



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURÍDICA SOCIAL, Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TITULO:**

“Plan Estratégico para la Compañía de Buses  
TRANS URBACAT S.A. del Cantón  
Catamayo, Provincia de Loja”

Tesis de grado previa a la  
obtención del Título de  
Ingeniera en Administración  
de Empresas

**AUTORA:**

**Augusta Yoredi Brito Paccha.**

**DIRECTOR:**

**Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid.**

**LOJA – ECUADOR**

**2017**

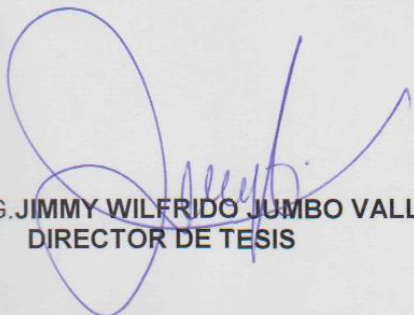


ING. JIMMY WILFRIDO JUMBO VALLADOLID, DOCENTE DE LA  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE TESIS.

**CERTIFICA:**

Que la presente tesis denominada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DEL CANTÓN  
CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.** Elaborada por la Señorita Augusta  
Yoredi Brito Paccha, previo a la obtención del grado de Ingeniero en  
Administración de Empresas, ha sido dirigido y revisado durante todo el  
proceso de investigación por lo que autorizo su presentación, para los  
fines legales correspondientes.

Loja, agosto del 2016.



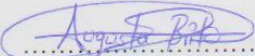
ING. JIMMY WILFRIDO JUMBO VALLADOLID  
DIRECTOR DE TESIS

## AUTORIA

Yo Augusta Yoredi Brito Paccha declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

**AUTOR:** Augusta Yoredi Brito Paccha

**FIRMA:**  .....

**CÉDULA:** 1105208738

**FECHA:** Loja, enero de 2017



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA , REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo **AUGUSTA YOREDI BRITO PACCHA**, declaro ser autora de la tesis titulada: "**PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE BUES TRANS URBACAT S.A DEL CANTÓN CATAMAYO , PROVINCIA DE LOJA**"; como requisito para optar el grado de **INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS** , autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines academicos muestre al mundo la produccion intelectual de la Universidad , a travez de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabilisapor el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para contancia de esta autorizacion en la ciudad de Loja a los 11 dias del mes de Enero de 2017 firma la autora.

Firma.....

Autora: **AUGUSTA YOREDI BRITO PACCHA**

Cedula: 1105208738

Dirección: Loja, Barrio San vicente Calle Pio Montufar y Manuel Rengel

Correo electronico: [augustita06@hotmail.com](mailto:augustita06@hotmail.com)

Celular:0989745440

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

Director de tesis : Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladoli.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Patricio Bernardo Cuenca Ruiz MAE      PRESIDENTE

Ing. Manuel pasaca mora Mg. Sc                      VOCAL

Ing. Juan Carlos Perez Briceño MAE              VOCAL

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no de smayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mis sobrinos Johan, Catalina, Anita quien han sido y son mi motivación, inspiración y felicidad

A mi novio, Oscar, quien me brindó su amor, su cariño, y su apoyo constante, y me motivó siempre con sus notitas, "No te rindas" y "Sé fuerte".

AUGUSTA YOREDI

La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a  
Quien amar y alguna cosa que esperar”Thomas Chalmers”

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi director de tesis, Ing. Jimmy Jumbo por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

**a. TITULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES  
TRANS URBACAT S.A. DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA  
DE LOJA.”**

## **b. RESUMEN**

Actualmente en las empresas, la aplicación de un plan estratégico se ha vuelto muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan los gerentes para alcanzar el éxito. Por otro lado la incertidumbre que generan los cambios vertiginosos en el campo económico, social, político, tecnológico y ambiental; hacen que los gerentes se apoyen en herramientas eficaces como el plan estratégico.

Por tales circunstancias la presente tesis tiene como objetivo general: **“REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”**, de tal manera que posibilite el incremento de su participación dentro del mercado local Para el desarrollo de este trabajo se ha planteado los objetivos específicos como: “Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la compañía. Realizar un análisis de los factores internos y externos que influyen en la compañía, Ejecutar un análisis de la información mediante la utilización y aplicación de matrices y Diseñar la propuesta de un plan estratégico.”.

Para el logro de los objetivos se utilizó diferentes métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información que nos sirvieron para la elaboración de la tesis. Entre los métodos que se aplicó tenemos: el método deductivo e inductivo; quienes nos guiaron para seguir un proceso lógico en nuestro estudio. Así como también se utilizó diferentes técnicas para recolectar información, como la observación directa, la entrevista



realizada a la Gerente de la empresa y las encuestas aplicadas a los 20 socios y a una muestra de 379 clientes; quienes con sus respuestas permitieron detectar los problemas internos y externos que enfrenta la empresa.

En los resultados se realizó el diagnóstico situacional de la empresa los aspectos externos del entorno como los aspectos internos, con el fin de establecer la situación actual de cómo se encuentra la empresa. resultados de los objetivos estratégicos con sus respectivos presupuestos y responsables.

Entre los objetivos estratégicos que se proponen tenemos: “Elaborar la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios y valores ; y así comprometerlos para que realicen un trabajo adecuado” ;Mejorar las actividades administrativas de la compañía de TRANS URBACAT a través de la implementación de una estructura orgánica funcional ”; “Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la empresa “TRANS URBACAT”, con el fin de mejorar la atención al cliente”; “Motivar e incentivar a los empleados, y así su rendimiento sea eficiente y eficaz en sus labores diarios.

El presupuesto total para la ejecución de estos objetivos asciende a **\$1715** dólares, valor que en su totalidad será financiado por la empresa.

Finalmente se presenta lo concerniente a las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de nuestro estudio, las cuales servirán de gran aporte para la empresa al ponerlo en práctica.

## **ABSTRACT**

Currently in business, the implementation of a strategic plan has become very important because of the great need to improve the development of the activities in which managers venture to succeed. On the other hand the uncertainty arising from the rapid changes in the field of economic, social, political, technological and environmental; make that managers support in effective tools such as the strategic plan.

By such circumstances this thesis general objective: "CARRY OUT A STRATEGIC PLAN FOR THE TRANS URBACAT S.A. BUSES COMPANY FROM TOWN CATAMAYO, PROVINCE LOJA", this possibility the increase of the participation in the local market, in addition of this work has been the specific objectives as: "Carry out a diagnostic for know it the actually situation of the company" "A diagnosis of the current situation both external and internal that have influence of the company"; "Make analysis of information with the help of matrixes and and propose a Strategic Plan.

For the achievement of the objectives used different methods, techniques and instruments for collecting information which served for the preparation of the thesis. Among the methods applied have: the method of deductive e inductive; who guided us to follow a logical process in our study. As well as also used different techniques to collect information, such as direct observation, the interview with the Manager of the company and the surveys applied to 20 employees and a sample of 379 clients; who with

their responses allowed to detect the internal and external problems facing the company.

In the Situational diagnosis of the company discussed the external aspects of the environment and the internal aspects, in order to establish the current status of the company is. For then formulate the strengths, opportunities, weaknesses and threats, for the design of the matrix SWOT, which consented to determine the results of the strategic objectives with their respective budgets and responsible.

Among the strategic objectives proposed are: "to establish the business philosophy that includes the mission, vision, principles and values with this must do a good work, Improve the administrative activities of TRANS URBACAT whit the main reason improve the customer service, "Motivate and encourage employees, and thus performance is effective and efficient in their daily work.

The total budget for the implementation of these objectives amounts to \$1715, value that will be financed by the company in its entirety.

Finally there is concerning the conclusions and recommendations that are the result of our study, which will serve as a great contribution to the company to put it into practice

### c. INTRODUCCION

La Planeación Estratégica nos permite fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo.

Es fundamental en el funcionamiento de toda empresa el obtener rentabilidad gracias a la venta de los productos o servicios, de tal manera que las empresas deben contar con un Plan Estratégico como una herramienta clave para alcanzar las metas de todo tipo de negocio u organización.

Por tal motivo se hace necesario realizar un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A DEL CANTON CATAMAYO , PROVINCIA DE LOJA”**, que le permita estar preparada para enfrentar la competencia, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones.

Primeramente se inicia con un resumen en el que se describe con propiedad la importancia, los objetivos, la metodología y los resultados del trabajo. La introducción en donde se presenta la estructura de la tesis, la revisión de literatura donde se revisa los documentos relacionados con la planeación estratégica y fundamentar el proyecto es decir las teorías y conceptos de los temas desarrollados en este trabajo.

En cuanto a la metodología utilizada, se puso en consideración todos los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información empleados.

Entre los métodos aplicados tenemos: el método deductivo e inductivo; quienes nos guiaron para seguir un proceso lógico en nuestro estudio. Así como también aplicamos diferentes técnicas para recolectar información, como la observación directa, la entrevista realizada a la Gerente de la empresa y las encuestas aplicadas a los 20 socios y a una muestra de 379 clientes; quienes con sus respuestas permitieron detectar los problemas internos y externos que enfrenta la empresa.

En los resultados se llevó a cabo el análisis del entorno tanto interno como externo, para lo cual se empleó la teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas de M. Porter, llegando así al análisis FODA de la empresa y poder definir los objetivos estratégicos.

En la discusión se realizó el desarrollo del plan estratégico que se basó en tres objetivos estratégicos, como son: “Elaborar la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios y valores ; y así comprometerlos para que realicen un trabajo adecuado” ;Mejorar las actividades administrativas de la compañía de TRANS URBACAT a través de la implementación de una estructura orgánica funcional ”; “Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la empresa “TRANS URBACAT”, con el fin de mejorar la atención al cliente”; “Motivar e incentivar a los empleados, y así su rendimiento sea eficiente y eficaz en sus labores diarios.

Luego, se detallan las conclusiones y recomendaciones generada por la autora de la presente tesis.



Por último, el referente bibliográfico de la información citada, los anexos documentos que sirvieron de soporte para la elaboración de la tesis y el índice en el cual se detallará los contenidos de la tesis y el número de página correspondiente.

## **d. REVISION DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL**

La planeación estratégica según (JONES Gareth y HILL Charles, 2002) es formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema.

#### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA ECUATORIANA**

La planeación estratégica en (Castillo Alberto, 2015) viene siendo utilizada con más intensidad, cada vez, por el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas. Han jugado un rol importante para ello el crecimiento de la universidad ecuatoriana, en general, el de los estudios sobre administración – iniciados en el país en la década de los 60 del siglo pasado, a nivel de pregrado y de fines de los 70 a nivel de posgrado – que han permitido en el buen sentido “vulgarizar” los conceptos y herramientas de gestión, hasta que muchos de ellos se

han convertido en instrumentos de uso corriente por parte del tejido empresarial ecuatoriano y otras organizaciones; a lo cual se añaden la preocupación del empresariado que advirtió la necesidad de pasar de un ejercicio profesional sustentado casi solamente en la experiencia, a uno que incorporaba lo que puede proveer la academia, y la acción de organismos y consultores internacionales que influyeron los unos con sus requerimientos y los otros, con la provisión de los servicios.

Los factores anotados se auto refuerzan, pues si hasta los años setenta del siglo XX no eran muchos en el Ecuador los profesionales incorporados al quehacer empresarial – y los que estaban lo hacían fundamentalmente por su conocimiento técnico- a partir de la entrega de profesionales en administración por parte de las universidades y luego de profesionales con maestría, la cultura administrativa de las organizaciones sube rápidamente y ellas mismas empiezan a demandar profesionales de este tipo, para la administración de los negocios.

En ese contexto, adquiere importancia el intento de conocer si se usa y cómo, la planeación estratégica en el país, instrumento emblemático de la gerencia moderna, por manera de poder trazar una línea de base en el campo, con la idea de estimular posteriores contribuciones que profundicen y amplíen el tratamiento de la Planeación Estratégica.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DE LA LOCALIDAD**

La planificación estratégica para (Camara de comercio de Loja, 2012) es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio.

No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran. Está dirigida a las empresas que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, proyectado al logro de los objetivos institucionales de la empresa teniendo como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en el mercado actual.

En la ciudad de Loja las perspectivas de un nuevo mercado, motivaron a las Instituciones encargadas como por ejemplo Cámara de Comercio de Loja, Cámara de la Pequeña Industria, entre otras, a realizar programas de emprendimiento para pequeñas y medianas empresas, promoviendo así sus productos.

Las empresas locales brindan confianza a los usuarios y distribuidores por el soporte técnico que ofrece para resolver de manera inmediata los eventuales problemas que puedan surgir. Además tienen ventajas competitivas cuentan con una mejor posición que sus rivales para conservar sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La implementación de un plan estratégico en las pequeñas y medianas empresas es una herramienta que ayuda a lograr y desarrollar eficacia informativa, al reducir el tiempo de reacción ante los cambios en el medio, es decir, implementar elementos de flexibilidad en la toma de decisiones al tener en forma rápida y veraz la información de cada unidad estratégica del negocio. Una vez implantado el plan estratégico las empresas tienden a asegurar un rendimiento adecuado de su capital invertido, sobre todo en plazos largos, haciendo congruente el uso de la planeación de manera integral, partiendo del conocimiento de sus recursos teniendo cuidado en la asignación de los mismos.

## **EMPRESA**

Una empresa (debitoor.es, 2015) es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Las empresas por (Wikipedia, 2003) se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **POR SU TAMAÑO**

Según la Superintendencia de Compañías se constituyen en:

**Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número



de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Pequeñas:** Se dividen a su vez en.

\* **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas

**Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

**Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

- **POR EL ORIGEN DEL CAPITAL**

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales, ROMAR, etc.

**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A. 5

- **POR SECTORES ECONÓMICOS**

**Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales. Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

**Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

**Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.

**Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

**Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.6

## GENERALIDADES DEL TRANSPORTE PÚBLICO

(Jorge Miguel, 2007) En su trabajo titulado Planificación estratégica para la compañía vencedores de pichincha VEPIEX S.A. Manifiesta que el transporte urbano es el medio de transporte terrestre que nos permite llegar a diferentes lugares ya que poseen diferentes rutas en la ciudad por parte de las empresas de transporte que operan en la ciudad de Quito.

Este medio de transporte es de gran importancia principalmente en las grandes ciudades, tomando en cuenta que existe un crecimiento poblacional en los últimos años, enfocándonos en la ciudad Quito la demanda existente de este servicio está dentro de las 1399378 personas que habitan esta ciudad (según el último censo realizado en el año 2001), las mismas que provienen también de varias provincias del país y se encuentran en una clase social media y baja por lo que no poseen un medio de transporte propio.

**1.1 Concepto.-** “Según (WIKIPEDIA.COM, 2005) es una actividad del sector terciario, entendida como el desplazamiento de objetos o

personas de un lugar (punto de origen) a otro (punto de destino) en un vehículo (medio o sistema de transporte) que utiliza una determinada infraestructura (red de transporte).

**1.2. El sistema de transporte** requiere de varios elementos, que interactúan entre sí, para la práctica del transporte y sus beneficios:

**1.2.1. La infraestructura**, que es la parte física de las condiciones que se requieren para dar aplicación al transporte, es decir se necesitan de vías y carreteras para el transporte terrestre urbano, provincial, regional e internacional, se necesitan aeropuertos y rutas aéreas para el transporte aéreo, asimismo se requieren canales y rutas de navegación para el transporte naviero ya sean estos por mar o por ríos y lagos. Otra parte de la infraestructura son las paradas y los semáforos en cuanto al transporte urbano, en el transporte aéreo son las torres de control y el radar, y en las navales son los puertos y los radares.

**1.2.2. El vehículo o móvil**, es el instrumento que permite el traslado de personas, cosas u objetos, de un lugar a otro.

**1.2.3. El operador de transporte**, es la persona encargada de la conducción del vehículo o móvil, en la cual se van a trasladar personas, cosas u objetos.

**1.2.4. Las normas y leyes**, Es la parte principal del sistema de transportes, es la que dictamina la manera de trasladarse de

un lugar a otro, asimismo es la que regula y norma la operación de todos los demandantes y ofertantes del servicio de transporte.

### **1.3. Clasificación**

El transporte puede ser clasificado de varias maneras de forma simultánea.

#### **1.3.1 Transporte de carga**

El transporte de carga es la disciplina que estudia la mejor forma de llevar de un lugar a otros bienes.

#### **1.3.2. Transporte público, transporte privado**

Se denomina transporte público a aquel en el que los viajeros comparten el medio de transporte y que está disponible para el público en general. Incluye diversos medios como autobuses, trolebuses, tranvías, trenes, ferrocarriles suburbanos o ferris.

El más representativo de los modos de transporte privado es el vehículo. Sin embargo, la caminata y la bicicleta también están dentro de esta clasificación. El taxi, pese a ser un servicio de acceso abierto al público, es clasificado como transporte privado.

### **1.3.3. Transporte escolar**

El transporte escolar o transporte de estudiantes lleva a cabo viajes de niños y adolescentes desde los lugares de residencia hasta los colegios y viceversa.”<sup>1</sup>

### **1.3.4. Transporte urbano**

“El transporte público urbano desde (WIKIPEDIA, 2005) permite el desplazamiento de personas de un punto a otro en el área de una ciudad y es, por tanto, parte esencial de las ciudades disminuye la contaminación, ya que se usan menos automóviles para el transporte de personas, además de permitir el desplazamiento de personas que, no tienen auto y necesitan recorrer largas distancias. Tampoco debemos olvidar que hay personas que, teniendo auto, a veces no lo usan por los atascos o las dificultades de estacionar y prefieren (al menos en algunas ocasiones) el transporte público, que es visto como una externalidad positiva y por lo tanto podría ser subsidiado su uso con fondos públicos por disminuir la congestión de tráfico y la contaminación (menor cantidad de contaminantes por pasajero transportado).”<sup>2</sup>

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **ESTRATEGIA**

(FERNANDO D’Alessio Ipinza, 2008) Desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

---

<sup>1</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte>

<sup>2</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte\\_p%C3%BAblico](https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_p%C3%BAblico)



- a. Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
- b. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- c. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- d. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- e. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.

#### **CLASIFICACION DE ESTRATEGIA**

- a. Según su alcance respecto de la organización:
- b. Según el proceso de su formulación:
- c. Según la orientación de su formulación.

**1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA** :La planificación está definida como una herramienta administrativa que permite determinar y establecer actividades necesarias para alcanzar un objetivo planteado Antes de iniciar una planificación debo responder a las siguientes preguntas: Ejemplo:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Por qué se va hacer?

- ¿Cómo se va hacer?

#### **.4.1. Importancia de la Planificación**

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos).

#### **.4.2. Elementos de la Planificación Los elementos de la planificación son:**

- Propósito.- Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.
- Investigación y/o Diagnóstico.- Es el estudio detallado de los factores que se relacionan con la empresa u organización.

#### **.4.3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

- ***Etapas*** 1: Bases para el inicio de la Planificación Estratégica.
- ***Etapas*** 2: Diagnóstico Estratégico.
- ***Etapas*** 3: Direccionamiento Estratégico.
- ***Etapas*** 4: Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores Gestión.
- ***Etapas*** 5: Evaluación del Plan Estratégico.

**.4.4. Diagnóstico Estratégico:** Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. En esta etapa se puede desarrollar mediante varios enfoques, en este caso se realizara:

- Análisis FODA
- Análisis Situacional

## **1.5. ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

- Evaluación de la situación
- Misión organizacional
- Objetivos organizacionales
- Estrategias organizacionales

### **1.5.1. EVALUACION DE LA SITUACION**

Se encarga de analizar el entorno de la organización y las organizaciones mismas, la valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización: al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización y preparan las estrategias para enfrentarlas. La valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

### **1.5.2. MISION ORGANIZACIONAL**

La misión establece expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para q sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente.

### **1.5.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes a lo largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifica en términos de crecimiento de ventas posiciones líder en un mercado, estabilidad de las ventas, estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

### **1.5.4. Estrategias organizacionales**

Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional y lograr los objetivos:

- Cambios en el conjunto de mercados a los que servirán.
- Cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer en el nivel de esfuerzos aplicados en reunir a los mercado diferentes.
- Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

### **1.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Las estrategias de crecimiento indican cuatro puntos básicos para el crecimiento de la organización.

- a. **INTRODUCCION EN EL MERCADO:** busca la introducción enfocada sus productos a los diferentes mercados existentes, pero expanden su nivel de esfuerzo en valores específicos.

- b. **DESARROLLO DEL PRODUCTO:** la empresa sirve a las necesidades básicas de los clientes modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a sus competidores, satisfaciendo mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado.
- c. **DESARROLLO DE MERCADO:** es una estrategia que intenta lograr el crecimiento o expansión de nuevos mercados.
- d. **DIVERSIFICACIÓN:** incluye nuevos productos y nuevos mercados. las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo nuevas tecnologías y otros recursos.

#### **1.6.1. ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACION**

Las estrategias de consolidación se clasifican en:

- a. **COMPETENCIA.** una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra. Esto ocurre porque la empresa reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto
- b. **DESARROLLO.** Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la empresa , pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento, es lo inverso de la penetración en el mercado.



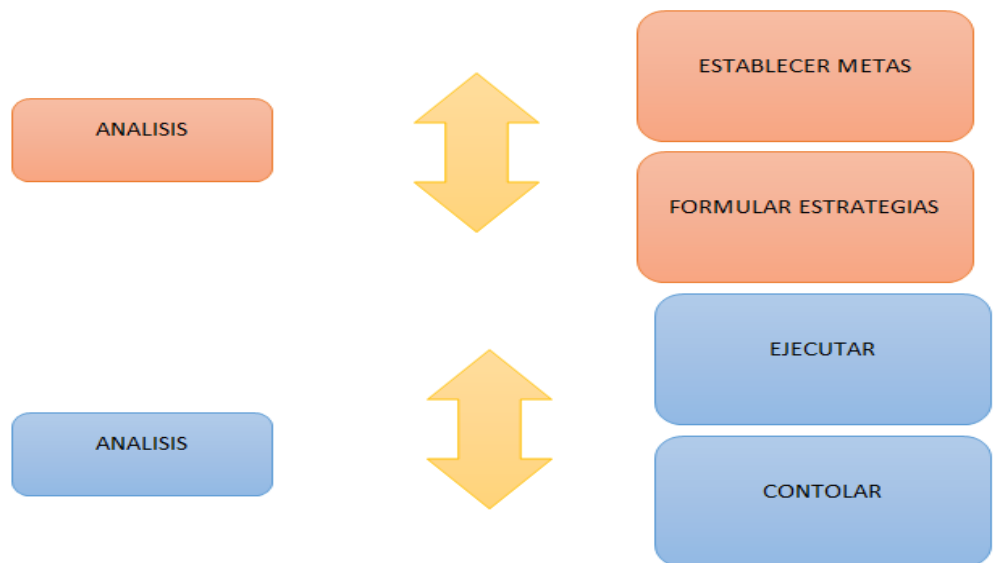
- c. REDUCCION. Debido a la saturación de productos en el mercado, se elimina parte de producto y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al desarrollo de un producto.
- d. FORTIFICACION. La organización continúa ofreciendo el mismo producto, pero también algunos mercados, enfocándose en mercados más fuertes.

**1.6.2. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Análisis de entorno (diagnóstico de la empresa)

**GRAFICO Nº 01**

**Figura1. Esquema del modelo de planeación estratégica**



**Elaborado por: La Autora**

### 1.6.3. PROCESO PARA ESTABLECER OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Es indispensable dar a conocer la definición de proyectos, programa y plan; pues son palabras sencillas pero con un detalle ampliarán más el enfoque de la planeación estratégica.

- **PROYECTO.** Es la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con los objetivos y metas asignadas al programa o programas vigentes.
- **PROGRAMA.** Es un escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo y se encarga de conjugarlos y darles coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social.
- **PLAN.** La culminación de los esfuerzos por integrar y dar coherencia a cada programa en relación con los objetivos y metas; de plan se derivan los programas y los proyectos necesarios para conseguir los objetivos propuestos para obtener un proceso económico social.

### 1.6.4. TIPIFICACION DEL ESTILO EN LA PLANEACION

**CUADRO N° 01**

CLASIFICACION DEL ESTILO		
ORIENTACION	TIPO DE PLANEACION	ACTITUDES ANTE LA PLANEACION
Presente	Inactivista	No actúa
Pasado	Reactivista	Busca el pasado
Futuro	Preactivista	Anticipa su futuro
Integración	Interactivista	Diseña su futuro

Fuente: Rusell L. Ackoff, "Rediseñando el futuro"

#### 1.6.4.1. EL PRESENTE.

Para iniciar el proceso de planeación partimos de un diagnóstico de la organización que existe actualmente, pero con enfoque corporativo.

La planeación Inactivista nos indica la situación actual de la organización en el presente, por medio del diagnóstico integral entre la auditoría y la organización. Permite verificar los parámetros de desempeño de la organización u sus unidades de medida.

Lo que nos interesa identificar en el entorno de la organización es los elementos o variables que afectan o pueden llegar a afectar de manera negativa (amenazas) o positivas (oportunidades) a la organización.

Existen diversos modelos que estudian a la organización desde diferentes puntos de vista, de esta forma tenemos:

- a. AREAS FUNCIONALES: mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos.
- b. AREA DE PROCOSOS O EL DE CUATRO EJES: estratégicos, administrativos, tecnológicos.
- c. AREA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: nos permite conocer el estado de las cosas y los efectos o las consecuencias de las acciones entre otros.

#### **1.6.4.2. EL PASADO.**

A partir del pasado, son los modelos analíticos los que se basan en el establecimiento de series temporales de parámetros de desempeño conocidos y seleccionados. En este estado el supuesto es que los

factores que han influido en dichas series históricas continuaran existiendo y no se alteran en el futuro.

