigación reúne las condiciones necesarias para que sea implementado.




ING. KATHERINE AMORES MGE.
DIRECTORA DE LA CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE