UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011-2015".

Tesis previa a optar por el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor.

Autores:

- **Diego Armando Esparza Hurtado**
- **Martha Elida Prado Cueva**

Directora:

Dra. Mafalda Aldeán Guamán, Mgs.

LOJA - ECUADOR

2011

DRA. LIDA MAFALDA ALDEÁN GUAMÁN, MG.SC., DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Y DIRETORA DE TESIS

C E R T I F I C O:

Haber dirigido y supervisado, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado **"Elaboración de un Plan Estratégico en la Compañía de Transporte Escolar ´Entre Ríos´ S.A. de la ciudad de Loja, periodo 2011-2015"**, de autoría de los postulantes Diego Armando Esparza Hurtado y Martha Élida Prado Cueva, cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la planificación estratégica y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Junio de 2011

Dra. Mafalda Aldeán Guamán, Mgs.
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, opiniones y criterios vertidos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Diego Armando Esparza Hurtado

Martha Elida Prado Cueva

DEDICATORIA

Al ser que nos mantiene con vida y cada día nos da sabiduría y fortaleza para abrirnos paso en la vida, Dios.

A nuestros queridos padres por ser la razón de nuestro existir, a nuestros hermanos, porque con su apoyo incondicional contribuyeron a que se cristalice nuestro sueño más profundo.

A nuestros sobrinos y a todos quienes busquen superarse.

Diego Armando y Martha Elida

AGRADECIMIENTO

Con el sentimiento más noble dejamos constancia de nuestra gratitud sincera a:

La Universidad Nacional de Loja, que nos abrió sus puertas para formarnos como profesionales, al Área Jurídica, Social y Administrativa en la persona del Dr. Rogelio Castillo Bermeo, Director. A la Dra. Beatriz Calle Oleas. Mg. Sc, Coordinadora de la Carrera de Contabilidad y Auditoria, a sus docentes que con sus conocimientos supieron cimentar las bases de nuestra formación profesional, a la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos” S.A de la ciudad de Loja, por su voluntaria colaboración para realizar la presente investigación.

A la Dra. Mafalda Aldeán Guamán. Mg. Sc, Directora de Tesis, quien con elevada capacidad e ilustrado criterio orientó y estimuló el desarrollo del presente trabajo para que constituya un valioso aporte para la entidad investigada

Finalmente nuestro agradecimiento especial a nuestros padres, hermanos, sobrinos y amigos porque con su comprensión, confianza y respaldo nos incentivaron a cumplir nuestra meta propuesta y así no defraudar a todos quienes creyeron en nosotros.

Los autores

TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011-2015”.

RESUMEN

b) RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta técnica de gran importancia en la gestión de las empresas, sin importar que éstas sean pequeñas, medianas o grandes; o que pertenezcan a servicios o producción de bienes.

En el trabajo de investigación se ha puesto mayor énfasis en la aplicación de la planificación estratégica en una empresa de servicios, como es el de transportación escolar, resaltando la singularidad de los usuarios que son niños y adolescentes de todos los centros educativos de la ciudad de Loja.

El objetivo general planteado tiene que ver con la elaboración de un plan estratégico para el periodo 2011-2015 y su aplicación en la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.”; para su cumplimiento se han determinado los siguientes objetivos específicos: efectuar un análisis preliminar para reconocer el contexto en el que se desenvuelven las actividades de la empresa; preparar una matriz FODA de la compañía y formular el Plan Estratégico.

El diseño de los instrumentos de investigación: cuestionarios para encuestas, guías de trabajo para talleres con grupos focales, etc. se

realizó luego de identificar los aspectos prioritarios de análisis, tanto en el medio interno como en el externo; luego de su aplicación se procedió al procesamiento de los datos obtenidos, su interpretación a la luz del marco teórico y la respectiva identificación de acciones estratégicas necesarias para superar falencias y potenciar fortalezas.

Los principales resultados tienen que ver con una incipiente práctica de la planificación estratégica, desconocimiento de los fundamentos científico-técnicos de la gestión en el manejo de la empresa por parte de los directivos, ausencia de un verdadero plan estratégico que guíe las acciones individuales y colectivas hacia metas grandes; de igual manera, se identificaron importantes fortalezas como por ejemplo: compromiso de los socios con los objetivos planteados por los equipos directivos que han estado al frente de la administración de la Compañía, buen posicionamiento de la oferta del servicio en los usuarios quienes tienen un muy buen concepto de la empresa, de sus socios y de sus choferes.

Este plan contiene una propuesta de desarrollo sustentado en tres ejes de desarrollo, considerados prioritarios en el crecimiento y sostenimiento de una empresa en un mercado altamente competitivo, estos son: 1) Gestión Administrativa; 2) Desarrollo del Personal; y, 3) Imagen Corporativa. Cada uno de los cuales engloba actividades concretas necesarias para el cumplimiento de la visión, misión y valores institucionales.

ABSTRACT

The strategic planning is a technical tool of great importance in the administration of the companies, without caring that these are small, medium or big; or that they belong to services or production of goods.

In the investigation work it has become bigger emphasis in the application of the strategic planning in a company of services, like it is that of school transportation, standing out the singularity of the users that you/they are children and adolescents of all the educational centers of the city of Loja.

The outlined general objective has to do with the elaboration of a strategic plan for the period 2011-2015 and its application in the Company of School Transport *"Entre Ríos S.A."*; for its execution the following specific objectives have been determined: to make a preliminary analysis to recognize the context in which the activities of the company are unwrapped; to prepare a main FODA of the company and to formulate the Strategic Plan.

The design of the investigation instruments: questionnaires for surveys, work guides for shops with focal groups, etc. was carried out after identifying the high-priority aspects of analysis, so much in the internal means as in the external one; after their application you proceeded to the

prosecution of the obtained data, their interpretation by the light of the theoretical mark and the respective identification of necessary strategic actions to overcome weaknesses and empowerment strengths.

The main results have to do with an incipient practice of the strategic planning, ignorance of the scientific-technical foundations of the administration in the handling of the company on the part of the directive, absence of a true strategic plan that guides the individual and collective actions toward big goals; in a same way, important strengths were identified like for example: the partners' commitment with the objectives outlined by the directive teams that have been to the front of the administration of the Company, good positioning of the offer of the service in the users who have a very good concept of the company, of their partners and of their chauffeurs.

This plan contains a development proposal sustained in three development axes, considered high-priority in the growth and maintenance of a company in a highly competitive market, these they are: 1) Administrative administration; 2) I develop of the Personnel; and, 3) Corporate Image. Each one includes necessary concrete activities for the execution of the vision, mission and institutional values.

INTRODUCCIÓN

c) INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica, constituye la técnica de avanzada en la gestión de las empresas, en cuyo mercado globalizado compiten en niveles de ventaja y desventaja, los directivos de las empresas requieren de muchas herramientas técnicas que les facilite la toma de decisiones acertadas en el momento preciso. Una de estas herramientas constituye el plan estratégico, surgido del conocimiento de la realidad actual de la empresa: sus capacidades y limitaciones, sus oportunidades y amenazas, su talento humano, los actuales requerimientos de los clientes/usuarios, la proyección de futuro, entre otros aspectos.

Con estos referentes, es de gran importancia resaltar el valioso aporte que este plan estratégico brinda a los responsables de la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.”, ya que en él se definen las acciones concretas necesarias para recorrer con seguridad el camino que conducirá al logro de la más elevada meta: la visión institucional, con crecientes niveles de satisfacción individual y colectiva. La investigación realizada representa una significativa contribución a la empresa, ya que pone a consideración de los directivos de la Compañía “Entre Ríos S.A.” el presente documento que se constituirá en una guía, que oriente el camino a seguir hacia la concreción de los objetivos institucionales y

hacia el desarrollo de una cultura de la planificación, seguimiento y evaluación, en un clima organizacional de armonía y colaboración.

Es necesario además, resaltar la importancia que este documento denominado Plan Estratégico para la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A”. de la ciudad de Loja tiene para la empresa; pues representa la guía que los directivos asumirán como documento de trabajo, es decir, sus actividades y acciones se enmarcarán en lo previsto en los tres ejes de desarrollo proyectados en el plan, como son: la gestión administrativa, el desarrollo del personal y la imagen corporativa; cada uno de los cuales abarca un conjunto importante de estrategias con proyección al cumplimiento de la visión y misión declarados en la planificación.

Siendo la gestión el mecanismo integrador de todas las funciones empresariales, se reconoce en este ámbito la importancia de la planificación con fundamento científico-técnico, la necesidad de definir perfiles mínimos para acceder a las funciones directivas, el diseño de un sistema de gestión de la calidad y el creciente nivel de compromiso individual y colectivo de los involucrados en la gestión de la Compañía.

En cuanto a desarrollo del personal, se reconoce en primera instancia, la importancia del capital humano en el sostenimiento y paulatino

crecimiento de una empresa, por ello, se pone especial énfasis en la capacitación continua y sistemática, en la evaluación del desempeño con fines de mejoramiento continuo, la declaración, socialización y práctica de valores corporativos como base de una cultura organizacional que incide positivamente en la imagen corporativa.

Finalmente, en el eje relacionado con imagen corporativa se pone especial interés en el desarrollo de planes de publicidad y marketing que permitan consolidar un posicionamiento de la empresa en el mercado local, la medición permanente del grado de satisfacción de los usuarios del servicio con miras a autorregular procesos internos en procura de garantizar servicios de calidad, la investigación de mercado para emular buenas prácticas administrativas en cuanto a atención al cliente, prestación de servicios, diseño de nuevas modalidades de servicio, ampliación de cobertura, etc.

La investigación contiene la siguiente estructura: **Título,** Elaboración de un Plan Estratégico en la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. de la ciudad de Loja, Periodo 2011-2015; **Resumen*,*** contiene una breve descripción del trabajo; **Introducción,** explica la importancia del trabajo realizado y el aporte que representa para la empresa, describe además el contenido del documento*;* **Revisión de Literatura**, en el que se recogen los principales presupuestos teóricos que guiaron el proceso

de planificación estratégica y facilitaron la comprensión de cada fase; **Materiales y Métodos**, el cual contiene la descripción detallada de las técnicas, métodos y procedimientos seguidos en el desarrollo de la investigación; **Resultados**, en este bloque se presentan los datos procesados y organizados en tablas y representados mediante gráficos estadísticos, la interpretación de los resultados a la luz del marco teórico ha permitido hacer un análisis profundo de las causas, razones y efectos que se han provocado por la ausencia de un plan estratégico; y que sobre manera, justifican su elaboración. **Discusión,** concentra el análisis de los principales resultados en función del marco teórico asumido para fundamentar los objetivos específicos planteados en el proyecto de investigación. Se prosigue elaborando las **Conclusiones**, que se obtienen del procesamiento y análisis de la información obtenida tanto de los grupos focales como de la aplicación de los instrumentos de investigación, para sobre esta base, proponer algunas **Recomendaciones**. Continúa la **Bibliografía**, y finalmente, los **Anexos**.

REVISIÓN DE LITERATURA

d) REVISIÓN DE LITERATURA

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración es un arte cuando intervienen los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia[1].

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

A partir de estos conceptos nace el **Proceso Administrativo**, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el **Proceso Administrativo** como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar[2].

Autores como Urwick definen el **proceso administrativo** como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación

[1] Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2009, Pág. 2 y ss.
[2] Ibid

2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

Koontz y O´Donnell define el **Proceso Administrativo** con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Designación de Personal
3. Control
4. Organización
5. Dirección

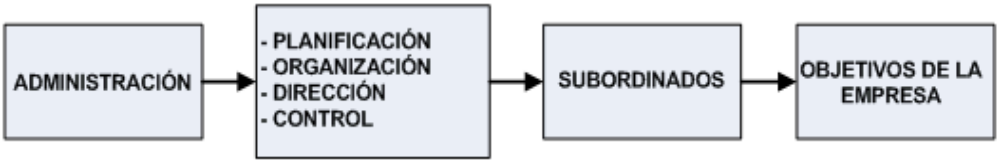
Miner define el **Proceso Administrativo** con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

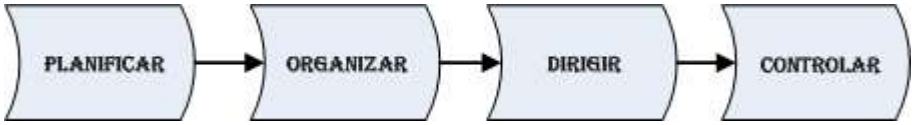
La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del **Proceso Administrativo**, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el **Proceso Administrativo** de la siguiente manera:

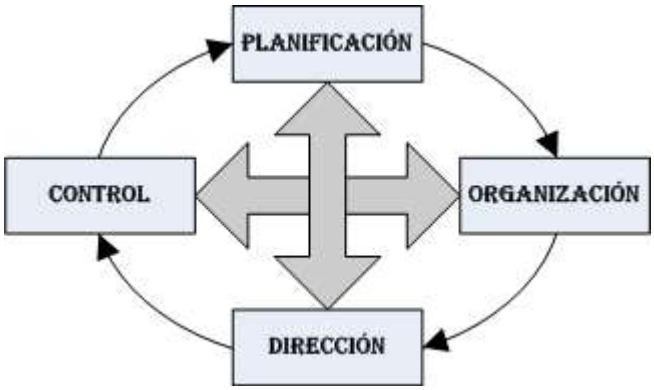


Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:



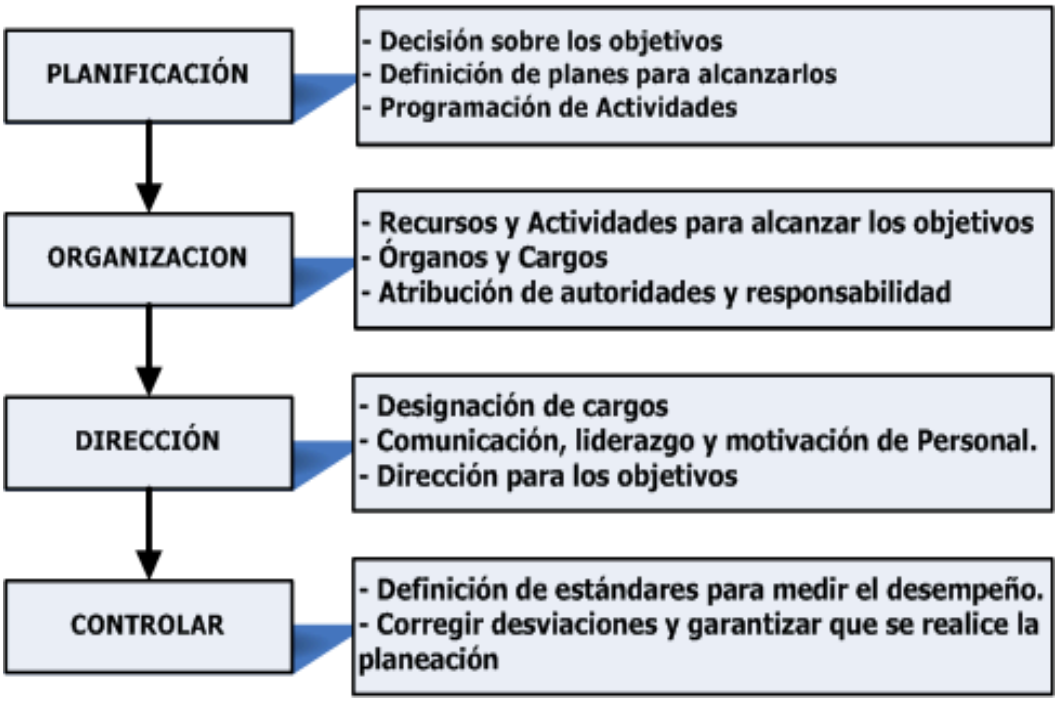
El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Las funciones del administrador, es decir el **proceso administrativo** no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto, el **Proceso Administrativo** es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos

Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas,** cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo.**



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.
Elaborado por: Los Autores

Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el **Proceso Administrativo** cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

Planificación

Concepto*:* Es la primera fase del proceso administrativo en la cual se determinan los objetivos y los cursos de acción para conseguirlos. Sus principales actividades consisten en definir los pronósticos, objetivos, estrategias, políticas y metas.[3]

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos?. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando o predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante[4].

Actividades importantes de planificación:

a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
b. Pronosticar.
c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

---

[3] PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; La Gestión Estratégica Organizacional; 2008; Colombia; Pp. 5.
[4] http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml

d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

g. Anticipar los posibles problemas futuros.

h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización

Concepto: Esta es la segunda fase del proceso administrativo, en la cual se distribuye el trabajo entre los integrantes de la organización y se determinan responsabilidades y funciones.[5] Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades, componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Actividades importantes de organización:

a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)

b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reglamentarios por departamento).

[5]PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; La Gestión Estratégica Organizacional; 2008; Colombia; Pp. 6.

c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
d. Aclarar los requisitos del puesto.
e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Dirección

Concepto: La dirección es la tercera fase del proceso administrativo encargada de ejercer el liderazgo en la ejecución de las tareas asignadas al personal de la empresa; para ello deberá fortalecerse la comunicación, la motivación, la delegación y el clima laboral.[6]

Actividades importantes de la ejecución:

a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
c. Motivar a los miembros.

[6] PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; La Gestión Estratégica Organizacional; 2008; Colombia; Pp. 6.

d. Comunicar con efectividad.

e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control

Concepto: El control constituye la fase del proceso administrativo encargado de la verificación del cumplimiento de objetivos, de la identificación de desviaciones y más que una simple "comparación" entre lo previsto en los planes y los resultados obtenidos luego de su ejecución, el control representa un mecanismo de *retroalimentación*, que permite a la empresa re direccionar sus acciones para garantizar los mejores resultados; para ello el control se ejecuta en forma periódica[7].

Actividades importantes de control:

a. Comparar los resultados con los planes generales.

[7] PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; La Gestión Estratégica Organizacional; 2008; Colombia; Pp. 7.

b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

d. Comunicar cuáles son los medios de medición.

e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.

f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN

La Planificación

Concepto: La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización[8].

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

[8] Leonard D. Goodstein et. al., Planeación Estratégica Aplicada, pág. 3 y ss.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El *propósito protector* consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El *propósito afirmativo* de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional[9].