La selección y predicción de los parámetros de desempeño claves constituyen la parte fundamental del proceso analítico de proyección o pronóstico: la tendencia objeto de estudio debe ser cuantificada con objeto de que pueda representar numéricamente porque solo se puede hacer pronósticos cuando existen datos históricos confiables.

El pronóstico exige estadísticas y las técnicas propias de la administración debido a que este proceso permite estimar un evento futuro analizando, para ello, datos históricos que se combinan sistemáticamente en una forma predeterminada para obtener la estimación futura inercial.

Cuando existen pocos o ningún dato histórico disponible, que ayude en el proceso de pronóstico se debe depender del juicio si es que desean pronosticar o predicciones sobre el futuro. Estas situaciones surgen a menudo, en la dirección estratégica.

#### **1.6.4.3. EL FUTURO.**

La planeación preactivista se hace en función del futuro de acuerdo con las tendencias tecnológicas, tomando en cuenta a los sistemas tecnológicos como la solución a todos los males; sin embargo hablar de futuro es hablar de algo que aún no existe y limita los esfuerzos sistemáticos.

Los estudios parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero si se diseña, y de que los porvenir del nombre depende una serie de decisiones presentes previa a los hechos. La prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y o del presente, la prospectiva no busca adivinar el futuro, sino pretende construirlo.

En consecuencia el comportamiento futuro de las variables a estudiar, desde un enfoque prospectivo se desarrolla bajo los siguientes supuestos:

- a) VISION HOLISTICA. Es decir busca dar soluciones globales evitando respuestas a corto plazo.
- b) PERSPECTIVA DEL FUTURO
- c) CONFORMACION DE FUTUROS ALTERNATIVOS: (entre los que se encuentra el inercial)
- d) CONFRONTACION ENTRE FUTUROS. Entre estos y el presente y la selección del más deseable, posible y probable.
- e) Por último, análisis de las estrategias y tácticas necesarias para lograr la situación futura deseada.

#### **1.6.5. DETERMINACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos son el fin o fines que se pretende alcanzar a través del tiempo y el espacio, permite fijar directrices precisas por lo tanto son medibles. Los objetivos representan un reto importante pero factible de ser alcanzado por el equipo de trabajo.

Las directrices se componen de tres partes:

#### **1.6.5.1. DIRECTRICEZ PRINCIPAL DE ALTA PRIORIDAD**

Proviene de la misión de la empresa, representa el compromiso de alta dirección e indica.

- La dirección que deben tomar las actividades gerenciales
- El área prioritaria
- Los sectores más importantes a considerar

#### **1.6.5.2. LA META A SER ALCANZADA**

Es el resultado que se espera obtener al ejecutar la directriz y esta consiste en:

- Un ítem de control
- Un valor numérico
- Un punto de medición

#### **1.6.5.3. PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS**

Debe ser definido a través de un análisis del proceso, basado en hechos y datos.

#### **1.6.6. EL ANALISIS INTERNO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periódicos anteriores y promedios de la empresa. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechan las fuerzas y fortalezas las debilidades internas. En esta etapa se observa como las empresas logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las empresas logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Todo lo que está dentro de las fronteras de la organización deben cubrir:

NIVELES: estratégico, táctico operativo.

FUNCIONES: comercial, producción, finanzas, recursos humanos.

PROCESOS: Información, incentivos, control de gestión, remuneraciones, etc.

Las categorías de análisis y las posibles variables que pueden suscitarse en el análisis interno.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>“Planeación estratégica”. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Planeación estratégica. P. 38.

**CUADRO N° 02**

<b>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Recursos humanos: algunos autores lo identifica como el factor humano de la organización.	Tipo, cantidad, formación profesionales competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación /actitudes nivel de satisfacción, sistema de remuneración y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacidad y desarrollo, comunicación, etc.
Recursos físicos / materiales	Cantidad y calidad del espacio, del mobiliario del equipo asignado mantenimiento , seguridad , limpieza etc.
Recursos financieros /presupuestales	Sistema contable-presupuestales, flexibilidad en el manejo de recursos internos /externos , estructura de costos y gastos , distribución del ingreso , fuentes de financiamiento
Recursos tecnológicos /técnico	Los propios de la naturaleza de la organización
Proceso gerencial	Proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas etc.
Proceso sustantivos: según la institución tendrán el nombre de los servicios que proporcionen.	Las variables dependen de la naturaleza de las organizaciones.

**Fuente: proasetel. Noticias y artículos**

**Elaboración: el autor**

### **1.6.7. EL ANALISIS EXTERNO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”

Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas:



- a. El ambiente inmediato o de la industria (donde opera la organización)
- b. El ambiente nacional
- c. El marco ambiente amplio

Análisis el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización, en la competencia dentro de una industria.

Estudia en ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implica analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar en marco ambiental consiste en examinar factores internacionales tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencias de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración es que las empresas deben formular estrategias que les permita aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Las categorías de análisis y las posibles variables que pueden suscitar en el análisis externo.

**CUADRO N° 03**

CATEGORIAS DE ANALISIS	VARIABLE
Factor económico-financiero: incluye todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales	Presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.
Factor político-legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en las organizaciones.	Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación etc.
Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización.	Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización.
Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización, cliente, usuario, oferta, demanda etc.
Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir su misión.	Estructura orgánica, procesos de servicios liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

**Fuente: Proasetel. Noticias y artículos**

**Elaboración: el autor**

## **e. MATERIALES Y METODOS**

### **MATERIALES**

Para el desarrollo de la presente tesis denominada: “Planeación estratégica en la empresa TRANS URBACAT del Cantón Catamayo”, se ha utilizado los siguientes materiales:

- **Equipos de cómputo:** computadora, impresora, flash memory, calculadora, cámara fotográfica, perforados, engrapadora, etc.
- **Útiles de Oficina:** papel bond, esferos, lápiz, reglas, borradores, bolígrafos, etc.

### **MÉTODOS**

Entre los métodos que se utilizó para el desarrollo de la presente tesis, tenemos los siguientes:

- **Método Deductivo:** Es aquel en que la deducción va de lo general a lo particular, es decir que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Este método nos permitió deducir aspectos generales para la realización de la propuesta por medio de la información recopilada y también ayudó a dar alternativas de solución a la empresa objeto de estudio.
- **Método Inductivo:** Es aquel que permite pasar del conocimiento específico y particular al conocimiento general y universal. Este

método fue una base importante en primer lugar para conocer detallada y debidamente nuestro objeto de estudio y basándonos en la técnica de la observación, logramos estudiar los hechos y fenómenos particulares, información que nos permitió llegar a la universalidad del tema en general.

## **TÉCNICAS**

Una técnica, es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad. Se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación Directa:** Es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. La guía de observación nos ayudó a determinar en primera vista la situación actual de la empresa “TRANS URBACAT”, además conocer su organización y funcionamiento y así relacionarla directamente con el objeto de estudio.
- **Entrevista:** Es una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. Esta técnica nos permitió obtener información indispensable acerca de la filosofía empresarial, gerencia gerente, sistemas de información gerencial, planeación estratégica, toma de decisiones, que se encuentra plasmado en la presente tesis. Todo

ello se lo realizó a través del apoyo de una guía de entrevista y un video-cámara para filmar la respectiva entrevista realizada al Gerente de la empresa .

- **Encuesta:** Es una técnica en la que el investigador busca recaudar datos por medio de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio. Esta técnica nos permitió obtener información real para el desarrollo de la presente tesis, determinar la situación actual de la empresa, además ayudó a conocer su organización y funcionamiento, para así relacionar la información con el objeto de estudio. El cuestionario fue aplicado a los 20 socios de la empresa.

De la misma manera se determinó una muestra de 379 encuestas y con la aplicación de un cuestionario se obtuvo la información de los clientes

- **Población y Muestra**

Para la aplicación de las encuestas se tomó como mercado objetivo al total de la población de la Parroquia de Catamayo que es de 22697 y la parroquia San José 758 que constituye el Sector Urbano del Cantón, dando como resultado un total de 23455 habitantes, para luego trabajar con una muestra estadística constituido por el número de familias existentes en la misma, tomando como referencia la tasa de crecimiento que es de 2,14% dato obtenido del INSTITUTO NACIONAL DE

ESTADISTICA Y CENSO (INEC, 2010), para ello se utilizó la siguiente fórmula matemática

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

**Dónde:**

**n**= tamaño de la muestra  
**N**= Tamaño de la muestra.  
**Z**= Nivel de confianza.  
**P**= Probabilidad de éxito.  
**Q**= Probabilidad de fracaso.  
**e**= Margen de error.

$$n = \frac{(26.632) \cdot (3,8416)(0,25)}{(0,0025)(26.631)(3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(25.577,3728)}{66,5775 + 0,9604}$$

$$n = \frac{(25.577,3728)}{67,5379}$$

$$n = 378,71 \cong 379$$

**CUADRO N° 04  
 PROYECCIÓN 2011-1016 DE LAS PARROQUIAS CATAMAYO Y SAN  
 JOSE DEL CANTÓN CATAMAYO**

AÑO	POBLACIÓN
2011	23,956
2012	24.470
2013	24.993
2014	25.528
2015	26.074
2016	26.632

**Fuente: Censo Ecuador 2010  
 Elaborado por: La Autora**

## f. RESULTADOS

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### 1. ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo según (NAMICELA Contento José Ángel, 2011) consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

Un análisis externo (CHIAVENATO Idalberto, 2011) se puede realizar de distintas maneras; una forma formal de realizarlo, es con el siguiente proceso:

##### 1.1. FACTORES CLAVES DEL ENTORNO

Consiste en determinar las fuerzas o factores claves que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa, podemos decir que estas fuerzas o factores externos (**Oportunidades y Amenazas**) pueden ser:

### **1.1.1. Factores económicos**

La inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas.

A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas, en mayor o menor medida, y mucho depende del sector económico en donde se desenvuelve.

Todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado.

La información que escuchamos o leemos diariamente en los medios de comunicación con respecto a: las nuevas tasas de interés que proporcionan los bancos, las nuevas políticas económicas con respecto a los precios, y, en general, a todas las decisiones que se toman en el ámbito económico, tendrán repercusiones, tarde o temprano, en todas y cada una de las empresas grandes o pequeñas. De ahí, la importancia de mantenerse informado y prepararse para el impacto que tendrán dichas decisiones sobre tu negocio.



#### **1.1.1.1. Inflación:**

Actualmente la inflación ecuatoriana registrada en mayo del 2016 es de 0,03%; frente al 0,18%, del mismo mes del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSO, 2016) (INEC).

Según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado (DIARIO EL COMERCIO, 2016) este 6 de junio del 2016, en el quinto mes del año, el país registró una inflación anual de 1,63% y una acumulada de 0,92%. Ambato es la ciudad con la inflación mensual más alta con el 0,51%, seguida de Esmeraldas con el 0,31%. Mientras Loja y Santo Domingo son las ciudades que registraron la menor variación del índice inflacionario con -0,31% y -0,16% respectivamente y determinan consecuencias en la prestación de servicios como el transporte.

La inflación durante el cuarto mes del año 2016 fue del 0.31%; y para iniciar el quinto mes, se ubicó en el 0.03%; es decir, que ha habido un decremento inflacionario del 0,28. No es difícil notar que durante estos meses los precios de algunos productos tienen un bajo porcentaje en relación a los años anteriores, lo que determina una baja en la inflación la cual promueve el uso eficiente de los recursos productivos ya que los sectores más vulnerables a la escalada de precios por aumento o disminución de la inflación, son los bienes de consumo básico y el de servicios, encabezado por transporte.

**Connotación Gerencial : Amenaza**

La inflación se constituye en una amenaza recordemos que hay varios insumos básicos indispensables en la prestación del servicio del transporte uno de ellos el combustible aunque este no tiene mayor impacto por la inflación por el subsidio que ofrece el gobierno central aquí se cita “ (EL COMERCIO, 2016) el subsidio al transporte público, de unos USD 44 millones al año, se introdujo en el 2013 y buscaba evitar el alza de tarifas, el subsidio se observa en el rubro de combustibles que benefician a la población estas son gasolina extra y súper, así como gas licuado de petróleo de uso doméstico; a esto se suma que se elevó el impuesto al valor agregado (IVA) del 12% al 14%, durante un año por la Ley de Corresponsabilidad y Solidaridad, y el 2% (de aumento) se asumirá dentro del subsidio del Estado; lo que si se ve afectado son los repuestos, accesorios aceite, neumáticos, accesorios de vehículos (focos, parabrisas, plumas limpiadoras, etc.) y hasta servicios técnicos en transporte como vulcanizadores, mecánicos y rencauchadoras esto en contraste a la misma tarifa de 0,25 centavos de dólar que mantiene desde la fecha de creación hasta hoy la empresa viéndose tocada por esta realidad ya que no se puede subir también el costo del transporte público.

## **Conclusión**

Como podemos ver la inflación tiene un nivel de incidencia determinante en los precios de los insumos y materiales, y en Catamayo se puede considerar que esto afecta ya que las unidades de la Compañía requieren cada vez mayor mantenimiento y compra de repuestos y accesorios de sus vehículos al tener su flota al margen de lo moderno y sabemos que lo

que se compraba antes con \$ 10000,00 es mucho menor por la variación de la inflación que lo veo como el valor de un producto o servicio en el tiempo, según el reporte del (INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES, 2016) Proecuador en análisis del sector automotriz, el porcentaje de inflación a los repuestos oscila entre 0,5-0,78%.

#### **1.1.1.2. Balanza Comercial**

Es una parte de la balanza de pagos de un país que refleja la importación y exportación de bienes, en relación a los valores del cuatrimestre de 2015, según una publicación (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016)

Entre enero y abril de 2016, la balanza comercial total del Ecuador registró un superávit de *USD 48.5 millones*, comportamiento que responde principalmente a la disminución de las importaciones, cifra que representa un aumento significativo y el efecto se traduce en restricciones para el sector del transporte.

##### **1.1.1.2.1 Importaciones**

En los cuatro primeros meses del año según (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016), las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 4,842.3 millones, nivel inferior en USD 2,778.5 millones a las compras externas realizadas durante enero y abril de 2015 (USD 7,620.8 millones), lo cual representó una disminución de 36.5 %.

Las importaciones de combustibles y lubricantes ,en promedio mensual, alcanzaron USD395.9 millones entre enero de 2014 y abril de 2016 la participación porcentual de los bienes que conforman este grupo fue:diesel(43.8%),nafta(37.7%),propano(7.2%),butano(2.8%),cutterstock(2.4%),avgas(0.6%);y,otros(5.4%).

Sabemos que las importaciones de combustibles y lubricantes decrecieron casi en un 763,5 millones; los de bienes de capital 7.5% y los bienes de consumo 6%. Mientras sigamos siendo sólo productores de materias primas ya que conscientemente para el sector del transporte en nuestro país no se producen repuestos y complementos mecánicos y se hace obligatorio comprar algunas, y estaremos en riesgo de que todo lo que podemos exportar no equilibre todo lo que actualmente compramos.

### **Connotación Gerencial : Amenaza**

Según conversación con dueños de Comerciales más notables las tarifas de importaciones han hecho que haya desde el 10% hasta más del 30% de incrementado los precios de ciertos repuestos y lubricantes para vehículos en los últimos meses, los importadores y vendedores aducen que el alza se debe a los costos internacionales de estos productos, que en su mayoría llegan de Japón, Taiwán, Corea del Sur y Estados Unidos.

Entre los repuestos que han aumentado su costo están las bandas, rulimanes, compresores, turbos, accesorios, amortiguadores y llantas y el Sr. Gruber Quinde dirigente TRANS URBACAT S.A., sostiene que

indistintamente de la marca o tipo de automotor que se tenga, los repuestos y lubricantes han aumentado de valor. Por ejemplo, dice, que a comienzos de año se podía cambiar con 15 dólares el aceite al carro y ahora se lo hace con 25 dólares, En cuanto al costo de los neumáticos, en el sector que los comercia se habla de un incremento de 2% a 3%, registrado desde marzo, aunque los transportistas hablan de un aumento mayor.

La Importación de Vehículos en Ecuador (SINMIEDOSEC.COM, 2014) es un tema poco conocido sobre los requerimientos y detallaremos cual es el impuesto a pagar, además el vehículo a importar al Ecuador en su recorrido no debe superar los 1000 Km (621 millas).

### **Impuestos de Importación Vehículo Ecuador**

- 0,1% Taza de Modernización.
- 0,5% FOINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia).
- 5,15% Impuesto a las Contribuciones Especiales (ICE).
- 5% Salvaguardia.
- 14% Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- 35% Arancel.

No obstante la ley del Impuesto a la Propiedad de los Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2014), publicada en el R.O. 325 del 14 de Mayo del 2001, establece exoneraciones y rebajas para estos impuestos en el caso que los vehículos presten servicio público de transporte de personas o carga

la Reducciones (80% del impuesto) y para acceder a una exoneración, reducción o rebaja especial, según sea el caso, el propietario debe presentar en cualquier oficina del SRI la solicitud de exoneración, reducción o rebaja especial adjuntando los requisitos establecidos para cada caso.

Finalmente las importaciones en cuanto al transporte dentro de ello buses para transporte público se establece lo siguiente; El Comité de Comercio Exterior (COMEX, 2016) determinó que el cupo global establecido para este año es de USD 280 millones. Esto se divide en: 23 285 vehículos completamente armados (CBU); USD 359 millones para 58 800 vehículos por ensamblar (CKD) y 15,8 millones para la importación de 2 403 unidades CKD de chasices. En el caso de las importaciones de CKDs, se dispone distribuir la cuota entre las cuatro empresas ensambladoras registradas en el país con el fin de asegurar el empleo.

### **Conclusión**

Dentro de este ámbito consideramos este factor como una amenaza ya que si por causa de malas políticas arancelarias y económicas que adopten los gobiernos los precios de los insumos, equipos y maquinaria suben, los productores tendrían graves pérdidas y sin mayores oportunidades de resolver la situación frente a su requerimiento de importaciones, en la Compañía de buses por ejemplo los modelos y marcas de sus vehículos necesitan varios repuestos que se importan mediante intermediarios y ahora más restringida y a precios más elevados

ya que el precio de los repuestos fijado por el mercado no cubriría ni siquiera el punto de equilibrio.

### **1.1.1.3. Producto Interno Bruto**

Tomando como premisa que el producto interno bruto es la cantidad de bienes y servicios que se producen en un país durante un año en el 2015 el PIB la economía ecuatoriana (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016) registró un crecimiento acumulado de 1.1 por ciento, respecto a igual período del año anterior, con lo que se ratifica la previsión de crecimiento económico de 0,4 por ciento al finalizar 2015.

Los sectores que más han mostrado un decrecimiento de su actividad económica (MANUEL GONZALEZ, 2015) son El sector pesquero no camaronero (-3.1%), el sector de alojamiento y servicios de comida (-1.5%), el sector de correo y telecomunicaciones (-1.4%), el sector de administración pública (-1.4%), el sector de comercio (-1.3%), el sector de actividades de servicios financieros (-1.2%), y Explotación de Minas y Canteras (12,70%) entre los rubros más importantes del PIB nacional pero el Sector de Transporte se ha mantenido durante estos últimos años en un porcentaje del (7,3%) aportando claramente sin disminución al desarrollo del país.

### **Connotación Gerencial : Oportunidad**

Puesto que la producción general del país tiene un notable incremento, por lo que permite conocer el crecimiento que presentan las en la

actualidad, mientras que el transporte se convierte en una de las primeras actividades económicas que más contribuyen al crecimiento del PIB, para el primer trimestre del año 2013; mismo que se convierte en un reconocimiento que nos asegura el poder considerar que Ecuador cuenta con ámbitos que nos hace realmente productivos sin necesariamente, el soporte del crudo lo cual establece la diversificación.

### **Conclusión**

Las compañías de transporte incluyendo a Trans Urbacat S.A. y organizaciones similares y con ello, las mejores oportunidades de ampliar sus horizontes y por lo tanto mejorar su posición financiera. Con respecto a la aportación de la actividad económica de (TRANSPORTE) al PIB nacional se puede observar que se ha mantenido el porcentaje en los últimos tres años ya que esta actividad económica no está evolucionando en el país por los diferentes problemas que poseen, entre estos los tipos de impuestos vehiculares establecidos y además porque se necesita una fuerte suma de inversión para operar en este tipo de mercado.

#### **1.1.1.4. RIESGO PAIS**

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras, los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.



Este indicador se ubica a enero (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016) , en 1 574 puntos. El 14 de diciembre pasado estaba en 1 260. Pese a los esfuerzos que ha realizado el Gobierno durante el último mes para bajar el riesgo país, este indicador -clave para inversionistas- no ha dejado de subir. al menos, unos 700 y 800 puntos, en consecuencia el transporte se ve involucrado al momento de tratar de buscar inversores para ampliar o remodelar los vehículos de una compañía de trasportación pública.

### **Connotación Gerencial : Amenaza**

Aunque se espera que la confianza de los inversores se restaure y reducir los futuros costos de endeudamiento para el Ecuador, el riesgo país sigue alto. La razón está en la caída del precio del petróleo, el problema es que el país no ha diversificado su producción los últimos años, lo que hace que el inversionista siga viendo al país extremadamente dependiente del ingreso petrolero. Si el precio del crudo baja, el país tiene más riesgo porque recibe menos ingresos y se le hace más difícil pagar deudas.

### **Conclusión**

Adicional a lo mencionado podemos decir que los inversionistas extranjeros se decidirán en invertir en cualquier clases de recursos económicos, tecnológicos e incluso humano en el país, en la realización de diferentes proyectos que influyen directa e indirectamente en la actividad económica del sector del Transporte del país y por ende, gestionarán más eficacia y eficiencia al servicio.

Entre los proyectos que puedan ayudar a este sector están las investigaciones que se realizan en diferentes dispositivos de seguridad vehicular y la venta de vehículos con tecnología moderna acordes a este servicio.

#### **1.1.1.5. TASAS DE INTERES**

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero desde septiembre del 2011 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016) se eliminó todos los costos de crédito adicionales a la tasa de interés y estableció tasas de interés por segmentos de crédito. Para enero las tasas máximas en todos los segmentos habían disminuido, aunque no en la proporción que esperaba el Gobierno Nacional. Durante el mes de junio 2016, la tasa activa del sector corporativo se ubicó en 9,33%, igual al registrado en diciembre del. Por su parte, la tasa pasiva referencial se incrementó en 0,06 puntos porcentuales (pp) para junio 2016 mientras un 5,48% en el mismo mes del año pasado.

**CUADRO 05**

<b>TASAS DE INTERÉS</b>			
<b>JUNIO – 2016</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima</b>	<b>% anual</b>
<b>para el segmento:</b>		<b>para el segmento:</b>	
<b>Productivo Corporativo</b>	9.31	<b>Productivo Corporativo</b>	9.33
<b>Productivo Empresarial</b>	9.96	<b>Productivo Empresarial</b>	10.21
<b>Productivo PYMES</b>	11.33	<b>Productivo PYMES</b>	11.83
<b>Comercial Ordinario</b>	9.34	<b>Comercial Ordinario</b>	11.83
<b>Comercial Prioritario Corporativo</b>	8.66	<b>Comercial Prioritario Corporativo</b>	9.33
<b>Comercial Prioritario Empresarial</b>	9.82	<b>Comercial Prioritario Empresarial</b>	10.21
<b>Comercial Prioritario PYMES</b>	11.10	<b>Comercial Prioritario PYMES</b>	11.83
<b>Consumo Ordinario</b>	16.24	<b>Consumo Ordinario*</b>	17.30
<b>Consumo Prioritario</b>	15.90	<b>Consumo Prioritario **</b>	17.30
<b>Educativo</b>	9.31	<b>Educativo **</b>	9.50
<b>Inmobiliario</b>	10.72	<b>Inmobiliario</b>	11.33
<b>Vivienda de Interés Público</b>	4.98	<b>Vivienda de Interés Público</b>	4.99
<b>Microcrédito Minorista</b>	24.46	<b>Microcrédito Minorista</b>	30.50
<b>Microcrédito de Acumulación Simple</b>	23.85	<b>Microcrédito de Acumulación Simple</b>	27.50
<b>Microcrédito de Acumulación Ampliada</b>	21.18	<b>Microcrédito de Acumulación Ampliada</b>	25.50
<b>Inversión Pública</b>	8.32	<b>Inversión Pública</b>	9.33
<b>Nota:</b>			
*Según la Resolución 140-2015-F, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 627 de 13 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Ordinario será de 17.30%; la misma que entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.			
**Según la Resolución 154-2015-F, de 25 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Prioritario será de 17.30% y para el segmento Educativo será de 9.50%			
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
<b>Depósitos a plazo</b>	6.00	<b>Depósitos de Ahorro</b>	1.27

<b>Depósitos monetarios</b>	0.59	Depósitos de Tarjetahabientes	1.19
<b>Operaciones de Reporto</b>	0.08		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	% anual	<b>Tasas Referenciales</b>	% anual
<b>Plazo 30-60</b>	5.03	<b>Plazo 121-180</b>	6.71
<b>Plazo 61-90</b>	5.36	<b>Plazo 181-360</b>	7.06
<b>Plazo 91-120</b>	5.96	<b>Plazo 361 y más</b>	7.91
<b>4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)</b>			
<b>5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
<b>Tasa Referencial Pasiva</b>	6.00	<b>Tasa Legal</b>	8.66
<b>Tasa Referencial Activa</b>	8.66	<b>Tasa Convencional Máxima</b>	9.33

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

### **Connotación Gerencial : Amenaza**

Las tasas de interés (AGUILAR GARNICA EDWIN RENE, 2013) han variado solo un poco: la activa estaba ubicada a inicios de enero en el 9.15% y para junio del presente bajó al 8.66%; el crédito no está incentivado, ni se ve favorecido, lo que implica menor grado de inversión en instrumentos financieros, las solicitudes de crédito siguen siendo limitadas por el desequilibrio entre el costo de financiamiento y el beneficio real del mismo. Debido a las altas tasas pasivas fijadas, se observa un ligero incremento del 5.62% en Enero a 0.06 puntos porcentuales traducido en depósitos, lo que afirma el alto costo crediticio de las instituciones financieras del país, pero a pesar de esto, tenemos que la proyección de créditos por parte del Estado se siguen ejecutando a

gran escala, pero debemos ser claros que las tasas de interés no han beneficiado al transporte, algunos transportistas tienen la posibilidad de renovar sus vehículos porque las casas comerciales acuerdan con entidades bancarias tasas de interés más bajas, y los transportistas que desean arreglar sus vehículos para dejarlo en buenas condiciones si no poseen algún respaldo económico se otorga el préstamo con garantías y con el interés bancario respectivo para lograr que su automotor esté en condiciones de trabajar adecuadamente.

## **Conclusión**

Al bajar las tasas de interés dificulta el acceso a financiamiento, lo cual reduce la capacidad de crecimiento que puede llegar a tener la empresa de transportes público TRANS URBACAT S.A., las bajas tasas de interés pasivas ofrecidas por el sistema financiero nacional hace que no sea atractivo mantener los excedentes ahorrados en instituciones financieras, reduciendo así las posibles fuentes de inversión teniendo la oportunidad de financiarse con préstamos directos de la banca local.

### **1.1.2. Factores Político-Legales**

#### **1.1.2.1. Actuales Reformas Políticas Ecuatorianas**

Dentro de los factores políticos-legales, (GOBIERNO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2013) puede hacer referencia la situación actual por la que atraviesa Ecuador, una situación de que se lo ha considerado Revolución Ciudadana, que está basada en cinco ejes como son:

Revolución Ciudadana, Revolución Constitucional, Lucha Contra la Corrupción, Revolución Económica, Revolución de Educación y Salud, y Rescate de la Dignidad, dicha revolución se la ha vivido desde el año 2007, desde esa fecha se han venido dando una serie cambios como son: Código de Ética - Constitución 2008 - Código de da Democracia - Plan Nacional del Buen Vivir - Estructura Orgánica del Estado - Plan de Comunicación.

Ha habido varias medidas políticas para apoyar el sector del transporte entre ellos la ampliación del bono de (AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO, 2016) chatarrización, que forma parte del Plan Renova, para las unidades que prestan servicio público, sean estas urbanas o interprovinciales. El incremento pasa de USD 7 401 a USD 17 755. Así lo estableció el Gobierno a través del Decreto Ejecutivo 1 110, a esto se suma la disminución de la vida útil de los autobuses: de 30 a 20 años. Desde el 2007, cuando se implementó el Plan Renova, 10 482 vehículos en el país, de todas las modalidades (taxis, buses, camionetas, etc.), fueron renovados. “El bono era insuficiente y por eso no se renovaron muchos buses

Este bono va acompañado de un crédito que entregará la Corporación Financiera Nacional (CFN) a los transportistas, cuya tasa de interés no superará el 10% y que lo pueden cancelar entre cinco y ocho años, de acuerdo con la cantidad del crédito. El objetivo del Gobierno es que se disminuya el número de accidentes en el país. Además, se busca reducir

la contaminación ambiental, ya que con el dinero los transportistas accederán a unidades con tecnología de punta. El Gerente de la Compañía de Buses URBACAT S.A., afirmó que mediante el incentivo la renovación en el transporte se debe realizar pero en Catamayo la demanda del transporte público aun no hace que se tenga la suficiente solvencia y capacidad de endeudamiento para hacerlo además, dijo que lo que si se cambiará el tipo de carrocerías de los buses y se estudia el tipo de vidrios que se utilizarán.

Citando la publicación de (EL COMERCIO, 2016) pueden ser sometidos al proceso de chatarrización los siguientes vehículos.

- Obligatoriamente aquellos vehículos que hayan superado su vida útil.
- De manera voluntaria, los vehículos que tengan una antigüedad mínima de 10 años y quieran acogerse al Plan Renova.
- Obligatoriamente, los vehículos que hubieran sufrido un daño material que se considere como pérdida total por parte de la aseguradora.

Los vehículos deberán entregarse en las empresas autorizadas ANDEC y ADELCA por parte del propietario del vehículo.

## CUADRO 06

Valores asignados de incentivo financiero por chatarrización en dólares					
Rango de años	TRANSPORTE URBANO		TRANSPORTE INTERPROVINCIAL		
	Mediano (Minibús)	Pesado (bus)	Mediano (furgoneta)	Mediano (Minibús, costa) tipo	Pesado (bus)
Desde 30	11.641,00	17.755,00	8.141,00	11.641,00	17.755,00
De 25 a 29	11.641,00	17.755,00	7.401,00	11.641,00	17.755,00
De 20 a 24	11.641,00	17.755,00	6.728,00	11.641,00	17.755,00
De 15 a 19	6.117,00	9.583,00	6.117,00	6.117,00	9.583,00
De 10 a 14	6.117,00	9.583,00	5.561,00	5.561,00	8.712,00

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: La Autora

### REQUISITOS – ENTREGA DE VEHÍCULO EN LA CHATARRIZACIÓN

- Matrícula original vigente y copia.
- Copia de la cédula de ciudadanía del propietario del vehículo.
- Placas originales del vehículo.
- Número de chasis y motor.
- El auto deberá llegar a la chatarrización propulsado por sus propios sistemas mecánicos y eléctricos en condiciones normales de operación.
- La entrega debe ser realizada únicamente por el propietario del auto.

### Trámite Chatarrización de Vehículos

- \* Presentar una solicitud en la CFN (Corporación Financiera Nacional).
- \* Coordinar la entrega del vehículo con las empresas ANDEC y ADELCA.
- \* Entrega del vehículo en la fecha establecida junto a los requisitos mencionados.



## **Connotación Gerencial: Oportunidad**

En este sentido, el transporte público es objeto de intervención por el Estado a través de la política pública, en tanto contribuye a desplegar el modelo de desarrollo dominante y es de igual modo objeto de intervención en los niveles locales ya que está relacionado con la satisfacción directa de los ciudadanos. El transporte público es, en todo Gobierno Autónomo Descentralizado, un instrumento al servicio social en cuanto beneficia a la población en su conjunto. Además y debido a su prestación directa al ciudadano, el transporte se convierte en un instrumento político en la medida que a través de la conformación de los sistemas de transporte modernos, los gobernantes y el Estado legitiman sus acciones ante la sociedad, en busca de nuevos apoyos a los transportistas públicos mediante políticas estatales como la Chatarrización.

## **Conclusión**

Destacando el marco político-legal vigente en nuestro país, se está generando un ambiente confiable y de apoyo para todas las empresas sean estas pequeñas, medianas o grandes, lo que quiere decir que si se tendría el apoyo del Estado al emprender actividades económicas.

Es por eso que la Empresa TRANS URBACAT S.A. se maneja dentro lo que estable las Leyes del Estado, brindando sus servicios al cien por ciento dentro del país.

### **1.1.2.2. Entorno Legal**

En materia Legal la compañía se rige bajo las leyes, normas y reglamentos vigentes en el Ecuador como son:

- (Ley de Compañías, 1999)

Todas las empresas nacionales y extranjeras que realicen actividades económicas domiciliadas en el país deben regirse bajo las normas que se encuentran en la Ley de Compañías.

La Ley de compañías examina además, los procedimientos para aumentos o disminuciones de capital y otros actos societarios posteriores como transformación, fusión o ruptura de compañías, inactividad, disolución, reactivación, liquidación y cancelación de las mismas.

Una sección especial de la referida Ley de Compañías se refiere al establecimiento de sucursales de compañías y empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas para la prestación de servicios públicos, explotación de recursos naturales o el ejercicio habitual de cualquier actividad lícita dentro del territorio ecuatoriano.

- (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2008)

La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y

Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

La entidad encargada de aplicar esta ley en el territorio nacional en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector es la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, la misma que también se encarga del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD's en este caso el Gobierno Descentralizado de Catamayo y su Unidad de tránsito.

Citando de la Ley lo más destacado en el:

#### **Capítulo IV**

##### **De las Competencias de las Municipalidades**

**Art. 44.-** Otorgada la competencia a que se hace referencia en el numeral 13 del Art. 20 de la presente Ley, se transferirá automática y obligatoriamente por parte de las Comisiones Provinciales de Tránsito las siguientes atribuciones a las Municipalidades:

1. Planificar, regular y controlar el uso de la vía pública en áreas urbanas del cantón, y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;

2. Autorizar, pruebas y competencias deportivas que se realicen, en todo el recorrido o parte del mismo, las vías públicas de su respectivo cantón en coordinación con la Comisión Provincial de esa jurisdicción y con el ente deportivo correspondiente;
3. Planificar y ejecutar las actividades de control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que le correspondan en el ámbito de su jurisdicción, con sujeción a las regulaciones emitidas por los organismos de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial;
4. Determinar la construcción de terminales terrestres, centros de transferencia de mercadería y alimentos y trazado de vías rápidas, trolebús, metro vía u otras;
5. Decidir sobre las vías internas de su ciudad y sus accesos, interactuando las decisiones con las autoridades de tránsito.

**Art. 45.-** En todo cantón que cuente con ciento cincuenta mil o más habitantes conforme las cifras de proyecciones oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la Municipalidad asumirá de forma progresiva la planificación, regulación y coordinación del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial al que se refiere el artículo 44 dentro de su jurisdicción, para lo cual expedirá, con competencia, las normas que sean necesarias.

La regulación del uso de vías que conecten vías cantonales con vías intercantonales o interprovinciales, se coordinará obligatoriamente con la

Comisión Provincial de Tránsito y Municipio(s) competente. De existir diferencias al respecto, la decisión final la tomará la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial tomando en cuenta criterio de eficiencia y privilegiando el transporte masivo.

**Art. 48.-** En el transporte terrestre, gozarán de atención preferente las personas con capacidades especiales, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, niños y adolescentes, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Se establecerá un sistema de tarifas especiales en la transportación pública en beneficio de los estudiantes de los niveles pre-primario, primarios y secundarios, a través de un carné estudiantil obligatorio, personas con capacidades especiales y adultos mayores de 65 años de edad, el mismo que se registrará a través del Reglamento respectivo.

**Art. 56.-** El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas.

Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

### **Título III**

#### **De los Ámbitos del Transporte**

**Art. 66.-** El servicio de transporte público urbano, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

### **De las Infracciones de Tránsito**

**Art. 106.-** Son infracciones de tránsito las acciones u omisiones que, pudiendo y debiendo ser previstas pero no queridas por el causante, se verifican por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de las leyes, reglamentos, resoluciones y demás regulaciones de tránsito.

**Art. 108.-** Las infracciones de tránsito son culposas y conllevan la obligación civil y solidaria de pagar costas, daños y perjuicios, por parte de los responsables de la infracción.

La acción para perseguir los delitos de tránsito es pública de instancia oficial.

En lo relativo a la prescripción del delito y de las penas y al ejercicio de la acción penal por delitos de tránsito, se estará a lo dispuesto en el Código Penal y Código de Procedimiento Penal

### **De las Penas y su Modificación**

**Art. 123.-** Las penas aplicables a los delitos y contravenciones de tránsito son:

a) Reclusión;

b) Prisión;

c) Multa;

d) Revocatoria, suspensión temporal o definitiva de la licencia o autorización para conducir vehículos;

e) Reducción de puntos;

f) Trabajos comunitarios.

- (Código del Trabajo, 2005)

El Código del Trabajo regula las relaciones entre trabajadores y empleadores, y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren.

El trabajo es obligatorio en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

A nadie se le puede exigir servicios gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la Ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Según en el Artículo N° 39 del Registro Oficial 251 del 20 de Mayo del 2006, los

Principios de la Legislación Laboral son los siguientes:

- **Obligatoriedad.**- Quiere decir que el trabajo es obligatorio, siempre que sea lícito, o no esté prohibido por la ley; sin embargo no se puede exigir a nadie servicios gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o necesidad de auxilio inmediato.
- **Libertad de Trabajo y Contratación.**- Significa que el trabajador es libre de dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga, así como el empleador a contratar.
- **Irrenunciabilidad de Derechos.**- Quiere decir que siendo los derechos del trabajador irrenunciables, cualquier renunciamento la ley lo considera como nulo.
- **Protección.**- Es aquel que obliga a los funcionarios judiciales y administrativos a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.
- **A favor.**- Se refiere a que en caso de existir duda sobre el alcance de las disposiciones del Código de Trabajo, en los conflictos que puedan surgir entre trabajadores y empleadores, las autoridades y jueces del trabajo deben aplicar la ley a favor del trabajador.
- **Rendimiento.**- Es aquel que exige al trabajador prestar sus servicios con esfuerzo y dedicación para mejor rendimiento en su labor.



- (Ley de Seguridad Social, 2001)

La Ley de Seguridad Social Obligatorio forma parte del Sistema Nacional de Seguridad

Social y como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

### **Connotación Gerencial: Oportunidad**

Sin lugar a dudas esta circunstancia político-legal representa una de las OPORTUNIDADES más visibles porque desarrollaría enormemente al sector del transporte, y tendría gran incidencia en indicadores e índices de seguridad y de operatividad ya que la planificación por parte del estado y gran apoyo a las empresas que junto con el mejoramiento de las vías beneficia a la industria del transporte en vías locales.

Y en lo legal se estipula sobre artículos de la nueva ley para los conductores; se observa diversos cambios que se han dado, uno de ellos es que el conductor tiene su licencia de conducir con 30 puntos de los cuales irán disminuyendo por cada contravención que lleguen a cometer.

Las licencias de conducir serán otorgadas con 30 puntos para su plazo regular de vigencia de 5 años, y se utilizará un sistema de reducción de puntos por cada infracción cometida, según la siguiente tabla: (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, pág. Art. 97)

se puede decir que los conductores deben tener más conciencia y una mejor preparación al momento de conducir porque si no lo hacen con la seriedad posible la ley los sancionará y podría hasta perder el permiso de conducir.

## **Conclusión**

Claro está que al inicio, de este cambio tan drástico con la creación de leyes de gran envergadura para el sistema de la transportación, será difícil para las personas del volante, cambiar tan rápido con una cultura que los ha caracterizado por años, pero este factor se lo califica como una Oportunidad Alta, ya que a través de las diferentes leyes citadas anteriormente se conocen los reglamentos fundamentales para que cada empresa desarrolle de una manera eficiente la actividad empresarial ofreciendo servicios de transporte de calidad. Y así puedan regular y controlar todas las compañías de transporte para que no existan deficiencias y falencias en las actividades empresariales del sector al final de cuentas, esta es una de las ideologías para el desarrollo del Transporte y por ende de la economía del País en general por que se reducirá notablemente el número de infracciones de tránsito y lo principal de accidentes.

### **1.1.3. Factores tecnológicos:**

La globalización citada en (AGUILAR GARNICA EDWIN RENE, 2013) facilita la transferencia tecnológica, el Ecuador debe tratar de competir e imitar a las regiones y países que están a la cabeza del desarrollo e

identificar las estrategias que han puesto y ponen en vigencia estos países para llegar a esa posición.

Un factor que ha incidido en el retraso tecnológico del Ecuador es la actitud consumista de las empresas productivas, es decir, no se realiza investigaciones de procesos y procedimientos que permitan crear más tecnología y en su lugar se ha decidido por tecnología avanzada.

Ecuador actualmente tiene acceso a tecnología del exterior que es muy costosa y solo puede adquirirla empresas transnacionales cuyo ingresos y utilidades son altas. Para el sector del transporte público las nuevas tecnologías, han permitido lograr avances significativos, los motores a diesel han sufrido cambio en los últimos años, debido principalmente al deseo de bajar los altos costos de operación y al deseo de los transportadores de poseer vehículos en buenas condiciones.

Por ejemplo en Quito están los buses biarticulados en la flota del sistema integrado de transporte con su tamaño y versatilidad moderna, Quito es la única ciudad del país en contar con esta tecnología los vehículos Volvo-Marco Polo, procedentes de Colombia, tienen características tecnológicas avanzadas, mientras que en Loja se encuentran los buses ecológicos que son de color verde y tienen tecnología euro tres (NGK , 2016) que es un conjunto de requisitos que regulan los límites aceptables para las emisiones de gases de combustión de los vehículos nuevos fijando valores límite para la emisión de contaminantes de los buses; con las

carrocerías de acuerdo a las normas INEN y poseen entre 7 a 9 asientos de color amarillo exclusivo para personas de grupos prioritarios.

### CUADRO 07

<b>Limitaciones a las emisiones para vehículos nuevos con motor de gasolina</b>						
	válido a partir de	CO (g/km)	HC (g/km)	NOx (g/km)	HC+NOx (g/km)	PM
<b>Euro I</b>	12/92	2,72	-	-	0,97	-
<b>Euro II</b>	01/97	2,20	-	-	0,5	-
<b>Euro III</b>	01/00	2,30	0,20	0,15	-	-

<b>Limitaciones a las emisiones para vehículos nuevos con motor diésel</b>						
	válido a partir de	CO (g/km)	HC (g/km)	NOx (g/km)	HC+NOx (g/km)	PM
<b>Euro I</b>	01/92	3,16	-	-	1,13	0,14
<b>Euro II</b>	01/96	1,00	0,15	0,55	0,70	0,08
<b>Euro III</b>	01/00	0,64	0,06	0,50	0,56	0,05

**Fuente:** Agencia Nacional De Tránsito

**Elaborado por:** La Autora

### Connotación Gerencial: oportunidad

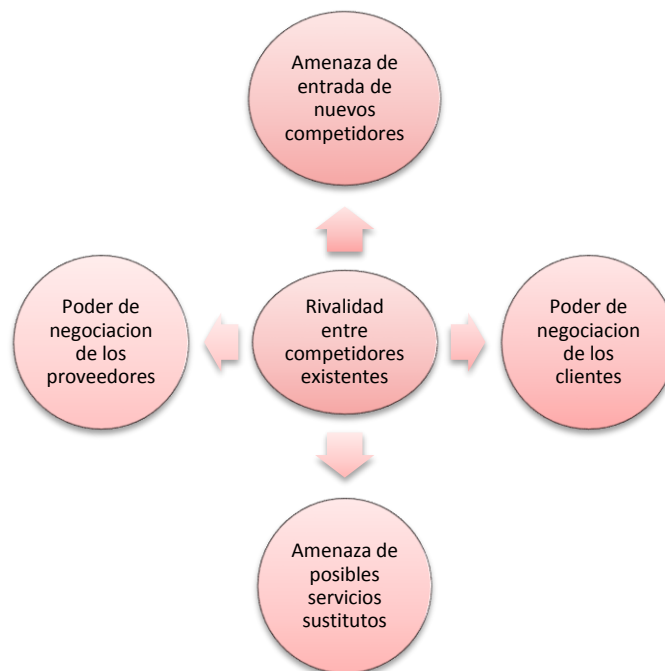
Los principales cambios en los nuevos motores se concentran en el consumo de combustible el cual es inverso a la duración de los motores, es decir entre más combustible se consume menos duran los motores, para controlar el consumo de combustible se han creado motores a diésel que funcionan electrónicamente es decir alcanzan una similitud con los vehículos híbridos, los cuales funcionan al momento de que el vehículo está inmóvil no consume combustible y cuando parte al alcanzar aproximadamente las 1500 revoluciones empieza a consumir el diésel, sumando a ello las Normas EURO y más exigencias.

## Conclusión

La tecnología mejora las condiciones en las que se desarrolla un servicio y su implementación genera condiciones para competir con otros mercados turísticos, es cierto que las mejoras tecnológicas facilitan la ejecución de actividad o servicio, también brindan mayor seguridad, pero muchas de las veces se ve reducida las posibilidades de adquirirlos como en la Empresa objeto de estudio que esta la dificultad de renovar su flota vehicular

## 2. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

### GRAFICO 02



Fuente: Idalberto Chavenato  
Elaborado por: La Autora

## **2.1. CLIENTES**

Los clientes son personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo.

Los clientes de la Compañía de buses TRANS URBACAT S.A. son personas domiciliadas y visitantes o que desempeñan sus actividades diarias en el Cantón de Catamayo que adquieren los servicios que proporciona esta organización y a cambio de ello efectúan un pago.

Los clientes de la compañía de buses son los siguientes:

- empresa
- Instituciones
- Familias

**2.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES:** .- El poder de negociación de los clientes (PASCUAL TORRALBA, 2008), nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad y ofrecer servicios de calidad y prioridad para el usuario.

El cliente en el sector de transportes no representa un factor influyente en la prestación de los servicios , aunque la demanda de los clientes en el transporte público no influye en el precio directamente si en los horarios de los mismos, por ellos, se han hecho diversos estudios para ver las horas más demandadas por los usuarios.

Debido a la trascendencia de los clientes más importantes identificados en las rutas con más demanda que la empresa cuenta en su identificación, el análisis del poder de negociación de los clientes es buena debido a que la compañía hace q los usuarios utilicen el servicio las especificaciones que disponga, y como resultado que ellos ejercen cierto tipo de presión o influencia en el mercado para obtener de la empresa más beneficios al adquirir el servicio que se les brinda como horarios y rutas.

Entre los clientes asegurados en rutas fijas los cuales se destacan a continuación:

Centro Catamayo al Barrio La Vega

Centro Catamayo al Barrio Trapichillo

Centro Catamayo a San José

Centro Cata mayo al Barrio Nueva Esperanza

De manera que estas rutas, con clientes fijos simboliza el 70% de participación en los ingresos de la empresa de transporte Urbano URBACAT, el que la empresa tenga un grupo de clientes tan importante como lo mencionado es un punto a favor debido a que esta le permite una consolidación financiera y económica además de una gran estabilidad en el mercado sin embargo, cabe mencionar que también tiene su grado de riesgo, por cuanto la empresa podría incurrir en un gran problema en el

caso de perder a sus principales clientes esto dado por periodos vacacionales o por las rutas competidoras ilegales que efectúan las cooperativas de transporte mixto.

### **Connotación Gerencial**

El poder de negociación de los clientes, en este caso el poder que puedan ejercer los clientes usuarios de los servicios proporcionados por la Compañía de Buses TRANS URBACAT S.A. ejerce una oportunidad ya que aquí hay que destacar que se debería promocionar más los beneficios que ofrece el transporte urbano para que se pueda captar nuevos consumidores fijos, desarrollando estrategias que procuren el convencimiento de los mismos es evidente que en cada Barrio donde la empresa tiene sus rutas brinda y ofrece sus servicios a las personas que requieren trasladarse hacia el Centro de Catamayo lo que es muy bueno para la organización, ya que estas le generan mayor rentabilidad y por ende la empresa debe encaminar sus esfuerzos para tratar de mantener a sus clientes satisfechos.

- 2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.-** “Esta fuerza según (PASCUAL TORRALBA, 2008) canaliza una iniciativa para buscar las ofertas más adecuadas a favor de sus utilidades propias, por lo que se tendrá que llegar a acuerdos claros, concretos y asequibles para la compañía de Buses TRANS URBACAT S.A. de tal forma que esto genere rentabilidad futura a la Compañía, convirtiéndose esta fuerza de Porter en una Oportunidad para la Compañía, debido a que



se puede negociar y llegar a conseguir menos costos en las promociones que nos ofrecen las diferentes empresas proveedoras de repuestos.

El poder de negociación” en este caso se refiere a una oportunidad impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, para la empresa de transporte que se está analizando, el poder de negociación de los proveedores se limita a oferentes fijos, debido a que la empresa únicamente asume los costos de combustible el proveedor de este insumo es la Gasolinera El Castillo, ubicada en la ciudad de Catamayo Av Panamericana y abierta las 24 horas, la cual carga el combustible a todos los buses que trabajan para la empresa, el costo mensual de pago por este insumo por el despacho de combustibles de todos los buses es de 3500 dólares.

Pero los servicios adicionales que los vehículos requieren para su mantenimiento como: lavado, engrasado, cambios de aceite, control de llantas, entre otros, son asumidos por los propietarios de los buses, y no mantienen ningún proveedor fijo. Para poder cubrir los costos derivados de este mantenimiento la empresa entrega a cada chofer los recursos económicos que lo requieran para la adquisición de insumos vehiculares, los mismos que son utilizados en el momento que sea requerido, es decir

que puede ser en cualquier casa comercial la adquisición de repuestos y accesorios y por obvias razones los proveedores siempre van hacer diferentes.

### **Connotación Gerencial**

Para la Compañía de Buses TRANS URBACTA S.A. es una oportunidad de alto impacto que no se ejerza dentro del mercado de acción el poder negociador de los proveedores ya que los insumos necesarios tanto para los vehículos como para la oficina son de fácil accesibilidad permitiendo de esta manera el desarrollo fluido y normal de las actividades de esta organización.

**2.4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES :** En nuestro medio y específicamente en la compañía de Buses TRANS URBACAT S.A., la competencia es indirecta , visto como un factor determinante, debido al incremento de Compañías de transporte mixto en el Cantón de Catamayo.

En vista de la desorganización de la Agencia Nacional de Tránsito, en lo que respecta a la legalización , éste sector se vuelve vulnerable al fenómeno de competidores indirectos locales como son Compañía de transporte mixto Rio Guayabal, y la Compañía de Taxis Camilo Ponce Enríquez, además existen vehículos que realizan servicio de transporte que no pertenecen a ninguna compañía de taxis legalmente.

