



Universidad
Nacional
de Loja

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Título:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. PERÍODO 2019 – 2023”

Tesis previo a optar el Grado de
Ingeniera en Banca y Finanzas

AUTORA:

Jenny Maritza Castro Iriarte

DIRECTORA:

Ing. Maritza Peña Vélez, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN

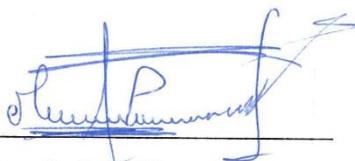
Ing. Maritza Peña Vélez, Mg. Sc.

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LOJA, FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS Y DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el trabajo de tesis titulado “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. PERÍODO 2019 – 2023” desarrollado por la postulante Jenny Maritza Castro Iriarte, previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Banca Y Finanzas, ha sido dirigido y revisado en todo su proceso bajo mi dirección, por lo que autorizo su presentación y sustentación, ante los organismos pertinentes.

Loja, agosto de 2019



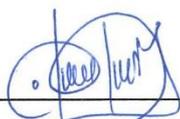
Ing. Maritza Peña Vélez, Mg. Sc.
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Jenny Maritza Castro Iriarte, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Loja, agosto 2019



Autora: Jenny Maritza Castro Iriarte

Cedula: 115044015-2

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

Yo, Jenny Maritza Castro Iriarte, declaro ser la autora de la tesis titulada “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. PERÍODO 2019 – 2023**”, como requisito para optar al grado de: **INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital institucional.

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

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

Por constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de agosto del dos mil diecinueve, firma la autora.

Autora: Jenny Maritza Castro Iriarte

Firma: 

Cédula: 1150440152

Dirección: Loja.

Correo Electrónico: jenny12_95castro@hotmail.com

Teléfono: 0979781018

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de tesis: Ing. Maritza Peña, Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, MGDE.	Presidente del Tribunal
Dra. Judith del Carmen Achupallas Jaramillo, Mg. Sc.	Miembro del Tribunal
Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez, M.A.E.	Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Al haber culminado el presente trabajo de tesis se lo dedico a mi adorada madre Carmita Iriarte, quien siempre está a mi lado y gracias a su esfuerzo y sacrificio constante ha sido un pilar fundamental en mi vida personal y en mis estudios, que con sus palabras de afecto me ha motivado a seguir adelante, a mis hermanas que han estado presentes en todo momento apoyándome para poder culminar exitosamente mis estudios universitarios.

Jenny Maritza

AGRADECIMIENTO

Una tesis como cualquier obra de investigación, no es totalmente individual. No podría haber concluido el presente trabajo investigativo sin la valiosa ayuda de quienes me apoyaron día a día durante estos meses. Quiero, dar gracias:

A la Universidad Nacional de Loja en especial a la Carrera de Banca y Finanzas por abrirme sus puertas y a su planta docente por dotarme de conocimientos los cuales serán fundamentales para desempeñarme profesionalmente.

A mi directora de Tesis Ing. Maritza Peña por su colaboración y aporte de sus conocimientos que permitieron concluir el presente trabajo de tesis.

Así como también dejo mi sincero agradecimiento al Ing. Jimmy Quezada gerente de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. por su colaboración con información y documentación que permitieron culminar con el presente trabajo.

La Autora

a. TÍTULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. PERÍODO 2019-2023”

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis denominado “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. PERÍODO 2019 – 2023**”, tiene como finalidad aportar con planes y herramientas alternativas, que coadyuve en el fortalecimiento y crecimiento institucional que permitan el logro de los objetivos y metas.

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicaron los métodos científico, deductivo, inductivo y analítico, aplicando técnicas de trabajo de campo como la observación directa, entrevista, encuestas y revisión bibliográfica las mismas que permitieron obtener información necesaria para desarrollar los procedimientos que implica una planificación estratégica.

Para dar cumplimiento a los objetivos se inició con un análisis de la situación actual del transporte en ciudad de Loja para conocer cómo se encuentra su infraestructura, las diferentes cooperativas y compañías de transporte que participan en este sector, como también las diferentes modalidades de transporte que ofrecen el servicio a nivel local. En el segundo objetivo se elaboró un diagnóstico situacional en base a la información proporcionada por los directivos en donde se pudo conocer cómo se encuentra estructurada la compañía y a través de la observación directa se corroboró la veracidad de la información.

En el tercer objetivo se realizó un análisis interno que permitió identificar las fortalezas entre ellas están que posee sede propia y cuenta con una flota vehicular moderna, dentro de las debilidades se encuentran la carencia de un plan estratégico y falta de publicidad; mediante el análisis externo se determinó como oportunidad los acuerdos ministeriales y la principal amenaza la competencia ilegal, en base a estos factores se elaboró la matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Finalmente se plantean los objetivos y estrategias además se detallan las actividades, presupuesto, cronograma para cada objetivo de tal forma que se cumplan de forma metódica bajo los requerimientos establecidos, como también se deja planteada una matriz para la

evaluación de las estrategias al culminar el plan estratégico, permitiendo de esta forma que se cumpla el cuarto objetivo.

Con los resultados obtenidos se concluye que la compañía goza de buen posicionamiento dentro del sector de transporte escolar, las matrices MEFI y MEFE poseen un promedio ponderado de 2.69 y 2.86 respectivamente, en este contexto la compañía está aprovechando sus fortalezas y mitigando las debilidades igualmente aprovecha las oportunidades existentes y minimiza posibles efectos negativos de las amenazas.

ABSTRACT

This thesis work called "STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY OF TRANSPORT ESCOLAR BETWEEN RIOS S.A. PERIOD 2019 – 2023" aims to contribute with alternative plans and tools, which contribute in strengthening and growth institutional goals to achieve the objectives and goals.

For the development of this work, scientific, deductive, inductive and analytical methods were applied, applying fieldwork techniques such as direct observation, interview, surveys and bibliographic review that allowed to obtain necessary information to develop the procedures involved in strategic planning.

To meet the objectives, it began with an analysis of the current situation of transport in the city of Loja to learn how its infrastructure is located, the different cooperatives and transport companies involved in this sector, as well as the different modes of transport offered by the service at the local level. In the second objective, a situational diagnosis was developed based on the information provided by the managers where it was possible to know how the company is structured and through direct observation the veracity of the information was corroded.

In the third objective, an internal analysis was carried out that identified the strengths among them are that it has its own headquarters and has a modern vehicle fleet, within the weaknesses are the lack of a strategic plan and lack of publicity; external analysis identified ministerial agreements as an opportunity and the main threat to illegal competition, based on these factors the FODA matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats) was developed.

Finally, the objectives and strategies are also set out the activities, budget, schedule for each objective in such a way that they are met methodically under the established requirements, as well as a matrix for the evaluation of strategies at the completion of the strategic plan, thus enabling the fourth objective to be achieved.

With the results obtained it is concluded that the company enjoys a good positioning within the school transport sector, the MEFI and MEFÉ matrices have a weighted average of 2.69 and 2.86 respectively, in this context the company is taking advantage of its mitigating weaknesses also takes advantage of existing opportunities and minimizes potential negative effects of threats.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es considerada como un instrumento o herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas de la realidad actual y el camino que debe recorrer en un futuro la compañía, con la finalidad de responder a los cambios que se presentan en el entorno y alcanzar la eficiencia y calidad en los servicios.

En base a lo antes expuesto el trabajo titulado: “Planificación estratégica para la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. período 2019 – 2023”, está orientado a todas las áreas, además pretende ser una herramienta que contribuya al desarrollo de la compañía con la finalidad que los servicios que ofrecen cumplan las expectativas de los clientes y usuarios, así mismo aporta con estrategias y sus respectivos planes de acción para alinearse a las metas y objetivos.

La estructura del trabajo de tesis contiene los lineamientos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo que consta de: **Título**, en donde se detalla la razón de ser del trabajo de tesis; **Resumen**, en él se presenta de una recopilación del proceso que se desarrolló durante el trabajo de tesis mismo que posee una presentación en castellano y otra en inglés; **Introducción**, se presenta la importancia del tema como también una breve síntesis de la investigación y sus componentes; **Revisión de literatura**, se incluyen todos contenidos teóricos relacionados al proceso de la planificación estratégica; **Materiales y Métodos**, contiene la descripción de los materiales y métodos que se aplicó para adquirir la información requerida; **Resultados**, en el que se presenta todo el desarrollo del proceso investigativo en base a los objetivos planteados en el perfil de tesis; **Discusión**, en el cuál se fundamenta los resultados de acuerdo a la realidad investigada. Posteriormente se dan a conocer las **Conclusiones y Recomendaciones**, a las que se llegó, mismas que permitirán aportar positivamente al desarrollo de la compañía; **Bibliografía**, las fuentes de consulta y la información utilizada para la sustentación teórica. Finalmente, los **Anexos**, que son el soporte y apoyo para la elaboración de la presente tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa, en donde incluye un análisis tanto externo como interno, la formulación e implementación de estrategias, así como la evaluación y el control (Wheelen & Hunger, 2007).

Del mismo modo David (2013), define “como el arte y la ciencia que se encarga de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus metas y objetivos” (pág. 5)

Beneficios de la administración estratégica

El principal beneficio ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional, un factor importante es la comunicación para una administración estratégica exitosa con el diálogo y la participación, en donde los gerentes y los empleados se comprometen a apoyar a la organización destacando que todas las organizaciones necesitan de todos sus empleados y se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización (David, 2013).

“La planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización” (Münch, 2010, pág. 40).

Planificación

Según Ortega (2008), define a la planificación como “Una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo” (p.6).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Armijos (como se citó en Walter, 2014) menciona que la planificación es un proceso administrativo que consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y en base a este plantear cursos alternativos de acción posteriormente evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados para alcanzar los objetivos propuestos con la asignación de recursos humanos y físicos necesarios. Es decir que la planificación “es conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos” (Tomasini, 2011, pág, 64).

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas de la situación actual y el camino que se deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno (Steiner, 2009, pág. 5).

Importancia de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es importante para las empresas puesto que une las fortalezas con las oportunidades que se presentan en el mercado y brinda una dirección para conseguir los objetivos. Christ (2018) manifiesta:

Un plan estratégico es un mapa de ruta para las empresas, donde se encuentran las metas y los objetivos para cada área del negocio, en donde se hallan la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas (pág, 1).

Etapas de la planeación estratégica

La planificación es un proceso que abarca la formulación, la implementación y la evaluación que se detallan a continuación:

Formulación

Implica diferentes opciones o alternativas estratégicas que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico, dando espacio para que la estrategia sirva de guía de cómo lograr los objetivos y la manera de luchar por la misión de la empresa u organización; por lo tanto, al igual que la misión, las estrategias se adaptan a los cambios del entorno (Ortega, 2008).

Implementación

Proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización (Wheelen & Hunger, 2007).

Evaluación

Es la etapa final, según David (2013), es en donde los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien, o necesitan modificación debido al cambio constante de los factores externos e internos a continuación se detalla las tres actividades fundamentales:

- 1) Revisa factores externos e internos en base a éstos se formulan estrategias.
- 2) Medir el desempeño y,
- 3) Aplicar acciones correctivas.

Análisis Situacional

Comprende el entorno en el cual la empresa realiza sus actividades donde se involucran la estructura organizacional, principales proveedores y clientes, el mercado, el desempeño empresarial y evolución de las misma durante los últimos años. “El propósito de este análisis es definir el entorno y las condiciones en las que opera la institución, ayudándonos así a contextualizar la situación actual; proporcionándonos una base para seguir el proceso de planificación estratégica” (Steiner, 2009, pág. 14).

Filosofía empresarial

La filosofía institucional es conocida como la estructura empresarial en donde se detalla las especificaciones visionarias de la empresa estableciendo antecedentes históricos, como también es considera una carta de presentación, es decir que la filosofía empresarial genera una imagen pública, y que su concepto de negocio puede ser adoptado o comunicado a miembros importantes de la comunidad donde se puntualizan visión, valores, historia, políticas y objetivos (David, 2013).

Declaración de Misión y Visión

“Es el punto de partida para cualquier organización que se desee construir una cultura de calidad estableciendo una definición clara concisa y amplia de su misión, visión de futuro, los principios y valores en los que se fundamenta su gestión” (Charles & Gareth, 2009, pág. 10).

Misión

La misión es la definición ampliada del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica “La misión describe qué hace la compañía; El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe

proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias” (Hill & Jones, 2009, pág. 11).

“Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 20)

Componentes de la declaración de misión.

La declaración de misión varía en cuanto a su extensión, contenido, formato y especificidad considerando los componentes que se presentan en la Figura 1, estos componentes sirven para evaluar la misión.

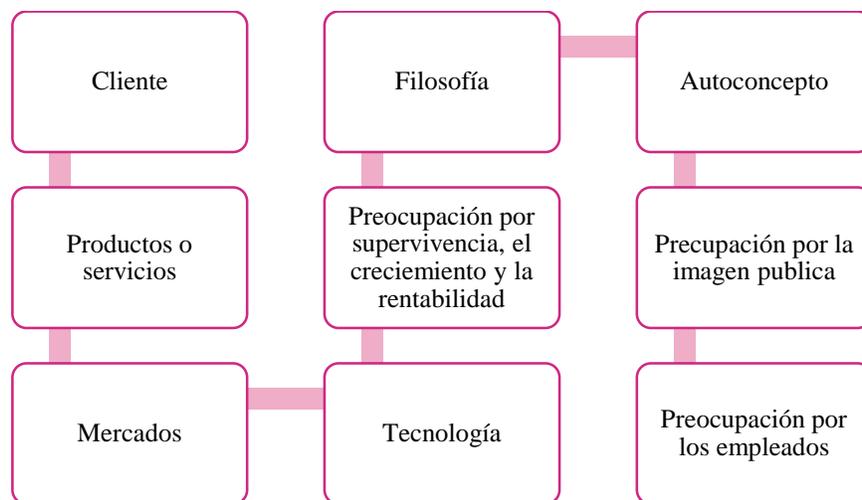


Figura 1. Componentes de la misión

Fuente: Administración Estratégica Fred (2013), págs. 51-52

Visión

Es el camino al cual se dirige la empresa si es a largo plazo además sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas para el crecimiento junto a la competitividad “la declaración de la visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla” (Münch, 2010, pág. 44).

Según Thompson, Strickland & Gamble (2015), el establecer una visión ya nos da una dirección a largo plazo, es claro que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se va a convertir, sin dejar de lado los avances tecnológicos y la visión de nuevas condiciones.

Según Navajo (2012), el contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

- Tiempo
- Ámbito del mercado
- Principios y valores
- ¿Qué somos y que queremos o deseamos ser?
- ¿Qué necesidades requiere satisfacer?
- ¿Personas o grupos que se beneficiaran?
- Bienes y/o servicios a ofrecer
- ¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?

Análisis Externo

De acuerdo con David (2013), un análisis externo consistió en identificar “las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas” pág.63.

El principal propósito de este análisis es determinar los factores externos oportunidades y amenazas estratégicas que están presentes en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la manera en que se pretende alcanzar la misión; un análisis de oportunidades y amenazas conduce a un cambio estratégico (Hill & Jones, 2009)

Oportunidades y amenazas.

“Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro” (David, 2013, pág. 10). Es decir, las oportunidades y amenazas están fuera del control de las empresas por lo que se las denomina externas

A continuación, en la tabla 1 se presenta la clasificación de las fuerzas externas clave:

Tabla 1
Fuerzas Externas Clave

Fuerzas Externas	Definición
Fuerzas económicas	Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.	Estos cambios ejercen fuertes repercusiones en practicante todos los productos, servicios, mercados y clientes es así que las oportunidades y amenazas surgen de los cambios constituyendo desafíos para las organizaciones, pequeñas y grandes, con o sin fines de lucro
Fuerzas tecnológicas.	Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.	Los gobiernos locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades por lo tanto los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.
Fuerzas competitivas.	Es un factor importante y de mayor preocupación, pues, en este se determina la competitividad de bien o servicio que potencialmente requiere y espera la comunidad

Fuente: Fred R. David (2013) Administracion Estrategica,

Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

Según David (2013), “el análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter consiste en un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias” (pág,75). De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas como se puede observar en la figura 2.



Figura 2 Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, pág. 3

Para comprender las cinco fuerzas de Porter se las define a continuación:

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria ofrecen los mismos. Las estrategias que propone una empresa tendrá éxito en la medida que proporcione una ventaja competitiva, sobre las estrategias que poseen las empresas rivales. Cada cambio de estrategia que se ponga en práctica una empresa podría provocar
- **Entrada potencial de nuevos competidores:** Con la posibilidad que empresas nuevas entren a una industria en particular, la competencia aumenta. No obstante, las barreras de ingreso incluyen la necesidad de lograr economías de escala, la necesidad de innovar en tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidos favoritismos por determinadas marcas,

requerimientos de capital, falta de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Las empresas también compiten con los fabricantes de productos sustitutos que pertenecen a otras industrias, pero la presencia de estos productos pone un tope a al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto, limitando el precio que también define la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores afecta a la competencia entre industrias, más aun cuando hay un gran número de proveedores, cuando es baja la presencia de materias primas sustitutas, o si el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto con frecuencia proveedores y productores se ven beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; asimismo mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.
- **Poder de negociación de los consumidores:** Cuando los clientes con muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia, si el poder de negociación de los consumidores es fuerte puede ser que las compañías rivales brinden garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad, este poder podría aumentar si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados de ser este el caso los consumidores tendrán más oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios. (David, 2013)

Matriz de factores externos (EFE)

En base a los conceptos de David (2013), la matriz permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos mencionado.

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluyendo un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta ópera. Primero una lista de las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Tabla 2
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos claves	Peso valor	Clasificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
.....	--	--	--
.....	--	--	--
Amenazas			
.....	--	--	--
.....	--	--	--
Total			

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica David, Fred R, (2013)

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Es un instrumento analítico importante que sirve para identificar a los principales competidores de la empresa analizada, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio; las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. (Prieto, 2013)

Tabla 3
Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación (100%)	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		Clasifi.	puntuación	Clasifi.	puntuación	Clasifi.	puntuación
A							
B							
D							
Total	1.00						

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica David, Fred R. (2013)

Evaluación interna

“El análisis interno, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, el propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización” (Hill & Jones, 2009, pág. 18).

Fortalezas y debilidades

“Son actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa” (David, 2013, pág. 11)

Reportes financieros: estados financieros.

Los estados financieros deben considerarse como un medio para dar a conocer la información cuyo objetivo es proporcionar información sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y el movimiento en el capital contable de una entidad (Rodríguez, 2012).

Balance general.

También se lo denomina de situación financiera este balance general aporta con información de los recursos que tiene la empresa para operar (activo) además de las deudas y compromisos que debe y tiene que cumplir (pasivos) como también de la inversión que tiene los accionistas en la empresa (capital), esta información se prepara para una fecha determinada, esta información además permite hacer un análisis de la posición financiera, el cual consiste en diagnosticar la estructura financiera y la liquidez (Rodríguez, 2012).

Estado de resultados.

Este estado financiero muestra la información sobre los resultados obtenidos por una empresa durante un periodo determinado enfrentando los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtener y calcular la utilidad o pérdida de ese periodo es decir muestra un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa, si ganó o perdió durante el periodo en cuestión, la estructura del estado de resultados permite conocer de dónde vinieron los ingresos y donde se gastó para con ello saber cómo se obtuvieron los resultados (Rodríguez, 2012, pág. 5).

Análisis Financiero.

“El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financieros de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro” (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, pág. 12).

Métodos de análisis financiero.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Análisis Vertical

Este análisis es importante permite hacernos una idea de si una empresa está realizando una adecuada distribución dependiendo de las necesidades financieras y operativas, es una técnica sencilla dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado del mismo estado. (Ortega, 2008)

Cálculo del análisis vertical

Se determina la variación de un año a otro:

$$Variacion\ absoluta = A2 - A1$$

Para determinar el porcentaje de variación:

$$Variacion\ relativa = \frac{(A2 - A1)}{A1} * 100$$

Análisis Horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados homogéneos en dos o más periodos consecutivos para determinar las variaciones de las cuentas de un periodo a otro, es un análisis dinámico porque permite comprender los cambios o movimientos de un año a otro (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007).

Cálculo del análisis horizontal:

$$\frac{\text{Valor parcial}}{\text{Valor base}} * 100$$

Indicadores Financieros

“Un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo uno entre el otro.”
(Van & Wachowicz, 2010, pág. 135).

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de los indicadores financieras, ya que estos pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad (Bravo, 2013). A continuación, se detalla los Indicadores Financieros:

Tabla 4
Indicadores Financieros

Indicador	Formula	Interpretación	Limite
Liquidez corriente	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	Capacidad para responder a obligaciones a corto plazo	Igual o mayor a 1
Capital de trabajo	$\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	Refleja el valor que quedar después de pagar sus pasivos a corto plazo	Valor absoluto
endeudamiento de activos	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$	Representa la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.	Mientras más alto mejor
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$	Refleja la participación de los acreedores sobre el patrimonio	Más bajo mejor
Rotación de activos fijo	$\frac{\text{ingresos}}{\text{activo fijo}}$	Mide el grado de eficiencia que están siendo utilizados son activos fijos para producir ingresos	Igual o mayor a 1
Rotación de activos totales	$\frac{\text{ingresos}}{\text{activo totales}}$	Mide el grado de eficiencia que están siendo utilizados son activos para producir utilidades.	Igual o mayor a 1
Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{utilidad neto de la operacion}}{\text{activo total}}$	Refleja el rendimiento obtenido de acuerdo a la inversión.	Mas alto mejor
Rendimiento del activo total	$\frac{\text{resultado del ejercicio}}{\text{patrimonio}}$	Muestra el nivel de rendimiento que obtienen los accionistas con respecto de su inversión	Mas alto mejor

Fuente: Análisis financiero (Toro 2011)

Análisis de la cadena de valor (ACV)

“El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo” (David, 2013, pág. 93). Es decir, permite identificar y analizar actividades estratégicas relevantes que permitan obtener ventaja competitiva, que debe estar conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes del sistema de producción.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta herramienta permite formular estrategias sintetiza y evalúa fortalezas y debilidades más importantes encontradas en el área de las empresas, además constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. (David, 2013)

Para realizar esta matriz se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.
- 2) Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).
- 3) Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar la representación de la variable a la organización.
Debilidad importante = 1; Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3; Fortaleza importante = 4
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.
- 5) Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. (David, 2013)

Tabla 5
Matriz de Factores Internos

Factores Internos claves	Peso valor	Clasificación	Puntuación ponderada
Fortalezas	--	--	--
.....	--	--	--
.....	--	--	--
Debilidades	--	--	--
.....	--	--	--
.....	--	--	--
Total			

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica David, Fred R. (2013)

Matriz FODA

Implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Charles & Gareth, 2009)

Análisis interno	Fortalezas - F	Debilidades - D
Análisis externo	Estrategias FO	Estrategia DO
Oportunidades -O		
Amenazas - A	Estrategia FA	Estrategia DA

Figura 3. Modelo de Matriz FODA

Fuente: Prieto, J. (2012). Gestión Estratégica Organizacional

Tipos de estrategias de la matriz de análisis FODA

Estrategia DA. (Debilidades y Amenazas)

Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno. Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta. (D´alessio, 2008, pág. 26)

Estrategia DO. (Debilidades y Oportunidades)

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda 34 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. (David, 2013)

Estrategia FA. (Fortalezas y Amenazas)

“Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas externas. Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta” (D´alessio, 2008, pág. 26).

Estrategia FO. (Fortalezas y Oportunidades)

Esta se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas siendo esta la estrategia más recomendable. 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. (David, 2013)

Matriz PEYEA

Es una herramienta de adecuación que refleja las estrategias más adecuadas para una organización determinada en las cuales están las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, en donde los ejes representan dos dimensiones internas como son las fuerzas financieras y la ventaja competitiva, también están dos dimensiones externas que son la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria. (David, 2013)

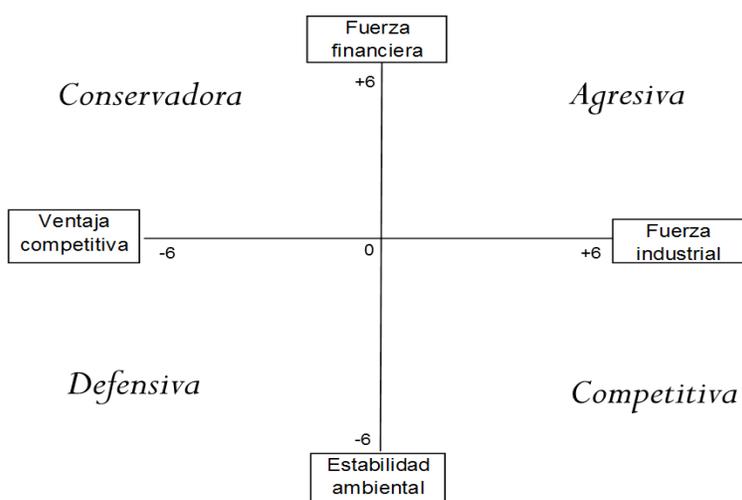


Figura 4 Modelo de la Matriz PEYEA

Fuente: Administración financiera (David, 2013).

Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

“La MCPE es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados, la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo” (David, 2013, pág. 191).

Identificación y selección de las estrategias específicas

Una vez analizado el contexto interno y externo de la organización, fijada la misión y visión, y priorizando los objetivos, se debe proceder a la elección de las estrategias adecuadas. Una estrategia es un perfil, un camino que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización de esta manera conseguir ventaja competitiva. (Navajo, 2012)

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. (Ortega, 2008)

Objetivos a largo plazo

Los objetivos deben cumplir algunas características como cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, jerárquicos, alcanzables, así mismo cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. (David, 2013)

PLAN DE ACCIÓN

Se define como una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas en un periodo de tiempo determinado, y que deben estar en concordancia con la visión, misión, principios, y valores de todas las unidades estratégicas del negocio (Prieto, 2013).

Plan Operativo Anual

El plan operativo anual es una planificación a corto plazo o también es un conjunto articulado de proyectos específicos para a través de ellos lograr los objetivos estratégicos y poder plasmar en la práctica la misión y visión que se requiere alcanzar (Hoyos, 2013). De forma que contribuya al cumplimiento de las metas institucionales.

“Son declaraciones de resultados medibles que deben lograrse dentro del plazo del plan operativo, se concretan en estándares del rendimiento y en relación con resultados financieros operativos que ben poder ser seguidos y medidos de forma periódica” (Garrido, 2006, pág. 247).

Seguimiento y evaluación

Permite conocer la eficiencia en la que se está ejecutando el plan estratégico de modo que consiente en “analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario” (David, 2013, pág. 133).

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

Compañías en Ecuador

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2014), define a las compañías como “un contrato por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades” (p.1).

En el artículo 2 de la (Ley de compañías, 2014) señala que hay cinco compañías de comercio, a saber

- ✓ La compañía en nombre colectivo;
- ✓ La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- ✓ La compañía de responsabilidad limitada;
- ✓ La compañía anónima; y,

- ✓ La compañía de economía mixta.

Compañía Anónima

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2014), define a la compañía anónima como:

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. (págs. 35-36)

Operadoras de transporte:

En el artículo 77 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial (2014), establece lo siguiente:

Constituye una operadora de transporte terrestre, toda persona jurídica, sea cooperativa o compañía, que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley, su Reglamento y demás normativa aplicable, haya obtenido legalmente el título habilitante para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquiera de sus clases y tipos (pág. 23).

Transporte

El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional (Agencia Nacional de Tránsito, 2014).

Transporte Escolar e Institucional

“Consiste en el traslado de estudiantes desde sus domicilios hasta la institución educativa y viceversa y en las mismas condiciones al personal de una empresa pública o privada. Deberán cumplir el reglamento emitido para el efecto” (Agencia Nacional de Tránsito, 2014, pág. 15).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para el desarrollo del trabajo de titulación se utilizó lo siguiente: computadora, impresora, flash memory; diferentes materiales de oficina entre ellos esferos, carpetas, impresiones, calculadora, copias y materiales bibliográficos como libros revistas científicas e información brindada por parte de la compañía.

Métodos

El presente trabajo de tesis se desarrolló bajo un enfoque descriptivo que permitió detallar cada una de las etapas que integran la planificación estratégica, conjuntamente con aplicación de métodos y técnicas que ayudaron a cumplir con los objetivos tanto general como específicos.

- **Método científico**

Este método estuvo presente durante todo el proceso de elaboración de la planificación estratégica contribuyendo a la identificación y delimitación del problema, como también en la búsqueda y selección de información teórica para comprender el problema y su fundamentación desde enfoques teóricos.

- **Método deductivo**

Se utilizó para conocer aspectos y disposiciones que rigen dentro de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos como son reglamentos, leyes y disposiciones legales, como también lo referente a la planificación estratégica sus principios, metodologías y procedimientos aplicables a la entidad objeto de estudio.

- **Método inductivo**

Facilitó la comprensión de los aspectos particulares que caracterizan a la compañía, mediante la identificación de factores internos y externos permitiendo conocer las expectativas de los clientes y usuarios de esta manera se puntualizó estrategias y planes de acción que se plantean para los próximos años de gestión.

- **Método Analítico**

Este método fue empleado para evaluar, clasificar y ordenar cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es así como se desarrolló un análisis minucioso de los factores internos y externos que se presentan en la compañía en base a esta información se desarrolló la matriz FODA.

Técnicas

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis fueron las siguientes:

- **Observación directa**

Esta técnica fue aplicada para realizar un acercamiento a la compañía para constatar la información recopilada y evidenciar el comportamiento de los socios y de los directivos, además para identificar posibles falencias en cuanto a infraestructura, seguridad, niveles de comunicación y ambiente laboral.

- **Entrevista**

La entrevista se dirigió al gerente de la compañía con la finalidad de obtener información directa en base a un cuestionario previamente elaborado para tener un acercamiento a la situación real de la compañía.

- **Encuesta**

La encuesta se dirigió a los socios para determinar las fortalezas y debilidades, como también a los clientes para identificar las oportunidades y amenazas de la institución siendo esta información vital para el diagnóstico interno y externo de la compañía.

- **Revisión Bibliográfica**

Esta técnica permitió la recopilación de información bibliográfica de distintos medios como: libros, revistas, documentos de páginas web esenciales para el desarrollo de la revisión de literatura.

Población

Para el desarrollo de presente trabajo de tesis se tomó como población a 80 socios y a los 600 clientes que conforman Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A.

Muestra

Una vez determinado el número de clientes que tiene la compañía se aplicó la fórmula para determinar la muestra la misma que es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra

p: población a favor 0.5

q: población en contra 0.5

N: Tamaño de la población 600

z: Nivel de confianza 95% (equivalente a 1.96)

e: Limite de error aceptable 0.05

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) 600}{(600 - 1)0,05^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{576.24}{2.4579}$$

$$n = 234$$

f. RESULTADOS

La planificación estratégica es una herramienta que contribuye al desarrollo empresarial para obtener ventaja competitiva, es así que el transporte se ha convertido en una herramienta imprescindible, este servicio representa una de las mayores necesidades de la población es uno de los factores que impulsa la comunicación y el desarrollo a través de la movilidad de personas hacia su lugar de destino, en este contexto es necesario realizar una caracterización de la situación actual del transporte en la ciudad de Loja que permita conocer la infraestructura, las empresas que brindan el servicio de movilidad, conocer bajo que directrices se encuentra la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos, es decir su realidad actual para plantear objetivos, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.

SITUACIÓN ACTUAL DEL TRANSPORTE EN LOJA

Inicios del transporte en Loja

En el año de 1919 llega el primer vehículo a la ciudad y pertenecía al Dr. Roberto Aguirre, época en la cual Loja aún no disponía de carreteras para conectarse con las ciudades del Ecuador, en los años 1930-1939 se registra las primeras carreteras y en 1937 se conforma por primera vez el gremio de choferes, este mismo año se habilita la carretera Loja – Zaruma – Piñas, en 1940 se intensifica el comercio de compra y venta de vehículos, donde ciertas personas vendían sus propiedades para adquirir un automóvil.

En 1941 se registra la creación de la primera asociación de transporte denominada “Ayuda”, en 1943 el gremio de choferes de Loja se transforma en sindicato y finalmente en el año 1948 se autorizan los cursos de choferes profesionales, iniciándose el primero con 35 alumnos bajo la autorización del Presidente de la República Interino Dr. Carlos Julio Arosemena Tola.

Con el pasar de los años la ciudad de Loja fue progresando, la población aumentó y la economía local mejoró lo que generó el incremento de vehículos en las calles y avenidas de la ciudad.

La ciudad de Loja está ubicada al sur del Ecuador posee una extensión de 5 186.58 ha (52km)², y esta subdividida en seis parroquias urbanas: El Sagrario, Sucre, El Valle, San Sebastián, Punzara y Carigán esta subdivisión es competencia del Municipio de Loja de acuerdo con el Art. 10 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, por lo que el servicio de transporte se ha convertido en una necesidad para todos los habitantes de la ciudad ya sea para realizar actividades comerciales o diligencias personales, dentro de la ciudad ya se cuenta con organizaciones establecidas que apoyan la movilización terrestre.

Actualmente, existen diversas formas de transporte que agilitan la movilidad, sin embargo, en la ciudad existe únicamente el transporte terrestre es decir por carretera este servicio adopta características distintas según las necesidades de los usuarios para mejorar la movilización masiva en los grupos educativos, institucionales y turísticos.

La ciudad de Loja posee una infraestructura 120 intersecciones semaforizadas que utilizan lámparas LED para la señalización luminosa de esta manera se brinda mayor fiabilidad y seguridad pública.

El Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD) en el capítulo III sección primera Art. 55 Literal f.) establece que es una de las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizado Municipales el planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte dentro de su circunspección cantonal, es así que las autoridades elaboraron y desarrollaron el proyecto de “transporte seguro” con la finalidad de propender que la movilidad cumpla con todos los estándares de calidad, garantizando el bienestar de los usuarios debido a que los días con gran demanda de movilidad por parte de la población es lunes a viernes en el centro de la ciudad, debido a que la mayoría de instituciones públicas y privadas, colegios, universidades y el mercado “Centro Comercial” se encuentran ahí, no así los fines de semana, donde los sitios con mayor concurrencia son los lugares de recreación familiar como: el Parque Recreacional Jipiro, Zoológico, parque Lineal La Tebaida, entre otros.

Red Vial

Según la Unidad Municipal de Tránsito la red vial es un componente de la movilidad que define la forma urbana y estructura de la ciudad en torno a ella se ordena todos los elementos que la componen con una longitud total de 745.93 Km de la red vial de la ciudad de Loja según su función está compuesta por vías alternas, colectoras y locales.

La ciudad de Loja cuenta con una Terminal Terrestre denominada “Reina del Cisne” que le permite tener un control acerca del ingreso y salida de los vehículos que brindan servicios de transporte público internacional, interprovincial, intraprovincial e intracantonal, según la base de información de la Unidad Municipal del Terminal Terrestre actualmente se cuenta con 14 empresas que operan de lunes a viernes las 24 horas del día. A continuación, se enumera las empresas que prestan los servicios de transporte de pasajeros:

1. Cooperativa de transportes Loja Internacional
2. Servicio Automatizado Nacional de Transporte Ambateño (SANTA)
3. Cooperativa de transporte Sur oriente
4. Compañía de transportes Vilcabambaturis
5. Cooperativa Interprovincial de Transportes Asociados Cantonales T.A.C.
6. Cooperativa de Transporte de Pasajeros Piñas.
7. Cooperativa de Transporte Unión Yanzatza
8. Cooperativa de Transporte Internacional Nambija
9. Cooperativa de Transportes Viajeros Internacional
10. Compañía Ejecutivo San Luis de Transportes
11. Cooperativa de Transportes Catamayo Express
12. Cooperativa de Transporte Unión Cariamanga
13. Cooperativa de Transporte Saraguro
14. Compañía de Transporte Tursur

Ruta del servicio de Transporte Público Urbano – SITU

La ciudad de Loja cuenta con un Sistema Intermodal de Transporte Urbano (SITU) para brindar el servicio de transporte público urbano el cual está integrado por cuatro operadoras de transporte urbano que son: Cooperativa 24 de Mayo, Cuxibamba, Compañía Urba Sur y Urba Express.

Las empresas antes mencionadas se unieron para crear un consorcio con la finalidad de implementar el sistema de caja común el cual cuenta con una infraestructura que consta de 4 estaciones de transferencia, 24 paradas y un carril exclusivo; en las siguientes tablas 6 y 7 se describe el número y nombre de las paradas en sentido norte - sur y viceversa.

Tabla 6
Paradas SITU sentido Norte-Sur

N°	Nombre
E-1	NS-1: Estación Pablo Palacios "Las Pitas"
1	NS-2: Parque Jipiro
E-2	NS-3: Estación Salvador Bustamente "Terminal Terrestre"
2	NS-4: Terminal Terrestre
3	NS-5: El Valle
4	NS-6: Loja Federal
5	NS-7: Villonaco (Mayorista)
6	NS-8: Puente Bolívar
7	NS-9: Hospital Isidro Ayora
8	NS-10: Benjamín Carrión
9	NS-11: Parque Central
10	NS-12: Miguel Riofrío
E-3	NS-13: Plaza de la Independencia "El León"
11	NS-14: Los Paltas
12	NS-15: Coliseo
E-4	NS-16: Estación Podocarpus "La Tebaida"

Fuente: Unidad Municipal de Tránsito de Loja, 2016

Tabla 7
Paradas SITU sentido sur- norte

N°	Nombre
E-4	NS-16: Estación Podocarpus "La Tebaida"
13	NS-1: Coliseo
14	NS-2: Los Paltas
E-3	NS-3: Plaza de la Independencia "El León"
15	NS-4: Miguel Riofrío
16	NS-5: Parque Central
17	NS-6: Benjamín Carrión
18	NS-7: Hospital Isidro Ayora
19	NS-8: Puente Bolívar
20	NS-9: Villonaco (Mayorista)
21	NS-10: Loja Federal
22	NS-11: El Valle
23	NS-12: Terminal Terrestre
E-2	NS-13: Estación Salvador Bustamente "Terminal Terrestre"
24	NS-14: Parque Jipiro
E-1	NS-15: Estación Pablo Palacios "Las Pitas"

Fuente: Unidad Municipal de Tránsito de Loja, 2016

Oferta de servicio

Según la Jefatura de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja para el 2015 el parque automotor fue 41.636, lo que genera una tasa de motorización para el cantón Loja de 173 vehículos por cada mil habitantes con una tasa promedio de crecimiento vehicular de 7.9%. (Jaramillo, 2016)

Transporte público y comercial en la ciudad de Loja

El transporte público y comercial está constituido por buses, vehículos de transporte escolar, taxis, transporte de carga y transporte de volquetes las cuales suman un total de 2.457 unidades en el año 2017 según la Unidad Municipal de Tránsito, siendo el servicio de taxi quien posee la mayor flota vehicular pues existe dos tipos de servicio tanto convencional con

un (49.25%) y ejecutivo con (18.56%), seguidamente del transporte de buses con un (10.01%) y de carga liviana con (9.89%) y con un porcentaje menor el transporte escolar con un (6.67%) como se puede observar en la tabla 8.

Tabla 8
Transporte público y comercial

Tipo de transporte	N° de vehículos	% de Participación
Transporte mixto	138	5.62%
Transporte escolar	164	6.67%
Transporte carga liviana	243	9.89%
Transporte intracantonal	246	10.01%
Transporte de taxis ejecutivo	456	18.56%
Transporte de taxis convencional	1210	49.25%
TOTAL	2457	100%

Fuente: Unidad Municipal de Tránsito de Loja, 2016

Según la Unidad de Tránsito Municipal de Loja en su informe emitido el 2016 indica que los movimientos que se generan diariamente en el transporte público y comercial en la ciudad son de 326.681 viajes, como se puede observar en la tabla 9 el bus es utilizado con mayor frecuencia con 53%, seguido del taxi con un 43% con una participación baja el transporte escolar con un 3%.