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

---

[9] http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

El enfoque normativo define a la planificación como “una técnica que permite la formulación de previsiones normativas de validez única, a través del juego funcional de medios y fines que utilizan los agentes para lograr la eficiencia del proceso con un criterio de economicidad”[10].

La Planificación Estratégica

La **Planificación Estratégica** es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. [11]

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de

[10] SCHIEFELBEIN, Ernesto. Teoría, técnicas y casos en el planeamiento de la Universidad, Buenos Aires, pág. 14.
[11] SCHIEFELBEIN, Ernesto. Teoría, técnicas y casos en el planeamiento de la Universidad, Buenos Aires, pág. 16.

comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso inter-activo de arriba-abajo y de abajo-arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados

recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

En términos generales, "la planificación estratégica es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como un punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar"[12].

En términos estratégicos, "la planificación es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas y objetivos de una organización o institución y señalan las estrategias u operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas serán alcanzados. En este sentido, es una propuesta de intervención en la realidad concreta para modificar una situación inicial y arribar a una nueva situación.

[12] GURRIARAN, Jesús. La Planificación Educativa en el Futuro, México, pág. 19.

La planificación estratégica parte del hecho de que vivimos una realidad compleja, contradictoria y en crisis y, por lo tanto, insatisfactoria. En realidad debe ser cambiada mediante la ejecución de estrategias y operaciones diseñadas en función de una nueva realidad a la que se quiere llegar. No es un proceso acabado sino un cálculo permanente que precede y preside a la acción transformadora de la realidad"[13].

En otras palabras, planificar es diagnosticar la situación de la organización para prever y proyectar la acción futura de la dirección, con miras a elegir los cursos predeterminados de acción y los recursos necesarios para lograr los objetivos previamente establecidos por ella. El propósito del planificador consiste, entonces, en tener preparadas las respuestas anticipadas a las variantes inciertas y aleatorias que puede tener la realidad.

Analizando varios conceptos, se concluye que la *planificación estratégica* es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la organización / institución que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas, así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la organización no como un ente cerrado,

[13] BURGOS, Dalton. Planificación institucional con enfoque estratégico. Universidad Técnica de Machala, pág. 7.

aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y listas para responder a las exigencias del medio.

Mediante este proceso, una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro deseado, basándose en la reflexión de un presente conocido.

Razones para planificar:

Urge la necesidad imperiosa de planificar por lo siguiente:

- La necesidad impostergable de mejorar la calidad de los servicios, productos y procesos.

- La necesidad de recursos, en especial financieros, materiales, de información y humanos especializados; lo cual obliga a racionalizar el uso de los mismos y a optimizar sus resultados.

- La existencia de problemas que necesitan solución; los cuales son de diversa índole y atañen a toda la estructura organizacional. Por ello es importante identificar, estudiar las causas que los originan, anticipar

sus consecuencias, saber dónde se producen, cómo se manifiestan, para quiénes son problemas, quiénes se oponen a su solución, etc.

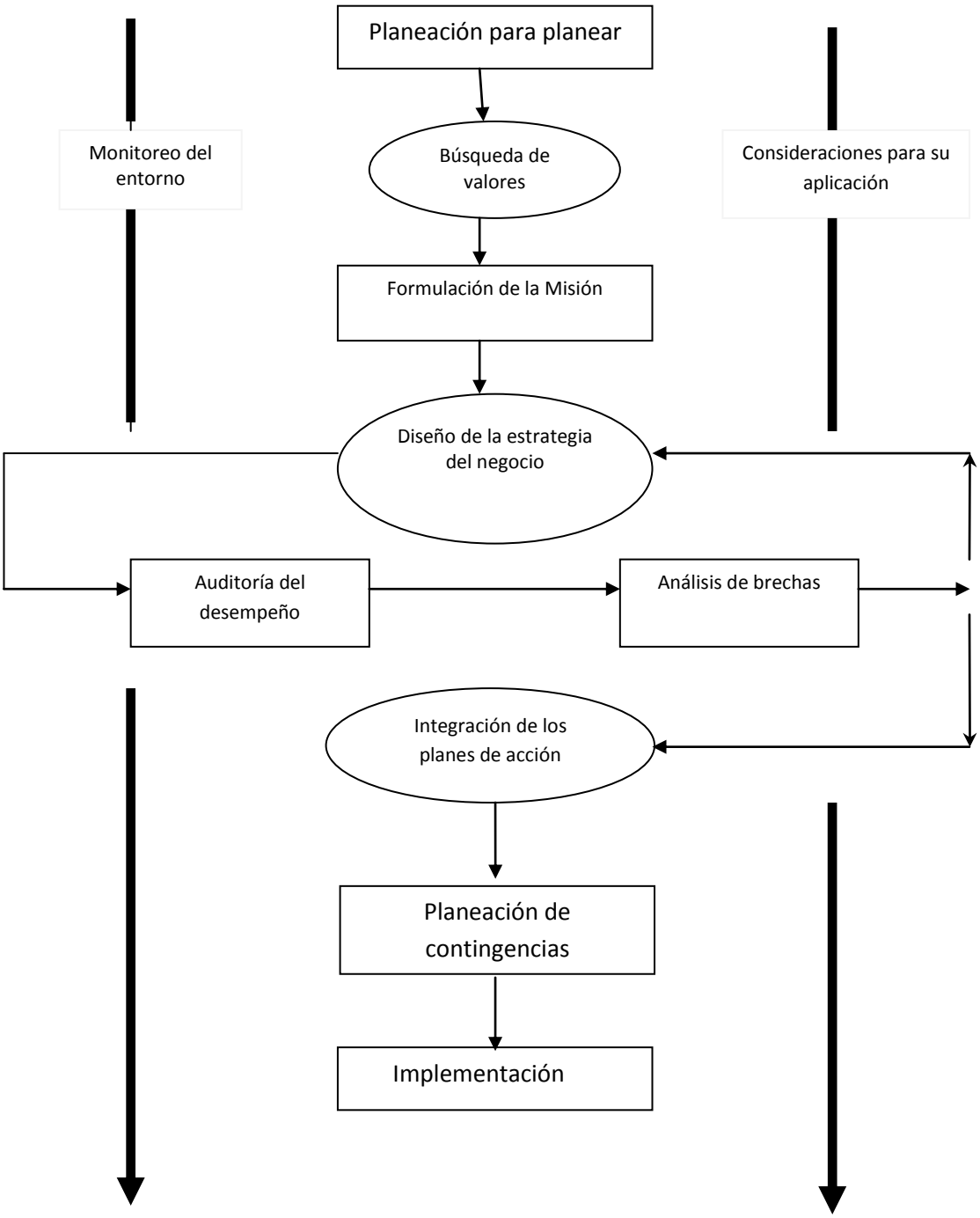
Planeación Estratégica para la Empresa

El modelo de **Planeación Estratégica para la Empresa**, parte de la historia de la empresa, un análisis situacional del entorno y del medio interno para con estos elementos formular el Plan Estratégico que se compone de: misión, objetivos, estrategias y estructura; el Plan Operativo; programas, presupuestos, procedimientos; y, finalmente la Evaluación y Control. Estas fases están *alimentadas por un proceso permanente de retroalimentación.*

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El modelo de planeación estratégica presentado, parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de organización de arriba abajo y viceversa.

GRÁFICO No. 1
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA



Fuente: Leonard Goodstein et. al, Planeación Estratégica Aplicada: Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia.
Elaborado por: Los autores

Principios Básicos de la Planificación Estratégica

Democrática

La planificación es democrática y participativa en la medida que fomente colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan.

Lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.

Integral

La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de la organización: finanzas, ventas, personal, etc., sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible

La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos,

tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, entre otras. Requiere entonces de una revisión constante.

Operativa

Procurar la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos. Para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.

Crítica y Autocrítica

La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

Sistémica

Este elemento se asocia al principio de la integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, procesos y productos, así como sus

interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

Prospectiva

Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

Evaluativa

La planificación incorpora en su proceso a la evaluación en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder

Concepto: Se entiende que líder es la persona que posee la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En este contexto, la planificación debe estar

liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

¿Qué es estrategia?

Concepto*:* Reflexionando acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define **estrategia** como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".

En el área administrativa, Alfred Chandler definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos".

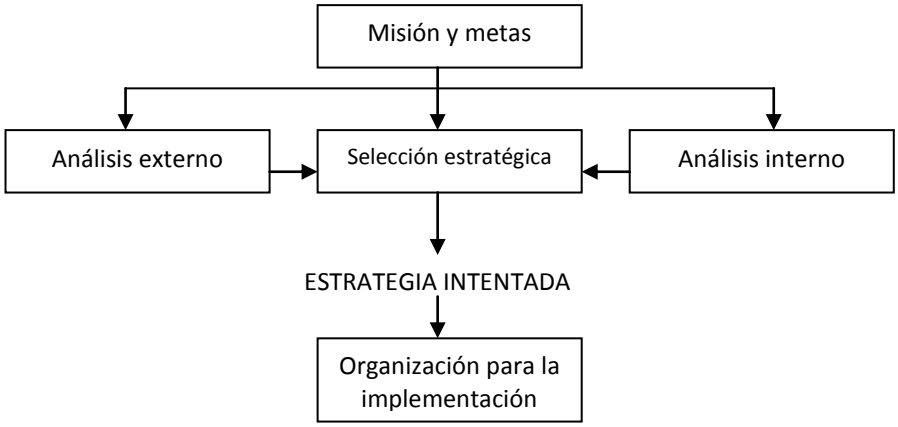
En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

El nuevo enfoque:

Como señala Henry Mintzberg el enfoque de planeación estratégica supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con este autor, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planeada). Su argumento consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas.

Estrategia Intentada

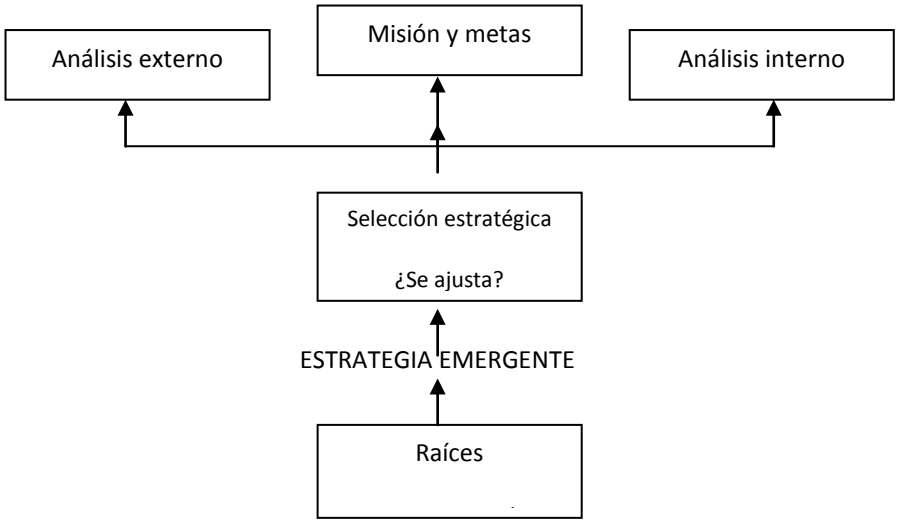
GRÁFICO No. 2
EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ESTRATEGIAS INTENTADAS
Estrategia Intentada



Fuente: ANDEREGG, Ezequiel: Introducción a la planificación estratégica, Segunda edición.
Elaborado por: Los Autores

Estrategia Emergente:

GRÁFICO No. 3
EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ESTRATEGIAS EMERGENTES
Estrategia emergente



Fuente: ANDEREGG, Ezequiel: Introducción a la planificación estratégica, Segunda edición.
Elaborado por: Los Autores

La formulación de estrategias intentadas básicamente es un proceso hacia abajo, mientras que la formulación de estrategias emergentes es un proceso hacia arriba.

Misión y Visión

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la **misión** y la **visión** de la organización.

En realidad esto se conoce como Rumbo Estratégico, es decir el punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad total, consistente en una definición clara, concisa y amplia de su misión, el establecimiento de su visión de futuro y la declaración de los principios y valores en los que fundamenta su gestión.

Misión

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma[14].

[14] Leonard Goodstein et.al; Planeación estratégica aplicada; McGraw-Hill; Pág. 261.

En otras palabras, con la misión se responde a las preguntas básicas ¿para qué existe esta organización? y ¿quiénes somos?.

La formulación de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados así como con su filosofía de operaciones requerida. Al formular la declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

- ✓ ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
- ✓ ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
- ✓ ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
- ✓ ¿Por qué existe esta compañía?

Visión

La visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo, en una década. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo. Como tampoco es

eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica[15].

Principios y valores

El tercer elemento del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores en una organización. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético[16].

Es común confundir unos con otros. Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los diez mandamientos, los derechos humanos con principios.

De otro lado, los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ellos se pretende introyectar prácticas, esto es, integrar hábitos de conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad son valores.

---

[15] Gregory Dess, et. al; Dirección Estratégica; McGraw-Hill; 2008; pág. 30.

[16] Leonard Goodstein, et. al; Planeación estratégica aplicada; McGraw-Hill; pág. 262.

Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.

Análisis Externo e Interno

Este componente del proceso de administración estratégica consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización (análisis externo) así como fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno).

El análisis DOFA o FODA (SWOT –por sus siglas en inglés-):

DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de

análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado

seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades:

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos:**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades:**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos:**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio:**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes:**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. **Fortalezas Distintivas:**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas:**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas:

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno:**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés:**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia:**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles sus mejores oportunidades?

La matriz FODA*:* Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: a) estrategias de fortalezas y oportunidades FO; b) estrategias de debilidades y oportunidades DO; c) estrategias de fortalezas y amenazas FA; y d) estrategias de debilidades y amenazas DA[17].

[17] Fred R. David, Conceptos de administración estratégica; Novena Edición; pág. 200-201.

CUADRO No. 1
MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	F1.	**D1.**
	F2.	**D2.**
	F3	**D3.**
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO:** Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.	**ESTRATEGIAS DO:** Mejoran las debilidades internas al aprovechar las oportunidades.
O1.		
O2.		
O3.		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA:** Usan las fortalezas de la empresa para reducir o evitar el impacto de las amenazas.	**ESTRATEGIAS DA:** Son tácticas defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas. Su situación es precaria.
A1.		
A2.		
A3.		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David
Elaborado por: Los autores

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría

partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Matriz de Evaluación del Factor Externo

Entre los componentes del análisis externo contamos: **la matriz de evaluación del factor externo *(*EFE),** la misma que facilita resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Los “Factores Externos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes externos, las oportunidades y amenazas:

1. Identificar los “Factores Externos Clave” de la organización (oportunidades y amenazas).
2. Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, 1 para indicar si esta variable representa un factor muy negativo, 2 un factor medianamente negativo, 3 un factor medianamente positivo o 4 un factor muy positivo.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las oportunidades, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las amenazas.

Matriz de Perfil Competitivo

La **matriz de perfil competitivo MPC**, en la que se analizan algunos factores importantes para el éxito, comprándolos con los de la competencia directa. Esta herramienta de la planificación estratégica permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio, su elaboración se puede resumir en los siguientes pasos:

1. Se selecciona los principales competidores de la industria.
2. Se identifica los factores importantes para el éxito, aquellos que determinan el éxito de la empresa dentro de la industria.
3. Se asigna valores de 0 a 1 a los factores, la calificación varía según la importancia del factor, la suma total no puede ser mayor a 1.
4. Se otorga una clasificación de cada factor para cada una de las empresas, los valores van de 1 a 4, 1 significa debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza principal.
5. Se obtiene el puntaje, multiplicando la clasificación por el valor.
6. Se suma los puntajes de cada una de las empresas[18].

[18] DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición; pág. 112.

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Uno de los componentes del análisis interno es la matriz de evaluación del factor interno (EFI), herramienta importante en la formulación de la estrategia ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa. Los “Factores Internos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes internos, las fortalezas y debilidades, los pasos para su elaboración son:

1. Identificar los “Factores Internos Clave” de la organización (Fortalezas y Debilidades).
2. Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados. La Sumatoria de todos los valores debe dar 1.0
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa un factor muy negativo (=1), un factor medianamente negativo (=2), un factor medianamente positivo (=3) o un factor muy positivo (=4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las fortalezas, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las debilidades.

Determinación de los Objetivos Estratégicos

Son los logros que una empresa teniendo en cuenta su Visión Empresarial, quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual; se enuncian teniendo en cuenta la Misión, el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA.

Determinación de las Metas Estratégicas Empresariales

Son los resultados que se esperan lograr durante un periodo de tiempo. Permiten advertir la total implementación de los Objetivos Estratégicos determinados por la empresa.

Los Metas Estratégicas Institucionales así como su cronograma de desarrollo se estructuran en un cuadro o matriz de “Metas Estratégicas”.

Adicionalmente, las Metas Estratégicas Empresariales se presentan relacionándolas con el Objetivo Estratégico Institucional que se persigue, de acuerdo a los “Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas”.

Su expresión debe guardar correspondencia con el Indicador de Desempeño Estratégico a aplicársele.

- ✓ **Lineamientos para la determinación de las Metas Estratégicas Institucionales**

Las Metas Estratégicas deben reunir las siguientes características:

Razonables; deben ser factibles de ser cumplidas teniendo en cuenta las Oportunidades y Fortalezas de la Empresa.

Motivadoras; deben exigir un grado de esfuerzo y compromiso para alcanzarlas.

Claras; deben encontrarse claramente determinadas a fin de evitar confusión en los resultados esperados.

Controlables; deben ser susceptibles de ser medidas en base a resultados obtenidos por la aplicación de Indicadores de Desempeño Estratégico.

Construcción de los Indicadores de Desempeño Estratégico

Los Indicadores de Desempeño Estratégico se construyen teniendo en cuenta el impacto y/o efecto que se pretende lograr para alcanzar los Objetivos Estratégicos determinados por la Empresa.

Su estructura debe permitir conocer el grado de avance del Área respecto al cumplimiento de la(s) Meta (s) Estratégica (s) que la Empresa haya definido para un determinado Objetivo Estratégico de la Empresa.

Dichos indicadores pueden ser de dos (02) tipos:

- ☞ **Dato estadístico.**

Tiene en cuenta, en términos porcentuales, el incremento o descenso de un determinado dato estadístico.

- ☞ **Relación de variables.**

Relaciona, en términos porcentuales, más de un dato estadístico u otras variables.

De preferencia, los datos y variables que se utilicen en la construcción de los precitados indicadores deben tomarse de cifras proporcionadas por organismos oficiales y/o banco de datos cuya información sea confiable.

MATERIALES Y MÉTODOS

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales necesarios para la investigación en sus fases de elaboración del proyecto y de la ejecución del trabajo de campo, son los siguientes:

Recursos Materiales:

- Computadora
- Impresoras
- CDS.
- Memory
- Libros
- Revistas

Materiales de Oficina:

- Hojas
- Corrector
- Carpetas
- Esferográficos

Documentos de la empresa:

Los documentos utilizados en el proceso de investigación fueron:

- Documentos legales (Acta de Constitución, Estatutos, Organigrama, Ley de Compañías, Ley de Tránsito, ordenanzas municipales, otros).
- Directorios de socios de la compañía.
- Directorio de clientes (usuarios).

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Científico*:* Desde la identificación del problema respecto de la ausencia de una planificación estratégica técnicamente aplicada a la Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A.". Luego, se dio lugar a la búsqueda y selección de una base teórica y conceptual que permitió la comprensión del problema y su fundamentación desde enfoques teóricos actuales de diferentes autores.

Método Descriptivo*:* Se analizó las características, condiciones y problemas que suceden en el ambiente externo e interno de la Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A." de la ciudad de Loja.

Método Deductivo*:* Permitió el planteamiento de los objetivos específicos que guiaron el trabajo, como resultado de la revisión de literatura, cuyos

referentes generales permitieron situarse en la realidad actual de la entidad analizada; luego de procesar la información obtenida mediante los instrumentos diseñados y aplicados para el efecto se puedo comprobar cada uno de los objetivos específicos, a través de un proceso de deducción científica.

Método Inductivo*:* Facilitó la comprensión de los aspectos que caracterizan la administración y gestión de la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.” como consecuencia de un entorno en constante y acelerado cambio y transformación; situación que no solo afecta a esta entidad sino también a las demás existentes en el mercado.

Método Analítico*:* Permitió la descripción de los resultados en contraste con la teoría contenida en el marco teórico que respalda el proceso de investigación.

Método Sintético*:* Sirvieron para investigar y averiguar las distintas categorías y conceptos que permitieron la construcción del marco teórico, sustentado en sus bases científicas, la investigación y sus resultados; además, estos procesos ayudaron en la concreción del diagnóstico situacional actual, tanto interno como externo de la Compañía en mención; información que fue contrastada a la luz del marco teórico, lo cual permitió comprender la realidad estudiada, pudiendo luego concretar

los resultados más relevantes, en matrices y estrategias, así como la redacción de las conclusiones y las recomendaciones en concordancia con los objetivos planteados.

PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS

Los procedimientos constituyen los pasos secuenciales que se siguieron en las distintas fases del proceso investigativo, iniciándose por la selección del tema previo el sondeo y lluvia de ideas respecto de problemáticas afines a la formación profesional; luego del análisis y selección del tema, se procedió a determinar aspectos relacionados con: los informantes clave: población y muestra; técnicas e instrumentos para la revisión de literatura y para el trabajo de campo; procesamiento y análisis de resultados; interpretación y discusión de resultados; y, propuesta alternativa de desarrollo.

Luego de la selección del tema, se pidió la autorización respectiva a los directivos de la Compañía de Transporte “Entre Ríos S.A.” de la ciudad de Loja para proceder al estudio, respuesta que fue favorable.

Se determinó la población y muestra de informantes claves a quienes se les aplicó los instrumentos de investigación. Para recolectar la información se recurrió al personal directivo, administrativo, socios y

usuarios del servicio que presta la Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A." de la ciudad de Loja.

Para el análisis de aspectos internos de la empresa, se seleccionaron los instrumentos de investigación que se explican a continuación:

Encuesta, permitió la recolección de información de primera mano, es decir, de los datos que proporcionaron los informantes claves, en este caso, los usuarios del servicio (Padres de Familia) a quienes llamaremos clientes, los directivos, los socios y demás personal administrativo o de apoyo de la Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A.".

A continuación se explica para una mejor comprensión, la distribución de la población:

CUADRO No. 2
INFORMANTES CLAVE

INFORMANTES	SUBTOTAL	TOTAL
Socios		**64**
✓ Socios activos	64	
Usuarios del servicio		**720**
✓ Usuarios-clientes (Padres de Familia)	720	

Fuente: Directivos de la Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A."
Elaborado por: Los autores

Se aplicó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra en el caso de los usuarios, siendo los resultados los siguientes:

$$n = \frac{4PQN}{e^2 (N - 1) + 4PQ}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)\ 720}{0.05^2\ (720-1) + (4)(0.5)(0.5)}$$

n = 257

n = 257 personas

Donde:

P = Probabilidad de que un evento ocurra

Q = Probabilidad de que un evento no ocurra

N = Población

e = Error permitido (5%)

n = Tamaño de la muestra

En el caso de los socios, se trabajó con toda la población (64).

Entrevista, técnica alternativa o de apoyo en este proceso de investigación, a la que se recurrió para confirmar y/o ampliar los datos proporcionados por los informantes claves identificados.

Observación, que fue utilizada para determinar las principales características del ambiente de trabajo, la atención al cliente, la relación interpersonal y otros aspectos interesantes que reflejan el tipo de liderazgo y gestión que se desarrolla a lo interno de la Compañía.

En cuanto al análisis de los factores externos, se trabajó participativamente con la técnica de **grupos focales**, mediante talleres de trabajo y apoyados en matrices (Anexo No. 1: Matriz de Análisis Externo), luego de ello, se llegó al diagnóstico por consenso lo cual da el fundamento necesario al análisis situacional de la organización en estudio**.**

Instrumentos

Mediante el siguiente cuadro se explican los instrumentos aplicados a cada uno de los informantes clave, los objetivos que pretende cada instrumento y la técnica a la cual pertenece; esto ha facilitado garantizar la coherencia entre cada fase del proceso investigativo.

CUADRO No. 3
INSTRUMENTOS APLICADOS – Cuadro Resumen

TÉCNICA	INSTRUMENTO	INFORMANTE	OBJETIVO
Revisión bibliográfica	Ficha nemotécnica y de resumen.		Recopilar información bibliográfica sobre el tema de investigación para estructurar el marco teórico.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	INFORMANTE	OBJETIVO
Encuesta	Cuestionario	Clientes -Padres de familia-	Obtener información confiable para analizar la percepción que tienen los clientes sobre los servicios ofertados, así como sus necesidades y expectativas.
Encuesta	Cuestionario	Directivos y socios.	Determinar los problemas que enfrenta en la actualidad esta empresa de servicios.
Observación	Ficha de concreción de información	Personal que labora en la entidad y clientes que acuden por sus servicios	Constatar la información recopilada y evidenciar el comportamiento del personal de apoyo y directivos, las relaciones interpersonales, niveles de comunicación, ambiente de trabajo, etc.
Grupos focales, Talleres de trabajo	Matriz de concreción	Representantes de cada grupo de informantes	Concretar el diagnóstico situacional de la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.”.

Fuente: Matriz de identificación de técnicas, instrumentos e informantes
Elaborado por: Los autores

RESULTADOS

f) RESULTADOS

CONTEXTO EMPRESARIAL

La Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.” de la ciudad de Loja, tiene como origen la transformación a Sociedad Anónima de una antigua organización; opera en la ciudad de Loja ofertando transporte escolar a niños y adolescentes, en la modalidad de servicio *puerta a puerta*.

Cuenta con 64 socios quienes disponen de unidades de transporte modernas y en buen estado; es una empresa que enfrenta la competencia en el mercado local debido a la presencia de otras empresas que ofertan servicios similares, sean éstas constituidas legalmente o que operan al margen de la ley (piratas).

Las cambiantes características del mercado que demanda servicios de transportación obligan a las empresas a estar alerta y *conocer* a tiempo los requerimientos de los usuarios y las condiciones que imperan en el mercado local, para poder dar respuesta efectiva, ofertando servicios de calidad y a precios competitivos, caracterizados por la puntualidad y buen trato.

Por ello, quienes han estado al frente de la Compañía “Entre Ríos S.A.” en calidad de directivos han iniciado su periodo de gestión, fijándose metas y planteando algunos proyectos, aunque no de manera técnica siguiendo un procedimiento científico, sino de manera artesanal, es decir, administrando de manera tradicional, haciendo lo que se pueda con lo que se tiene. Esta práctica administrativa adolece de la proyección estratégica que es la que se orienta a objetivos de largo plazo tomando decisiones correctas y garantizando el logro de tales objetivos de desarrollo institucional.

RESULTADOS DE LOS TALLERES

En el cuadro siguiente se muestran las principales fortalezas y debilidades identificadas en la fase de análisis del medio interno, extraídas y registradas en el taller de grupo focal, mediante el análisis y consenso con los participantes y del procesamiento de la información obtenida mediante los instrumentos aplicados.

CUADRO No. 4
MATRIZ DE CONCRECIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO			
ÁMBITO	**ASPECTO**	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**
Gestión Administrativa	***Planificación***	• Predisposición de directivos y socios para desempeñar sus funciones en el marco de la planificación técnica. • Cuenta con lineamientos que definen los objetivos a cumplir y marca el camino del mejoramiento y desarrollo organizacional. • Horizonte-meta definido en el largo plazo, del que se derivan las siguientes metas: constitución de una Caja de Ahorro, construir una sede social y concreción de una lotización o plan de vivienda.	• Los lineamientos de trabajo son desconocidos por parte de algunos socios, quienes consideran que se debe a la falta de decisión del directorio, lo cual limita la integración de todos en función de los objetivos a cumplir. Los clientes también desconocen la existencia de lineamientos por escrito, lo cual evidencia que a ellos no se los involucra en la planificación. • Realizar la planificación como un proceso altamente participativo.
	Organización	• Dispone de organigrama, manual de funciones y reglamento. • La mayoría de socios sí conocen las funciones que les toca cumplir en la empresa.	• No se ha difundido la existencia del organigrama, manual de funciones y reglamento. No todos conocen de su existencia. • Se requiere mayor coordinación para evitar conflictos y contratiempos. •
	Dirección	• Proceso de toma de decisiones para solución de inconvenientes con clientes, descentralizado a los choferes (socios).	• Todos los socios no están identificados con el horizonte-meta de la empresa, consideran que es cuestión únicamente de los directivos. • Problemas que se solucionan tardíamente o no se solucionan.
	Control		• Inexistencia de procedimientos declarados para llevar el control de la gestión.
Desarrollo del personal	***Preparación profesional***		• Limitada aplicación de requisitos de preparación profesional para el ingreso de nuevos socios (choferes).

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO			
ÁMBITO	**ASPECTO**	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**
	Eficiencia y niveles de desempeño		• Inexistencia de instrumentos confiables para medir los niveles de eficiencia en el desempeño de las funciones de los integrantes de la empresa.
	Capacitación	• Se capacita a los choferes una vez al año, en temas afines a su función.	• La empresa no cuenta con un Plan de Capacitación que responda a sus requerimientos.
	Proceso de selección e inducción de nuevo personal (choferes)		• Los procesos de inducción e integración a la empresa no se cumplen conforme a los lineamientos técnicos.
	Motivación y compromiso	• Socios altamente motivados y comprometidos con la empresa.	
	Remuneraciones		• Limitados ingresos debido a la competencia desleal (transporte pirata).
Servicios	***Oportunos***	• Satisfacción de los usuarios con el servicio oportuno.	
	Cobertura		• Existe necesidad de optimizar las rutas de recorridos.
	Horario de atención	• Adecuado.	
	Costos	• Precios competitivos por el servicio ofertado.	
Sistema de comunicación e información	***Ambiente de oficina***	• Adecuado, favorece la comunicación formal e informal.	
	Equipamiento		• Obsoleto (computadora).
	Niveles de comunicación	• Clientes conocen sobre la constitución legal de la empresa y el cumplimiento de la normativa legal de tránsito.	• Algunos socios desconocen sus funciones por falta de comunicación. • Necesidad de publicidad y difusión de información relacionada con la empresa.
	Tecnología		• Limitado funcionamiento de internet. • Desaprovechamiento de los recursos que

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO			
ÁMBITO	**ASPECTO**	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**
			ofrece esta red para realizar marketing y publicidad.
	Sistemas de información y contabilidad		• Inexistencia de un sistema contable “a la medida”.
Imagen corporativa	***Marketing y publicidad***	• La gestión de empresa se orienta a mantener y elevar la imagen y prestigio de la empresa.	
	Atención al cliente		
	Niveles de satisfacción	• Servicio bien posicionado en los clientes. • Satisfacción de los clientes en cuanto a puntualidad, trato, seguridad, comodidad, estado del vehículo.	• No se dispone de instrumentos de recolección de información para determinar los niveles de satisfacción de los usuarios. • Muy pocos padres de familia insatisfechos con estos aspectos lo cual demanda mayor atención por parte de los directivos.

Fuente: Estudio de campo (resultados de los instrumentos y de los talleres de grupo focal)
Elaboración: Los autores

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.” de la ciudad de Loja, dispone de documentos organizativos que definen su estructura orgánico-funcional y determinan las funciones que deben cumplir sus integrantes; quienes además, reconocen la importancia de la planificación en el desarrollo de la empresa; sin embargo, no disponen de un plan estratégico.

Pues, se considera necesario que la empresa cuente con estudios técnicos, como la investigación de mercado, el análisis del entorno, el conocimiento de fortalezas y debilidades, la identificación de oportunidades y amenazas, la estructuración de estrategias, entre otros, esto para garantizar la subsistencia y desarrollo de la empresa en un mercado caracterizado por una competencia cada vez más agresiva y con demandantes que cada día están mejor informados y exigen nuevas condiciones en la oferta de servicios.

Otro aspecto muy importante, consiste en la capacitación de los integrantes de la empresa, a fin de que se sientan motivados a brindar un servicio en el marco de la satisfacción del cliente; en este sentido, los directivos y socios manifiestan que son capacitados en temas relacionados a la prestación de servicios, como por ejemplo: Ley de

Tránsito, Seguridad Vial y Cuidado del medio ambiente, Relaciones Humanas, Turismo, entre otros.

Se nota un proceso de inducción a la empresa bien llevado, los socios manifiestan conocer las funciones que les toca cumplir, esto debido a que se socializan los reglamentos y manual de funciones.

Los directivos definen objetivos de largo plazo al iniciar su periodo de gestión, sin embargo, estos objetivos no están ligados a un proceso de planificación técnica, es decir, son el producto de la iniciativa y buena voluntad de quienes quieren aportar al engrandecimiento de la empresa; sin embargo, la teoría sostiene que es imprescindible que la gestión se base en el conocimiento de las condiciones del mercado y de las capacidades y limitaciones de la empresa para dar respuestas efectivas a los demandantes, es decir, los usuarios del servicio.

En cuanto a la calidad del servicio que oferta la empresa en mención, a pesar de que los clientes desconocen la existencia de un plan estratégico sostienen que el servicio es de calidad, ya que se caracteriza por la puntualidad, el buen trato, la seguridad, la comodidad y el buen estado del vehículo. Por otro lado, la empresa está legalmente constituida aunque es un aspecto que los usuarios no consideran importante, ya que desconocen la legalidad de la empresa, sin embargo utilizan su servicio.

La descentralización de algunas acciones permite mayor fluidez de la toma de decisiones, por ello, el que los conflictos que se originan se solucionen directamente con el chofer de la unidad, y que la solución sea oportuna es positivo para quienes gestionan la empresa, ya que su atención está centrada en aspectos estratégicos de la empresa.

En definitiva, la calidad del servicio, la imagen de la empresa, el posicionamiento en los usuarios determinan la satisfacción total de los encuestados, factores como el precio justo y otros son razones para esta respuesta de los usuarios.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR "ENTRE RÍOS S.A." DE LA CIUDAD DE LOJA.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. "ENTRE RÍOS S.A."

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre de la institución: Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A." de la ciudad de Loja.

Localización: Las oficinas de la Compañía están localizadas en la ciudad de Loja, Cantón y Provincia del mismo nombre. En las calles Sucre y Saraguro (Sector Los Molinos).

Duración: El plazo de duración de la Compañía es ilimitado; no obstante podrá disolverse o liquidarse en cualquier tiempo, en la forma que establece la Ley de Compañías, su Reglamento General y el estatuto.

Antecedentes

La Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A.", fue creada con la finalidad de ofertar el servicio de transporte escolar a niños y adolescentes de los distintos centros educativos de la ciudad de Loja,

priorizando aspectos de seguridad y confortabilidad, dada la singularidad de los usuarios; se constituyó como Sociedad Anónima el 10 de diciembre de 2009 y afilia a 64 socios activos.

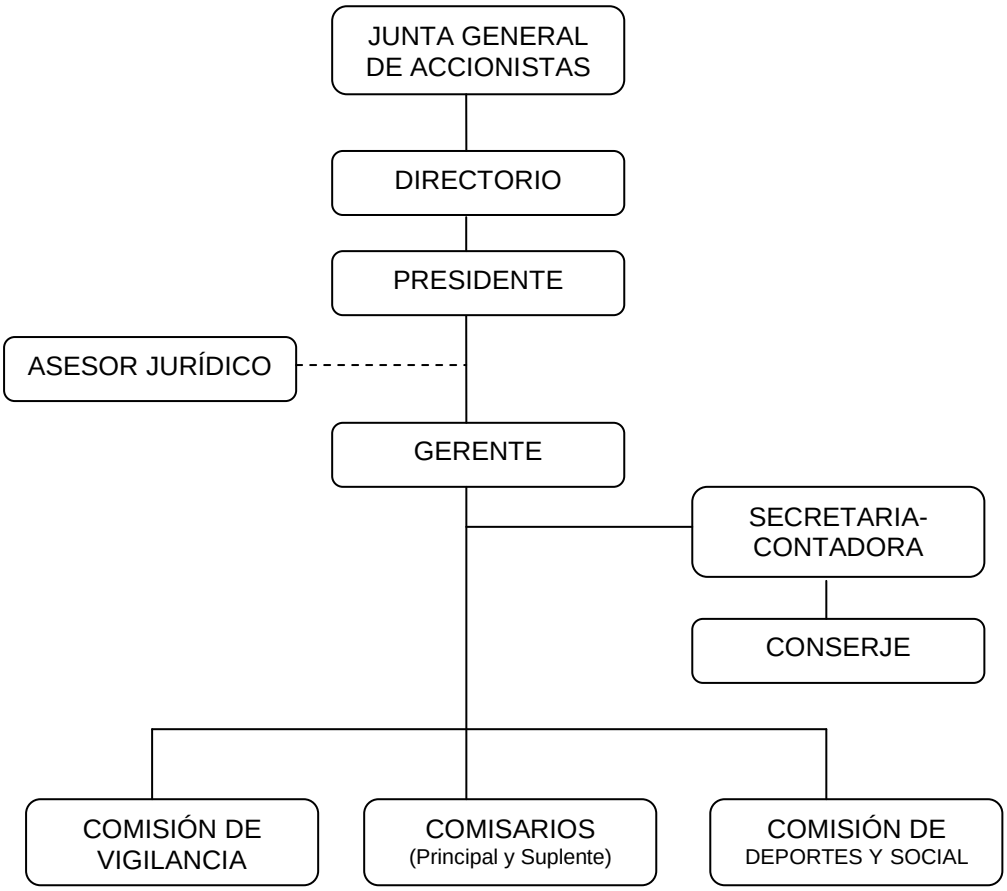
Por ser su origen, la transformación de una empresa anterior, aún no tiene definidos explícitamente su visión, misión, políticas, valores y objetivos organizacionales; su gestión se basa en la experiencia y buena voluntad de sus directivos y accionistas quienes se plantean objetivos durante el periodo que dura su gestión; los mismos que no son monitoreados técnicamente.