Para la empresa por ser la única y posicionada en el mercado de

transporte Urbana en Catamayo, competir con otro tipo de empresas que ofrecen el mismo servicio indirectos en cierta manera es más fácil debido a que es conocida por las rutas únicas que brindan razón por la cual no le afecta de gran manera lo que los competidores indirectos hagan ya que además sigue brindando la calidad dentro de sus posibilidades de servicio a sus clientes.

Estas empresas de transporte mixto que prestan servicios usualmente de rutas están ubicadas por lo general en el Sector céntrico de Catamayo, pero rara vez realizan estos recorridos a las zonas alejadas que la Compañía si lo hace entre las identificadas están:

Coop. De Transporte Mixto Primero de Mayo

Coop. De Transporte Mixto Valle Hermoso

Coop. De Transporte Mixto Rio Guayabal

### **Connotación Gerencial**

Generalmente la competencia para toda empresa se constituye en una amenaza y no es caso aparte la situación de la Compañía de Buses TRANS URBACAT S.A. la misma que por la falta de control y profesionalismo de quienes son los responsables de generar el permiso de operación (AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO, 2016) facilitan el acceso a ciertas cooperativas que no pertenecen al cantón si no a otros cantones. Es importante considerar además que hasta el momento la competencia no es agresiva pero se debe poner cuidado ya que de

existir la situación se tornaría difícil para quienes prestan el servicio de transporte de pasajeros.

#### **2.5. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.-**

Nuestro País se rige bajo una economía de libre mercado; y en vista de la creciente competencia, de este tipo de servicios de transporte en nuestra provincia, reduce significativamente los ingresos y consecuentemente, podría afectar hasta la rentabilidad de la compañía de Buses TRANS URBACAT.

Hasta la actualidad en el Cantón Catamayo las Autoridades de la ANT, o del GAD de la Localidad ni nuevas organizaciones han planteado la creación de una nueva empresa que oferte similares servicios ya que URBACAT abastece las necesidades en materia de movilidad Urbana.

#### **Connotación Gerencial**

Lamentablemente la corrupción es un mal que constantemente asecha a nuestra sociedad y esta no es la excepción, por lo que, para la Compañía de Buses TRANS URBACAT S.A. el riesgo de competidores potenciales se convierte en una amenaza de alto impacto puesto que las camionetas que no se encuentran legalmente establecidas de acuerdo a la ley se encuentran operando en el Cantón de Catamayo.

#### **2.6. AMENAZA DE INGRESOS DE SERVICIOS SUSTITUTOS.-**

A pesar de existir un incremento en cuanto a innovaciones del transporte; en el aspecto de transporte interno existe la entrada de

carros particulares que hacen carreras internamente (dentro del Cantón ) y externa, fuera del cantón lo que determina para la compañía de buses TRANS URBACTA S.A.. Se convierte en una Amenaza.

La Compañía de Buses TRANS URBACTA S.A. no posee servicios sustitutos; ya que éstos no pueden ser reemplazados por otros servicios que proporcionen al consumidor o cliente una utilidad o satisfacción similar.

Al hablar de sustitutos para la empresa que se está analizando se podría decir que las empresas de servicios que pueden en cierta manera sustituir las actividades de la empresa son: las Cooperativas de transporte Mixto, La Compañía de Taxis, pero en realidad el servicio tiende por parte de los demandantes del mismo, en cierto modo, a sustituirlos otros que les brinde mayor rapidez y eficiencia, o por el grado de diferencia en precios del transporte urbano no toman en cuenta la garantía que nuestra empresa les ofrece.

### **Connotación Gerencial**

Dentro de los distintos medios de transporte no es difícil sustituirlos entre sí, pero el sustituir un medio de transporte por otro depende de algunos motivos como por ejemplo pueden ser: la comodidad, rapidez y el precio; en este caso nuestro servicio se podría ver afectado en ocasiones por estas características corriendo el riesgo de perder plazas de trabajo.

### **ANALISIS DE LA MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Una vez analizados cada una de las 5 fuerzas de Porter; otorgamos un valor a cada elemento o fuerza según la siguiente valoración:

**CUADRO N° 08**

3	Alto	Afecta significativamente a la empresa
2	Medio	Tiene un equilibrio entre efecto negativo y positivo
1	Bajo	No afecta de manera significativa a la compañía

**Elaborado por: La Autora**

Para posteriormente poder calcular el peso de cada una de ellas en función de dos variables: el grado en que nos afecta y la rentabilidad del mismo.

Para ello puntuaremos cada uno de los aspectos que han surgido en el análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter, obteniendo una puntuación total de cada una de las 5 fuerzas.

A continuación mostramos como quedaría el cuadro resumen de variables listo:

**CUADRO N° 09**

5 FUERZAS DE PORTER	GRADO	RENTABILIDAD
Amenaza de entrada de nuevos competidores: el riesgo de competidores potenciales se convierte en una amenaza de alto impacto puesto que las camionetas que no se encuentran legalmente establecidas de acuerdo a la ley se encuentran operando en el Cantón de Catamayo.	Baja	Media
Poder de negociación de los proveedores: se limita a oferentes fijos, debido a que la empresa únicamente asume los costos de combustible el proveedor de este insumo es la Gasolinera El Castillo	Media	Media
Amenaza de posibles servicios sustitutos: A pesar de existir un incremento en cuanto a innovaciones del transporte; en el aspecto de transporte interno existe la entrada de carros particulares que hacen carreras internamente (dentro del Cantón ) y externa, fuera del cantón lo que determina para la compañía de buses TRANS URBACAT S.A..	alta	Bajo
Rivalidad entre competidores existentes: En nuestro medio y específicamente en la compañía de Buses TRANS URBACAT S.A., la competencia es indirecta , visto como un factor determinante, debido al incremento de Compañías de transporte mixto en el Cantón de Catamayo	baja	Alta
Poder de negociación de los clientes: El cliente en el sector de transportes no representa un factor influyente en la prestación de los servicios , aunque la demanda de los clientes en el transporte público no influye en el precio directamente si en los horarios de los mismos	bajo	Alta

**Elaborado por: La Autora**

### **3. ANALISIS INTERNO**

#### **3.1. ANALISIS INTERNO DE LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DEL CANTON CATAMAYO.**

##### **3.1.1. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA**

Compañía de buses TRANS URBACAT S.A

##### **3.1.2. UBICACIÓN**

La oficina se ubica en las calles 18 de Noviembre y Eugenio Espejo.

#### **3.2. ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.**

“Según (TRANS URBACAT S.A., 2004) se creó el 08 de enero del 2004, domiciliada en la ciudad de Loja, cantón Catamayo, provincia de Loja, el cual tiene como objeto principal prestar el servicios de transporte de pasajeros en bus dentro del perímetro urbano en el centro de Catamayo y ocasionalmente fuera de ella, con la debida autorización del consejo Nacional de tránsito de Catamayo, el plazo de duración de la compañía es de 20 años , a partir de la fecha de su inscripción en el registro mercantil.

La compañía se encuentra gobernada por la junta general de socios la cual es el órgano de gobierno de la propiedad de esta compañía y es, por tanto, un órgano de administración y fiscalización de la marcha de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un



formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley, levantando acta de todas ellas y llevando un registro de las mismas

La compañía se suscribió con 420 dólares americanos, dividido cuatrocientas veinte participaciones de un dólar que están representados por el certificado de aportaciones. Las acciones estaban representadas por títulos que son firmadas por el presidente y por el gerente general de la compañía.

(SRI, 2004) **Razón Social:** PAUCAR CHAMBA NOE MAXIMO

- **Tipo de Servicio:** Transporte
- **Numero de socios:** 20
- **Número de empleados:** dos

### **3.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

- **PRESIDENTE:** Darlin Jamil Apolo Mora
- **GERENTE:** Luper Luis Quinde.
- **COMISARIO:** Jamil Patricio Vivanco Herrera
- **CONTADORA:** Lourdes Collardo
- **SECRETARIA:** Teresa Obregón

### **3.4. COBERTURA**

La cobertura geográfica establecida por la compañía básicamente es la del sector urbano del Cantón Catamayo.

### **3.5. SITUACION ACTUAL**

En la actualidad la compañía se encuentra posicionada en el mercado local logrando de esta forma un crecimiento y por ende un desarrollo sostenible.

### **3.6. Perspectivas y Proyectos Futuros**

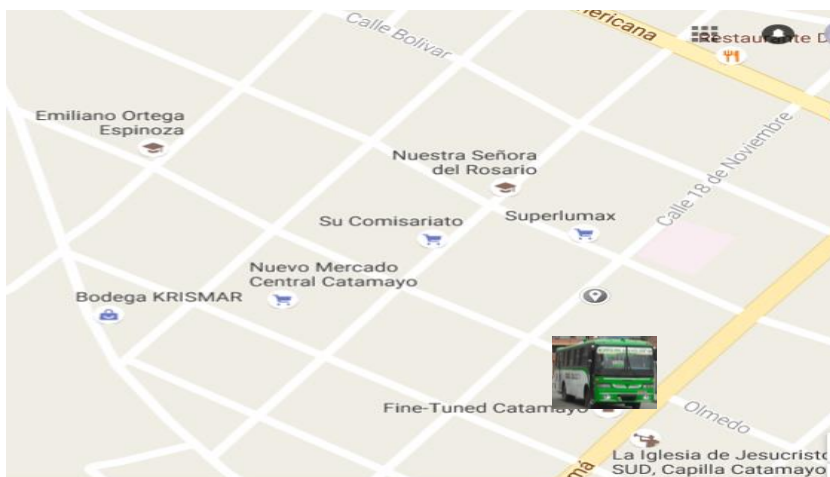
La compañía de transporte tiene como proyecto futuro, mejorar la infraestructura en el Cantón Catamayo, que le permita brindar un mejor servicio

**3.7. Permiso de operación actual:** Resolución No.004RPO-011-2014, de fecha 20 de mayo de 2014.

### **3.8. localización de la compañía de buses TRANS URBACAT S.A**

La oficina en el canton Catamayo, se encuentra ubicada en: calles 18 de Noviembre y Eugenio Espejo a pocos pasos del mercado central Catamayo

### **GRAFICO 03**



**Fuente: Google maps**

**Elaborado por: La Autora**

### **3.9. Ruc de la Compañía**

La compañía cuenta con el número de Ruc. 1103897821001

### **3.10. Teléfono**

El número telefónico de la compañía de transporte es el siguiente  
**072676856.**

### **3.11. Análisis de mercado**

Dentro del análisis del mercado se toma en cuenta la entrevista al gerente , la encuesta a los socios y población del cantón Catamayo quienes utilizan los servicios de esta compañía para determinar el posicionamiento y mercado objetivo de la compañía de transporte que opera en este cantón.

- **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DEL CANTON CATAMAYO.**

Mediante la técnica de investigación denominada Entrevista la cual fue dirigida al Gerente de la Compañía objeto de estudio el Sr. Gruber Quinde se pudo determinar información relevante y objetiva la cual nos despeja dudas y aclara el panorama de la situación actual de la empresa además de determinar Fortalezas y Debilidades; empezamos comentando que la Compañía se encuentra en el Mercado por doce años que han sido arduos desde el inicio, lo que nació como una pequeña idea de brindar fletes al interior de Catamayo ahora se traduce en el Sistema de Transporte Urbano de la Ciudad contando hasta la fecha con doce accionistas quienes poseen su propia unidad y relaciones de trabajo muy satisfactorias.

Ya reconocida como una Compañía se debió contar con personal administrativo que apoyara en el trabajo de apoyo contando a la actualidad con dos personas en esta actividad como son Contadora y Secretaria, aunque con limitaciones claro esta ya que por motivos quizá de desinterés se han cometido inobservancias claras como la falta de capacitación permanente en materia de Recursos Humanos, Relaciones Sociales, Trabajo en Equipo, etc.

Como Compañía se tiene un ambiente familiar lo cual se denota en la puntualidad de los socios en la consignación de sus aportaciones aunque unos más que otros, se lo realiza diariamente y el monto es de \$.3.50 diarios.

De acuerdo con el Sr. Gerente de la Compañías está bien ubicada en el mercado y debidamente posicionada quizá por ser única en sus servicios pero también está la importancia de contar con algunas unidades de recién adquisición, respeto, puntualidad y confianza hacia los usuarios ya que como resaltamos no encontramos competencia directa, pero las cooperativas de taxis que se encuentran legalmente establecidas las consideramos como competencia indirecta ya que ofrecen un servicio de transporte mixto, quizá en algunas rutas ellos recogen pasajeros al mismo precio de pasaje esto es \$0.25 al encontrarles más pronto que nosotros .

Siempre se está pendiente del respeto a Leyes, Normas y Reglamentos que se tiene que respetar de manera especial lo dispuesto por la Agencia Nacional de Tránsito en lo que corresponde límites de velocidad,

señalética, respeto de tarifas diferenciadas, etc. De aquí que nace nuestra principal política dar un servicio de calidad y que se encuentre satisfecho el cliente para mantener la fidelidad del mismo.

Al hacer un listado de las que el Sr. Gerente considera principales oportunidades podemos destacar los siguientes:

- Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios
- Proveedores calificados con precios justos para el usuario
- Crecimiento de la población que utiliza los servicios de buses
- Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte Público.

Por otro lado también compartió su punto de vista al definir las amenazas como:

- Incremento exagerado de operadoras de Transporte de tipo legal e ilegal
- Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos
- Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de económica
- Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral
- Retorno de un alto número de ciudadanos emigrantes al País, decididos a realizar grandes inversiones en el Transporte Público.

Siguiendo con la entrevista se solicitó el identificar las fortalezas que la compañía posee según el punto de vista del Gerente quien nos habló de:

- La Compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos.
- Cuentan con un parque automotor en buen estado.
- Los accionistas de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una Compañía.
- Por el aporte mensual que otorgan los accionistas, la compañía de Buses TRANS URBACAT, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones.

Dentro de la penúltima interrogante se conversó sobre las posibles falencias o debilidades que la compañía posee a ciencia cierta la Autoridad comento que:

- En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida
- No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones.
- No existe un programa de contabilidad computarizado,
- No existe publicidad permanente para hacer conocer los servicios que oferta la Compañía de Buses
- No cuenta con suficientes unidades.

Finalmente consultamos un factor determinante en la presente Investigación si la Compañía posee o no un Plan Estratégico a lo cual lógicamente la respuesta fue negativa las razones más claras según el entrevistado era el desconocer que es un Plan Estratégico y y beneficio de obtener uno razón por la cual se pude definir que la empresa en la actualidad no posee un norte Claro y un horizonte trazado

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DE LA CIUDAD DE CATAMAYO.

### 1. Desde hace que tiempo es usted socio de la de la Compañía de Buses TRANS URBACAT S.A.

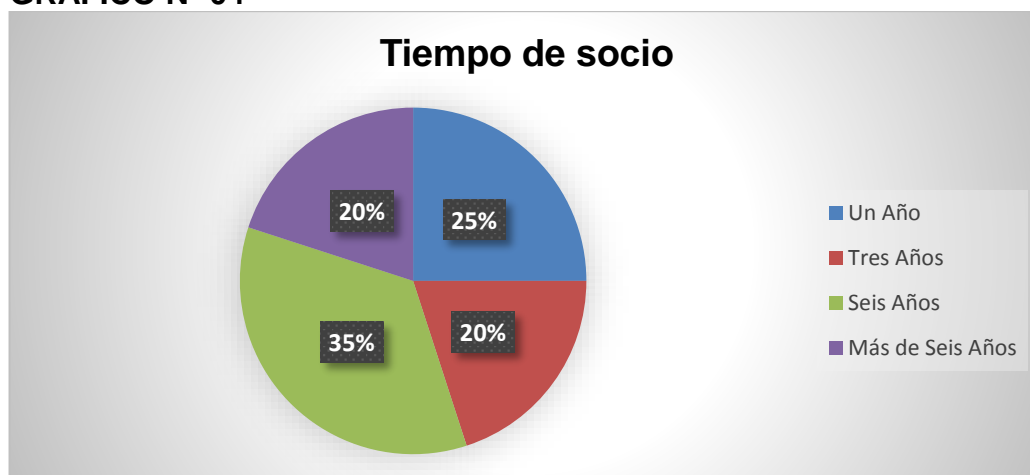
**CUADRO Nº 10  
TIEMPO DE SOCIO**

DESCRIPCIÓN	F	%
Un Año	5	25
Tres Años	4	20
Seis Años	7	35
Más de Seis Años	4	20
TOTAL	20	100

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO Nº 04**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Los accionistas manifiestan en un 25% respectivamente que son accionistas menos de un año y dos años, el 35% seis años y el 20% más de seis años y fundadores de la cooperativa. Por consiguiente se cuenta con accionistas fundadores quienes buscan una meta en común y es el adelanto de la Institución.



## 2. ¿Su vehículo en la compañía en qué estado se encuentra?

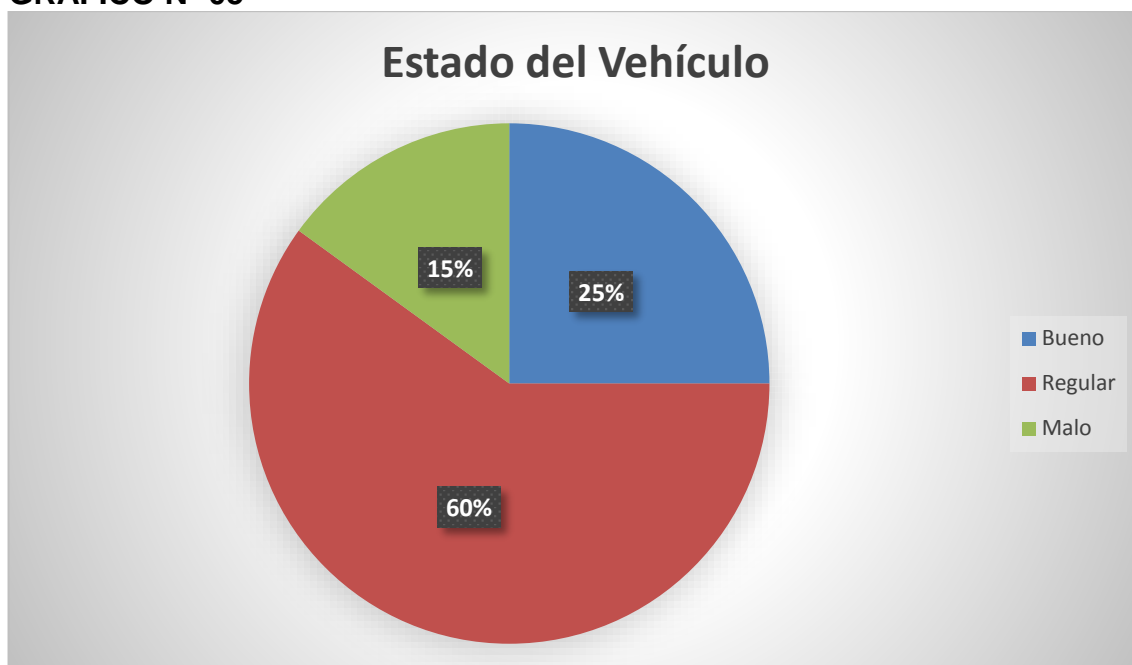
**CUADRO N° 11**  
**ESTADO DE LOS VEHÍCULOS**

DESCRIPCIÓN	F	%
Bueno	5	25
Regular	12	60
Malo	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 05**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Actualmente la compañía cuenta con un 25% de vehículos en un estado bueno, el 60% en estado regular, esto nos demuestra que la compañía cuenta con un parque automotor que debería tratarse de financiar su renovación, para ofertar un servicio de calidad.

### 3. Se encuentra al día en el pago de sus aportaciones en la compañía

**CUADRO N° 12**  
**PAGO DE APORTACIONES**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	3	15
No	17	85
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 06**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Los accionistas manifiestan en un 85% que si se encuentran al día en el pago de sus aportaciones, mientras que el 15% no, esto resultados nos determinan que los directivos de la compañía deben buscar estrategias para que los accionistas sean puntuales en sus aportaciones y de esa forma puedan cumplir con sus obligaciones

#### 4. A su criterio el ambiente de trabajo en la compañía es:

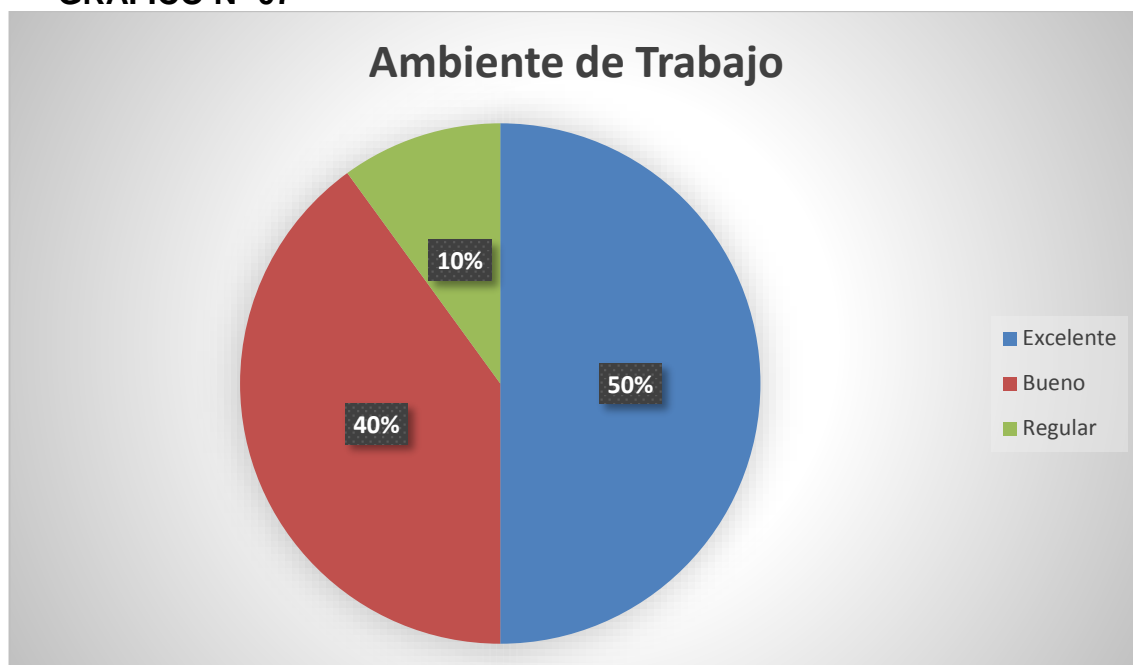
**CUADRO N° 13**  
**AMBIENTE DE TRABAJO**

DESCRIPCIÓN	F	%
Excelente	10	50
Bueno	8	40
Regular	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 07**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

#### **INTERPRETACIÓN**

Los socios manifiestan en un 50% que el ambiente de trabajo es excelente, el 40% bueno y el 10% regular, esto nos determina que es necesario poner atención en los accionistas que manifiestan que es bueno y regular y buscar estrategias para mejorar este ambiente de trabajo

## 5. ¿Está de acuerdo con el servicio que ofrece la compañía?

**CUADRO N° 14**  
**SERVICIOS PRESTADOS**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	17	85
No	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 08**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Con relación si están de acuerdo con los servicios que oferta la compañía el 85% manifiestan que si están de acuerdo, pero el 15% de los encuestados pretenden que se pueden complementar otros servicios complementarios como recorridos turísticos dentro de Catamayo y sus Parroquias.

## 6. ¿La empresa los capacita constantemente?

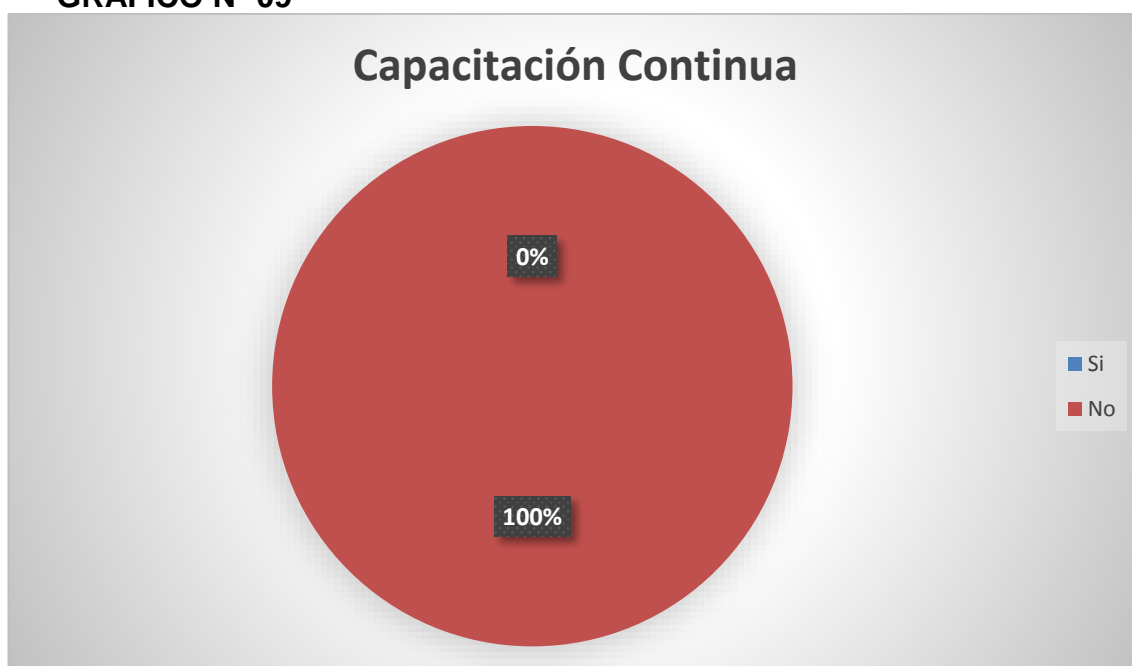
**CUADRO N° 15**  
**CAPACITACIÓN CONTINUA**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	0	0
No	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 09**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Los accionistas manifiestan en un 100% que no se ha implementado hasta el momento capacitaciones continuas en todos los aspectos relacionados con los servicios que se ofrece. Estos resultados nos determinan que los directivos de la compañía deben realizar planes de capacitación para que los conductores y personal den un servicio eficiente.