Tabla 9
Demanda diaria de transporte Público y Comercial

Definición	N° Usuarios	Tasa de generación de viajes	Viajes por día	Porcentaje
Bus	67963	2.56	173.987	53%
Taxi ejecutivo y convencional	55987	2.5	139.968	43%
Transporte escolar	5148	2	10.296	3%
Transporte de carga liviana	1944	1.25	2.430	1%
TOTAL	126125		326.681	100%

Fuente: Unidad Municipal de Tránsito de Loja, 2016

Transporte público urbano

El servicio de transporte lo brindan seis operadoras de las cuales cuatro operan dentro del límite urbano de la ciudad de Loja, una en la parroquia Malacatos y otra conecta las parroquias del norte del cantón Loja con la ciudad.

Tabla 10
Oferta de transporte de buses en el cantón Loja

Nombre	N° de Unidades
24 de Mayo	106
Urbaexpress	44
Urbasur	43
Cuxibamba	41
Interparroquial Vinoyacu Cia.Ltda	8
Cia. Urbadago S.A. (Malacatos)	4
TOTAL	246

Fuente: Unidad Municipal De Tránsito de Loja, 2016

Actualmente en la ciudad de Loja existen 10 líneas de transporte público que brindan el servicio de transporte urbano como se puede observar en la tabla 11 se realiza un resumen de los viajes anuales, los ingresos que genera cada uno y los porcentajes de participación de cada línea

Tabla 11
Líneas de transporte público y porcentaje de viajes al año en la ciudad

Línea	Nombre de la línea	# de viajes al año	Ingresos totales	% de participación por cada línea
Línea 1	Pitas – El rosal	3 550 000	\$ 958 500	6 %
Línea 2	Sauces – Argelia	16 028 007	\$ 4 327 562	25 %
Línea 3	Manzano – Virgempamba	724 507	\$ 195 617	1 %
Línea 4	Borja - Isidro Ayora	3 654 540	\$ 986 726	6%
Línea 5	Colinas Lojanas – Zamora Huayco	5 139 629	\$ 1 387 700	8%
Línea 7	Motupe – Punzara	8 418 346	\$ 2 272 953	13 %
Línea 8	Ciudad Victoria – Bolonia – Plateado	7 497 089	\$ 2 024 214	12%
Línea 10	Sauces – Pradera – Argelia	7 020 683	\$ 1 895 584	11%
Línea 11	Tierras Coloradas – Carigán	7 651 746	\$ 2 065 972	12%
Línea 12	SOMECE – San Cayetano	3 820 770	\$1 031 608	6%
Total		63 505 317	\$ 17 146 436	100%

Fuente: Unidad de Tránsito Municipal de Loja, 2016

Es notable que la línea 2 Sauces – Argelia posee mayor participación ya que realiza 16.028.007 viajes al año con un porcentaje de participación de 25% y genera ingresos de

\$4.327.562, seguidamente la línea 7 Motupe - Punzara tiene un porcentaje de participación del 13% y un número de viajes anuales de 8 418 346 generando un ingreso total de \$2.272 953, la de menor incidencia es la línea 3 que cubre la ruta Manzano – Virgempamba posee un número de viajes de 724.507 generando ingresos por el valor de \$195.617 con un porcentaje de participación del 1%.

El costo del pasaje está regulado por la ordenanza No. 055-2018 que reglamenta la operación del SITU en el cantón Loja en el capítulo V Art. 31 se fija en 0.30 centavos de dólar y de tarifa especial 0.15 centavos de dólar, el 78% de los ingresos totales son con tarifa común y el 22% con tarifa especial según la revista del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja.

Transporte comercial en la modalidad de Taxi

La ciudad de Loja cuenta con dos tipos de servicio de taxi bajo la modalidad convencional y ejecutivo a continuación, se presenta la lista de operadoras de taxi de los tipos y su forma de constitución de cada una empresa.

Oferta de taxi ejecutivo

Tabla 12
Lista de empresas de taxi ejecutivo

Nombre de la Empresa	N° de Unidades	Forma de constitución
Ciudad Victoria S.A.	19	Compañía Anónima
Discataxi S.A.	23	Compañía Anónima
Andina Sur Ansur S.A.	31	Compañía Anónima
Julio Ordoñez Esponosa S. A.	32	Compañía Anónima
Transpeñasur S.A.	33	Compañía Anónima
Riveras Del Alcazarriveral S.A.	36	Compañía Anónima
Sur Amigo Express Suramex S.A.	39	Compañía Anónima
Tenor C.A.	43	Compañía Anónima
Loja Norte Lojanorth S.A.	45	Compañía Anónima
Los Operadores Taxopel S.A.	47	Compañía Anónima
Loja Tusitica S.A.	49	Compañía Anónima
Inmaculada S.A. Inmase	59	Compañía Anónima
Total	456	

Fuente: Unidad de Tránsito Municipal de Loja, 2016

Oferta de taxi convencional

Tabla 13
Lista de taxis convencionales

Nombre de la empresa	N° de Unidades	Forma de constitución
Central	15	Cooperativa
18 De Noviembre	17	Cooperativa
Ciudad De Loja	19	Cooperativa
Union Lojana	25	Cooperativa
Ciudad De Mercadillo	27	Cooperativa
Libertor Bolivar	30	Cooperativa
El Valle de la ciudad de Loja	31	Cooperativa
La Tebaida	35	Cooperativa
Argelia	38	Cooperativa
Occidentaxi S.A.	40	Compañía Anónima
Presidente Isidro Ayora	41	Cooperativa
Ecuador	42	Cooperativa
Yaguarcuna	45	Cooperativa
La Universitaria	46	Cooperativa
Jipiro de la Ciudad de Loja	47	Cooperativa
Libertadores Loxa	48	Cooperativa
El Tejar	48	Cooperativa
La Pradera	51	Cooperativa
Orillas Del Zamora	52	Cooperativa
Sevilla De Oro	52	Cooperativa
Carigan	52	Cooperativa
Cristóbal Ojeda Dávila	54	Cooperativa
Las Palmas de Loja	54	Cooperativa
Miguel Riofrio	55	Cooperativa
Benjamín Carrión	57	Cooperativa
Ciudadadela Del Maestro	59	Cooperativa
Once De Mayo	65	Cooperativa
Terminal Terrestre	65	Cooperativa
TOTAL	1210	

Fuente: Unidad de Tránsito Municipal de Loja, 2016

Transporte comercial en la modalidad Escolar e Institucional

El servicio de transporte escolar e institucional se caracteriza por transportar pasajeros desde la puerta de la vivienda hasta la puerta de la institución o centro educativo y viceversa este servicio lo ofrecen 6 operadoras las cuales 5 operan dentro del límite urbano y una en Vilcambamba.

Tabla 14
Empresas de transporte escolar

NOMBRE	N° de Unidades	% de participación por # de unidades
Podocarpus	74	45%
Entre Ríos	49	30%
Trans Estusur	23	14%
Silva Gonzales Trans Estudiantil patria	9	5%
Castellana del sur	7	4%
Escovilcatrans	2	1%
Total	164	100%

Fuente: Unidad de Tránsito Municipal de Loja, 2016

En la tabla 14 se observa que la cooperativa Podocarpus es quien posee el mayor número de unidades lo que representa una competencia directa para la entidad objeto de estudio que posee 49 unidades, sin embargo, es notorio que goza de buen posicionamiento dentro del transporte bajo esta modalidad así mismo la empresa que no representa mayor competencia es Escovilcatrans que opera fuera de los límites urbanos y tiene dos unidades con una participación de 1%

Transporte comercial bajo la modalidad camionetas de alquiler

Este servicio se caracteriza por el transporte de carga atiende la necesidad de la población de transportar productos u objetos de un punto a otro de la ciudad sus puntos de parada están en lugares estratégicos cercanos a los mercados, ferias libres locales de venta de materiales de construcción, actualmente existen 14 operadoras de servicio de transporte bajo esta modalidad que se detallan a continuación:

Tabla 15
Operadoras de transporte modalidad Camionetas de Alquiler

Nombre de la operadora	Número de unidades	Forma de constitución
4 de Noviembre	14	Cooperativa
6 de Marzo	16	Cooperativa
8 de Diciembre	11	Cooperativa
“CAMPIL Campiña Lojana S.A.”	20	Compañía
Tene – Piedra Cristo Rey S.A.	17	Compañía
Nueva Granada	15	Cooperativa
Parque Bolivar	12	Cooperativa
Plateado Bajo Plateaba S.A.	31	Compañía
Puerta de la Ciudad S.A.	15	Compañía
Romero Ortiz Ciudad de Mercadillo S.A.	11	Compañía
San Jose	14	Cooperativa
Santa Rita	12	Cooperativa
“Jimenez Pardo Cia. Ltda”	15	Compañía
Orquisur Cia. Ltda	7	Compañía
“Pucacocha Cia. Ltda”	15	Compañía
“Rio Zamora Cia Ltada”	13	Compañía
El Capulí y Compañía	5	Compañía
Total	243	

Fuente: Unidad Municipal de Tránsito de Loja, 2016

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A.