La gestión de la empresa se orienta fundamentalmente a ofertar un servicio de calidad relacionado con el transporte escolar en la modalidad “puerta a puerta”, dando una alternativa confiable a los padres de familia y constituyéndose en una solución el congestionamiento vehicular en horas pico (de ingreso y salida de los centros educativos).

Estructura Administrativa y Representación Legal

Por ser una empresa pequeña, está estructurada de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 4
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR "ENTRE RÍOS S.A."



Fuente: Directivos
Elaborado por: Los Autores

Su representante legal es el Gerente, quien está al frente de la empresa y es el responsable de la gestión y conducción de la misma.

Prestación de servicios en la Compañía

La prestación del servicio se realiza mediante coordinación directa con los directivos de los centros educativos de la ciudad de Loja, cuya Secretaria,

al momento de la matrícula explica al padre de familia las diferentes opciones, estos es, las compañías que están ofertando el servicio de transportación, con costos similares; en ese momento es padre de familia, selecciona *a* priori una u otra oferta.

En este sentido, la Compañía “Entre Ríos S.A.” debe diseñar un plan de marketing que ponga a disposición de los usuarios potenciales, toda la información pertinente que permita la selección del servicio que oferta esta empresa e implementar estrategias que garanticen la lealtad de los usuarios.

Servicios

El servicio ofertado es el transporte escolar para niños y adolescentes de los centros educativos de la ciudad de Loja, en la modalidad *“*puerta a puerta*”* para garantizar la seguridad e integridad de los usuarios, especialmente los niños.

De igual manera, en los periodos vacacionales y de fines de semana, se oferta el servicio de transporte para turistas; en este caso, el socio o dueño de la unidad (vehículo) llega a un acuerdo con el demandante del servicio, en lo que se refiere a recorrido y costos.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Visión y Misión institucional

Las empresas, hoy en día, enfrentan a una competencia cada vez más fuerte y requieren disponer de planes y proyectos que permitan su adaptabilidad a un mercado que vive procesos de cambio acelerados; la definición de estos planes tienen como eje directriz la concreción de un horizonte-meta u objetivo de largo plazo, alrededor del cual se ordenan y disponen las acciones y los recursos necesarios para garantizar el éxito de las operaciones empresariales.

Este procedimiento técnico permite a sus directivos administrar eficientemente, desechando prácticas tradicionales basadas en la intuición, la voluntad y uno que otro consejo de alguien con más experiencia.

Esta forma de administrar, basada en fundamentos técnicos, incide significativamente en las operaciones y procesos de la entidad que se traducen en la oferta de servicios que serán catalogados por los usuarios como de *buena* o *mala* calidad.

En este contexto, se formuló la Visión, Misión y Valores institucionales de la empresa en mención, mediante talleres de trabajo con grupos focales

conformados por 2 socios y 1 cliente, en forma altamente participativa; además participaron en calidad de asesores quienes conforman el equipo de investigación; se aplicaron herramientas metodológicas de trabajo, matrices (Anexo No. 2), que facilitaron la redacción correcta de estos elementos iniciales del plan, clarificando lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo.

La nómina de participantes en esta actividad es la siguiente:

DIRECTIVOS:

- **GERENTE** → Ing. Jimmy Quezada
- **SECRETARIA-CONTADORA** → Lcda. Paola Vargas
- **REP. SOCIOS** → Sr. Marcelo Esparza
- **REP. CLIENTES** → Sra. Karen Sarmiento

TESISTAS (EQUIPO DE INVESTIGACIÓN):

- Diego Armando Esparza Hurtado.
- Martha Élida Prado Cueva.

Se explicó la metodología de trabajo del taller y a cada participante se le entregó el formato preestablecido, (ver Anexo No. 2) con la finalidad de que escriban su propuesta individual de Visión, Misión y Valores, dando respuesta a las interrogantes que se plantean como directrices que guían la declaración de estos elementos iniciales de la planificación; posteriormente se destacaron los elementos más comunes e importantes

por grupos, que luego de socializarlos en plenaria se llegó por consenso a la redacción final que es como sigue:

Visión Institucional

La Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.” será una empresa líder en el ramo del servicio de transporte escolar terrestre en la ciudad de Loja; caracterizada por su confiabilidad, solidaridad y competitividad; sostenible y sustentable, que satisface las necesidades de sus socios y sociedad en general.

Misión Institucional

La Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.” es un importante proveedor de transporte escolar de la ciudad de Loja, en la modalidad “puerta a puerta”, mediante la generación de más y mejores rutas, con costos accesibles a la comunidad, brindando seguridad, puntualidad, comodidad y un excelente servicio.

Valores Institucionales

La declaración institucional de valores corporativos y la práctica individual y colectiva de los mismos, configuran la cultura organizacional que

caracterizará la gestión de la empresa y se reflejarán en la imagen corporativa que proyecte hacia el mercado local.

En este sentido, es imprescindible que como primer paso se defina la filosofía de la empresa, en torno a la cual se seleccionan los valores necesarios para proyectar una imagen corporativa de solvencia, sostenibilidad y confiabilidad.

El enunciado de la disciplina o filosofía del negocio es el siguiente: Brindar un servicio de calidad con seguridad, profesionalismo y con costos competitivos.

La práctica de los siguientes valores como una cultura compartida por todos los involucrados permitirá el cumplimiento de esta filosofía:

- **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 un servicio confiable.
- **Responsabilidad**: Cumplir eficientemente las tareas, compromisos y obligaciones que tenemos, asumiendo la responsabilidad de éstas.

- **Lealtad**: Querer nuestro trabajo e identificarnos con las metas y objetivos de la empresa y buscar la lealtad recíproca con nuestros clientes.
- **Disponibilidad**: Somos personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que esté en nuestras manos a nuestros clientes.
- **Trabajo en Equipo**: El trabajar unidos nos permitirá conocer nuestras funciones, involucrarnos y sentirnos parte de la empresa, para así ofrecer un mejor servicio.

Junto con la declaración de estos valores también se reconocieron y asumieron algunos factores claves de éxito que deben ser considerados en todas las acciones de la empresa, ya sea individuales o colectivas:

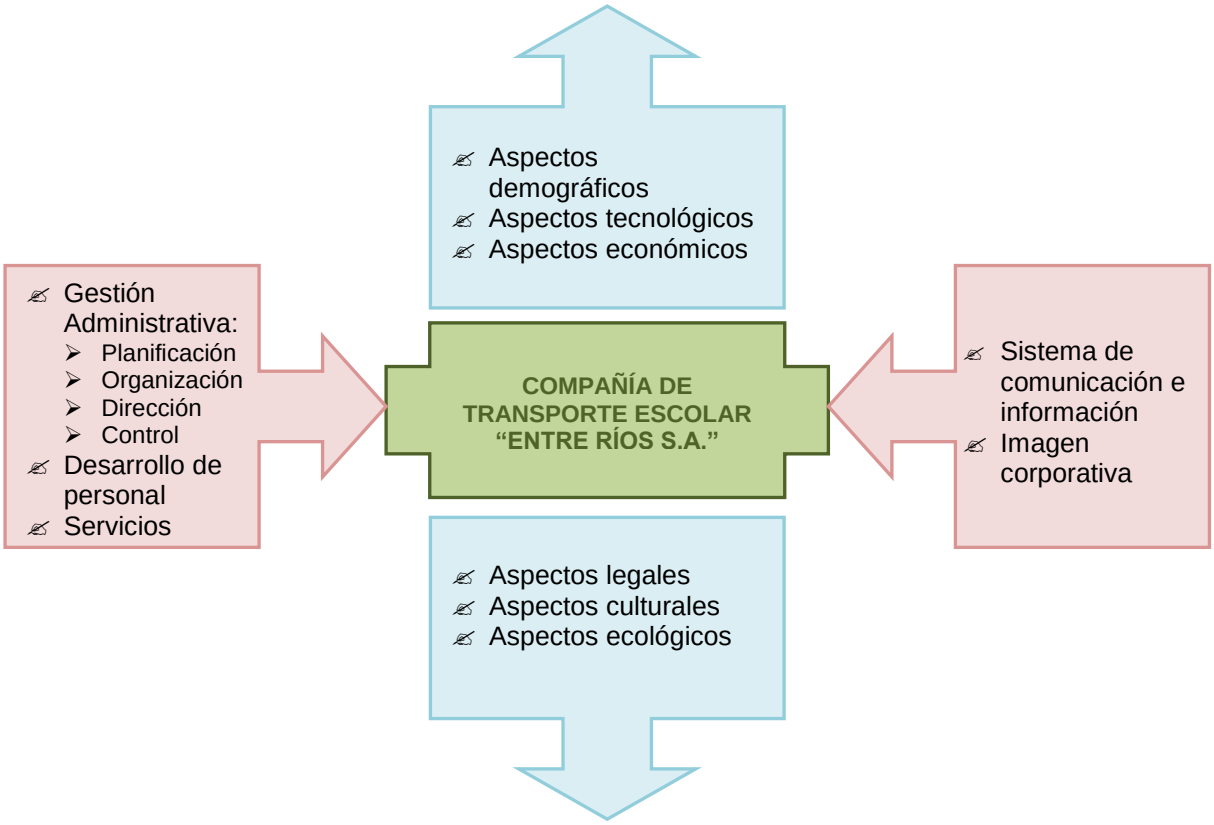
- Puntualidad
- Rapidez
- Atención al usuario
- Seguridad
- Limpieza
- Confort
- Costo competitivo

Análisis Situacional

Para el análisis de la situación actual de la empresa, ésta se asumió con una totalidad, holística e integral, compuesta por el medio interno y externo, en cada uno de los cuales se analizaron los diferentes componentes que permitieron tener una idea clara de cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para sustentar una propuesta estratégica que permita el crecimiento de la empresa y el mejoramiento de las prácticas administrativas que garanticen el éxito de la misma.

En el gráfico siguiente se muestra didácticamente la empresa con sus componentes de análisis, recalcando que en el **medio interno** (color rosado) se analizaron Fortalezas y Debilidades, que constituyen factores críticos sobre los cuales la entidad tiene total control; en tanto, que en el **medio externo** (color celeste) se analizaron Oportunidades y Amenazas, que son los factores críticos sobre los cuales la entidad tiene poco o ningún control.

GRÁFICO No. 5
LA EMPRESA Y SUS COMPONENTES DE ANÁLISIS



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica; Fred R. David.
Elaborado por: Los Autores

Análisis del Medio Interno

En el medio interno se abordaron los principales aspectos sobre los cuales la empresa como tal, tiene total control; el procesamiento de la información obtenida a través de encuestas aplicadas a directivos, socios y clientes condujo a la sistematización de las principales fortalezas y debilidades que fueron socializadas y discutidas en los grupos focales, llegando a concretar las principales en una matriz que se muestra más delante.

Los principales ámbitos y componentes de análisis son los siguientes:

- ✍ Gestión Administrativa
  - ➢ Planificación
  - ➢ Organización
  - ➢ Dirección
  - ➢ Control
- ✍ Desarrollo del personal
  - ➢ Preparación profesional
  - ➢ Eficiencia y niveles de desempeño
  - ➢ Capacitación
  - ➢ Proceso de selección e inducción de nuevo personal (choferes)
  - ➢ Motivación y compromiso
  - ➢ Remuneraciones
- ✍ Servicios
  - ➢ Oportunidad
  - ➢ Cobertura
  - ➢ Horario de atención
  - ➢ Costos
- ✍ Sistema de comunicación e información
  - ➢ Ambiente de oficina
  - ➢ Equipamiento
  - ➢ Niveles de comunicación

- Tecnología
- Sistemas de información y contabilidad

✍ Imagen corporativa

- Marketing y publicidad
- Atención al cliente
- Niveles de satisfacción

Matriz de Evaluación de Factor Interno - MEFI

La MEFI es una herramienta de planificación para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la entidad en estudio, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Su elaboración responde a los siguientes pasos:

1. Se enumeraron los factores internos (fortalezas y debilidades) consideradas importantes por su impacto en la organización.
2. Se asignó a cada factor seleccionado un valor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), en este caso son varios los factores asignados con el mismo valor debido a que todos ellos responden al mismo nivel de importancia para la compañía.

3. Se asignó una clasificación de uno a cuatro, siendo: uno y dos para las debilidades mayor y menor, respectivamente; y tres y cuatro para las fortalezas menor y mayor, respectivamente. La mayoría de las debilidades son menores, y las fortalezas se les ha asignado una calificación de 4 a la mayoría de ellas.
4. Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación y se determinó el valor ponderado para cada variable.
5. Finalmente, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

CUADRO No. 5
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO CLAVE	Valor	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Predisposición de directivos y socios para desempeñar sus funciones en el marco de la planificación técnica.	0.10	4	0.40
Dispone de organigrama, manual de funciones y reglamento.	0.05	4	0.20
Socios altamente motivados y comprometidos con la empresa.	0.025	4	0.10
Satisfacción de los usuarios con el servicio oportuno.	0.10	4	0.40
Precios competitivos por el servicio ofertado.	0.05	3	0.15
Actitud positiva hacia el cambio.	0.05	3	0.15
La gestión de empresa se orienta a mantener y elevar la imagen y prestigio de la empresa.	0.05	4	0.20
Equipo de cómputo y software necesario para la realización de sus tareas.	0.05	3	0.15
Cobertura de servicios con tendencia al crecimiento.	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
El plan estratégico es desconocido por parte de algunos socios.	0.10	2	0.20
No se ha difundido la existencia del organigrama, manual de funciones y reglamento.	0.05	1	0.05
Se requiere mayor coordinación para evitar conflictos y contratiempos.	0.10	1	0.10
Problemas que se solucionan tardíamente o no se solucionan.	0.05	2	0.10
No tiene un plan de capacitación continua, sistemática e integral, para directivos y socios.	0.025	2	0.05
Inexistencia de procedimientos declarados para llevar el control de la gestión.	0.05	2	0.10
No se dispone de instrumentos de recolección de información para determinar los niveles de satisfacción de los usuarios.	0.05	2	0.10
TOTAL	**1.00**		**2.85**

Fuente: Matriz de concreción de Fortalezas y Debilidades, Cuadro No. 4
Elaborado por: Los autores

Análisis del Medio Externo

El análisis del medio externo involucró el trabajo de taller con grupos focales, cuya tarea principal consistió en analizar la realidad externa en aspectos que afectan a la empresa, ya sea limitando sus acciones o favoreciéndolas ostensiblemente. Para ello, fue necesario un diálogo y discusión en cada grupo a fin concretar las principales Oportunidades y Amenazas a las cuales debe adaptarse la gestión de la Compañía; este trabajo también se hizo en forma participativa mediante matrices de apoyo, (Anexo No. 1).

Los aspectos que se consideraron en el análisis externo son:

- ✍ Aspectos demográficos
- ✍ Aspectos tecnológicos
- ✍ Aspectos económicos
- ✍ Aspectos legales
- ✍ Aspectos culturales
- ✍ Aspectos ecológicos

CUADRO No. 6
MATRIZ DE CONCRECIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ASPECTOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Demográficos	Incremento de la población estudiantil al ser obligatoria la educación hasta el nivel de bachillerato. Inseguridad en las paradas de transporte público, especialmente para niños y adolescentes.	Parque automotor excesivo para una ciudad pequeña (la mayoría de familias cuentan con vehículo).
Tecnológicos		Empresas que ofertan sus servicios vía internet y que captan con mayor facilidad, clientes interesados en transporte turístico, principalmente.
Económicos	Crecimiento acelerado del sector servicios.	Incremento del desempleo y subempleo.
		Incipiente desarrollo de la industria en Loja (tan solo el 7% se dedica a esta actividad económica). Escasa fuentes de trabajo
		El 30% de la población económicamente activa se dedica a diversas actividades como: transporte, construcción, turismo, etc.
		Bajas remuneraciones y pérdida del valor adquisitivo del dinero.
		Elevados costos de repuestos, llantas, aceites, mantenimiento y demás accesorios.
		Limitados recursos financieros. Temor a endeudarse en unidades nuevas o compra de puesto en la Compañía.
Legales	Regulación de las empresas de transporte en la ciudad de Loja.	Sanciones muy drásticas para las infracciones de tránsito.
	Disminución de unidades de transporte pirata y mayor control en la ciudad.	Competencia desleal, unidades piratas que prestan al servicio de transporte escolar sin regularización.
	Normativa del ME respecto al transporte escolar que es optativo.	
	Existencia de seguros (como el SOAT y otros).	
Culturales		Estado precario de las calles de la ciudad, mala planificación y ejecución de la obra pública, lo cual provoca graves daños a los vehículos.
Ecológicos	Ubicar en el mercado unidades nuevas, no contaminantes del medio ambiente.	