## 7. ¿Qué cursos de capacitación le gustaría recibir?

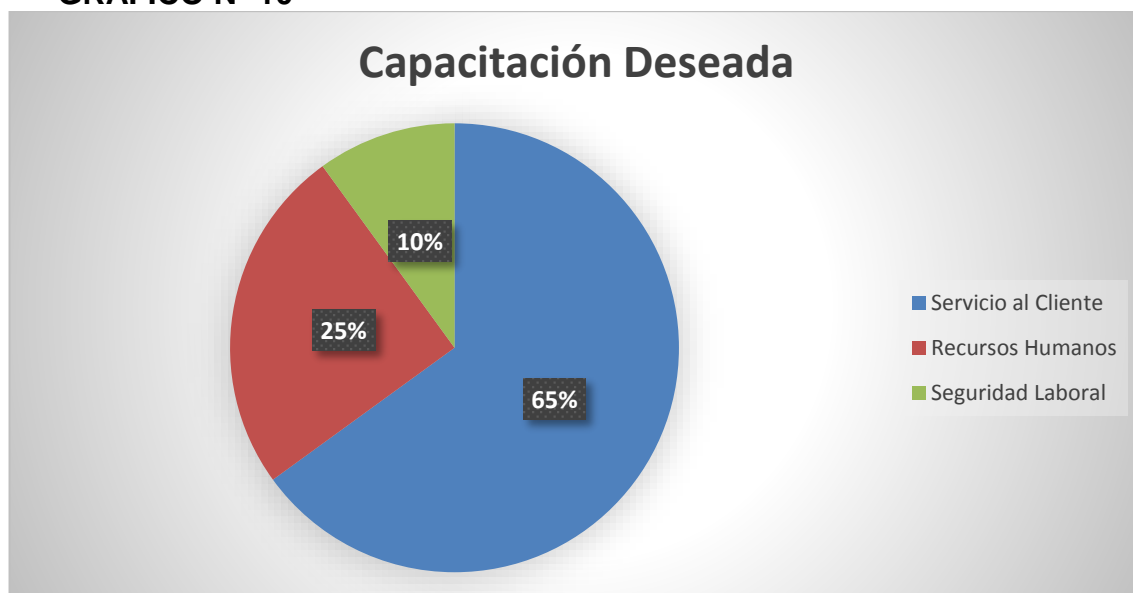
**CUADRO Nº 16**  
**CAPACITACIÓN DESEADA**

DESCRIPCIÓN	F	%
Servicio al Cliente	13	65
Recursos Humanos	5	15
Seguridad Laboral	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO Nº 10**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Los accionistas manifiestan que requieren en un 65% capacitación sobre servicio al cliente, el 25% en recursos humanos y el 10 en materia de Seguridad Laboral. Esto da una pauta para que los directivos elaboren los planes de capacitación para el personal de la compañía con la finalidad de hacer crecer su Capacidad Humana y traducirlo en excelencia de servicio.

## 8. ¿El personal que labora en la parte administrativa es?

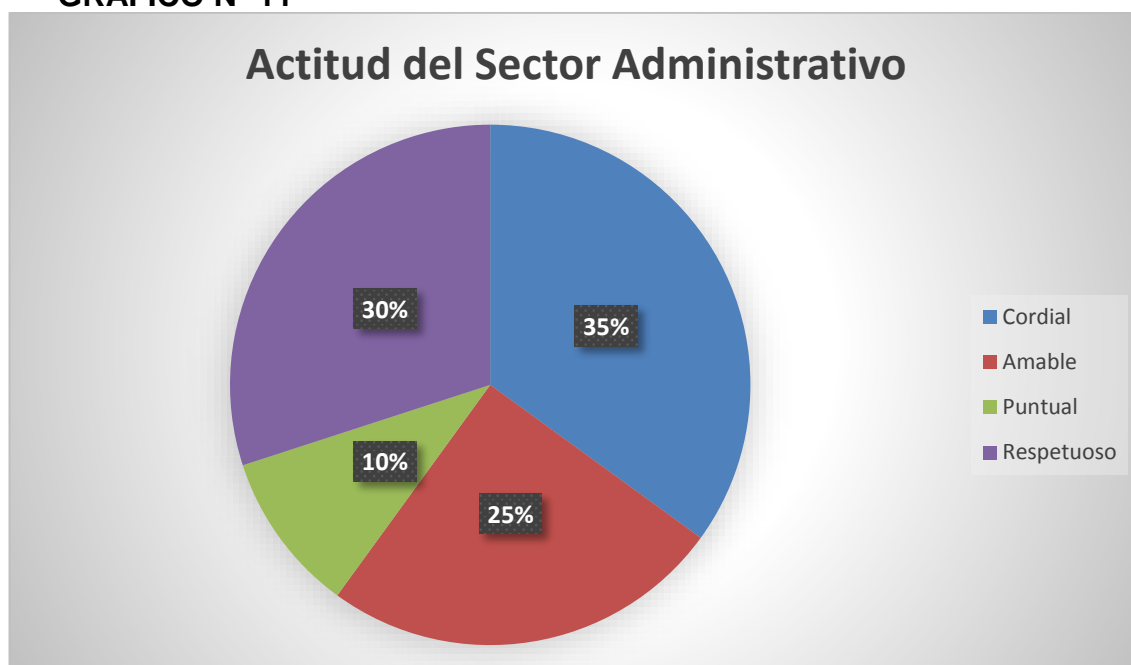
**CUADRO N° 17**  
**ACTITUD DEL SECTOR ADMINISTRATIVO**

DESCRIPCIÓN	F	%
Cordial	7	35
Amable	5	25
Puntual	2	10
Respetuoso	6	30
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 11**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

### **INTERPRETACIÓN**

La percepción de los accionistas, en relación a los valores que tienen la parte administrativa, manifiesta en un 35% que son cordiales, mientras que el 30% indican que son respetuosos. Esto nos determina que el personal administrativo posee excelentes valores

9. ¿Conoce usted si la compañía de Buses, posee un Plan Estratégico?

**CUADRO N° 18**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	0	0
No	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios  
**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 12**



**Fuente:** Encuestas a socios  
**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

Los accionistas en un 100% manifiestan que no se posee un plan estratégico, lo que ocasionan inconvenientes institucionales en cuanto al no sentirse parte de la compañía es decir todos dispersan sus ideas a objetivos distintitos y no se logra un adelanto mayor de la Institución.



**10. Conoce usted si la compañía de Buses URBACAT, tiene una Misión y Visión definida.**

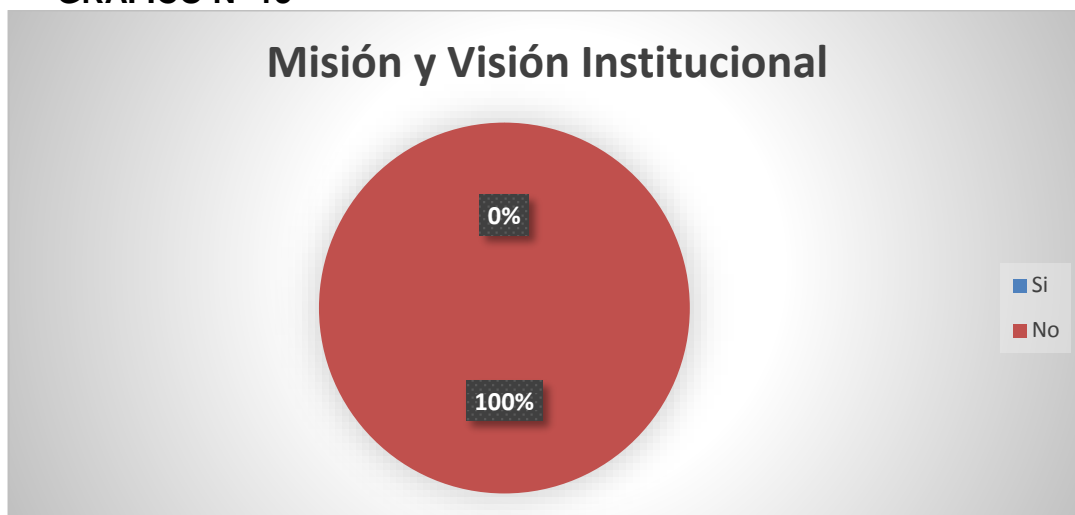
**CUADRO N° 19  
MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	0	0
No	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 13**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

Los accionistas manifiestan en un 100% que no tienen conocimiento de la misión y visión de la compañía esto constituye en una importante problemática ya que no se conoce hacia dónde quiere ir la empresa ni cómo llegar a concluir metas que busquen posicionarse de mejor manera en el mercado del transporte.

**11. Cuál cree usted que son las fortalezas que se poseen en la compañía de Buses URBACT S.A.**

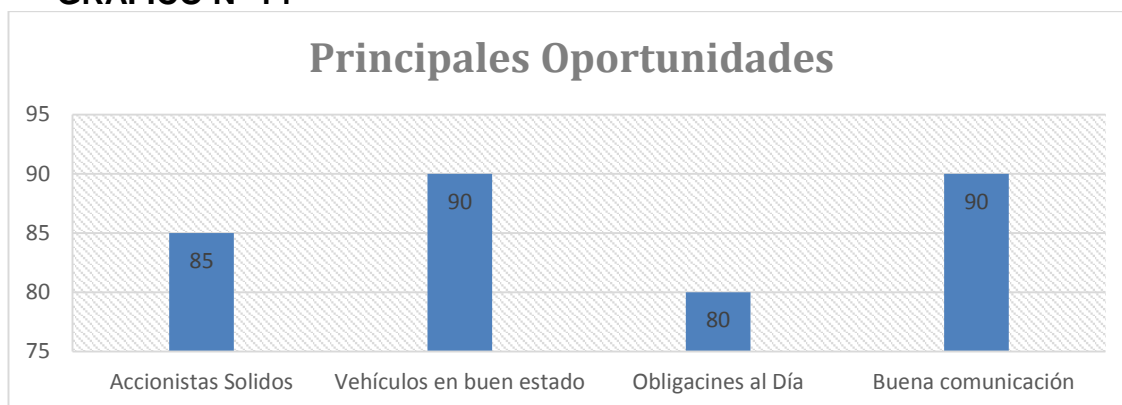
**CUADRO N° 20  
PRINCIPALES FORTALEZAS**

DESCRIPCION	F	%
La Compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos	17	85%
Cuentan con un parque automotor en buen estado	18	90%
Con el aporte de los accionistas se cumple con las obligaciones de la compañía	16	80%
Existe una buena comunicación en la compañía debido al liderazgo del gerente.	18	90%

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 14**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

Como se puede apreciar en el cuadro en un 85% consecutivamente las fortalezas que más se destacan son que la compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos y que el aporte de los accionistas se cumple de acuerdo con las obligaciones de la compañía; el 90% manifiesta que otra de las fortalezas es que existe una buena comunicación entre accionistas debido al liderazgo del gerente y el 90% manifiestan que cuentan con un parque automotor en buen estado.

**12.¿Cuál cree usted que son las debilidades que existen en la Empresa de Transporte Urbano?**

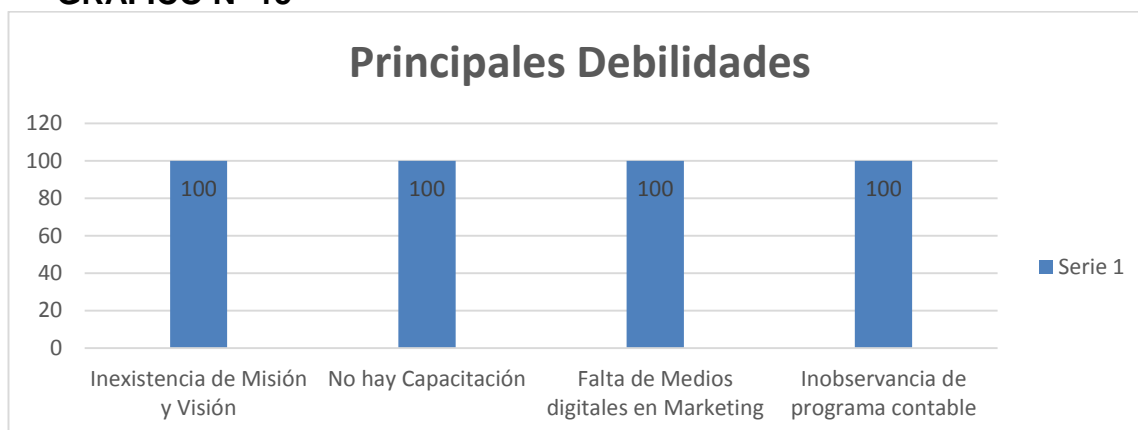
**CUADRO N° 21  
PRINCIPALES DEBILIDADES**

DESCRIPCION	F	%
En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida	20	100%
No existe capacitación permanente para los accionistas y el personal que labora en la institución.	20	100%
Inexistencia de un sistema digitales de comunicación como página Web	20	100%
No existe un programa de contabilidad computarizado	20	100%

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 15**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

De acuerdo al criterio de los accionistas el 100% manifiestan que las debilidades más fuertes son que la compañía no cuenta con una misión y visión establecida, no hay capacitación permanente, no existe medios digitales para comunicación, no poseer un sistema computarizado.

**13.¿Cuál cree usted que son las oportunidades que posee la entidad?**

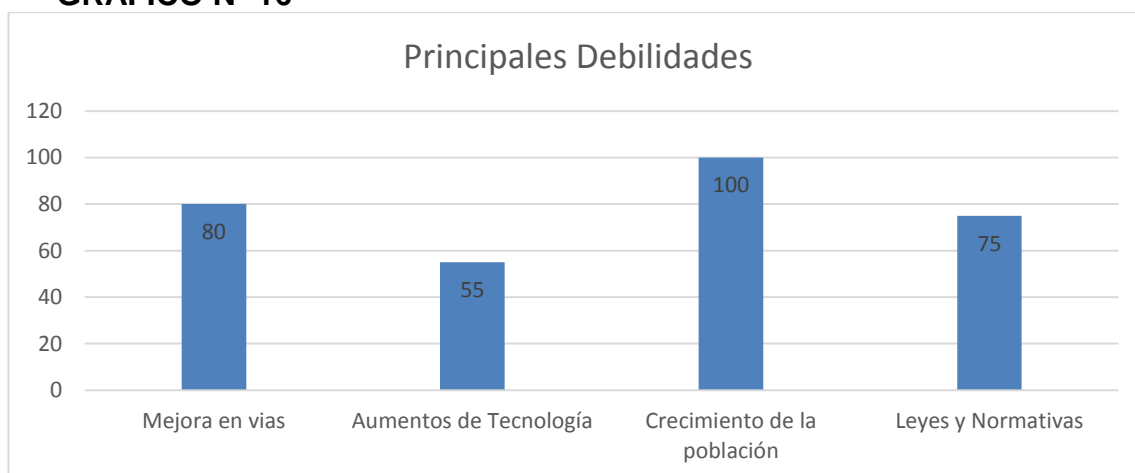
**CUADRO N° 22  
PRINCIPALES DEBILIDADES**

DESCRIPCION	F	%
Mejoramamiento de la vías de comunicación	16	80%
Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios	11	55%
Crecimiento de la población que utiliza los servicios de Bus	20	100%
Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte Público.	15	75%

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 16**



**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

Las oportunidades que tiene la cooperativa, el 80% manifiestan que existe un mejoramiento en las vías de comunicación, 75% estricta reforma de las leyes de tránsito, el 100% indican que existe un crecimiento poblacional considerable; mientras que el 55% manifiesta que existe un aumento de implementos tecnológicos que permiten un ágil servicio.

**14. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que tiene la Institución transportista?**

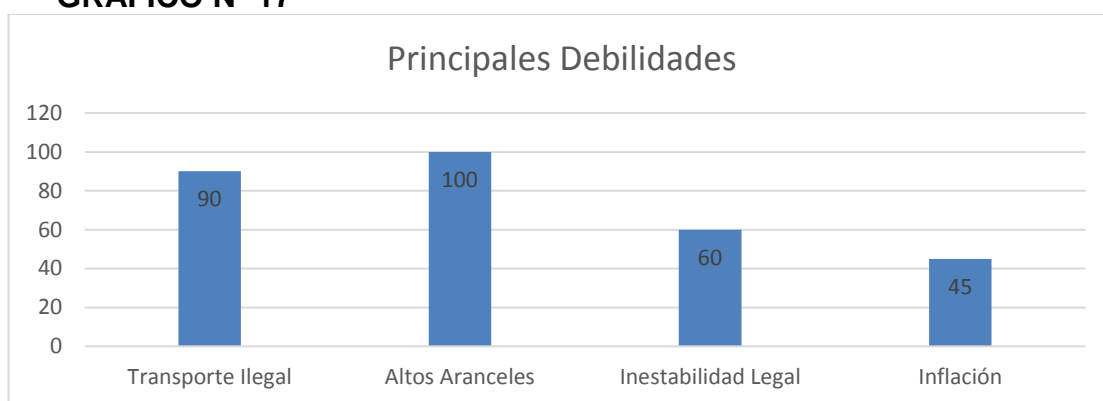
**CUADRO Nº 23  
PRINCIPALES DEBILIDADES**

DESCRIPCION	F	%
Incremento exagerado de operadoras de Transporte de tipo ilegal	18	90%
Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos	20	100%
Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral	12	60%
Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de imagen	9	45%

**Fuente:** Encuestas a socios

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO Nº 17**



**Fuente:** Encuestas a Accionistas

**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

En lo que respecta a las amenazas, el 90% respectivamente manifiestan que el incremento exagerado de operadoras de transporte de tipo ilegal, y 60 puntos porcentuales la inestabilidad por el cambio en el marco jurídico, el 100% hacen referencia a que son los aranceles altos para importar maquinaria y repuestos los que de alguna forma harían poner en riesgo operaciones propias de la empresa y el 45% que la inflación es un factor importante en la economía de las familias pero se podría cubrir con la necesidad de transporte de lugares en los cuales es una necesidad irrenunciable

## ENCUESTA A CLIENTES

### 1. ¿Usted usa el transporte público todos los días?

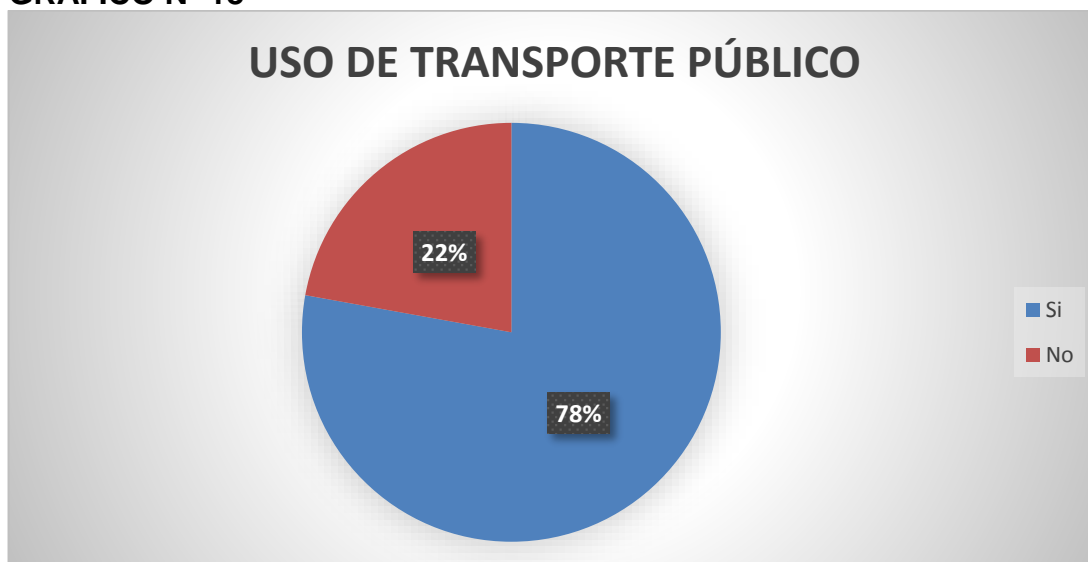
**CUADRO N° 24**  
**USO DE TRANSPORTE PÚBLICO**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	295	77,84
No	84	22,16
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 18**



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Mediante las encuestas aplicadas 295 indican que si utilizan con el 78% y no utilizan estos servicios de transporte público es el 22%.es debido a que este grupo posee vehículo propio y puede realizar la movilización por su propio medio no obstante se denota la gran cantidad de demanda en el servicio.

2. ¿El Servicio de transporte Urbano que ofrece la compañía de buses TRANS URBACAT cubre satisfactoriamente sus necesidades?

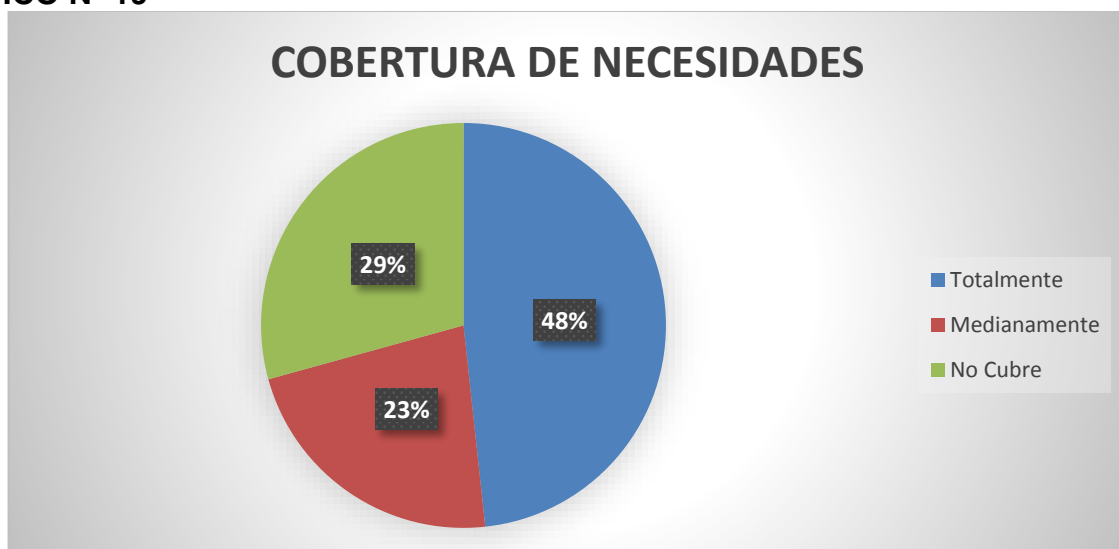
**CUADRO N° 25**  
**COBERTURA DE NECESIDADES**

DESCRIPCIÓN	F	%
Totalmente	183	48,28
Medianamente	85	22,43
No Cubre	111	29,29
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

**GRAFICO N° 19**



Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

### INTERPRETACIÓN

El nivel de cobertura de necesidades por la empresa a los usuarios se traduce en el 48% con cobertura totalmente, medianamente con el 23%; mientras que otros opinan diferente que no se da la total cobertura a las exigencias de los clientes con un porcentaje significativo del 29%; esto nos arroja la conjetura que con el actual servicio a la comunidad no es suficiente para llegar a tener un excelente posicionamiento en el cliente

3. ¿En qué grado cree usted que esta el servicio de la compañía con otras ciudades?