Reseña histórica

En el año 2004 un grupo de personas deciden crear una cooperativa que brinde el servicio de transporte escolar denominada en primera instancia “Loja Ciudad Ecológica”, fue difícil ingresar a esta modalidad de transporte puesto que existía una cooperativa que ya brindaba el mismo servicio en la ciudad de Loja creándose un monopolio, sin embargo, por la dificultad al realizar los trámites en la ciudad de Quito en marzo del mismo año se cambia de figura legal y se constituye en Compañía de Nombre Colectivo bajo la denominación de Castro Abarca y Compañía (CACIA) con un capital social de \$270.00 cabe mencionar que

los tramites se lograron bajo un respaldo del Alcalde Dr. Bolívar Castillo, pues el Municipio de Loja ya tenía parte de las competencias de lo que era La Comisión Provincial de Tránsito.

Con el pasar de algunos años se estipula que en el territorio ecuatoriano no podía existir esta modalidad de empresas, razón por la cual en el 2009 la empresa toma la figura de sociedad anónima con el fin de no perder el permiso de operación, constituyéndose como la primera compañía de transporte escolar en el Ecuador que tomaba la decisión de transformarse y adoptar una nueva denominación y finalmente el 10 de diciembre después de haber cumplido con todos los requisitos que la Superintendencia de Compañías exigía se logró la transformación, el aumento de capital que sería a \$910.00 y una nueva razón social que es “Entre Ríos S.A.”, el 11 de diciembre del mismo año se la instituyó en el Registro Mercantil de la ciudad de Loja con un capital social de \$910.00 dividido en 182 acciones ordinarias y normativas de \$5 Por lo cual se mantiene hasta la actualidad.

Logotipo



Figura 5. Logotipo de la compañía Entre Ríos

Base legal

La compañía Entre Ríos S.A., regida por las siguientes disposiciones de:

- **La Superintendencia de Compañías.** - Ejerce la vigilancia y control de las compañías anónimas entre otras como organismo técnico y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.
- **Servicio de Rentas Internas.** - En materia tributaria observa el cumplimiento de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reglamentos.

- **Instituto de Seguridad Social.** -En referencia a derechos y obligaciones entre empleador y empleado
- **Ministerio de Trabajo.** - En referencia a derechos y obligaciones entre empleador y empleado.
- **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Loja.** - En lo que respecta al cumplimiento de impuestos por imposiciones afectan a todas las personas naturales y sociedades que realicen cualquier clase de actividad económica dentro del país.
- **Unidad Municipal de Tránsito y Transporte Terrestre.** – Es la unidad que se encarga de controlar, planificar y regular el tránsito y dentro del cantón Loja, así mismo emite los permisos de operación, aumento de cupos entre otras situaciones.
- **FENATEI.**-Es el ente que se encarga de gestionar y solicitar al Gobierno por las necesidades que requiere el transporte escolar e institucional a nivel nacional, así como canalizar los pedidos de las filiales en cuanto a situaciones que se dan en cada una de las provincias del País.

**Organigrama estructural
Compañía de transporte Entre Ríos S.A.**



Figura 6. Organigrama Estructural Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A.
Fuente: Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A.

El representante legal es el gerente quien está encargado de la gestión y dirección de la compañía, así mismo el directorio está conformado por los siguientes socios.

Tabla 16.

Directivos de la compañía

Nombre	Cargo
Wilmer Quiñonez	Presidente
Jimmy Quezada	Gerente
Elsa Jarrin,	Vocal
Jorge Calderon	Vocal
Jose romero	Vocal
Nancy Armijos	Vocal

Fuente: Directivos de la compañía

La compañía posee un total de 80 socios de los cuales 49 son activos es decir que poseen una unidad y 31 son pasivos es decir que son socios, pero no tienen un vehículo dentro de la compañía, los aportes mensuales para gastos administrativos son de 25.00 dólares para los socios activos y 10.00 dólares para los socios pasivos.

Ubicación

La Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Loja, en la ciudad de Loja, en el barrio Punzara, en la ciudadela Ciudad de Loja, en la calle Bacon intersección Torre Celi a cien metros de la Universidad Nacional de Loja.

Misión

La Compañía de Transporte Escolar ENTRE RÍOS S.A., es un importante proveedor de Transporte Escolar e Interinstitucional 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.

Visión

Para el 2015, ser una empresa rentable, líder en la provincia de Loja, en servicio de Transporte Terrestre Escolar e Interinstitucional; caracterizada por su confiabilidad, solidaridad, competitividad; sostenibilidad y sustentabilidad, que satisface las necesidades de la sociedad en general.

Valores institucionales

Se establece estándares por un servicio de transporte e interinstitucional con calidad que están alineados a los valores corporativos de toda la organización orientada a los clientes y los mercados en los que se desenvuelve la compañía que se detalla a continuación:

- ✓ **Honestidad:** Actuar con sinceridad hacia nuestros clientes, proveedores y nuestros compañeros trabajando con eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa.
- ✓ **Confiabilidad:** Ofrecer a nuestros clientes la certeza de ser una empresa que brinda absoluta confianza y bienestar en cuidado e integridad física y emocional.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplir eficientemente las tareas, compromisos y obligaciones contraídas.
- ✓ **Lealtad:** Querer nuestro trabajo e identificarnos con las metas y objetivos de la empresa, enfocándonos al desarrollo de la lealtad recíproca con nuestros clientes.
- ✓ **Disponibilidad:** Somos personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que está en nuestras manos.

Oferta de servicios

La compañía ofrece los siguientes servicios:

- ✓ Transporte escolar
- ✓ Transporte institucional
- ✓ Salidas de observación de campo

La compañía mantiene contratos con las empresas del sector público como son ECU 911 a Servicio de Rentas Internas y CELEC GENSUR. a quienes ofrece el transporte institucional es decir transporta a los usuarios desde la institución hacia su lugar de destino.

DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Este diagnóstico se realizó para conocer las actividades que realiza la Compañía de Transporte Entre Ríos S.A. para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que encuentran presentes en el entorno y afectan de manera positiva o negativa.

Análisis interno

Tabulación de las encuestas aplicadas a los socios

1. ¿Usted conoce si la compañía tiene una misión, visión, objetivos y valores institucionales?

Tabla 17.
Conocimiento de misión y visión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	35%
No	52	65%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

De acuerdo a la pregunta planteada el 65% manifiesta desconocer si la compañía posee misión, visión, objetivos y valores institucionales lo que representa una **Debilidad** que sus socios desconozcan hacia donde pretende llegar en el futuro.

2. ¿Cree que la infraestructura de la compañía es óptima y adecuada?

Tabla 18.
Opinión de la infraestructura

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	81%
No	15	19%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

El 81% de los socios reconocen que la infraestructura con la que cuentan se encuentra en óptimas condiciones y es adecuada para llevar a cabo asambleas, actividades sociales lo que representa una **Fortaleza**, en tanto que el 19% considera que al ser una compañía con sede propia podría mejorar sus instalaciones.

3. ¿Cómo define el ambiente de trabajo dentro de la compañía?

Tabla 19.
Ambiente laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	5%
Bueno	56	70%
Regular	20	25%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

El 70% de los socios consideran que el ambiente laboral es bueno puesto que existe confianza y compañerismo entre los socios en tanto que el 25% manifiesta que es regular y un 5% menciona que es excelente determinando una **fortaleza** para la compañía contar con un clima laboral propicio para desarrollar sus actividades.