Fuente: Análisis del medio externo en talleres de grupo focal
Elaborado por: Los autores

Matriz de Evaluación de Factores Externos

En esta matriz de Evaluación de Factores Externos se concreta la información demográfica, tecnológica, económica, legal, cultural y ecológica para su evaluación. De igual manera se la desarrolla en cinco pasos:

1. Se anotó la lista de oportunidades y amenazas detectadas, ver cuadro No. 6
2. Se asignó un valor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), la suma de todos los valores asignados debe dar 1.0.
3. Se asignó la clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave, respondiendo a la interrogante: ¿con cuánta eficacia responde la estrategia actual de la empresa a dicho factor?, las respuestas son: cuatro para excelente; tres para está por encima del promedio; dos para es de nivel promedio; y, uno para es deficiente.
4. Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación y se determinó el valor ponderado.
5. Finalmente, se sumaron todos los valores ponderados de cada variable y se determinó el valor ponderado total de la empresa.

CUADRO No. 7
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTOR EXTERNO CLAVE	Valor	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Incremento de la población estudiantil al ser obligatoria la educación hasta el nivel de bachillerato.	0.20	4	0.80
Nivel de ingreso promedio de las familias lojanas.	0.05	4	0.20
Marco regulatorio y supervisión del sector de la transportación.	0.10	3	0.30
Existencia de seguros (como el SOAT y otros).	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Empresas que ofertan sus servicios vía internet y que captan con mayor facilidad, clientes interesados en transporte turístico, principalmente.	0.05	2	0.10
Competencia en el medio al mismo nivel (empresas legalmente constituidas).	0.10	1	0.10
El 30% de la población económicamente activa se dedica a diversas actividades como: transporte, construcción, turismo, etc.	0.15	2	0.30
Incipiente desarrollo de la industria en Loja (tan solo el 7% se dedica a esta actividad económica). Deficiente espíritu emprendedor.	0.15	1	0.15
Sanciones muy drásticas para las infracciones de tránsito.	0.10	2	0.20
TOTAL	**1.00**		**2.45**

Fuente: Matriz de concreción de oportunidades y amenazas, Cuadro No. 6
Elaborado por: Los autores

El análisis de las matrices de evaluación de factores tanto internos como externos, puso en evidencia los resultados ponderados de cada variable

cuyos resultados fueron superiores al promedio (**2,5)** en el primer caso**;** lo cual indica que en la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.”, existe un predominio de fortalezas, y en cuanto a las debilidades, el promedio **(2,45)**, ligeramente inferior, deben ser consideradas mediante las estrategias de desarrollo y cambio que se planteen.

Perfil Competitivo

El análisis del perfil competitivo se basa en la percepción de los socios y clientes respecto del servicio que ofertan otras empresas de transporte escolar; la condición necesaria es identificar empresas similares en tamaño (pequeñas) para comparar los factores críticos de éxito en igualdad de condiciones.

Es importante tener presente que no se tiene acceso a información confidencial de las distintas empresas, sin embargo este análisis se basa en el criterio que las personas tengan de tal o cual empresa, en función de lo que conozcan de ella; por lo tanto la técnica utilizada es el diálogo y la observación directa.

En la ciudad de Loja operan algunas empresas de transporte escolar, la mayoría son reguladas y registradas legalmente; algunas funcionan al margen de la ley y ordenanzas municipales, sin embargo representan una competencia a considerar seriamente.

El objetivo es realizar este análisis comparativo en los factores críticos de éxito, para determinar la posición competitiva de la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.”.

Para este análisis se ha manejado una matriz, que resume los factores importantes para el éxito y se incluyen factores tanto internos como externos de carácter muy amplio, pues no incluyen datos específicos, ni están basados en hechos formalmente conocidos, debido a que la información de la competencia en estos aspectos es de difícil acceso, de manera especial en nuestro medio, en el cual no se ha desarrollado la cultura de la información y rendición de cuentas.

CUADRO No. 8
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC

NO.	FACTORES	VALOR	"ENTRE RÍOS S.A."		"PODOCARPUS"		"CASTELLANA DEL SUR"		TRANSPORTE PIRATA	
			Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje
1	Imagen corporativa apoyada en la Publicidad.	0.10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
2	Costos del servicio.	0.25	2	0,50	4	1,00	2	0,50	2	0,50
3	Atención oportuna y trato al usuario.	0.20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60
4	Responsabilidad social con el medioambiente.	0.15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
5	Cobertura.	0.05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15
6	Lealtad de los clientes.	0.15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	2	0,30
7	Modalidad "puerta a puerta".	0.10	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
		1.00		**2,90**		**3,55**		**2,75**		**2,40**

Fuente: Análisis de factores críticos en talleres de grupo focal
Elaborado por: Los autores

Los resultados del análisis comparativo no significan que una u otra empresa sea mejor o peor, simplemente, estos datos proporcionan información estratégica importante para orientar la toma de decisiones de los directivos de la Compañía “Entre Ríos S.A.” en función de lo que se considera que está sucediendo con la competencia local.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

La Matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortaleza-Oportunidad), Estrategias DO (Debilidad-Oportunidad), Estrategias FA (Fortaleza-Amenaza) y Estrategias DA (Debilidad-Amenaza).

CUADRO No. 9
MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

FORTALEZAS

1. Estructura organizacional definida en el estatuto.
2. Cuentan con documentos legales como: Acta de constitución, Acuerdo de aprobación del Estatuto, Estatutos de la Compañía.
3. Excelentes relaciones interpersonales.
4. Predisposición de directivos y socios para desempeñar funciones en el marco de la planificación técnica.
5. Cuenta con una planificación estratégica aunque incipiente, que define los objetivos a cumplir y marca el camino del mejoramiento y desarrollo organizacional.
6. Cuenta con el equipo de cómputo y software específico suficiente para sus actividades.
7. Procesos de decisión descentralizados para la solución de conflictos.
8. Servicio bien posicionado en los clientes.
9. Satisfacción de los clientes en cuanto a puntualidad, trato, seguridad, comodidad, estado del vehículo.
10. Precios competitivos por el servicio ofertado.

DEBILIDADES

1. Poca participación en el mercado local.
2. Desconocimiento de las actuales demandas y expectativas de los clientes.
3. No tiene definidos instrumentos de medición de los niveles de satisfacción de los usuarios.
4. Inexistencia de un sistema de información gerencial.
5. No cuentan con un plan estratégico integral técnicamente desarrollado, ni planes de marketing, recursos humanos.
6. No se aplican técnicas básicas de manejo de personal, especialmente de ingreso de nuevos empleados (choferes).
7. No tiene un plan de capacitación integral, sistemática y continua tanto para administrativos como para socios.
8. No se evalúa el desempeño del personal.
9. No se ha hecho un estudio para ofrecer nuevas rutas de transporte.
10. Todos los socios no se identifican con el horizonte-meta de la empresa, consideran que es cuestión exclusiva de los directivos.
11. No tiene plan de publicidad.
12. Problemas se solucionan tardíamente o no se solucionan.

OPORTUNIDADES

1. Incremento de la población estudiantil al ser obligatoria la educación hasta el nivel de bachillerato.
2. Inseguridad en las paradas de transporte público, especialmente para niños y adolescentes.
3. Crecimiento acelerado del sector servicios.
4. Regulación de las empresas de transporte en la ciudad de Loja.
5. Disminución de unidades de transporte pirata y mayor control en la ciudad.
6. Normativa del ME respecto al transporte escolar que es optativo.
7. Existencia de seguros (como el SOAT y otros.
8. Ubicar en el mercado unidades nuevas, no contaminantes del medio ambiente.

Estrategias FO

- *Fortalecimiento del proceso de gestión administrativa de la empresa, mediante el mejoramiento del liderazgo y la aplicación del proceso administrativo basado en el conocimiento científico-técnico.*
- *Diseño e implementación de planes y proyectos para potenciar la imagen corporativa de la empresa.*
- *Implementación de políticas para incrementar la cobertura del servicio mediante el diseño de nuevas modalidades de oferta.*

Estrategias DO

- *Diseño e implementación de un Plan de capacitación integral, sistemática y continua, en temas de cooperativismo, liderazgo, auto emprendimientos, rendición de cuentas, relaciones humanas, etc.*
- *Desarrollar e institucionalizar mecanismos de medición de la satisfacción de los socios y clientes y de medición del impacto de los servicios ofertados.*
- *Definición de técnicas de manejo de personal, especialmente para el ingreso de nuevos empleados (choferes)*
- *Análisis de factibilidad para ofertar nuevas rutas de transporte escolar.*

AMENAZAS

1. Parque automotor excesivo para una ciudad pequeña (la mayoría de familias cuentan con vehículo).
2. Empresas que ofertan sus servicios vía internet y que captan con mayor facilidad, clientes interesados en transporte turístico, principalmente.
3. Incremento del desempleo y subempleo.
4. Incipiente desarrollo de la industria en Loja (tan solo el 7% se dedica a esta actividad económica). Escasa fuentes de trabajo.
5. El 30% de la población económicamente activa se dedica a diversas actividades como: transporte, construcción, turismo, etc.
6. Bajas remuneraciones y pérdida del valor adquisitivo del dinero.
7. Elevados costos de repuestos, llantas, aceites, mantenimiento y demás accesorios.
8. Limitados recursos financieros. Temor a endeudarse en unidades nuevas o compra de puesto en la Compañía.
9. Sanciones muy drásticas para las infracciones de tránsito.
10. Competencia desleal, unidades piratas que prestan al servicio de transporte escolar sin regularización.
11. Estado precario de las calles de la ciudad, mala planificación y ejecución de la obra pública, lo cual provoca graves daños a los vehículos.

Estrategias FA

- Diseño e implementación de estrategias de marketing basadas en investigación de mercado.
- *Desarrollo e implementación de estrategias de comunicación al mercado – socios/Promoción y publicidad –Eventos promocionales y alianzas estratégicas.*
- Diseño e implementación de campañas de seguridad y concientización para no utilizar unidades piratas.
- Diseño e implementación de instrumentos de análisis de la competencia, en factores críticos de éxito, para la correcta toma de decisiones.

Estrategias DA

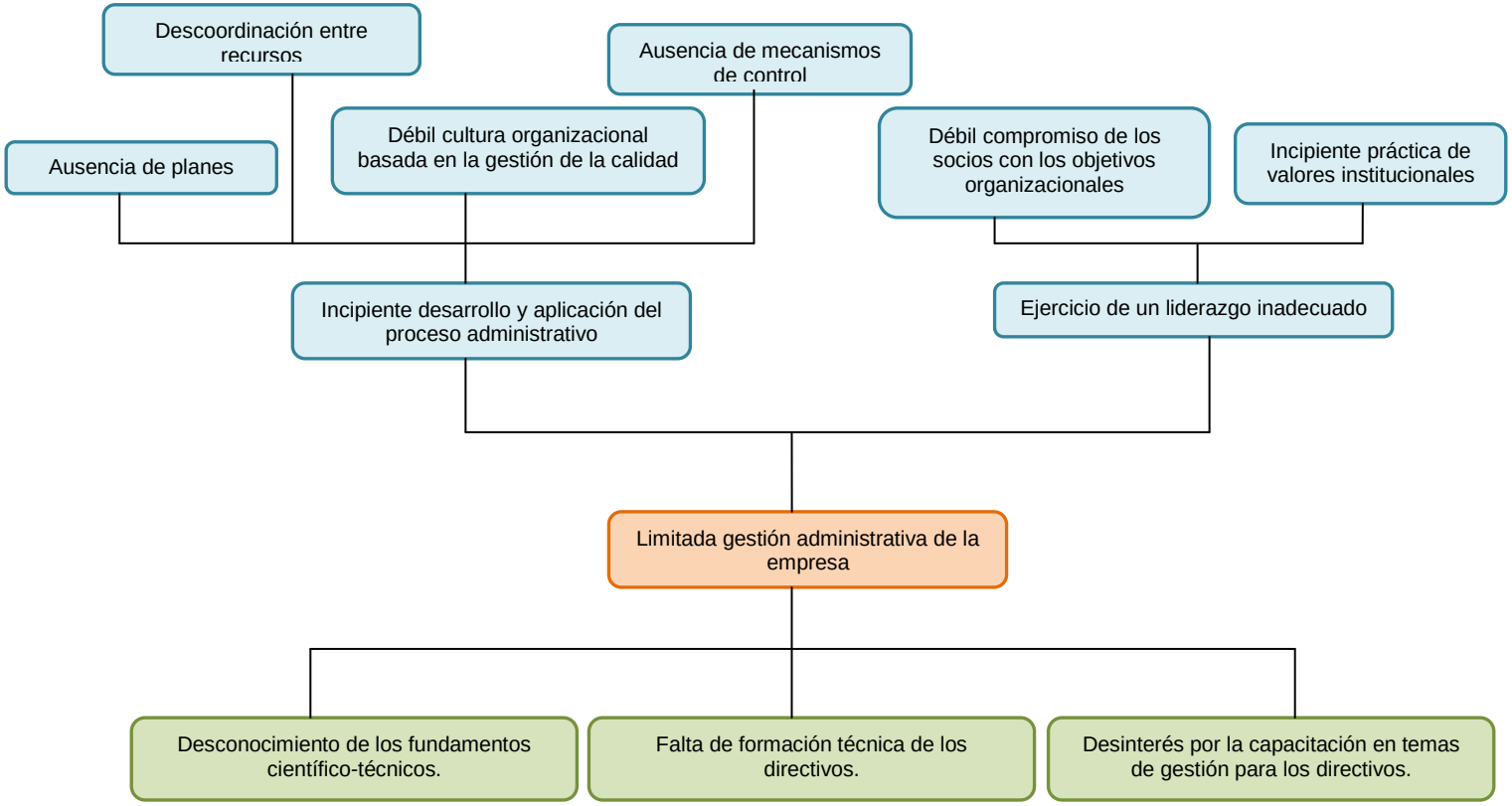
- *Definir y socializar mecanismos descentralizados de solución de problemas, mediante el diseño de procedimientos técnicos con su respectivo registro.*
- *Diseño de instrumentos de evaluación y rendición de cuentas por parte del personal que cumple funciones directivas.*
- *Desarrollo y fortalecimiento de la cultura de rendición de cuentas, mediante la cultura de la evidencia.*

Árbol de Problemas

Para el establecimiento de las estrategias que se aplicarán en el desarrollo del presente Plan Estratégico se ha considerado la existencia de tres ejes de desarrollo, priorizados de la siguiente manera:

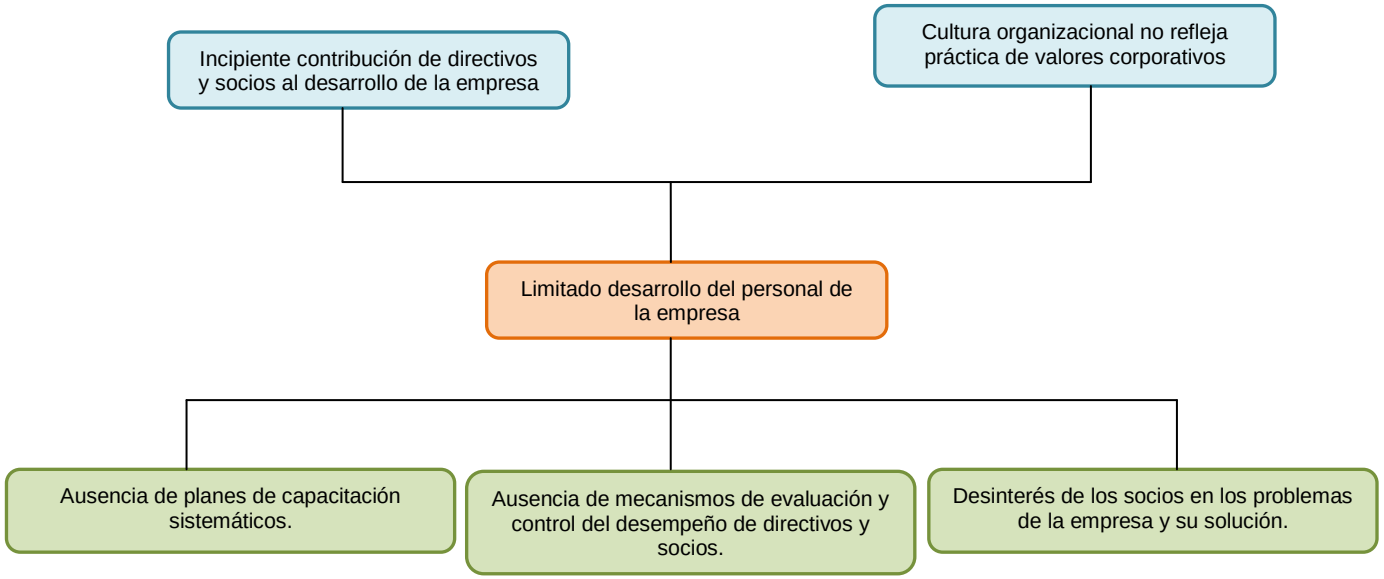
1. Gestión Administrativa
2. Desarrollo del Personal
3. Imagen Corporativa