**CUADRO N° 26**

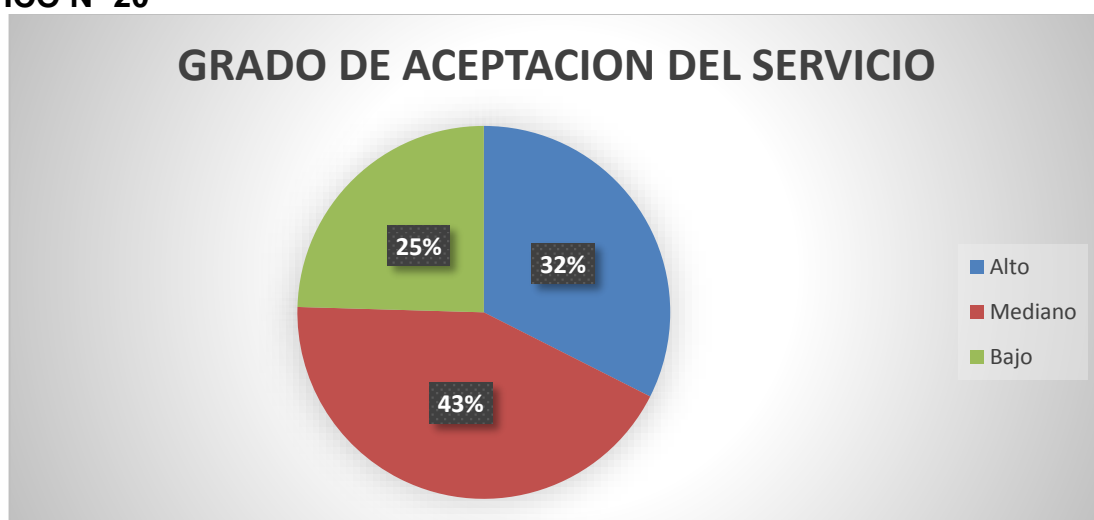
**GRADO DE ACEPTACION DEL SERVICIO**

DESCRIPCIÓN	F	%
Alto	123	32,46
Medio	163	43,00
Bajo	93	24,54
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

**GRAFICO N° 20**



Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

**INTERPRETACIÓN**

De la mayoría de los usuarios consultados en las encuestas realizadas a las 379 personas que usan el Transporte urbano, el 43% de los clientes aseguran que el nivel del servicio es de mediana aceptación ya que no hay mayor novedades en la flota vehicular, el 32% de los usuarios aseguran que la aceptación es alta con el trato y función de los buses, aunque el 25% afirman que debe existir mayor calidad en el servicio de transporte ya que en la actualidad la aceptación es baja



#### 4. ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes y ayudantes de la unidad de transporte?

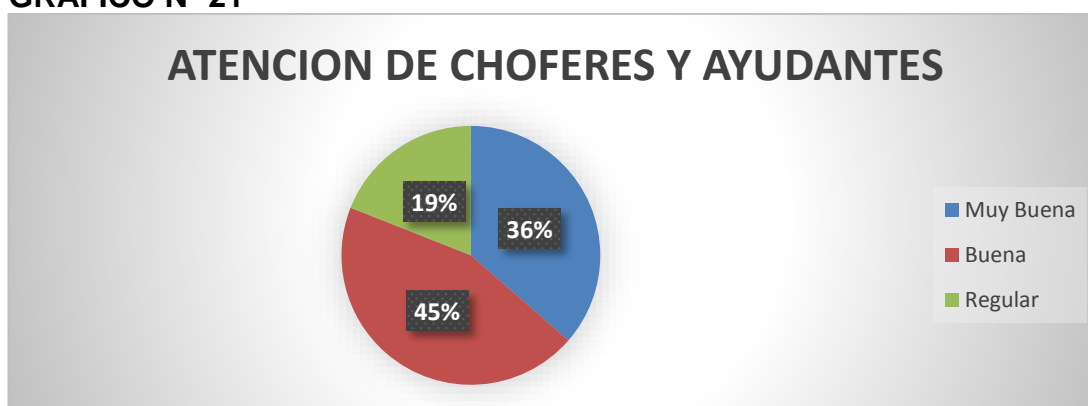
**CUADRO N° 27**  
**ATENCIÓN DE CHOFERES Y AYUDANTES**

DESCRIPCIÓN	F	%
Muy Buena	138	36,41
Buena	169	44,59
Regular	72	19
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

**GRAFICO N° 21**



Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

#### **INTERPRETACIÓN**

En las encuestas realizadas a los ciudadanos que habitan en la ciudad de Catamayo y que utilizan el servicio de transporte terrestre público de pasajeros urbano el 45% mencionan que la atención de choferes y ayudantes es buena pero pueden mejorar en su educación porque existe la mayoría de ellos con falta de educación y que necesitan mejorarlo.

Como segundo punto el 36% afirman, que la atención es muy buena y no habría mucho por mejorar y como último punto tenemos que el 19% es malo el trato a los usuarios son un gran problema por los choferes y ayudantes debido a que ellos tienen el pensamiento de que si me recoges en donde sea pues déjame donde quiero.

## 5. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio?

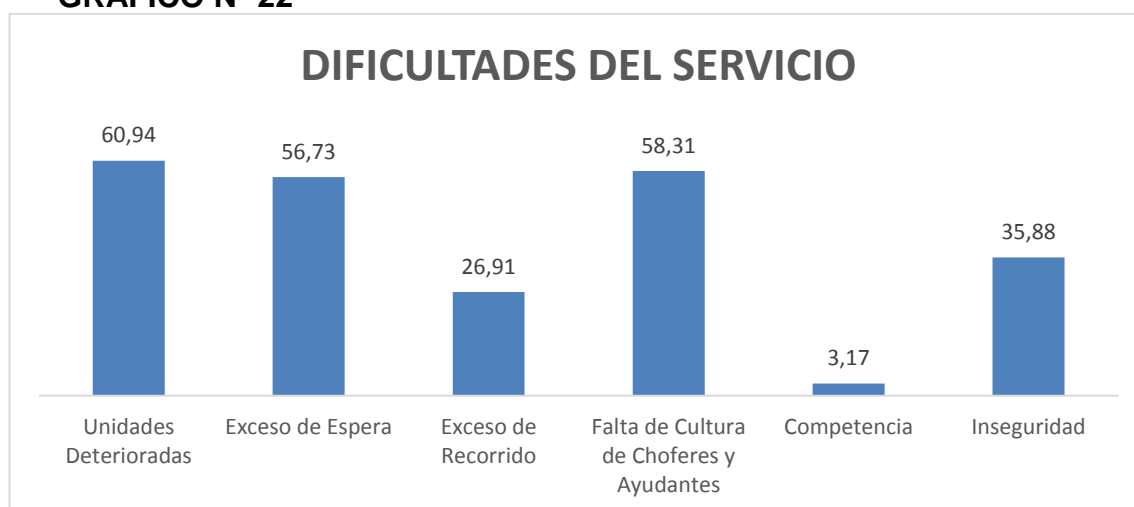
**CUADRO Nº 28**  
**DIFICULTADES DEL SERVICIO**

DESCRIPCION	F	%
Unidades deterioradas	231	60,94%
Exceso de tiempo en espera	215	56,73%
Exceso de tiempo de recorrido	102	26,91%
Falta de cultura en choferes y ayudantes	221	58,31%
Competencia peligrosa entre unidades	12	3,17%
Falta de seguridad	136	35,88%

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO Nº 22**



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

## INTERPRETACIÓN

Del total de las encuestas realizadas se afirma como primera dificultad el deterioro de las unidades con 60,94% puesto que en la ciudad de Catamayo existe una gran cantidad de buses viejos y vetustos y que necesitan ser renovados; en segundo lugar, 58,31% la falta de cultura de choferes y ayudantes ya que la calidad de servicio debe de ser mejorada puede ser por medio de capacitaciones de buenos modales o afines, finalmente dentro de lo más destacado se ubica 56,73% el excesivo tiempo de espera para acceder al bus, las personas afirman que no se respetan los horarios de las rutas establecidas también a ello se suma el desconocimiento de los usuarios.

6. ¿En qué nivel de satisfacción cree que están las rutas por donde circulan los buses de transporte urbano?

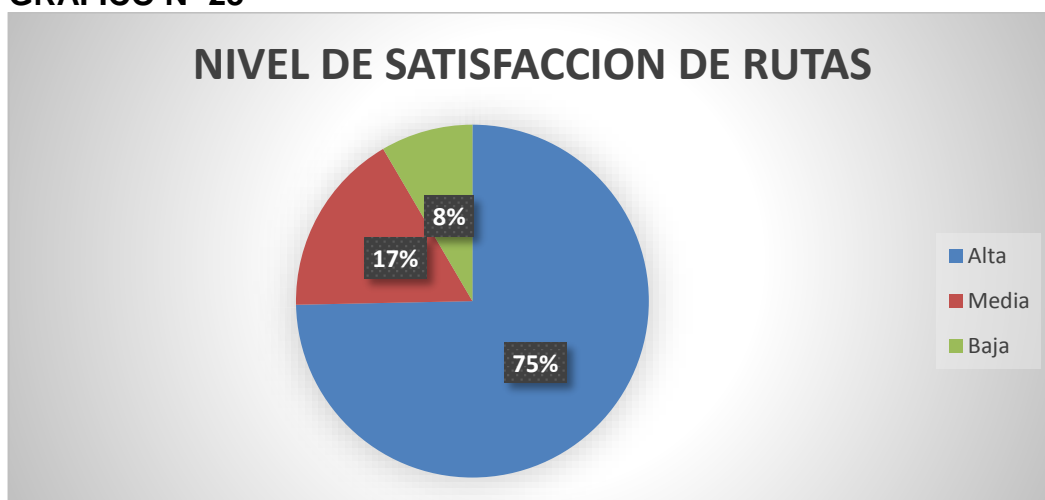
**CUADRO N° 29**  
**NIVEL DE SATISFACCION DE RUTAS**

DESCRIPCIÓN	F	%
Alta	283	74,67
Media	64	16,89
Baja	32	8,44
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

**GRAFICO N° 23**



Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

**INTERPRETACIÓN**

Con respecto a esta pregunta el 75% opinan que es alta el nivel de satisfacción en cuanto a las rutas establecidas por la empresa los cuales llegan a los Barrios que necesitan ese servicio, por otro lado el 17% de los clientes dicen que es media porque si se olvida algunos lugares que se requerirían transporte público; finalmente el 8% una cifra baja manifiestan que las rutas no son suficientes para los usuarios esto e realidad quizá se dé por los lugares de residencia de las personas que para tomar el bus deben caminar cerca de 5 a 10 minutos.

## 7. ¿Qué desearía que se implementara al momento de adquirir los servicios en la Compañía de Transportes URBACAT?

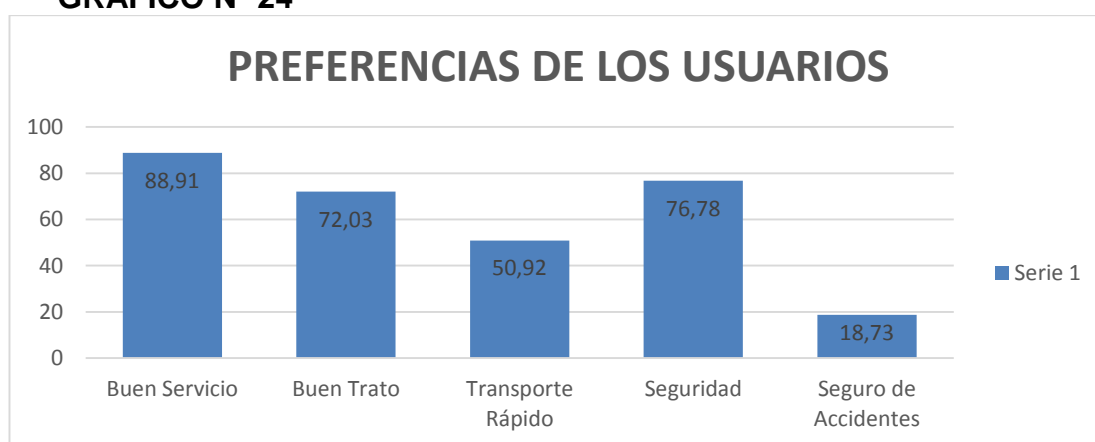
**CUADRO N° 30**  
**PREFERENCIAS DE LOS USUARIOS**

DESCRIPCION	F	%
Buen Servicio	337	88,91%
Buen Trato	273	72,03%
Transporte Rápido	193	50,92%
Seguridad	291	76,78%
Pago de Seguro de Accidentes	71	18,73%

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 24**



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Al momento de adquirir los servicios lo primero que toman en cuenta los clientes es que sea un transporte con buen servicio 88,91%, manifiestan que esta institución le falta respetar horarios, mejores asientos y necesidad de identificar paradas, pero también sería necesario que mejore la seguridad mediante sistemas computarizados para un servicio de calidad ya que el 76,78% manifiesta esto; se fijan en el buen trato el 72,03%, transporte rápido 50,92%; pago de seguridad de accidentes con el porcentaje del 18,73% quizá no necesario ya que en Cata mayo el nivel de accidentes de tránsito es bajo y no obedece contratar este servicio.

## 8. ¿Cómo estaría dispuesto a colaborar y ayudar en la mejora del servicio del transporte público en Catamayo?

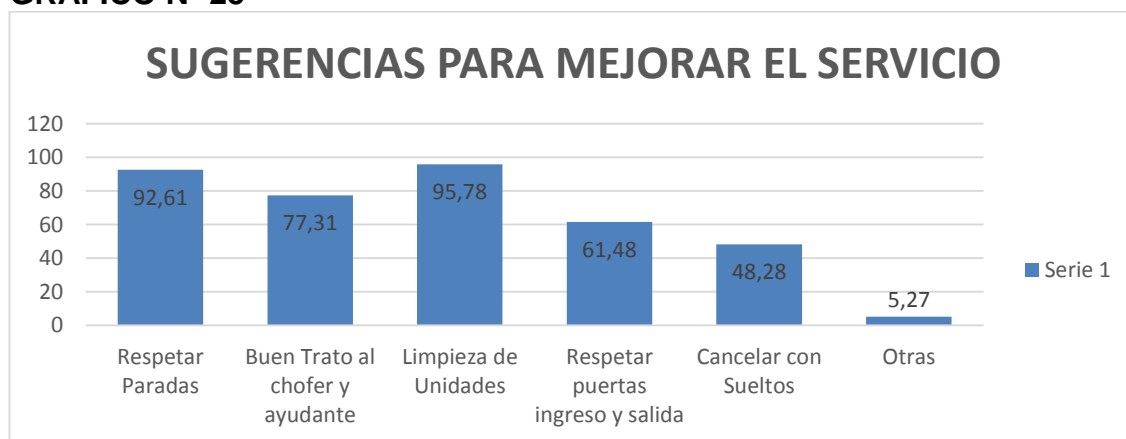
**CUADRO Nº 31**  
**SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO**

DESCRIPCION	F	%
Respetar las paradas	351	92,61%
Buen Trato al Chofer y Ayudante	293	77,31%
Mantener limpias las unidades	363	95,78%
Respetar la puerta de ingreso y salida	233	61,48%
Cancelar con sueltos el pasaje	183	48,28%
Otras	20	5,27%

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO Nº 25**



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

## INTERPRETACIÓN

Entre las soluciones posibles brindadas por los habitantes de Catamayo. El 95,78% están totalmente seguro que deben colaborar manteniendo limpias las unidades no arrojando basura y pegando goma de mascar, el 92,61% de los encuestados están seguros de que deben respetar las paradas que como en varias ciudades son cada dos cuadras y son conscientes de que muchas personas solicitan hacer parada donde más les convenga, incluimos también el 77,31% que mencionan respetar al chofer y ayudantes desde luego el respeto empieza por uno mismo y finalmente en rango de importancia el 61,48% de pasajeros dice no respetar la puertas de ingreso y salida demostrando un total desorden.

**9. ¿Está usted de acuerdo que se cree un plan de información sobre las rutas de buses de la ciudad?**

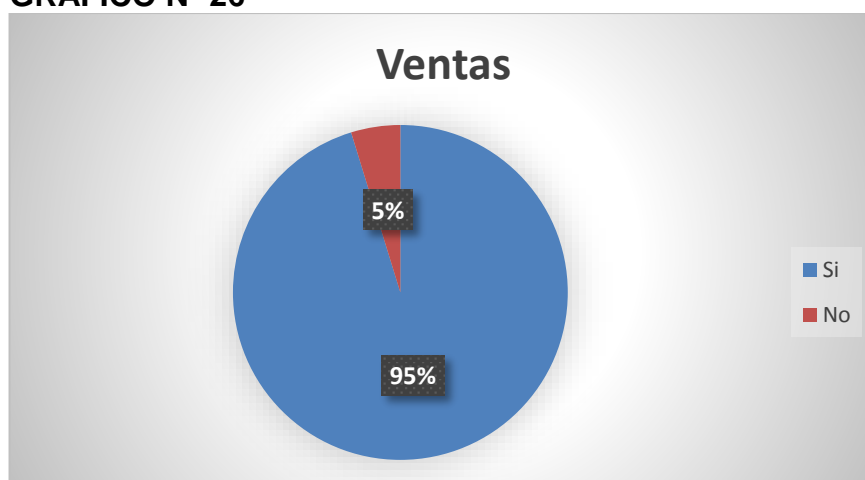
**CUADRO N° 32  
USO DE TRANSPORTE PÚBLICO**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	361	95,25
No	18	4,75
TOTAL	379	100

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO N° 26**



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

Se puede notar fácilmente en el 95% de respuestas que el plan de información sobre los recorridos de las rutas es importante en la ciudad esto ayudara a conocer cada uno de los buses y línea de sus recorridos, un plan directo asía los ciudadanos que se dará a conocer cada rincón de la ciudad

Si a esto le agregamos un 5% que dice no ser necesario reafirma la teoría de la falta de información de los ciudadanos de los recorridos de los buses y con el planteamiento de dar a conocer que la información está centrada y clara en los ciudadanos.

10. ¿A su criterio el Sistema de Transporte Urbano es una buena opción para que el turista que visite Catamayo y recorra la ciudad?

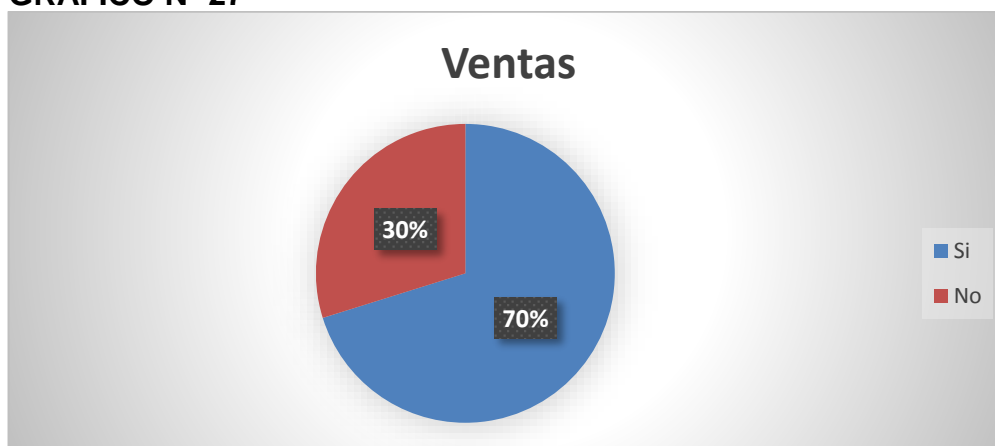
**CUADRO Nº 33  
RECOMENDACIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO PARA TURISMO**

DESCRIPCIÓN	F	%
Si	266	70,18
No	113	29,82
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

**GRAFICO Nº 27**



Fuente: Encuestas a Clientes

Elaboración: La Autora

### INTERPRETACIÓN

El 70% de los usuarios encuestados piensan que el servicio de bus urbano no es una buena opción para recorrer y conocer la ciudad de Catamayo, ya que el recorrido va por la zona céntrica de la ciudad y las paradas no son cercanas a sitios de distracción, ocio, y atractivos turísticos; esto no facilita la visita de los turistas; además que el recorrido es brusco y el calor que se siente en horas de la tarde es insoportable.

Únicamente para el 30% es una buena opción en su mayoría debido al desconocimiento del confort que busca un turista

### **3.12. ESTUDIO Y ANÁLISIS FODA.**

“FODA por (CHIAVENATO Idalberto, 2011) proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Dentro de cada uno de los ambientes externos e internos se analizan las principales variables que le afecta siendo las amenazas variables negativas y las oportunidades que nos señala son variables positivas a nuestra compañía.

Del ambiente interno encontramos las fortalezas que beneficien a la organización y las debilidades aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

Para el presente trabajo se seleccionó la Matriz FODA para evaluar objetivamente a la institución. A través del FODA determinamos lo siguiente:

1. La real posibilidad que tiene la empresa para lograr los objetivos que se ha fijado inicialmente
2. Que los socios y empleados siendo la fuerza empresarial tomen conciencia acerca de los obstáculos que deben afrontar
3. El FODA permite explotar eficazmente los factores positivos, neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.



➤ **FORTALEZAS IDENTIFICADAS**

- La compañía cuenta con un grupo de socios sólidamente establecidos
- Cuentan con un parque automotor en buen estado.
- Los socios de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una compañía.
- Por el aporte mensual que otorgan los accionistas, la compañía de Buses TRANS URBACAT S.A, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones.
- El liderazgo que posee el Gerente de la compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los accionistas

➤ **DEBILIDADES IDENTIFICADAS**

- En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida
- No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones
- No existe un programa de contabilidad computarizado
- No existe capacitación permanente para los accionistas y el personal que labora en la institución
- No cuentan con tecnología apropiada.
- No existe publicidad permanente para hacer conocer los servicios que oferta la compañía de Buses.

- Inexistencia de indicadores de gestión de clientes que permitan evaluar la fidelidad de los mismos.

➤ **OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS**

- ✓ El transporte se convierte en una de las primeras actividades económicas que más contribuyen al crecimiento del PIB
- ✓ Implementación de políticas públicas que benefician al transporte
- ✓ Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte Público
- ✓ Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios
- ✓ Crecimiento de la población que utiliza los servicios de taxis
- ✓ Proveedores calificados con precios justos para el usuario

➤ **AMENAZAS IDENTIFICADAS**

- ✓ Incremento de precios en repuestos y neumáticos transporte
- ✓ La caída del precio de petróleo en el Ecuador
- ✓ Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuesto Inestabilidad de tasas de interés
- ✓ Incremento de Compañías de transporte mixto
- ✓ Creciente competencia de servicio similar q afecta a la compañía
- ✓ Entrada de transporte de carros particulares que hacen carreras

**CUADRO Nº 34**

**MATRIZ FODA PARA LA COMPAÑÍA TRANS URBACAT S.A**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	La compañía cuenta con un grupo de socios sólidamente establecidos	D1	En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida.
F2	Cuentan con un parque automotor en buen estado	D2	No existe un organigrama Estructural definido ni un manual de funciones.
F3	Los socios de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una Compañía	D3	No existe un programa de contabilidad computarizado.
F4	Por el aporte mensual que otorgan los socios, la compañía de buses TRANS URBACAT, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones	D4	No existe capacitación permanente para los socios y el personal que labora en la institución.
F5	El liderazgo que posee el Gerente de la compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los accionistas,	D5	Inexistencia de una página web.
		D6	No cuentan con tecnología Apropiada
		D7	No existe publicidad para hacer conocer los servicios que oferta la Compañía de buses
		D8	Inexistencia de indicadores de gestión de clientes que permitan conocer la fidelidad de los mismos
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Aumento de ingresos provenientes del transporte mejora el PIB	A1	Superávit de la Balanza Comercial sin incremento de tarifas en el transporte
O2	Mejoramiento de la vías de comunicación	A2	Incremento exagerado de operadoras de <del>Transporte Público de tipo ilegal</del>
O3	Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de	A3	Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos
O4	Proveedores calificados con precios justos para el usuario	A4	Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de imagen
O5	Crecimiento de la población que utiliza los servicios de taxis	A5	Retorno de un alto número de ciudadanos emigrantes al País, decididos a realizar grandes inversiones en el
		A6	Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral

Elaborado por: La Autora

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

- Se indican las oportunidades y amenazas de la compañía del transporte TRANS URBACAT S.A
- Asignamos una ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno.
- Asignamos una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera:

**CUADRO 35**

<b>FACTOR</b>	<b>VALORACION</b>
<b>OPORTUNIDAD MAYOR</b>	4
<b>OPORTUNIDAD MENOR</b>	3
<b>AMENAZA MENOR</b>	2
<b>AMAENAZA MAYOR</b>	1

**Elaborado por: La Autora**

Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominios de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y que tiene problemas externos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

**CUADRO 36****EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA  
COMPAÑÍA DE TRANS URBACAT. S.A.**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El transporte se convierte en una de las primeras actividades económicas que más contribuyen al crecimiento del PIB	4	0,13	0,52
Implementación de políticas públicas que benefician al transporte	4	0,13	0,52
Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte Público	3	0,12	0,36
Crecimiento de la población que utiliza los servicios de taxis	4	0,14	0,56
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de precios en repuestos y neumáticos transporte	2	0,12	0,24
La caída del precio de petróleo en el Ecuador	2	0,12	0,24
Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuesto Inestabilidad de tasas de interés	2	0,12	0,24
Competencia desleal en el campo del transporte	2	0,12	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,92</b>

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado:** La Autora

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,96 y de las amenazas es 0.96, lo cual

establece que el medio ambiente es favorable a la organización. A las oportunidades que tiene la empresa está va a mejorar su posicionamiento y liderazgo en el mercado

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

- Se indican las fortalezas y debilidades de la compañía de transporte TRANS URBACAT.
- Asignamos una ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
- Asignamos una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera:

**CUADRO 37**

<b>FACTOR</b>	<b>VALORACION</b>
<b>FORTALEZA MAYOR</b>	4
<b>FORTALEZA MENOR</b>	3
<b>DEBILIDAD MENOR</b>	2
<b>DEBILIDAD MAYOR</b>	1

Elaborado por: La Autora

Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

- La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominios de las fortalezas sobre las debilidades y no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y que tiene

problemas internos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

**CUADRO 38**  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
La Compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos	4	0,13	0,52
Cuentan con un parque automotor en buen estado	4	0,13	0,52
Por el aporte que otorgan los socios, la compañía puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones	4	0,12	0,48
El liderazgo que posee el Gerente de la compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los socios	4	0,12	0,48
<b>DEBILIDADES</b>			
En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida	2	0,13	0,26
No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones	1	0,12	0,12
No existe capacitación permanente para los socios y el personal que labora en la compañía	1	0,12	0,12
Inexistencia de indicadores de Gestión de clientes que permitan determinar la fidelidad de los mismos	1	0,13	0,13
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,63</b>

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado:** La Autora

La matriz EFI permite identificar si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado de 2 contra 0.63 de las debilidades



## **g. DISCUSIÓN**

Entre las múltiples decisiones estratégicas de la presente discusión se va a proponer 3 objetivos estratégicos que la gerencia de TRANS URBACAT S.A. se puede definir a donde se quiere llegar y conociendo el punto de partida y de llegada, finalmente se debe decidir el camino que se va a seguir. La empresa de transporte Urbano del Cantón Catamayo consciente de la importancia que supone desarrollar un plan estratégico ha suministrado para la información necesaria para el desarrollo de este trabajo llegando a la Discusión en donde se planteará tres objetivos estratégicos.

En el primer objetivo estratégico esta la propuesta de la filosofía empresarial diseñando una filosofía corporativa acorde a la realidad que vive la empresa el cual se incluye la Misión identificando claras referencias como el saber el fundamento, el propósito, las estrategias y el sector al cual se beneficiará, seguidamente la visión de la empresa, es necesario definir claramente con qué recursos se cuenta y lo que la compañía quiere ser al futuro, las necesidades a satisfacer y como se proyecta ofrecer dicho servicio; adicionalmente se proponen los principios que son la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta de la compañía, estos principios empresariales unen las razones de ser o de existir con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, añadido a ello los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a

los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Como segundo Objetivo Estratégico se presenta una estructura organizacional la cual es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras que se resume en los organigramas como el Estructural, Funcional, Posesional y el Manual de Funciones de cada uno de los colaboradores de la Compañía.

Finalmente el tercer objetivo estratégico es el elaborar un plan de capacitación para el personal que es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral que labora en la compañía, con el fin de mejorar el servicio y atención al cliente.

## PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA TRANS URBACAT S.A

Mediante el estudio de las diferentes matrices se obtuvo la información necesaria para proponer 3 objetivos estratégicos:

- **OBJETIVO N°1:** Elaborar la propuesta de la filosofía empresarial
- **OBJETIVO N°2:** Mejorar las actividades administrativas de la compañía TRANS URBACAT a través de la implementación de una estructura orgánica funcional.
- **OBJETIVO N°3:** Elaborar un plan de capacitación para el personal que labora en la compañía, con el fin de mejorar el servicio y atención al cliente.

### PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1

#### PROPUESTA DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL

#### CUADRO 39

#### Matriz para la Creación de la vision de la Compañía TRANS URBACAT S.A

¿Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro?	¿Qué necesidades se Requieren satisfacer?	Personas o grupos que se beneficiaran	Bienes y/o servicios a ofrecer	¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?
Compañía "TRANS URBACAT Tours", empresa proveedora de transporte del Cantón Catamayo	Satisfacer la necesidad de los clientes garantizando la seguridad, comodidad, calidad,	Las familias de la ciudad y provincia de Loja	Servicio de buena calidad	Se ofrecerá de manera directa con los usuarios fortaleciendo el compromiso entre empresa y cliente.
Empresa competitiva en el mercado Lojano, con un talento humano potencial.	puntualidad y compromiso.			

Elaborado por: La Autora

## Propuesta de la Visión

La compañía de buses TRANS URBACAT buscamos liderar la participación en el mercado en los proyectos de mejoramiento del servicio de transporte por parte del municipio de Catamayo, con unidades seguras y aptas que brinden un servicio óptimo a la ciudadanía con eficiencia y eficacia.

### Cuadro 40 Matriz para la Creación de la Misión de la Compañía TRANS URBACAT S.A

¿ QUE SOMOS COMO COMPAÑÍA	SU BASE O FUNDAMENTO POLITICO O FILOSOFICO	EL PROPOSITO O FINALIDAD MAYOR	ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	AREA O CAMPO DE ACCION	GRUPOS SOCIALES O USUARIOS DEL SERVICIO
TRANS URBACAT ES UNA COMPAÑÍA QUE OFRECE SERVICIOS DE TRANSPORTE URBANO	ES UNA EMPRESA CREADA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES EN GENERAL	OFRECER UN SERVICIO DE TRANSPORTE QUE SEA DE CALIDAD, COMODIDAD Y PUNTUALIDAD.	TENER COMPROMETIDO AL TALENTO HUMANO CON LA EMPRESA PARA QUE SE PRESTE UN SERVICIO DE CALIDAD	PARTE URBANA DEL CANTON CATAMAYO	HABITANTES DEL CANTON CATAMAYO

Elaboración : la autora

## PROPUESTA DE LA MISION

### MISION

Prestar un servicio de transporte urbano a la colectividad en el cantón Catamayo con unidades modernas ofreciendo, seguridad y calidad en el servicio que se demuestra en la responsabilidad y honestidad, de su equipo de trabajo, cumpliendo con políticas y reglamentos de los organismos de control y de la compañía

## **ELABORACIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES**

### **❖ VALORES**

- Honestidad.

Actuar con sinceridad hacia nuestros clientes, proveedores y nuestros compañeros, trabajando con eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa.

- Confiabilidad.

Ofrecer a nuestros clientes la certeza de ser una empresa que brinda absoluta confianza y bienestar en el cuidado e integridad física y emocional.

- Responsabilidad.

Cumplir eficientemente las tareas, compromisos y obligaciones contraídas.

- Lealtad.

Querer nuestro trabajo e identificarnos con las metas y objetivos de la empresa, enfocadas al desarrollo de la lealtad recíproca con nuestros clientes.

- Disponibilidad.

Somos personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que está en nuestras manos.

- Compromiso.

Con los socios, clientes, y con la sociedad.

- Respeto.

Con los socios, clientes, y todas las personas que formen parte de la compañía.

- Puntualidad.

Considera la puntualidad en su asistencia su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios

#### ❖ **PRINCIPIOS**

- Innovación y creatividad

Para lograr ser competitivos en el medio en el que nos desenvolvemos

- Trabajo en Equipo.

El trabajar unidos nos permitirá conocer nuestras funciones, involucrarnos y sentirnos parte de la empresa, para así ofrecer un servicio de mejora continúa.

- Libertad de expresión:

Todos los socios tienen derecho a expresar sus ideas u opiniones, siempre y cuando vayan en beneficio de la empresa.

- Eficiencia y agilidad:

Al momento de prestar el servicio de transporte.

- Lealtad y compromiso:

Ser leal con la empresa de la cual forma parte.

### ❖ OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Brindar satisfacción a los clientes con el buen servicio de transporte.
- Ser líder en el servicio de transporte público de pasajeros
- Ofrecer transporte público de pasajeros con los atributos de rapidez, servicio, accesibilidad, presentación, información y seguridad.

#### **Problema:**

Actualmente TRANS URBACAT S.A., no cuenta con una filosofía empresarial, razón por la cual los trabajadores no saben la visión , misión, objetivos, valores y principios.

#### **Meta:**

Luego de elaborada la filosofía empresarial debe ser difundida para que el 100% del personal.

#### **Política:**

Lograr la integración del personal que labora en esta compañía, con el fin de que conozcan la filosofía empresarial.

#### **Estrategia**

Proponer una visión, misión objetivos valores y principios para mejorar la gestión administrativa de TRANS URBACAT S.A.

- Promover en la Institución el conocimiento y la implementación de la filosofía empresarial.

**Táctica :**

Hacer llegar a cada empleado la filosofía empresarial propuesta, para su conocimiento y posterior aplicación dentro de la Organización.

**Presupuesto:**

<b>DETALLE</b>	<b>V.U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1 Persona encargada de elaborar la filosofía	\$400.00	\$400.00
4 estafetas	\$25.00	\$100,00
4 impresiones full color	\$15.00	\$60.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$560.00</b>



**Cuadro N°41**

**OBJETIVO N°1**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROPUESTA DE UNA FILOSOFIA EMPRESARIAL PARA LA COMPAÑÍA TRANS URBACAT S.A</b>							
<b>PROBLEMA</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICA</b>	<b>POLITICAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Actualmente TRANS URBACAT S.A., no cuenta con una filosofía empresarial, razón por la cual los trabajadores no saben la vision , misión, objetivos, valores y principios.	Luego de elaborada la filosofía empresarial debe ser difundida para que el 100% del personal .	<p>Proponer una visión, misión objetivos valores y principios para mejorar la gestión administrativa de TRANS URBACAT S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover en la Institución el conocimiento y la implementación de la filosofía empresarial.</li> </ul> <p>Hacer llegar a cada empleado la filosofía empresarial propuesta, para su conocimiento y posterior aplicación dentro de la Organización.</p>		Lograr la integración del personal que labora en esta compañía, con el fin de que conozcan la filosofía empresarial.	El tiempo será de 6 meses de septiembre 2016 a febrero 2017	Gerente de la Compañía	\$560.00 dolares

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2**  
**MEJORAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE TRANS**  
**URBACAT S.A , A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL.**

**Problema:**

Actualmente TRANS URBACATS.A., no cuenta con una estructura administrativa, razón por la cual los trabajadores desconocen las funciones específicas que deben desarrollar, llevando a cabo una eficiente gestión administrativa.

**Meta:**

Luego de elaborada la estructura orgánico – administrativa debe ser difundida para que el 100% del personal para que su aplicación y puesta en práctica sea exitosa.

**Política:**

Lograr la integración del personal que labora en esta compañía, con el fin de que conozcan y apliquen la Estructura Orgánica Funcional.

**Estrategias:**

- ❖ Proponer una estructura Orgánico Funcional, para mejorar la gestión administrativa de TRANS URBACAT S.A.
- ❖ Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo; un organigrama estructural y funcional.
- ❖ Promover en la compañía el conocimiento y la implementación de la estructura organizativa.

**Táctica:** Hacer llegar a cada empleado la estructura organizativa propuesta, para su conocimiento y posterior aplicación dentro de la Organización.

**Presupuesto:**

El costo de la impresión y difusión de toda la estructura orgánica administrativa asciende **\$300.00** dólares, a través de dos estafetas con madera y vidrio.

**CUADRO 44**

<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Dos estafetas de madera y vidrio	150 (cada una)	300 dólares

**Elaboración:** La Autora

**Tiempo**

El tiempo será permanente

**Responsable:**

Gerente de la compañía

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A SE LA REALIZÓ EN BASE A LOS ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.**

**a) BASE LEGAL**

TRANS URBACAT, es una empresa dedicada al transporte urbano público

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA**

La estructura Orgánica estará integrada por los siguientes niveles jerárquicos:

### **Nivel Directivo o Legislativo**

Está integrado por la Junta General de Socios, la presidencia que son las máximas autoridades en la compañía.

**Nivel Ejecutivo:** Conformado por el gerente de la compañía.

**Nivel Asesor:** Está integrado por un asesor jurídico

**Nivel Auxiliar o de Apoyo:** Este nivel está integrado por la Secretaria de la empresa.

**Nivel Operativo:** Está integrado por los departamentos de Contabilidad, por los choferes

## **ESTRUCTURA FUNCIONAL PROPUESTA**

Definición de los niveles Orgánicos Funcionales:

**Nivel Directivo:** Constituye el primer nivel jerárquico, es el encargado de legislar las políticas de acción, cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos. Este nivel está integrado la Junta General de socios.

**Nivel Ejecutivo:** Este nivel toma decisiones sobre las políticas generales de la empresa, está conformado por el gerente de la compañía.

**Nivel Asesor:** Está constituido por el asesor jurídico, el mismo que asesora sobre los aspectos legales, para un correcto funcionamiento de la compañía.

**Nivel Auxiliar o de Apoyo:** Apoya a otros niveles en la prestación de servicios para que estos cumplan con sus actividades. Es un nivel de apoyo a las labores administrativas. Estas integrado por la Secretaria.

**Nivel Operativo:** En primera instancia está conformado por el departamento de contabilidad, que es el encargado de llevar las finanzas de la compañía, a continuación tenemos a los choferes son quienes se encargan de transportar a los pasajeros hacia el lugar de su destino.

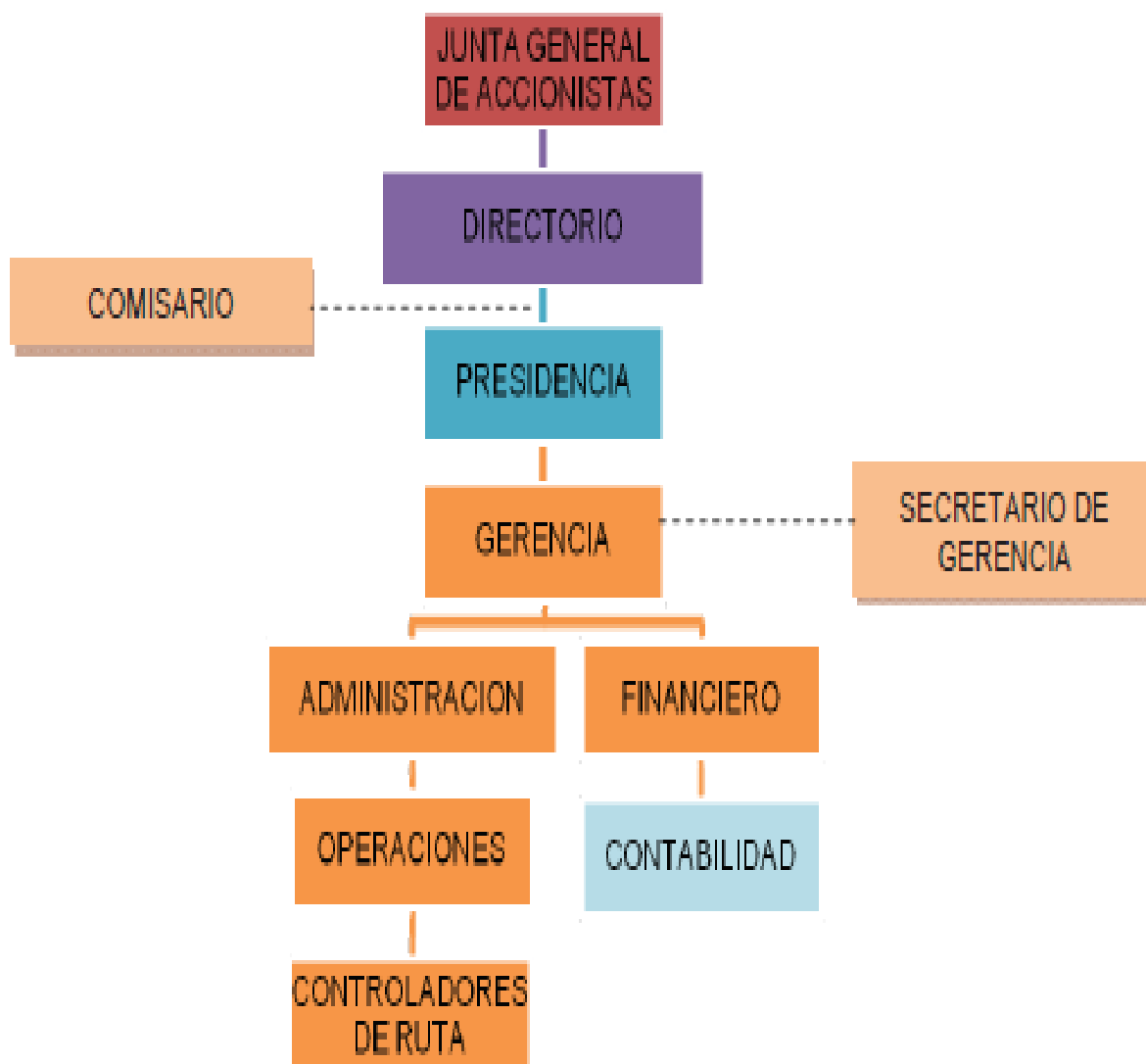
A continuación se describen los organigramas propuestos luego del estudio realizado en la empresa TRANS URBACTA S.A. A través del diagnóstico situacional; para lo cual se presenta el organigrama estructural con sus respectivos niveles jerárquicos, los diferentes departamentos y secciones que lo conforman.

También se describe y grafica el organigrama funcional con las principales funciones en cada departamento o sección.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

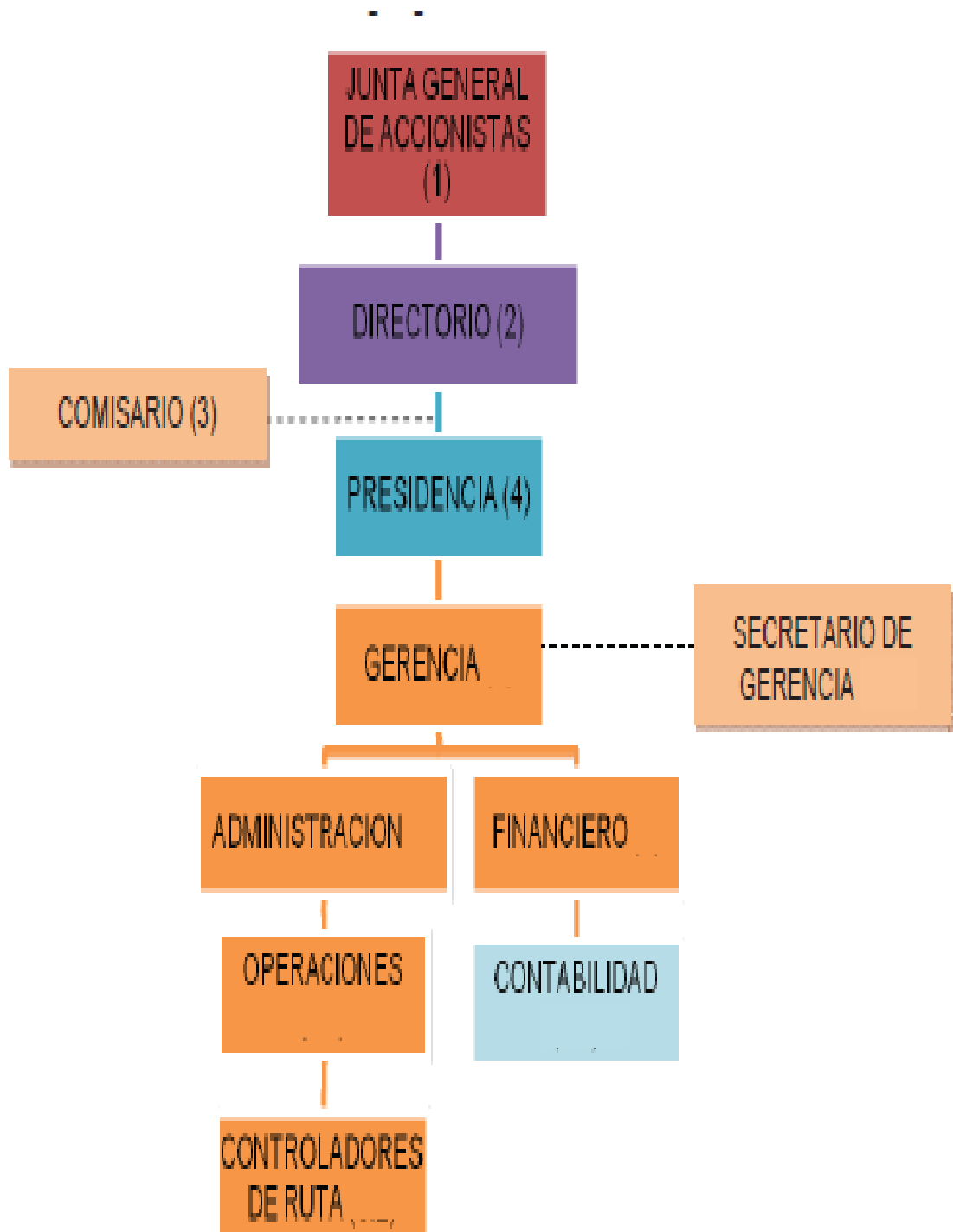
### GRAFICO 28

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**GRAFICO 29**

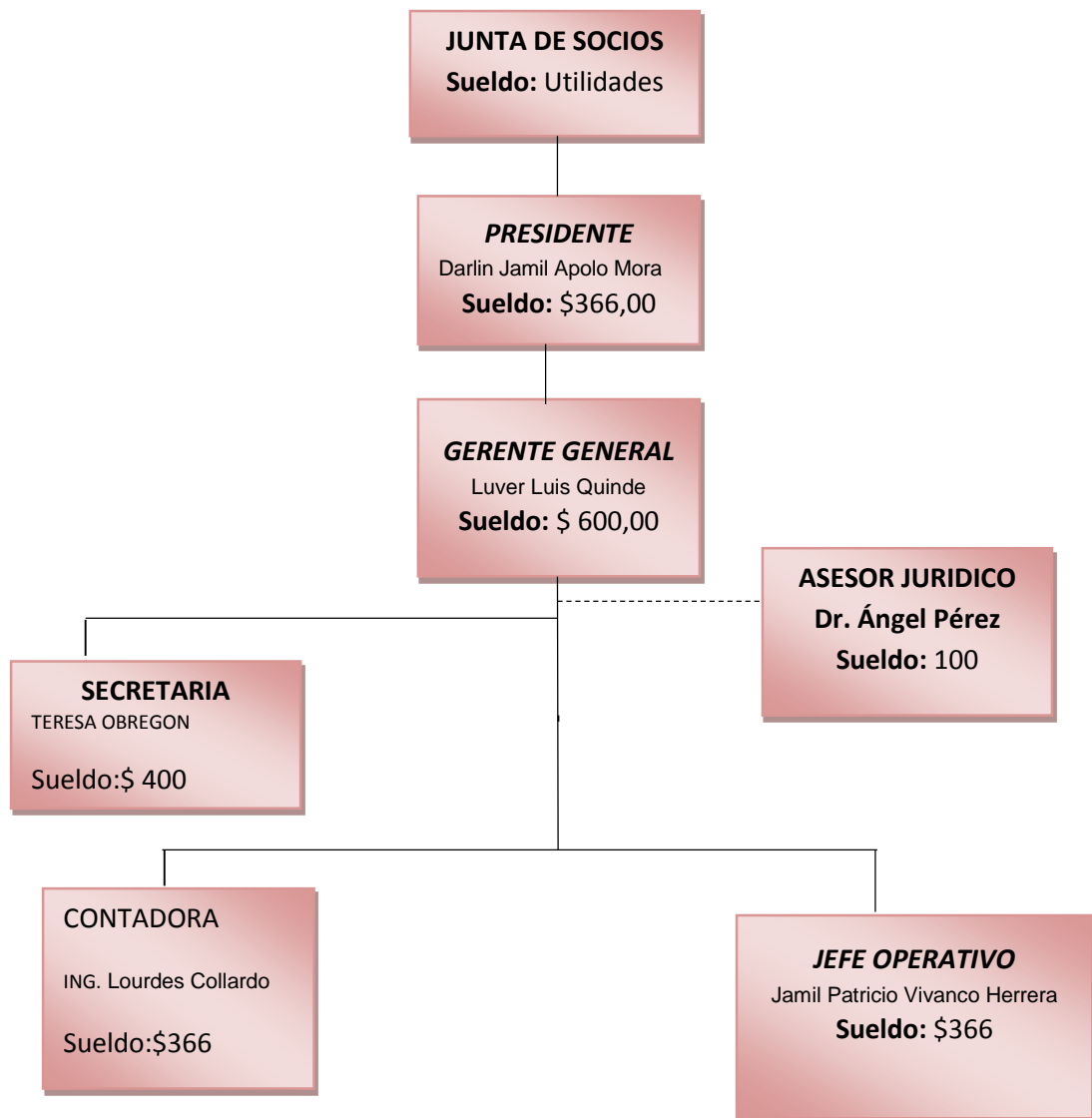
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**Elaborado por: La Autora**

### GRAFICO 30

### ORGANIGRAMA POSESIONAL



Elaborado por: La Autora



**CUADRO N° 45**  
**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO</b>	001
		<b>FECHA DE APROBACION</b>	
		AGOSTO 2016	
<b>I.DATOS DE IDENTIFICACION</b>			
<b>Denominación del cargo</b>		PRESIDENTE	
<b>Inmediato superior</b>		GERENTE	
<b>Nivel Jerárquico</b>		DIRECTIVO	
<b>II.NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Ejercer la representación legal de la compañía, ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo o jurisdiccional; garantizando los resultados a través del planteamiento de las estrategias encaminadas a cumplir la misión y visión, con el fin de lograr la consecución de los objetivos y metas de la organización.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<p>Representar a la sociedad ante los socios, ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo o jurisdiccional.</p> <p>Proponer a la Junta Directiva el nombramiento o la remoción de los representantes legales suplentes.</p> <p>Para el nombramiento presentará el (os) candidato (s) para la selección por parte de la Junta.</p> <p>Definir y ajustar los cargos, comités, dependencias y empleos que juzgue necesarios para la buena marcha de la sociedad, así como fijarles sus funciones, modificarlos, suprimirlos o fusionarlos, sin perjuicio de la facultad que tiene la Junta Directiva</p> <p>Dirigir las relaciones laborales de la entidad, y en virtud de éstas nombrar y remover a los empleados de la sociedad, así como definir o ajustar el salario en casos específicos que así se requiera;</p> <p>Ejecutar todos los actos, contratos y operaciones comprendidos dentro del objeto social.</p>			
<b>CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>			
<p>El puesto requiere de gran responsabilidad y el conocimientos de normas de seguridad de tránsito</p> <p>Cumplir con todos los requisitos que exige la compañía</p> <p>Formar parte de la compañía</p>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS: ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>			
<b>EDUCACION</b>	Superior		
<b>EXPERIENCIA</b>	cuatro a cinco años en funciones similares		