GRÁFICO No. 6
ÁRBOL DE PROBLEMAS
Eje de Desarrollo 1: Gestión Administrativa



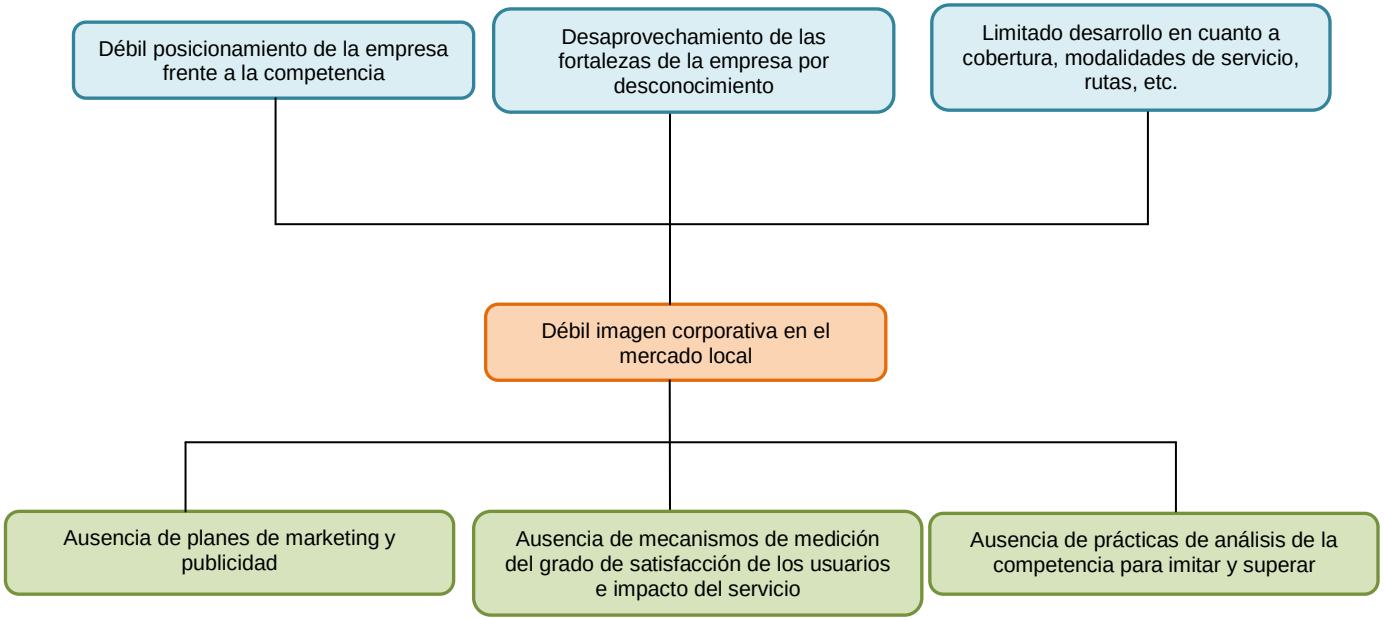
Fuente: Matriz FODA, Cuadro No. 9
Elaborado por: Los autores

GRÁFICO No. 7
ÁRBOL DE PROBLEMAS
Eje de Desarrollo 2: Desarrollo del Personal



Fuente: Matriz FODA, Cuadro No. 9
Elaborado por: Los autores

GRÁFICO No. 8
ÁRBOL DE PROBLEMAS
Eje de Desarrollo 3: Imagen Corporativa

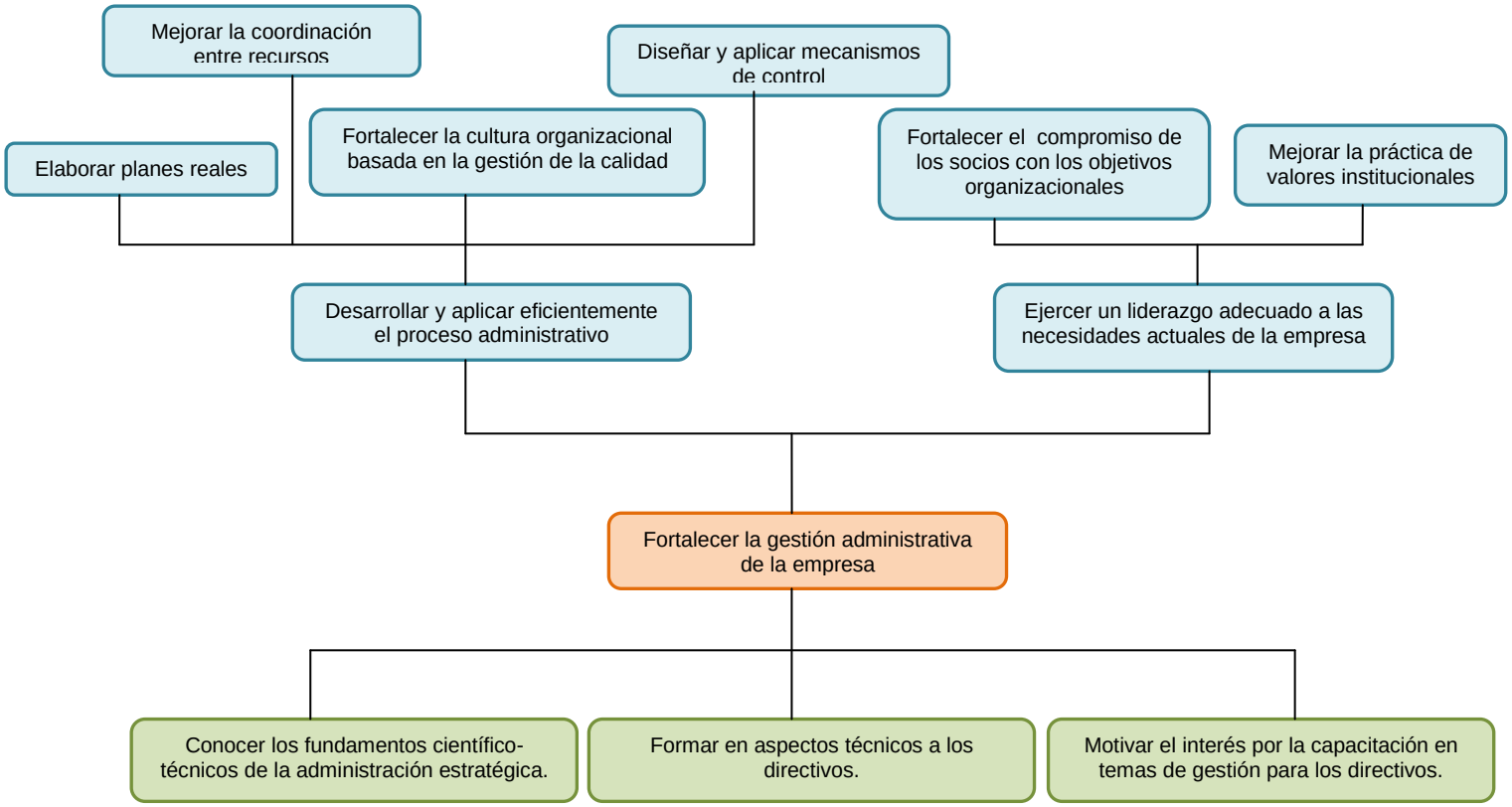


Fuente: Matriz FODA, Cuadro No. 9
Elaborado por: Los autores

Árbol de Objetivos

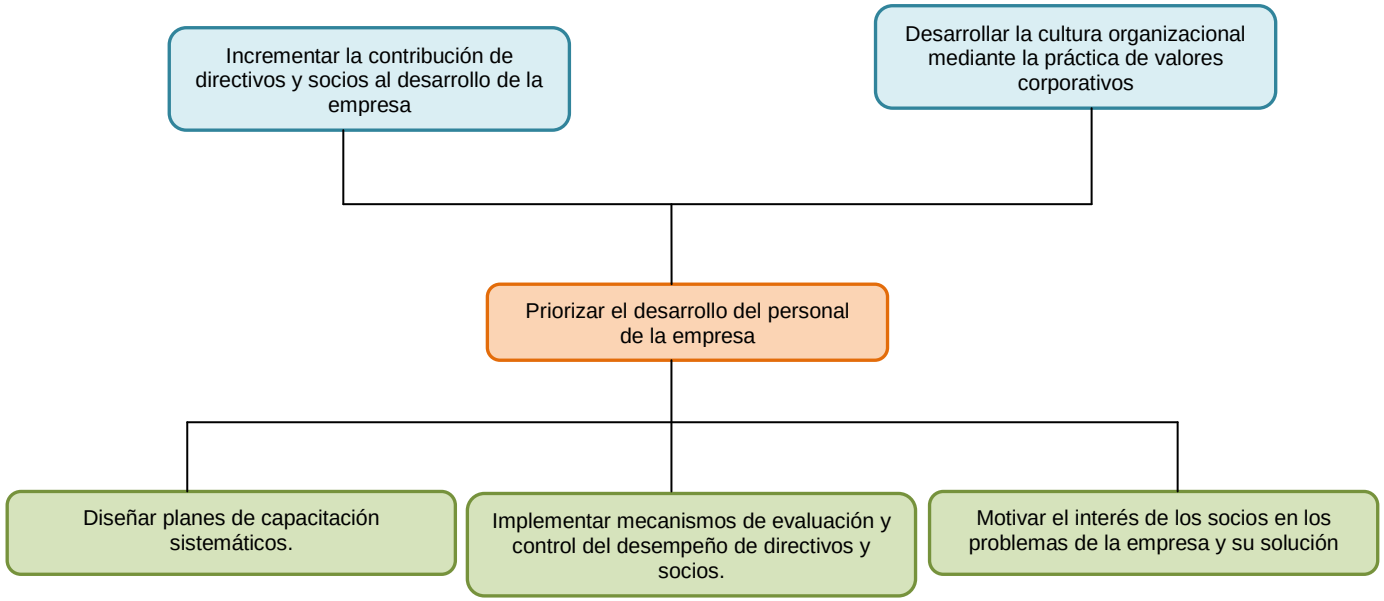
Estructurar el árbol de problemas en base a los tres ejes de desarrollo priorizados en el presente plan, permite la definición de los objetivos generales y específicos, que conducen más adelante al diseño de las estrategias, programas y proyectos necesarios para cumplir en el largo plazo (cinco años) la visión propuesta en el Plan Estratégico de la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.”

GRÁFICO No. 9
ÁRBOL DE OBJETIVOS
Eje de Desarrollo 1: Gestión Administrativa



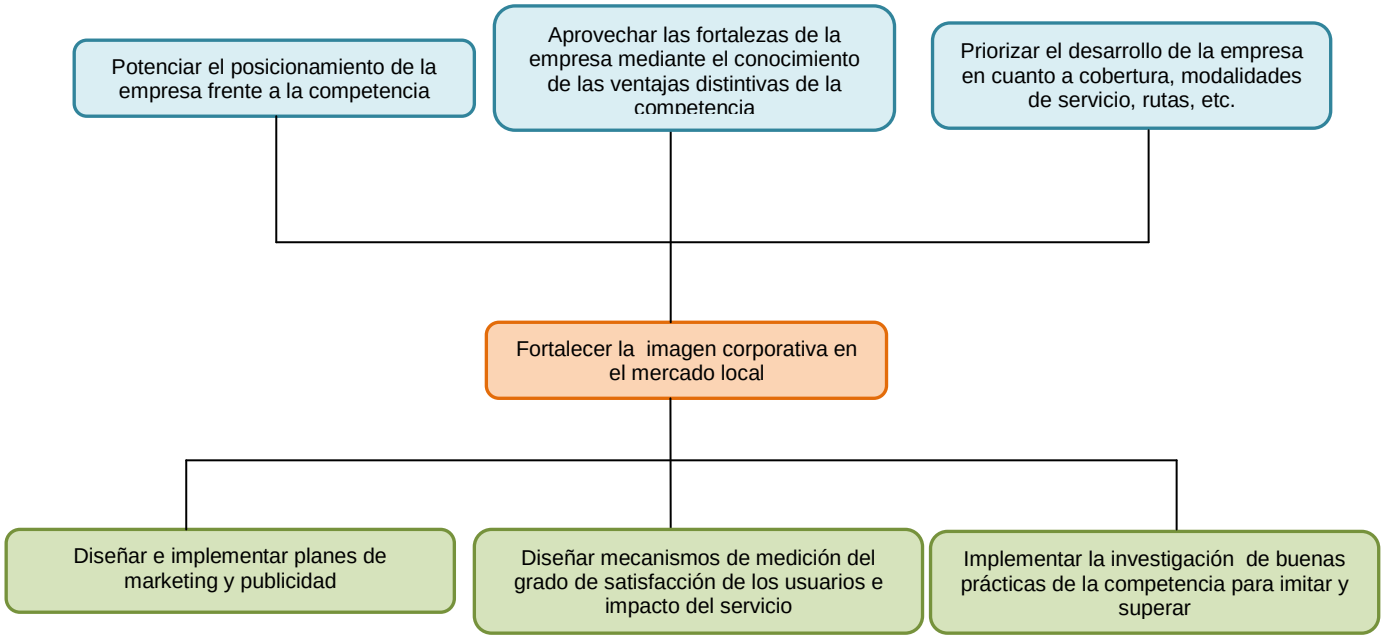
Fuente: Árbol de problemas
Elaborado por: Los autores

GRÁFICO No. 10
ÁRBOL DE PROBLEMAS
Eje de Desarrollo 2: Desarrollo del Personal



Fuente: Árbol de problemas
Elaborado por: Los autores

GRÁFICO No. 11
ÁRBOL DE PROBLEMAS
Eje de Desarrollo 3: Imagen Corporativa



Fuente: Árbol de problemas
Elaborado por: Los autores

Objetivos Estratégicos

Una vez que se ha analizado y conocido la situación actual de la Compañía "Entre Ríos S.A." de la ciudad de Loja, y se han priorizados los problemas o nudos críticos que dieron lugar a los tres ejes de desarrollo, se pueden plantear los objetivos que orienten las acciones de la misma en un periodo determinado; a fin de elevar los niveles de desempeño institucional, imagen corporativa e impacto en la comunidad de influencia. Estos objetivos se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 10
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos GENERALES	Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS
1. Fortalecer la gestión administrativa de la empresa	1.1. Concientizar a los directivos y socios sobre la importancia de conocer y aplicar procesos científico-técnicos en la administración de la Compañía.
	1.2. Fortalecer la cultura organizacional basada en la gestión de la calidad.
	1.3. Ejercer un liderazgo transformador adecuado a las actuales exigencias de un mercado altamente competitivo.
	1.4. Fortalecer el compromiso de los socios con los objetivos organizacionales.
2. Priorizar el desarrollo del personal de la empresa	2.1. Diseñar planes de capacitación sistemáticos.
	2.2. Implementar mecanismos de evaluación y control del desempeño de directivos y socios.
	2.3. Desarrollar la cultura organizacional mediante la práctica de valores corporativos.
3. Fortalecer la imagen corporativa de la empresa en el mercado local	3.1. Diseñar e implementar planes de marketing y publicidad.
	3.2. Diseñar mecanismos de medición del grado de satisfacción de los usuarios e impacto del servicio en el mercado local.
	3.3. Implementar la investigación de buenas prácticas de la competencia para imitar y superar –***Benchmarking***-
	3.4. Priorizar el desarrollo de la empresa en cuanto a cobertura, modalidades de servicio, rutas, etc.

Fuente: Árbol de objetivos
Elaborado por: Los autores

Estrategias

Por cada uno de los objetivos estratégicos específicos definidos en los tres ejes de desarrollo, se determinan las estrategias o cursos de acción necesarios para lograr el cumplimiento de la visión institucional; que luego se transformarán en líneas de acción, programas y proyectos que serán distribuidos en el largo plazo (cinco años de vigencia del plan estratégico) a través del Plan Operativo Anual General.

CUADRO No. 11
MATRIZ DE ESTRATEGIAS

EJE DE DESARROLLO →	Gestión Administrativa
Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
1.1. Concientizar a los directivos y socios sobre la importancia de conocer y aplicar procesos científico-técnicos en la administración de la Compañía.	1.1.1. Sensibilización dirigida a directivos, socios y representantes de los clientes para reconocer la importancia de aplicar conocimientos científico-técnicos en la administración.
	1.1.2. Definir y normar los requisitos para acceder a funciones directivas dentro de la empresa.
1.2. Fortalecer la cultura organizacional basada en la gestión de la calidad.	1.2.1. Diseñar un sistema de gestión de la calidad en aspectos como: atención al usuario, publicidad, seguimiento y control contable de las operaciones de la empresa, oferta de nuevas modalidades de servicio.
1.3. Ejercer un liderazgo transformador adecuado a las actuales exigencias de un mercado altamente competitivo.	1.3.1. Incluir en el plan de capacitación de la empresa, la capacitación dirigida a directivos sobre temas de: proceso administrativo, liderazgo, clima organizacional, evaluación, relaciones humanas.
1.4. Fortalecer el compromiso de los socios con los objetivos organizacionales.	1.4.1. Sensibilización ante los integrantes de la empresa para fortalecer el compromiso individual con los objetivos de la organización.
EJE DE DESARROLLO →	**Desarrollo del personal**
Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
2.1. Diseñar planes de capacitación sistemáticos.	2.1.1. Diseño del plan de capacitación previo el análisis de los requerimientos de capacitación de acuerdo a las funciones que cumplen dentro de la empresa con el respectivo cronograma.
2.2. Implementar mecanismos de evaluación y control del desempeño de directivos y socios.	2.2.1. Diseño de instrumentos de evaluación de desempeño por parte de un experto en el tema.
2.3. Desarrollar la cultura organizacional mediante la práctica de valores corporativos.	2.3.1. Socialización de los valores corporativos asumidos por la empresa.
	2.3.2. Sensibilización sobre la importancia de la cultura organizacional y su incidencia en la imagen corporativa de la empresa.

EJE DE DESARROLLO →	Imagen Corporativa
Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
3.1. Diseñar e implementar planes de marketing y publicidad.	3.1.1. Estudio de los medios más adecuados para la publicidad de la empresa.
	3.1.2. Diseño del plan de marketing para la empresa.
3.2. Diseñar mecanismos de medición del grado de satisfacción de los usuarios e impacto del servicio en el mercado local.	3.2.1. Diseño de instrumentos de medición del grado de satisfacción de los usuarios y del impacto del servicio en el mercado local por parte de un experto en el tema.
3.3. Implementar la investigación de buenas prácticas de la competencia para imitar y superar – ***Benchmarking***-	3.3.1. Investigación de mercado para aplicar la técnica del benchmarking, por parte de un experto.
	3.3.2. Diseño y ejecución del plan de investigación y establecimiento de cronograma y presupuesto respectivos.
3.4. Priorizar el desarrollo de la empresa en cuanto a cobertura, modalidades de servicio, rutas, etc.	3.4.1. Análisis de factibilidad para diseñar planes de ampliación de cobertura del servicio, diseño de nuevas modalidades de servicio y nuevas rutas de recorrido.

Fuente: Objetivos estratégicos, Cuadro No. 10
Elaborado por: Los autores

CUADRO No. 12
MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

EJE DE DESARROLLO →		Gestión Administrativa			
Objetivo Estratégico General 1.		Fortalecer la gestión administrativa de la empresa			
Objetivo Estratégico Específico 1.1.		Concientizar a los directivos y socios sobre la importancia de conocer y aplicar procesos científico-técnicos en la administración de la Compañía.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES***
1.1.1. Sensibilización dirigida a directivos, socios y representantes de los clientes para reconocer la importancia de aplicar conocimientos científico-técnicos en la administración.	*Fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa*	De capacitación sistemática dirigido a directivos y socios de la empresa.	1. Contacto con conferencista para el evento de sensibilización. 2. Elaboración de la agenda de trabajo y material para el evento. 3. Establecimiento de cronograma y costos.	Gerente (May-Ago/2011)	a. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. b. Documentos de planificación del evento. c. Evidencias de la ejecución del evento. d. Registro de asistencia.
1.1.2. Definir y normar los requisitos para acceder a funciones directivas dentro de la empresa.		De fortalecimiento organizacional y normativo de la empresa.	4. Contacto con expertos en análisis organizacional. 5. Análisis contextualizado de las funciones que cumplen los directivos en la gestión de la empresa. 6. Definición de requisitos para ejercer la función directiva. 7. Socialización y aprobación del documento previo a su vigencia	Comisión Especial (Sep-Dic/2011)	e. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. f. Documentos resultantes de las actividades cumplidas. g. Evidencias de la socialización y aprobación del documento final.

* Los indicadores que darán sustento al seguimiento del plan se construirán de acuerdo a la actividad propuesta, así por ejemplo, No. Oficios respondidos/No. oficios enviados; % de asistentes (No. de registros de asistencia/No. de convocados); Cantidad de anuncios publicados; Cantidad de documentos resultantes de los eventos; Cantidad de grabaciones, videos, etc.;

Objetivo Estratégico Específico 1.2.		Fortalecer la cultura organizacional basada en la gestión de la calidad.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
1.2.1. Diseñar un sistema de gestión de la calidad en aspectos como: atención al usuario, publicidad, seguimiento y control contable de las operaciones de la empresa, oferta de nuevas modalidades de servicio.	*Fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa*	De fortalecimiento organizacional y normativo de la empresa.	8. Contacto con especialistas en gestión de la calidad en empresas de servicios. 9. Diseño del sistema de gestión de calidad para la empresa en sus procesos principales. 10. Socialización y aplicación del sistema de gestión de la calidad. 11. Seguimiento y monitoreo a la aplicación y resultados del sistema.	Gerente Ene-Abr/2012)	h. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. i. Documentos resultantes de las actividades cumplidas. j. Evidencias de la socialización del documento final. k. Evidencias del seguimiento y monitoreo a la aplicación y resultados del sistema.
Objetivo Estratégico Específico 1.3.		Ejercer un liderazgo transformador adecuado a las actuales exigencias de un mercado altamente competitivo.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
1.3.1. Incluir en el plan de capacitación de la empresa, la capacitación dirigida a directivos sobre temas de: proceso administrativo, liderazgo, clima organizacional, evaluación, relaciones humanas.	*Fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa*	De capacitación sistemática dirigido a directivos y socios de la empresa.	12. Contacto con capacitadores para el evento de capacitación. 13. Elaboración de la agenda de trabajo y material para los eventos. 14. Establecimiento de cronogramas y costos.	Gerente (May-Ago/2012)	l. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. m. Documentos de planificación de los eventos. n. Evidencias de la ejecución de los eventos de capacitación. o. Registro de asistencia.

Objetivo Estratégico Específico 1.4.		Fortalecer el compromiso de los socios con los objetivos organizacionales.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
1.4.1. Sensibilización ante los integrantes de la empresa para fortalecer el compromiso individual con los objetivos de la organización	*Fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa*	De capacitación sistemática dirigido a directivos y socios de la empresa.	15. Contacto con conferencista para el evento de sensibilización. 16. Elaboración de la agenda de trabajo y material para el evento. 17. Establecimiento de cronograma y costos.	Gerente Sep-Dic/2012)	p. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. q. Documentos de planificación del evento. r. Evidencias de la ejecución del evento. s. Registro de asistencia.

EJE DE DESARROLLO →		Desarrollo del Personal			
Objetivo Estratégico General 2.		Priorizar el desarrollo del personal de la empresa.			
Objetivo Estratégico Específico 2.1.		Diseñar planes de capacitación sistemáticos.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
2.1.1. Diseño del plan de capacitación previo el análisis de los requerimientos de capacitación de acuerdo a las funciones que cumplen dentro de la empresa con el respectivo cronograma.	*Capacitación sistemática para los integrantes de la Compañía*	De capacitación sistemática dirigido a directivos y socios de la empresa.	18. Contacto con experto en planificación. 19. Elaboración del plan de capacitación. 20. Socialización y aprobación del plan.	Gerente (Ene-Jun/2013)	t. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. u. Documentos de planificación del evento.

Objetivo Estratégico Específico 2.2		*Implementar mecanismos de evaluación y control del desempeño de directivos y socios.*			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
2.2.1. Implementar mecanismos de evaluación y control del desempeño de directivos y socios	*Mejoramiento de la imagen corporativa*	De mejoramiento de la imagen corporativa de Compañía.	21. Contacto con un experto en manejo de personal. 22. Análisis y diseño de procedimientos e instrumentos de evaluación y control de desempeño de directivos y socios en empresas de servicios. 23. Socialización y aprobación del documento. 24. Aplicación y procesamiento de resultados. 25. Informe de resultados y plan de mejoras.	Comisión especial (Jul-Dic/2013)	v. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. w. Documentos resultantes de las actividades cumplidas. x. Evidencias de la socialización del documento final. y. Evidencias de la evaluación, resultados y plan de mejoras.

EJE DE DESARROLLO →		**Imagen Corporativa**			
Objetivo Estratégico General 3.		Fortalecer la imagen corporativa de la empresa en el mercado local			
Objetivo Estratégico Específico 3.1.		Diseñar e implementar planes de marketing y publicidad.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
3.1.1. Diseño del plan de marketing para la empresa.	*Mejoramiento de la imagen corporativa*	De mejoramiento de la imagen corporativa de Compañía.	26. Contacto con experto en marketing y publicidad. 27. Estudio de los medios más adecuados para la publicidad de la empresa. 28. Elaboración del plan de marketing. 29. Diseño de la publicidad. 30. Socialización y aprobación del plan. 31. Ejecución del plan de marketing.	Gerente (Ene-Jun/2014)	z. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. aa. Documento del plan de marketing. bb. Documentos de aprobación. cc. Verificación de la ejecución del plan de marketing y publicidad.

Objetivo Estratégico Específico 3.2		*Diseñar mecanismos de medición del grado de satisfacción de los usuarios e impacto del servicio en el mercado local.*			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
3.2.1. Diseño de instrumentos de medición del grado de satisfacción de los usuarios y del impacto del servicio en el mercado local por parte de un experto en el tema.	*Mejoramiento de la imagen corporativa*	De mejoramiento de la imagen corporativa de Compañía.	32. Contacto con un experto en investigación de mercados. 33. Diseño de instrumentos de medición. 34. Aplicación y procesamiento de información. 35. Socialización de resultados y plan de mejoras.	Comisión especial (Jul-Dic/2014)	dd. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. ee. Documentos resultantes de las actividades cumplidas. ff. Evidencias de la aplicación de instrumentos, resultados y plan de mejoras.

Objetivo Estratégico Específico 3.3.		Implementar la investigación de buenas prácticas de la competencia para imitar y superar –Benchmarking-.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
3.3.1. Investigación de mercado para aplicar la técnica del benchmarking, por parte de un experto	*Mejoramiento de la imagen corporativa*	De mejoramiento de la imagen corporativa de Compañía.	36. Contacto con un experto en investigación de mercados, análisis de la competencia. 37. Diseño del plan de investigación y establecimiento de cronograma y presupuesto respectivos. 38. Socialización y aprobación del plan. 39. Ejecución del plan.	Comisión especial Ene-Jul/2015)	gg. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. hh. Documento del plan de investigación. ii. Documentos de aprobación. jj. Verificación de la ejecución del plan.

Objetivo Estratégico Específico 3.4.		Priorizar el desarrollo de la empresa en cuanto a cobertura, modalidades de servicio, rutas, etc.			
ESTRATEGIA	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE / PERIODO**	**EVIDENCIAS / INDICADORES**
3.4.1. Análisis de factibilidad para diseñar planes de ampliación de cobertura del servicio, diseño de nuevas modalidades de servicio y nuevas rutas de recorrido.	*Mejoramiento de la imagen corporativa*	De mejoramiento de la imagen corporativa de Compañía.	40. Contacto con un experto en planificación. 41. Estudio de factibilidad para potenciar la oferta de servicios. 42. Socialización y aprobación del plan. 43. Ejecución del plan.	Comisión especial (Ago/2015-Abr/2016)	kk. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. ll. Documento del estudio de factibilidad. mm. Evidencia de la socialización y aprobación del plan. nn. Verificación de la ejecución del plan.

Fuente: Matriz de estrategias, Cuadro No. 11
Elaborado por: Los autores

CUADRO No. 13
PLAN OPERATIVO GENERAL

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTOS**	PERIODO	RESPONSABLES
Gestión Administrativa	De capacitación sistemática dirigido a directivos y socios de la Compañía.	$ 2.009,20	Mayo-2011 a Diciembre-2012	Gerente Comisión Especial Secretaria
Desarrollo del Personal	De fortalecimiento organizacional y normativo de la Compañía.	$ 2.410,00	Enero-2013 a Diciembre-2013	
Imagen Corporativa	De mejoramiento de la imagen corporativa de la Compañía.	$ 6.368,00	Enero-2014 a Abril-2016	
	T O T A L →	**$ 10.787,20**		

** En el Anexo No. 6 se detallan los valores aproximados correspondientes a los costos que genera cada actividad prevista en el Plan Operativo Anual.
Fuente: Planificación estratégica para la Compañía de Transporte Escolar "Entre Ríos S.A.", sondeo de costos para presupuestar Anexo No. 6).
Elaborado por: Los autores

LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA

Eje de Desarrollo	→	Desarrollo de Personal
Objetivo estratégico General 2	→	Priorizar el desarrollo del personal de la empresa
Objetivo Estratégico Específico 2.1.	→	Diseñar planes de capacitación sistemáticos
Estrategia	→	***Diseño del plan de capacitación***.
Periodo	→	Enero-Junio/2013
Costo	→	**$2.009,20**
Responsable	→	Gerente

Objetivo General:

Diseñar y ejecutar un plan de capacitación sistemática, previo el análisis de los requerimientos de capacitación de acuerdo a las funciones que cumplen dentro de la empresa.

Objetivos Específicos:

- ✍ Realizar un estudio de requerimientos de capacitación de conformidad a las funciones que desempeñan los integrantes de la Compañía.
- ✍ Establecer un plan de capacitación sistemática, determinando su cronograma respectivo.

Justificación:

Siendo el talento humano el recurso más valioso de una empresa, es importante que se preste especial interés por parte de los directivos en su capacitación y desarrollo, de tal manera, que estén en capacidad de brindar servicios de calidad, enmarcados en la atención al cliente con calidez y oportunidad, el buen trato y las normas de urbanidad.

Para ello, se hace necesario que se establezca un plan de capacitación sistemático, que tenga continuidad en el tiempo y en las temáticas; plan que debe responder a los requerimientos de cada uno de los integrantes de la Compañía que cumplen funciones administrativas y de atención al cliente (contacto directo con ellos).

La capacitación y actualización permanentes son condiciones sin igual, que repercuten en la formación de las personas y en el cambio de actitud frente a sus actividades cotidianas, que hoy por hoy demandan mejores condiciones en la relación entre personas: oferta-demanda; directivos-clientes; choferes-usuarios, etc.

Acciones:

1. Determinar las opciones de capacitación en temas administrativos (planificación, organización, dirección, control); de liderazgo; de clima organizacional; relaciones humanas; otras.

2. Diseñar una matriz en la cual los socios y directivos, señalen la opción que les interese.
3. Aplicar la matriz.
4. Tabular la información, y en función de los resultados, priorizar en orden ascendente las opciones seleccionadas.
5. Establecer los contactos respectivos mediante oficios y/o convocatorias públicas con los posibles capacitadores.
6. Seleccionar el o los capacitadores en función de la oferta que éste haga a la Compañía y elaborar en conjunto la agenda de trabajo para desarrollar cada evento.
7. Publicar el cronograma de eventos de capacitación (socialización y aprobación).
8. Definir los indicadores de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.
9. Iniciar la ejecución del plan de capacitación.
10. Evaluar al finalizar la ejecución del plan.
11. Elaborar un nuevo plan de capacitación en función de los resultados del primero, a fin de darle secuencia y continuidad a la capacitación.

Responsable:

El responsable de la elaboración del Plan de Capacitación es el Gerente de la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.”.

Resultados esperados:

La Compañía dispondrá de un plan de capacitación continua y sistemática, en temas afines a las funciones que se cumplen y estará dirigido a los socios y directivos.

La compañía contará con personal idóneo, capacitado y altamente motivado en el desempeño de sus funciones.

La compañía priorizará los eventos de capacitación como el medio idóneo para formar y desarrollar al talento humano, condición indispensable para la oferta de servicios de calidad.

Presupuesto:

PROYECTO	ACTIVIDAD	DETALLE	SUBTOTAL	TOTAL
De capacitación sistemática dirigido a directivos y socios	Sensibilización sobre importancia de la aplicación de conocimientos técnicos en administración.	Conferencista (10 horas x $25)	250,00	**275,60**
		Material (copias; 64 socios x 1 documento de 20 hojas)	25,60	
	Plan de capacitación.	Experto (30 horas x $25)	750,00	**1.458,00**
	Estimación primer evento de capacitación.	Capacitador (20horas x $25)	500,00	
	Material.	(64 socios x $2)	128,00	
	Logística.	$ 80	80,00	
	Sensibilización para fortalecer el compromiso individual con los objetivos organizacionales.	Motivador (10horas x $25)	250,00	**275,60**
		Material (copias; 64 socios x 1 documento de 20 hojas)	25,60	
			SUBTOTAL 1 →	**2.009,20**

LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El monitoreo y seguimiento del plan constituyen las directrices que ayudan a garantizar la correcta aplicación del Plan Estratégico y retroalimentar el proceso, tomando decisiones oportunamente.

En este contexto, se proponen algunos lineamientos como:

a. Asignar responsabilidades en coherencia con el perfil profesional de los colaboradores, motivándolos y comprometiéndolos con la gestión.
b. Delimitar tiempos para el cumplimiento de las acciones estratégicas.
c. Establecer un cronograma, los tiempos de elaboración por fases y las fechas de control y supervisión.
d. Levantar un informe con evidencias del cumplimiento de las tareas asignadas.
e. Comprobar el cumplimiento de las fechas de inicio y fin de la acción estratégica.
f. Comprobar los niveles de participación, involucramiento y compromiso de los responsables e integrantes de los equipos.
g. Verificar el impacto/aporte de la actividad (acción estratégica) a la Compañía.

DISCUSIÓN

g) DISCUSIÓN

De acuerdo con el marco teórico, la aplicación de cada una de las fases del proceso administrativo en la empresa, garantiza una gestión altamente participativa, ordenada y acertada; tal es así, que la organización como función y como estructura juega un papel preponderante al establecer roles, funciones, carga de trabajo, asignación de recursos, entre otros; en el caso de la Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.” de la ciudad de Loja, a criterio de los directivos y socios, ésta dispone de los documentos organizativos que definen su estructura orgánico-funcional y determinan las funciones que deben cumplir sus integrantes; además, reconocen la importancia de la planificación en el desarrollo de la empresa, por ser el proceso que permite la determinación de objetivos y los cursos de acción para conseguirlos; sin embargo, no disponen de un plan estratégico, es decir, que la empresa no cuenta con un documento en el que conste la declaración de las principales actividades, objetivos, estrategias, políticas, metas, pronósticos, etc.

Estas dos fases analizadas ya, se conjugan con el papel de la función directiva, es decir, de quien ejerce el liderazgo en la conducción de la empresa; quien es la persona responsable de lograr la ejecución efectiva de las actividades y tareas asignadas al personal de la empresa, para lo cual, buscará estrategias idóneas para fortalecer la comunicación, la

motivación y el clima laboral. Además, el directivo debe ser una persona proactiva que esté siempre atento a los estudios técnicos, como la investigación de mercado, el análisis del entorno, el conocimiento de fortalezas y debilidades, la identificación de oportunidades y amenazas, la estructuración de estrategias, entre otros, esto para garantizar la subsistencia y desarrollo de la empresa en un mercado caracterizado por una competencia cada vez más agresiva y con demandantes que cada día están mejor informados y exigen nuevas condiciones en la oferta de servicios.

Una característica importante del liderazgo que imprime el administrador de la empresa, es su preocupación por la capacitación permanente y sistemática de los integrantes de la empresa, a fin de que se sientan motivados a brindar un servicio en el marco de la satisfacción total del cliente; en este sentido, los directivos y socios manifiestan que son capacitados en temas relacionados a la prestación de servicios, como por ejemplo: Ley de Tránsito, Seguridad Vial y Cuidado del medio ambiente, Relaciones Humanas, Turismo, entre otros. Un proceso técnico bien cumplido en el ámbito de la administración del talento humano, es garantía de eficiencia en las funciones que desempeñan los empleados; en este sentido, se nota un proceso de inducción a la empresa bien llevado, puesto que sus socios manifiestan conocer las funciones que les

toca cumplir, esto debido a que se socializan los reglamentos y manual de funciones.

A pesar de que no disponen de un plan como documento directriz de la gestión, los directivos sí definen objetivos de largo plazo al iniciar su periodo de gestión, objetivos que se ajustan a su proyección como directivos durante su periodo específico; y que sin embargo, no se ligan a un proceso de planificación técnica, que según la teoría, es imprescindible que la gestión se base en el conocimiento de las condiciones del mercado y de las capacidades y limitaciones de la empresa para dar respuestas efectivas a los demandantes, usuarios del servicio. En cuanto a la calidad del servicio que oferta la empresa en mención, ésta se define por las características que son apreciadas por los usuarios: precio, puntualidad, buen trato, seguridad, comodidad, etc.; y a pesar de que los clientes desconocen la existencia de un plan estratégico, sostienen que el servicio es de calidad, puesto que cumple con las características mencionadas. Por otro lado, la empresa está legalmente constituida aunque es un aspecto que los usuarios no consideran importante, ya que desconocen la legalidad de la empresa, sin embargo utilizan su servicio.