Elaborado por: La Autora

**CUADRO N° 46**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO</b>	002
		<b>FECHA DE APROBACION</b>	
		AGOSTO 2016	
<b>I.DATOS DE IDENTIFICACION</b>			
<b>Denominacion del cargo</b>		GERENTE	
<b>Inmediato superior</b>		JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
<b>Nivel Jerárquico</b>		EJECUTIVO	
<b>II.NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<p>EL Gerente será designado por la Junta General de Socios, durara dos años en sus funciones, pueden ser reelegidos por una sola vez, inmediatamente y pasado un periodo, y luego de esto se aplicará lo que dice el reglamento y permanecerá en el cargo hasta ser legalmente remplazado, y puede o no ser accionista. El Gerente es el administrador o representante legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.</p>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<p>Representar legal, judicial y extrajudicial a la compañía                  Planificar, gestionar, coordinar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de la compañía                  Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía</p> <p>Dirigir la gestión económica y financiera de la Compañía                  Realizar los pagos por concepto de gastos administrativos de la compañía                  Suscribir conjuntamente con el Gerente en la apertura de cuentas en entidades financieras</p> <p>En caso de falta temporal o definitiva del Gerente, deberá remplazarlo con todas las atribuciones y no perderá las suyas, durara el remplazo mientras dure la ausencia del titular o hasta que la Junta General de Accionistas designe al sucesor y se haya inscrito su nombramiento.</p>			
<b>CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>			
<p>Es responsable por la correcta gestión empresarial de la compañía, la proyección, desarrollo y crecimiento futuro de la empresa, mediante adecuadas decisiones.</p>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Legislación vigente sobre compañías, Formulación de proyectos, Relaciones humanas, Sistemas informáticos			
<b>EDUCACION</b>	Ing. Administración de Empresas		
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años como profesional o 1 año haberse desempeñado en funciones similares		

Elaborado por: La Autora

**CUADRO 47**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO</b>	003
		<b>FECHA DE APROBACION</b>	
		<b>AGOSTO 2016</b>	
<b>I.DATOS DE IDENTIFICACION</b>			
<b>Denominacion del cargo</b>		SECRETARIA	
<b>Inmediato superior</b>		GERENTE	
<b>Nivel Jerárquico</b>		AUXILIAR	
<b>II.NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<p>Tiene como labor primordial la atención a los socios y clientes de la compañía además de organizar las diferentes actividades de la compañía, responderá por lo equipos que estén a su cargo hasta por un valor de mil dólares.</p>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<p>Elaborar, distribuir y archivar la correspondencia  Elaborar y presentar los documentos que requieran los accionistas.  Preparar los informes del área a su cargo y la Gerencia.  Llevar y manejar el fólder de la compañía (Estatutos y Reglamentos) para nuevos accionistas.  Proporcionar la documentación para la firma los contratos con empresas del sector público y privado.  Recibir y tramitar las facturas y ejercer el control de la labor de mensajería.  Apoyar la legalización del ingreso de los accionistas.  Tramitar y controlar los documentos para lo correspondiente a la nómina, de la seguridad social.  Revisar y tramitar el pago de la nómina junto con el pago de la seguridad social.  Las demás que le asigne el Gerente</p>			
<b>CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>			
<p>Tener responsabilidad por la administración del archivo documentario correcto manejo y confidencia de información interna de la compañía.</p>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>			
Administración de documentos, Relaciones humanas, Sistemas informáticos			
<b>EDUCACION</b>	Secretaria Ejecutiva o carreras afines		
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años como profesional o 1 año haberse desempeñado en funciones similares		

Elaborado por: La Autora

**CUADRO 48**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO</b>	005
		<b>FECHA DE APROBACION</b>	
		<b>AGOSTO 2016</b>	
<b>I.DATOS DE IDENTIFICACION</b>			
<b>Denominacion del cargo</b>		CONTADORA	
<b>Inmediato superior</b>		GERENTE	
<b>Nivel Jerárquico</b>		AUXILIAR	
<b>II.NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevara la empresa, responderá por equipos a su cargo hasta por un valor de mil quinientos dólares.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<p>Mantener organizada la contabilidad de la Compañía de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p> <p>Registrar y supervisar las operaciones de la Compañía y efectuar el análisis de las cuentas correspondientes.</p> <p>Preparar trimestralmente los estados financieros para aprobación del Gerente, así mismos elaborar los estados financieros anuales para presentación a la Asamblea General.</p> <p>Elaborar las declaraciones tributarias y gestionar su pago oportuno y archivo.</p> <p>Elaborar las correspondientes liquidaciones de contratos, según instrucciones de la Gerencia o vigencia de los contratos.</p> <p>Apoyar al Gerente en la elaboración del proyecto de presupuesto anual.</p> <p>Hacer y velar por el pago oportuno y cuando sea necesario de la provisiones, amortizaciones, depreciaciones y rendimientos financieros.</p> <p>Controlar la radicación y codificación de facturas de proveedores y demás cuentas por pagar a nombre de la empresa.</p> <p>Administrar el programa sistematizado de contabilidad de tal forma que todo asiento contable quede debidamente controlado.</p> <p>Las demás que le asigne el Gerente</p>			
<b>CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>			
Es responsable por la confidencialidad de la información que maneja por el adecuado manejo de la documentación contables y equipos a su cargo			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> contabilidad pública, Presentación de estados financieros, Facturación y declaraciones ,Relaciones humanas, Sistemas informáticos			
<b>EDUCACION</b>	Contador público y estar legalmente registrado en el Colegio de contadores.		
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años como profesional o 1 año haberse desempeñado en funciones similares		

Elaborado por: La Autora

**CUADRO 49**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO</b>	007
		<b>FECHA DE APROBACION</b>	
		AGOSTO 2016	
<b>I.DATOS DE IDENTIFICACION</b>			
<b>Denominación del cargo</b>		JEFE OPERATIVO	
<b>Inmediato superior</b>		GERENTE	
<b>Nivel Jerárquico</b>		OPERATIVO	
<b>II.NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Conducir las unidades de transporte			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<p>Revisar las unidades de transporte que estén es condiciones óptimas  Mantener el vehículo en excelentes condiciones mecánicas  Controlar que el vehículo tenga las herramientas o implementos de seguridad</p>			
<b>CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>			
<p>El puesto requiere de gran responsabilidad y el conocimientos de normas de seguridad de transito  Cumplir con todos los requisitos que exige la compañía</p>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad			
<b>EDUCACION</b>	Chofer profesional con licencia tipo "E"		
<b>EXPERIENCIA</b>	cuatro a cinco años en funciones similares		

Elaborado por: La Autora

**CUADRO 50**

**Matriz: Objetivo N° 2**

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la las actividades administrativas de TRANS URBACAT S.A., a través de la implementación de una estructura orgánica funcional.							
PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TACTICA	POLITICAS	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Actualmente TRANS URBACAT S.A., no cuenta con una estructura administrativa, razón por la cual los trabajadores desconocen las funciones específicas que deben desarrollar, llevando a cabo una eficiente gestión administrativa.	Luego de elaborada la estructura orgánico – administrativa debe ser difundida para que el 100% del personal para que su aplicación y puesta en práctica sea exitosa.	Proponer una estructura Orgánico Funcional, para mejorar la gestión administrativa de TRANS URBACAT S.A. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo; un organigrama estructural y funcional. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Promover en la Institución el conocimiento y la implementación de la estructura organizativa.	Hacer llegar a cada empleado la estructura organizativa propuesta, para su conocimiento y posterior aplicación dentro de la Organización.	Lograr la integración del personal que labora en esta compañía, con el fin de que conozcan y apliquen la Estructura Orgánica Funcional.	El tiempo será de 4 meses de septiembre 2016 a enero 2017	Gerente de la Compañía	\$855 dólares

**Elaboración:** La Autora

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3**

#### **ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COMPAÑÍA, CON EL FIN DE MEJORAR EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.**

##### **Problema**

La capacitación permite que el talento humano perfeccione sus habilidades y destrezas y obviamente su formación, la misma que les permite a la empresa contar con personal de calidad para el desarrollo y crecimiento de la organización.

##### **Meta**

Mejorar el servicio y atención al cliente.

##### **Políticas**

- La capacitación será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del desenvolvimiento del personal de acuerdo a sus puestos de trabajo y a las necesidades de la empresa.
- El cumplimiento del presente plan de capacitación, se efectuará con profesionales en la rama.
- Fomentar una cultura interna de capacitación y de superación de todo el personal de la compañía.

##### **Estrategias**

- El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador.
- cada trabajador debe seguir la capacitación según su función.

- Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.

### **Tácticas**

- Organizar anualmente eventos de capacitación para el personal de la compañía.
- La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 15 a 30 días, los mismos que se realizaran los fines de semana.
- Los Horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades
- Se asignará un fondo permanente para llevar a cabo la capacitación
- Aprovechar al máximo la capacitación que recibirán los empleados para un eficiente desarrollo de sus actividades.

### **Presupuesto**

Se ha estimado un costo de UDS. \$ 855 para ser utilizados en la organización de programas de capacitación para todos los empleados de la compañía

### **Tiempo**

Debido a lo ventajoso que resulta para la compañía de poder contar con un personal competitivo y ampliamente capacitado, se ha considerado que este objetivo estratégico se lo deberá cumplir una vez por año.



## Responsable

El responsable de velar por el fiel cumplimiento del presente objetivo estratégico, será el gerente de la compañía

## CUADRO 51

### PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN

TEMATICA	PARTICIPANTES	TIEMPO/HORARIO	COSTO UNITARIO	TOTAL
GESTION EMPRESARIAL	Gerente	13H00 – 15:00 4 días (8horas)	\$ 30.00	\$120.00
SERVICIO AL CLIENTE	Socios	8H00 – 12H00 1 día ( 4 horas)	\$ 60.00	\$ 60.00
ATENCION AL CLIENTE	Secretaria	8H00 – 10H00 15 días (30 horas)	\$ 25.00	\$375.00
SEGURIDAD LABORAL	Choferes	8H00 – 12H00 10 días (40 horas)	\$ 30.00	\$300.00
			TOTAL	\$855

Elaborado por: La Autora

## CUADRO 52

### Matriz: Objetivo N° 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Elaborar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa, con el fin de mejorar el servicio y atención al cliente.							
PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TACTICA	POLITICAS	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
La capacitación permite que el talento humano perfeccione sus habilidades y destrezas y obviamente su formación, la misma que les permite a la empresa contar con personal de calidad para el desarrollo y crecimiento de la organización.	Mejorar el servicio y atención al cliente.	El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador. cada trabajador debe seguir la capacitación según su función. Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.	Organizar anualmente eventos de capacitación para el personal de la cooperativa. La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 15 a 30 días, los mismos que se realizaran los fines de semana. Los Horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades se asignará un fondo permanente para llevar a cabo la capacitación Aprovechar al máximo la capacitación que recibirán los empleados para un eficiente desarrollo de sus actividades.	La capacitación será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del desenvolvimiento del personal de acuerdo a sus puestos de trabajo y a las necesidades de la empresa. El cumplimiento del presente plan de capacitación, se efectuará con profesionales en la rama. Fomentar una cultura interna de capacitación y de superación de todo el personal de la cooperativa.	Se los realizara de 15 a 30 días los fines de semana, además los cursos se los realizara en el mes de octubre 2016	Gerente de la Compañía	\$855 dólares

Elaborado por: La Autora

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO								
	PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TACTICA	POLITICAS	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
OBJETIVO Nº1	Actualmente TRANS URBACAT S.A., no cuenta con una filosofía empresarial, razón por la cual los trabajadores no saben la vision , misión, objetivos, valores y principios.	Luego de elaborada la filosofía empresarial debe ser difundida para que el 100% del personal .	Proponer una visión, misión objetivos valores y principios para mejorar la gestión administrativa de TRANS URBACAT S.A. Promover en la Institución el conocimiento y la implementación de la filosofía empresarial.	Hacer llegar a cada empleado la filosofía empresarial propuesta, para su conocimiento y posterior aplicación dentro de la Organización.	Lograr la integración del personal que labora en esta compañía, con el fin de que conozcan la filosofía empresarial.	El tiempo será de 6 meses de septiembre 2016 a febrero 2017	Gerente de la Compañía	\$560 dólares
OBJETIVO Nº2	Mejorar la las actividades administrativas de TRANS URBACAT S.A., a través de la implementación de una estructura orgánica funcional.	Luego de elaborada la estructura orgánico – administrativa debe ser difundida para que el 100% del personal para que su aplicación y puesta en práctica sea exitosa.	Proponer una estructura Orgánico Funcional, para mejorar la gestión administrativa de TRANS URBACAT S.A. <input type="checkbox"/> Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo; un organigrama estructural y funcional. <input type="checkbox"/> Promover en la Institución el conocimiento y la implementación de la estructura organizativa	Hacer llegar a cada empleado la estructura organizativa propuesta, para su conocimiento y posterior aplicación dentro de la Organización	Lograr la integración del personal que labora en esta compañía, con el fin de que conozcan y apliquen la Estructura Orgánica Funcional	El tiempo será de 4 meses de septiembre 2016 a enero2017	Gerente de la Compañía	\$300 dólares
OBJETIVO Nº3	Elaborar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa, con el fin de mejorar el servicio y atención al cliente.	Mejorar el servicio y atención al cliente.	El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador. cada trabajador debe seguir la capacitación según su función. Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.	Organizar anualmente eventos de capacitación para el personal de la cooperativa. La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 15 a 30 días, los mismos que se realizaran los fines de semana. Los Horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades se asignará un fondo permanente para llevar a cabo la capacitación Aprovechar al máximo la capacitación que recibirán los empleados para un eficiente desarrollo de sus actividades	La capacitación será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del desenvolvimiento del personal de acuerdo a sus puestos de trabajo y a las necesidades de la empresa. El cumplimiento del presente plan de capacitación, se efectuará con profesionales en la rama. Fomentar una cultura interna de capacitación y de superación de todo el personal de la cooperativa.	Se los realizara de 15 a 30 días los fines de semana, además los cursos se los realizara en el mes de octubre 2016	Gerente de la Compañía	\$855 dólares
PRESUPUESTO TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTRATEGICO PROPUESTO								\$1715

## **h. CONCLUSIONES**

Al concluir con el presente trabajo de investigación sobre CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A, se pudo concluir lo siguiente:

- La aplicación del plan estratégico ayudara a la empresa “TRANS URBACAT” a aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja, por medio de este plan se analiza el entorno externo de la empresa así como los aspectos internos de la misma, este análisis llevara a determinar las estrategias adecuadas para llegar a la consecución de sus objetivos.
- La Compañía TRANS URBACAT no cuenta con una planificación estratégica que le permita realizar mejoras futuras, de manera que los usuarios de este transporte sean atendidos con calidad y esmero.
- La empresa no cuenta con una estructura orgánica y funcional adecuada, por lo tanto no le permite brindar un mejor servicio y atención al usuario, estructurando los niveles jerárquicos que son necesarios a para la buena marcha de la compañía.
- La compañía TRANS URBACAT del Cantón Catamayo, no cuenta con un programa de publicidad lo que no permite conocer el servicios que esta ofrece.

- La compañía no cuenta con la visión y misión, por lo cual deberá establecerlas para expandir el accionar institucional en cada una de las áreas de la compañía.
- En la aplicación de la matriz de factores internos y externos se pudo determinar un sin número de debilidades y amenazas que no le han permitido desarrollarse como: Falta de capacitación continua al personal de la empresa, no cuenta con manuales administrativos y organigramas y amenazas más relevantes como: incremento exagerado de operadoras de transporte publico ilegal.
- La compañía posee fortalezas como son:, Buenas relaciones laborales en la empresa (Gerente – Empleados) ; esto le ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado y lograr el desarrollo de la misma.
- En el entorno externo también se presentan diferentes oportunidades que se debe considerar par el crecimiento de la compañía, entre ellos están: Ingresar a nuevos segmentos de mercado, Motivar e incentivar al personal por parte del gerente de la compañía, , Contar con una campaña publicitaria y promocional en los diferentes medios de comunicación.
- Para la ejecución de los objetivos estratégicos se debe contar con un presupuesto de \$1715 dólares americanos, el mismo que será financiado por la Compañía TRANS URBACAT del cantón Catamayo

- Luego de las observaciones descritas anteriormente, se cree conveniente que la empresa debe tomar las medidas correctivas pertinentes para poder competir en el mercado y alcanzar sus objetivos planteados.

## **i. RECOMENDACIONES**

Con el propósito de alcanzar posesionar a la compañía en el ámbito local , lograr la imagen deseada por los socios, mejorar la calidad de servicio y por ende la rentabilidad de la misma se ha considerado las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica la Planificación Estratégica, a fin de lograr que el servicio que ofrece la compañía sea desarrollado con eficiencia y eficacia, utilizando en forma óptima todos los recursos que posee.
- Se recomienda aplicar la estructura orgánica funcional propuesta, mejorando así su organización y servicios.
- Aplicar el manual de funciones propuesto con el fin de cada persona cumpla adecuadamente sus funciones asignadas.
- Se debe implementar programas de capacitación las mismas que permitan mejorar las actividades tanto en el área ejecutiva como operativa.

## **j. BIBLIOGRAFIA**

### **AGUILAR GARNICA EDWIN RENE. (2013). PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESADE TRANSPORTE PESADO DE ELITE. En A. G. RENE, AGUILAR GARNICA EDWIN RENE (págs. 35-37). UTPL**

- CHIAVENATO Idalberto. (2011). Planeacion estrategica : Fundamentos y aplicaciones. España: Mc Graw-Hill Educacion.
- . Castillo Alberto. (2015). integraasesoramiento. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de integraasesoramiento: <http://www.integraasesoramiento.com/88-estandar>.
- CHIAVENATO Idalberto. (2011). Planeacion estrategica : Fundamentos y aplicaciones. España: Mc Graw-Hill Educacion
- FERNANDO D´Alessio Ipinza. (2008). EL PROCESO ESTREATEGICO UN ENFOQUE DE GERENCIA. En F. D. Ipinza, EL PROCESO ESTREATEGICO UN ENFOQUE DE GERENCIA (págs. 6-7). MEXICO: CENTRUM.
- JONES Gareth y HILL Charles. (2002). Administración Estratégica. En J. G. Charles, Administración Estratégica (págs. 59-60). Tercera
- Jorge Miguel, C. Y. (16 de marzo de 2007). Planificación estratégica para la compañía vencedores de pichincha VEPIEX S.A. 2007. Quito, sangolqui, Ecuador.
- MANUEL GONZALEZ. (29 de 12 de 2015). [economiaenjeep.blogspot.com](http://economiaenjeep.blogspot.com). Obtenido de [economiaenjeep.blogspot.com](http://economiaenjeep.blogspot.com): <http://economiaenjeep.blogspot.com/2015/12/como-termina-ecuador-el-2015-y-lo-que.html>
- NAMICELA Contento José Ángel. (SEPTIEMBRE de 2011). TESIS ESTUDIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. En N. C. Ángel, TESIS ESTUDIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL (págs. 19-20). LOJA, LOJA, ECUADOR: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.
- PASCUAL TORRALBA. (2008). HERRAMIENTAS DE FUERZAS DE PORTER. HERRAMIENTAS DE FUERZAS DE PORTER.
- PASCUAL TORRALBA. (2008). HERRAMIENTAS DE FUERZAS DE PORTER. HERRAMIENTAS DE FUERZAS DE PORTER.



## **NET GRAFIA**

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO. (2016). AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO. Obtenido de AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO: <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/requisitos-para-chatarrizacion#.V4bbsBKQnrg>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). EVOLUCION DE LA BALANZA COMERCIAL. QUITO.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). EVOLUCION DE LA BALANZA COMERCIAL. QUITO.

Camara de comercio de Loja. (2012). Empresas de la Localidad Planificadas. Empresas Lojanas, 23-26.

Código del Trabajo. (2005). CÓDIGO DEL TRABAJO. Quito: Quito.

debitoor.es. (2015). debitoor. Recuperado el 2016, de debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

DIARIO EL COMERCIO. (06 de JUNIO de 2016). WWW.ELCOMERCIO.COM. Recuperado el 19 de JUNIO de 2016, de WWW.ELCOMERCIO.COM: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-mayo-economia-inec.html>

EL COMERCIO. (12 de JULIO de 2016). DIARIO EL COMERCIO. Obtenido de DIARIO EL COMERCIO: <http://www.elcomercio.com/actualidad/subsidios-reduccion-ecuador-economia-proforma2016.html>

GOBIERNO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2013). WWW.PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. Obtenido de WWW.PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES. (2016). ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ ECUADOR. QUITO: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.

ISTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSO. (31 de MAYO de 2016). WWW.BANCOCENTRALDELECADOR.GOB.EC. Recuperado el 19 de JUNIO de 2016, de WWW.BANCOCENTRALDELECADOR.GOB.EC:

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Ley de Compañías. (1999). Ley de Compañías. QUITO: REPUBLICA DEL ECUADOR.

Ley de Seguridad Social. (2001). Ley de Seguridad Social. QUITO: QUITO.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Quito: Quito.

NGK . (2016). WWW.NGK.EURO.COM. Obtenido de WWW.NGK.EURO.COM: <https://www.ngk.de/es/tecnologia-en-detalle/sondas-lambda/aspectos-basicos-de-los-gases-de-escape/normas-euro/>

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2014). WWW.SRI.GOB.EC. Obtenido de WWW.SRI.GOB.EC: <http://www.sri.gob.ec/de/exoneraciones-reducciones-y-rebajas-especiales>

SINMIEDOSEC.COM. (18 de DICIEMBRE de 2014). SINMIEDOSEC.COM. Obtenido de SINMIEDOSEC.COM: <http://sinmiedosec.com/impuestos-pagar-importacion-vehiculos-ecuador/>

SRI. (2004). ECUADOR.

TRANS URBACAT S.A. (2004). ACTA DE CONSTITUCION TRANS URBACATA S.A. (págs. 2, 3, 4). CATAMAYO: CATAMAYO.

Wikipedia. (2003). wikipedia. Recuperado el 2016, de wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

WIKIPEDIA. (12 de OCTUBRE de 2005). wikipedia.org. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte\\_p%C3%BAblico](https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_p%C3%BAblico)

WIKIPEDIA.COM. (12 de OCTUBRE de 2005). wikipedia.org. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte>

## **k. ANEXOS**

### **Ficha Nº 1**

#### **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DEL CANTON CATAMAYO.**

1. Cuántos años Compañía se encuentra en el mercado
2. Cuántos accionistas conforman la compañía
3. Cuántas personas trabajan en el sector administrativo
4. El personal administrativo y choferes reciben capacitación permanente, para ofrecer un servicio de calidad.
5. Son puntuales los socios de la compañía al consignar sus aportaciones
6. Las aportaciones que realizan los socios de la compañía como la realizan y cuanto es el monto.
- 7.Cuál es el nivel tecnológico de la compañía?
8. En que a crecido la empresa en los últimos cinco años?
9. Cuáles son los valores , lo que caracteriza el modo de operar de la compañía?
10. Tiene la compañía una política conocida por la organización sobre: .
11. ¿La empresa tiene un organigrama escrito y conocido por toda la organización?
12. Cómo considera a la competencia frente a la compañía que usted se encuentra gerenciando.
13. Cuáles son las características que posee el servicio que presta la compañía.

- 14.** Cuál cree usted que son las oportunidades que tiene la Compañía de Buses TRANS URBACAT, en el mercado.
- 15.** Cuál cree usted que son las amenazas que se presentan a la Compañía de Buses TRANS URBACAT, en el mercado.
- 16.** Cuál cree usted que son las fortalezas que se presentan a la Compañía de Buses TRANS URBACTA S.A, en el mercado
- 17.** Cuál cree usted que son las debilidades que se presentan a la Compañía de Buses TRANS URBACAT, en el mercado
- 18.** En la compañía existe un Plan estratégico.

## **FICHA N°2**

### **ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DE LA CIUDAD DE CATAMAYO**

1. ¿Usted usa el transporte público todos los días?.
2. ¿El Servicio de transporte Urbano que ofrece la compañía de buses TRANS URBACAT cubre satisfactoriamente sus necesidades?
3. ¿En qué grado cree usted que esta el servicio de la compañía con otras ciudades?
4. ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes y ayudantes de la unidad de transporte?
5. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio?
6. ¿En qué nivel de satisfacción cree que están las rutas por donde circulan los buses de transporte urbano?
7. ¿Qué desearía que se implementara al momento de adquirir los servicios en la Compañía de Transportes URBACAT?
8. ¿Cómo estaría dispuesto a colaborar y ayudar en la mejora del servicio del transporte público en Catamayo?
9. ¿Está usted de acuerdo que se cree un plan de información sobre las rutas de buses de la ciudad?
10. ¿A su criterio el Sistema de Transporte Urbano es una buena opción para que el turista que visite Catamayo y recorra la ciudad?

### FICHA N°3

#### ENCUESTAS A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA DE BUSES TRANS URBACAT S.A. DE LA CIUDAD DE CATAMAYO.

1. Desde hace que tiempo es usted socio de la de la Compañía de Buses TRANS URBACAT S.A.
2. Se encuentra al día en el pago de sus aportaciones en la compañía
3. ¿Está de acuerdo con los servicios que ofrece la compañía?
4. ¿La empresa los capacita constantemente?
5. ¿Qué cursos de capacitación le gustaría recibir?
6. ¿El personal que labora en la parte administrativa es?
7. ¿Conoce usted si la compañía de Buses, posee un Plan Estratégico?
8. Conoce usted si la compañía de Buses URBACAT, tiene una Misión y
- 9.Cuál cree usted que son las fortalezas que se poseen en la compañía de Buses URBACT S.A.
- 10.¿Cuál cree usted que son las debilidades que existen en la Empresa de Transporte Urbano?
11. ¿Cuál cree usted que son las oportunidades que posee la entidad?
12. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que tiene la Institución transportista

## ÍNDICE GENERAL

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
c. INTRODUCCIÒN.....	6
d. REVISIÒN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES MÈTODOS.....	33
f. RESULTADOS.....	37
g. DISCUSIÒN.....	119
h. CONCLUSIONES.....	146
i. RECOMENDACIONES.....	149
j. BIBLIOGRAFÍA.....	150
k. ANEXOS.....	153
ÍNDICE.....	157