En contraste con esta realidad, es necesario asumir la responsabilidad de la transparencia institucional, es decir, el derecho a estar informados sobre la gestión que cumplen las empresas ofertantes de servicios, por

ello, que sus directivos deben estar preocupados por estar permanentemente informando a sus usuarios y socios, sobre los resultados de la gestión y la existencia de documentos normativos, con la finalidad de que conozcan sus derechos y obligaciones como integrantes de la empresa en estudio.

Cuando la gestión se caracteriza por ser altamente participativa, significa que los integrantes de la empresa están empoderados de su función, lo cual es positivo para que el proceso de toma de decisiones se descentralice, en función del nivel de compromiso demostrado por los miembros de la cooperativa; pues algunas acciones se deciden bajo la modalidad de descentralización, lo que permite mayor fluidez de la toma de decisiones, como en el caso de los conflictos que se originan y se solucionan directamente con el chofer de la unidad, y cuya solución es oportuna. Este tipo de liderazgo en la función directiva es positivo, ya que como responsables de la conducción de la empresa, tienen mayor libertad para centrar su atención en aspectos estratégicos de la empresa.

En definitiva, la calidad del servicio, la imagen de la empresa, el posicionamiento en los usuarios determinan la satisfacción total de los encuestados, factores como el precio justo y otros son razones para esta respuesta de los usuarios.

La información analizada y presentada en la discusión se deriva del proceso de análisis situacional de la empresa, tanto a nivel interno como externo, lo que ha permitido conocer el contexto real en el que se desenvuelve; identificando la matriz FODA que condujo a la propuesta del plan estratégico como herramienta de apoyo a la gestión; documento que sin duda se constituirá en el referente de consulta de sus directivos.

CONCLUSIONES

h) CONCLUSIONES

1. La Compañía de Transporte Escolar “Entre Ríos S.A.” de la ciudad de Loja surge de la transformación de una empresa en Nombre Colectivo a una Sociedad Anónima; por lo que se puede decir que tiene un año dos meses de vida institucional y por esta razón, no dispone de un plan estratégico concebido bajo lineamientos técnico-especializados. Lo cual da la idea de que existe una incipiente cultura de la planificación y evaluación.

2. La Compañía es dirigida por un equipo directivo, conformado por Presidente, Gerente y Vocales principales y suplentes, quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante la gestión de la Compañía durante el periodo para el que fueron nombrados.

3. La gestión de la Compañía no se basa en estudios serios del entorno que la rodea, de tal manera que su accionar institucional se oriente sobre la base de información real y actualizada; ello limita que sus directivos apliquen una gestión administrativa basada en conocimientos científicos y técnicos para desafiar a la competencia, limitándose únicamente a la práctica de una administración circunstancial, y emergente en algunos casos.

4. La Compañía está bien posicionada entre sus usuarios (padres de familia de los niños y adolescentes que se transportan en las unidades de la Compañía), tiene una buena imagen corporativa ante los socios; sin embargo, es importante ejecutar acciones estratégicas que permitan consolidar dicha imagen corporativa.

5. Es necesario ampliar la oferta de servicios a fin de ampliar la cobertura y captar mayor segmento de mercado local; para ello se deberán realizar los estudios de factibilidad pertinentes.

6. El desarrollo del trabajo de investigación permitió el cumplimiento de los objetivos específicos, es decir, se dispone de un análisis preliminar para reconocer el contexto en el que se desenvuelve la Compañía de Transporte; se preparó la matriz FODA; se formuló el plan estratégico para cinco años; y, se cuenta con el documento oficial que será socializado y entregado a los directivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

i) RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones, se puede sugerir lo siguiente:

1. Aprovechar el presente Plan Estratégico elaborado por el equipo de investigación y los directivos y socios de la Compañía, que luego de ser socializado y reajustado, podría entrar en la fase de aplicación o ejecución ya que el mismo responde al análisis situacional actual.

2. Motivar y capacitar a los socios que cumplen funciones directivas en la Compañía a fin de que apliquen conocimientos científicos y técnicos en la gestión de la empresa, desarrollando de esta manera la cultura de la planificación y evaluación.

3. Asumir como una práctica sistemática el desarrollo permanente de estudios del entorno o investigación de mercado para reorientar la gestión en función a resultados, aplicando benchmarking como técnica de retroalimentación.

4. Fortalecer la imagen corporativa de la empresa mediante la medición del nivel de satisfacción de los usuarios y del impacto que esta oferta de servicios ha generado en el mercado local.

5. Innovar la oferta de servicios en base a estudios de factibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

j) BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. **ANDEREGG**, Ezequiel, INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Segunda Edición.
2. **ARANDA**, Alcides, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA. Primera Edición.
3. **ARANDA,** Alcides Ec.; PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL. Mimeografiado, UNL. 1998.
4. **BURGOS**, Dalton; PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO. Universidad Técnica de Machala; 1993.
5. **DAVID**, Fred R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Novena edición, Pearson - Prentice Hall.
6. **DESS,** Gregory G., et. al; DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Creando ventajas competitivas, Primera edición, España, 2008.
7. **ESPINOSA**, Mireya; MORILLO, Rosa; Nociones Básicas de Investigación Científica. Loja.1996.
8. **GARRIDO BUJ**, Santiago; DIRECCIÓN ESTRATÉGICA; McGraw-Hill, España, 2003.
9. **GOODSTEIN**, Leonard D., et. al.; PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA, Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, primera edición, Colombia.

10. **GURRIARAN**, Jesús; LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN EL FUTURO, México 1990.
11. **JORDI,** Xifra, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS, Primera Edición.
12. **MALHOTRA,** Naresh K.; INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Un enfoque práctico; Segunda Edición; 1997.
13. **PRIETO HERRERA**, Jorge Eliécer; LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL; 2003; Colombia.
14. **SCHIEFELBEIN**, Ernesto; TEORÍA, TÉCNICAS Y CASOS EN EL PLANEAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD, Buenos Aires 1978.
15. **WEIERS,** Ronald M.; INVESTIGACIÓN DE MERCADOS; 1986.
16. **ZIKMUND**, William G.; INVESTIGACIÓN DE MERCADOS; Sexta Edición; 1997.

Bibliografía informática.

- www.infoplanificacion.blogspot.com/
- www.educacion.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- www.municipiodeloja.gov.ec
- http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html
- http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml

- http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml
- http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

k) ÍNDICE

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA III

DEDICATORIA IV

AGRADECIMIENTO V

A) TÍTULO VII

B) RESUMEN 9

C) INTRODUCCIÓN 14

D) REVISIÓN DE LITERATURA 19

EL PROCESO ADMINISTRATIVO 19

PLANIFICACIÓN 24
ORGANIZACIÓN 25
DIRECCIÓN 26
CONTROL 27

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN 28

LA PLANIFICACIÓN 28
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 30
RAZONES PARA PLANIFICAR: 34
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA 35
PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 37
Democrática *37*
Integral *37*
Flexible *37*
Operativa *38*
Crítica y Autocrítica *38*
Sistémica *38*
Prospectiva *39*
Evaluativa *39*
Líder *39*
¿QUÉ ES ESTRATEGIA? 40

Estrategia Intentada *42*
Estrategia Emergente: *42*
MISIÓN Y VISIÓN 43
Misión *43*
Visión *44*
PRINCIPIOS Y VALORES 45
ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO 46
El análisis DOFA o FODA (SWOT –por sus siglas en inglés-): *46*
Matriz de Evaluación del Factor Externo *55*
Matriz de Perfil Competitivo *56*
Matriz de Evaluación del Factor Interno *57*
DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 58
DETERMINACIÓN DE LAS METAS ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES 58
CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO ESTRATÉGICO 59
E) MATERIALES Y MÉTODOS 62
1 MATERIALES 62
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 63
PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS 65
Instrumentos *68*
F) RESULTADOS 71
CONTEXTO EMPRESARIAL 71
RESULTADOS DE LOS TALLERES 72
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA 76
SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. “ENTRE RÍOS S.A.” 79
DATOS INFORMATIVOS: *79*
Antecedentes *79*
Estructura Administrativa y Representación Legal *80*
Prestación de servicios en la Compañía *81*
Servicios *82*
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 83
Visión y Misión institucional *83*
Visión Institucional *85*
Misión Institucional *85*

Valores Institucionales *85*
Análisis Situacional *88*
Perfil Competitivo *98*
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 101
Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) *101*
ÁRBOL DE PROBLEMAS 103
ÁRBOL DE OBJETIVOS 107
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 111
ESTRATEGIAS 112
LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA 122
LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 126
G) DISCUSIÓN 128
H) CONCLUSIONES 134
I) RECOMENDACIONES 137
J) BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 139
K) ÍNDICE 142
L) ANEXOS 146
FORMATO PARA EL ANÁLISIS EXTERNO EN LOS GRUPOS FOCALES, MEDIANTE LA TÉCNICA DEL TALLER. 146
FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES ... 147
MATRIZ PARA EL ANÁLISIS INTERNO EN LOS GRUPOS FOCALES, MEDIANTE LA TÉCNICA DEL TALLER 149
ENCUESTA A DIRECTIVOS Y SOCIOS 150
ENCUESTA USUARIOS DEL SERVICIO - CLIENTES 152
PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO 154

ANEXOS

I) ANEXOS

ANEXO No. 1
FORMATO PARA EL ANÁLISIS EXTERNO EN LOS GRUPOS FOCALES, MEDIANTE LA TÉCNICA DEL TALLER.

ASPECTOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Demográficos		
Tecnológicos		
Económicos		
Legales		
Culturales		

Elaborado por: Los Autores

ANEXO No. 2

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Taller para la formulación de la Visión, Misión y Valores institucionales:

TRABAJO DE GRUPO:

1. Conformación de grupos de trabajo (3 integrantes: 2 socios, 1 usuario)
2. Designación de un coordinador y un secretario relator en cada grupo
3. Procederán a asignar un nombre al grupo
4. Cada grupo responderá las siguientes preguntas: Si algún grupo considera pertinente puede tomar como referencia otra empresa o institución (de repente la organización donde labora o conoce de cerca)
   - ✍ ¿Cuál debería ser la Misión de la Organización?
   - ✍ ¿Cuál debería ser la Visión de la Organización?
   - ✍ ¿Qué valores deberían caracterizar a la Organización?
   - ✍ Redacte la misión, visión y valores desarrollando la Matriz-Guía.
   - ✍ Cada grupo redactará sus conclusiones en papelógrafos y lo presentarán en la plenaria.

MATRIZ-GUÍA: Visión y Misión

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	FORMULACIÓN
¿Quiénes somos?	Precisar las características	*Somos una empresa de transporte escolar que abarca el mercado local de la ciudad de Loja.*
¿Qué hacemos?	¿Cuál es nuestro negocio?	*Brindamos servicios de transporte escolar y de turismo.*
¿Para qué lo hacemos?		
¿En qué negocio estamos?		
¿A qué nos dedicamos?		
¿Qué buscamos?		*Que el servicio brindado sea de calidad.*
¿Para qué existimos?		
¿Cuáles son las características más relevantes de nuestro servicio?		
¿Para quiénes trabajamos?		
¿Por qué lo hacemos?		
¿Con qué tipo de personal esperamos contar?		
¿Cuáles serán las exigencias de los beneficiarios del servicio?		

Elaborado por: Los Autores

MATRIZ-GUÍA: Valores

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN
1. Valor 2 ……	En qué consiste el valor (forma general)	Qué razones justifican que la empresa adopte este valor.
2. Valor 1 ……..	En qué consiste el valor (forma general)	Qué razones justifican que la empresa adopte este valor.
3. Valor n ……..	En qué consiste el valor (forma general)	Qué razones justifican que la empresa adopte este valor.

Elaborado por: Los Autores

ANEXO No. 3

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS INTERNO EN LOS GRUPOS FOCALES, MEDIANTE LA TÉCNICA DEL TALLER

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO			
ÁMBITO	**ASPECTO**	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**
Gestión Administrativa	Planificación		
	Organización		
	Dirección		
	Control		
Desarrollo del personal	Preparación profesional		
	Eficiencia y niveles de desempeño		
	Capacitación		
	Proceso de selección e inducción de nuevo personal (choferes)		
	Motivación y compromiso		
	Remuneraciones		
Servicios	Oportunos		
	Cobertura		
	Horario de atención		
	Costos		
Sistema de comunicación e información	Ambiente de oficina		
	Equipamiento		
	Niveles de comunicación		
	Tecnología		
	Sistemas de información y contabilidad		
Imagen corporativa	Marketing y publicidad		
	Atención al cliente		
	Niveles de satisfacción		

Elaborado por: Los Autores

ANEXO No. 4
ENCUESTA A DIRECTIVOS Y SOCIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS Y SOCIOS

Señor /Señora:
Solicitamos vuestra colaboración con la siguiente encuesta, la información proporcionada gentilmente por usted(es) servirá para desarrollar un proyecto de investigación académica, mismo que permitirá potenciar los servicios para clientes y socios de la Compañía de Trasporte Escolar "Entre Ríos S.A." de la ciudad de Loja.

PREGUNTAS:

1. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánico-funcional definida? (organigrama, manual de funciones)
   SI ( )
   NO ( )

   Por qué?

_____
_____

2. ¿Reconocen la importancia de planificar las acciones de la empresa?
   SI ( )
   NO ( )

   Por qué?

_____
_____

3. La empresa cuenta con un plan estratégico?
   SI ( )
   NO ( )

   Por qué?

_____
_____

4. ¿Se capacita permanentemente a los choferes?
   SI ( )
   NO ( )

   Por qué?

_____
_____

En caso de que sea SI la respuesta,

4.1. ¿En qué temas?:

_____
_____

5. Directivos y funcionarios de la empresa, ¿conocen sus funciones?
   SI ( )
   NO ( )

   Por qué?

_____
_____

6. La empresa, ¿tiene definido un horizonte-meta en el largo plazo?
   SI ( )
   NO ( )

   Por qué?

_____
_____

7. En la gestión de la empresa, ¿qué aspectos prioriza y por qué?

_____
_____

Gracias por su colaboración!

ANEXO No. 5
ENCUESTA USUARIOS DEL SERVICIO - CLIENTES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES

Señor /Señora:

Solicitamos vuestra colaboración con la siguiente encuesta, la información proporcionada gentilmente por usted(es) servirá para desarrollar un proyecto de investigación académica, mismo que permitirá potenciar los servicios para clientes y socios de la Compañía de Trasporte Escolar "Entre Ríos S.A." de la ciudad de Loja.

PREGUNTAS:

1. ¿Conoce si la empresa de transportes cuenta con un Plan Estratégico?

SI ( )
NO ( )

2. Califique el servicio que recibe, en los siguientes aspectos:

Aspecto	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo
a. Puntualidad				
b. Trato				
c. Seguridad				
d. Comodidad				
e. Estado de la unidad (vehículo)				
f. Otros:……				

3. ¿Conoce si la empresa está legalmente constituida y cumple con los requerimientos de la normativa de tránsito?.

SI ( )
NO ( )

4. Cuando se presenta algún inconveniente, para solucionarlo usted, recurre al:

Chofer de la unidad ( )
Gerente de la empresa ( )

5. Considera que la solución de los problemas que se suscitan con el servicio de transporte escolar, se dan:

Oportunamente ( )
Tardíamente ( )
No se solucionan ( )

6. Considera que el valor que paga mensualmente por el servicio de transporte escolar es:

Muy elevado ( )
Normal (justo) ( )
Bajo ( )

7. ¿Está satisfecho con el servicio que presta la empresa?

SI ( )
NO ( )

Por qué?

_____
_____

8. ¿Qué sugerencia plantearía usted para mejorar en el servicio que recibe?

_____
_____
_____

Gracias por su colaboración!

ANEXO No. 6
PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO

PROYECTO	ACTIVIDAD	DETALLE	SUBTOTAL	TOTAL
De capacitación sistemática dirigido a directivos y socios	Sensibilización sobre importancia de la aplicación de conocimientos técnicos en administración.	Conferencista (10 horas x $25)	250,00	**275,60**
		Material (copias; 64 socios x 1 documento de 20 hojas)	25,60	
	Plan de capacitación.	Experto (30 horas x $25)	750,00	**1.458,00**
	Estimación primer evento de capacitación.	Capacitador (20horas x $25)	500,00	
	Material.	(64 socios x $2)	128,00	
	Logística.	$ 80	80,00	
	Sensibilización para fortalecer el compromiso individual con los objetivos organizacionales.	Motivador (10horas x $25)	250,00	**275,60**
		Material (copias; 64 socios x 1 documento de 20 hojas)	25,60	
			SUBTOTAL 1 →	**2.009,20**
De fortalecimiento organización y normativo de la empresa	Definir y normar requisitos para acceder a funciones directivas.	Experto (10 horas x $25)	250,00	**330,00**
		Socialización y logística	80,00	
	Sistema de gestión de calidad.	Experto (80 horas x $25)	2.000,00	**2.080,00**
		Socialización y logística	80,00	
			SUBTOTAL 2 →	**2.410,00**
De mejoramiento de la imagen corporativa	Mecanismos de evaluación y control del desempeño de directivos y socios.	Experto (30 horas x $25)	750,00	**958,00**
		Socialización (64 socios x $2)	128,00	
		Logística	80,00	

PROYECTO	ACTIVIDAD	DETALLE	SUBTOTAL	TOTAL
	Socialización de valores corporativos.	Material- aproximadamente	500,00	**580,00**
		Socialización- Logística	80,00	
	Sensibilización sobre importancia de la cultura organizacional	Experto (10 horas x $25)	250,00	**330,00**
		Socialización y logística	80,00	
	Plan de marketing y publicidad	Experto (40 horas x $25)	1.000,00	**1.100,00**
		Socialización y logística	100,00	
	Diseño de instrumentos de medición del grado de satisfacción de usuarios y de impacto del servicio en el mercado.	Experto (20 horas x $25)	500,00	**800,00**
		Aplicación y procesamiento- aprox.	200,00	
		Socialización y logística	100,00	
	Investigación de mercado - Benchmarking	Experto (60 horas x $25)	1.500,00	1.500,00
	Estudio de factibilidad para ampliar oferta de servicios.	Experto (40 horas x $25)	1.000,00	1.100,00
		Socialización	100,00	
			SUBTOTAL 3 →	**6.368,00**
T O T A L P R E S U P U E S T O →				**10.787,20**

Fuente: Sondeo de precios en el mercado local.
Elaborado por: Los Autores