4. Usted ha recibido capacitaciones.

Tabla 20.
Capacitaciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	70%
No	24	30%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

Como se puede observar en la tabla 20 el 70% de los socios afirman que han recibido capacitaciones siendo este factor una **fortaleza** es necesario resaltar que la compañía no posee dentro de las políticas un plan de capacitación continuo, sin embargo, los directivos pensando en el bienestar no solo del socio sino de la entidad, las realiza. No obstante, el 30% manifiesta que no las ha recibido con lo que se determina que no todos los socios asisten a las capacitaciones.

5. Seleccione los ítems acerca de las capacitaciones que usted ha recibido.

Tabla 21.
Capacitaciones que ha recibido

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	56	29%
Leyes de tránsito	79	41%
Relaciones humanas	60	31%
Total	195	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

Los socios manifiestan que el 41% de las capacitaciones recibidas han sido en leyes de tránsito, seguidamente de relaciones humanas con un 31% y el 29% en atención al cliente, se considera una **fortaleza** que los socios estén periódicamente actualizándose de los cambios que se dan en la normativa de tránsito debido a la naturaleza de los servicios que brinda la compañía.

6. Hace qué tiempo usted renovó su vehículo:

Tabla 22.

Renovación de vehículo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 años	5	10%
4 a 6 años	24	49%
7 a 9 años	9	18%
más de 9 años	11	22%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

Se evidencio que la flota vehicular se concentra en un 49% las unidades renovadas en un rango de 4 a 6 años, seguidamente del 22% que representa a las furgonetas con más de 9 años, con un 18% que fueron renovados en rango de 7 a 9 años y con una participación menor del 10% los de 1 a 3 años, se determina que el parque automotor es moderno y se puede brindar servicios con calidad y comodidad determinándose una **fortaleza**.

7. ¿Usted dispone de algún seguro de vida o de accidentes?

Tabla 23.

Disposiciones de seguros de vida o accidentes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	11%
No	71	89%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

Según los socios encuestados el 89% revela que no posee seguros de vida o de accidentes considerando una **debilidad**, que únicamente disponen del Sistema Público para pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT), en tanto que 11% han manifestado que si posee seguro de responsabilidad o daños contra terceros ya que al ser una compañía que ofrece sus servicios a instituciones es necesario contar con este tipo de seguros.

8. Cuando usted ingreso a ser socio de la compañía se le socializo un manual de funciones.

Tabla 24.
Socialización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	43%
No	46	58%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

En la tabla 24 se puede observar que el 43% de los socios manifiestan que al ingresar a la compañía en la calidad de nuevo socio se le realizó la socialización del manual de funciones, en tanto que el 58% afirma que no se le socializó lo que se considera una **debilidad** que el socio desconozca cuales son sus responsabilidades.

9. ¿Cuáles son las sanciones en caso de incumplimiento a los reglamentos de la compañía?

Tabla 25.
Sanciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Multas	80	100%
Suspensión temporal	0	0%
Expulsión de la compañía	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

El 100% de los socios encuestados manifestaron estar de acuerdo y conocen que la sanción en caso de incumplimiento de los reglamentos como en el caso de faltar de palabra a un socio o cliente se deberá cancelar una multa de \$100.00, ésta se encuentra establecida en las

políticas de la compañía se determina una **fortaleza** que todos tengan conocimiento de cuál es la sanción si infringen los reglamentos.

10. De la siguiente clasificación ¿Qué tipo de líder considera usted al gerente?

Tabla 26.
Tipos de líderes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Líder Autocrático	0	0%
Líder democrático	80	100%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

El 100% de los socios manifiestan que el gerente es un líder democrático, haciendo referencia a que considera la opinión y busca la participación de todos los socios para realizar actividades siendo una **fortaleza** que se tome en cuenta el punto de vista de sus colaboradores.

11. ¿Cómo califica usted la gestión de la gerencia?

Tabla 27.
Calificaciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	15%
Bueno	64	80%
Regular	4	5%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

El 80% de los socios determinan que la gestión que realiza es buena seguido de un 15% que está de acuerdo que es excelente y un 5% que es regular, es necesario destacar que ningún

socio considera malo, pues es claro que tener la responsabilidad de administrar una empresa es muy importante siendo una **fortaleza** que los socios valoren el trabajo que realiza el gerente por el bienestar de la compañía.

12. Está usted de acuerdo con el valor mensual que aporta en la compañía.

Tabla 28.
Valor de aporte

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	71	89%
No	9	11%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis:

De los 80 socios el 89% afirman estar de acuerdo con la contribución mensual en tanto que la diferencia del 11% están en desacuerdo se determina una **fortaleza** puesto que la mayoría está conforme con la cuota cabe recalcar que los socios activos aportan con una cuota de \$25,00 y los socios pasivos con \$10,00 mensuales.

13. Según su criterio ¿Cuáles son los factores externos que afectan en forma positiva o negativa en la compañía?

Tabla 29.
Factores

Factores positivos	Factores negativos
No eliminación del subsidio al diésel.	Competencia ilegal
Exoneración del 100% al impuesto ambiental.	Incumplimiento de acuerdos ministeriales
Buen servicio	
Formar parte del FENATEI	

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

Dentro de los factores positivos manifestados por parte de los socios se encuentran que el precio del diésel que se mantiene luego de la anulación del decreto que anunciaba el incremento del combustible, así mismo consideran favorable estar exentos del 100% al impuesto ambiental para todo el transporte bajo la modalidad de escolar e institucional, los socios consideran que el servicio que ofrecen es de calidad por lo que a su vez consideran que es necesario implementar capacitaciones en atención al cliente.

Dentro de los aspectos negativos se encuentran vehículos no autorizados que no cuentan con las condiciones óptimas para este tipo de modalidad de transporte lo que genera competencia desleal, por otra parte, se encuentra el incumplimiento de acuerdos ministeriales por parte de ciertas instituciones educativas de contar con una entidad que preste el servicio puerta a puerta.

14. ¿Qué factores considera como fortalezas y debilidades de la compañía?

Tabla 30.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Sede propia	No posee un plan de capacitación continuo
Compañerismo	Falta de marketing
Flota vehicular moderna	Planificación estratégica desactualizada
Prestación de servicios a entidades del estado	

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis

Como fortalezas los socios consideran contar con sede propia brinda seguridad, confianza y estabilidad además evitan incurrir en gastos de arrendamiento, además está el compañerismo entre los socios para crear un ambiente laboral propicio como también ganar el concurso en el portal de compras públicas y poder prestar servicios a entidades del estado.

Dentro de las debilidades manifiestan no se cuenta con un plan de capacitación continuo por lo que consideran incluir las capacitaciones dentro de las políticas institucionales, la falta de marketing para dar a conocer a los servicios y finalmente contar con una planificación desactualizada a generando que los socios desconozcan hacia donde pretende llegar la compañía.

15. Considera usted que la compañía tiene aspectos a mejorar.

Tabla 31.
Aspectos a mejorar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	86%
No	11	14%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Análisis:

El 86% de los socios consideran evolucionar e innovar es fundamental para poder perdurar en el mercado, de esta manera, mencionan que los aspectos que se puede mejorar son los siguientes: puntualidad en los pagos de las aportaciones mensuales, que las capacitaciones sean parte de las políticas institucionales. Por otra parte, el 14% considera que la compañía se encuentra trabajando sin inconvenientes y debe seguir como esta hasta la actualidad.

Diagnostico económico financiero

Para realizar el diagnóstico financiero de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. se consideraron los estados financieros de los periodos 2016 - 2017 y se procedió a la aplicación de los análisis vertical y horizontal, así como la aplicación de algunos indicadores financieros que permiten evidenciar la situación económica financiera de la misma.

Análisis vertical al estado de situación financiera

Tabla 32.
Análisis vertical

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A.				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre del 2017				
Valores expresados en Dólares de los Estados Unidos de América				
1	ACTIVO			
101	ACTIVO CORRIENTE	9944.59	100%	12.79%
1010103	Bancos	5978.69	60%	7.69%
1010104	Coop. Padre Julián Lorente	50.00	1%	0.06%
1010105	Cooperativa Cristo Rey	239.77	2%	0.31%
1010207011	Cuentas por cobrar varios	817.11	8%	1.05%
1010403	Anticipos a proveedores	40.50	0.4%	0.05%
101040402	Anticipo proveedores ecu 911	539.90	5%	0.69%
101050201	Retención en la fuente renta ventas	2278.62	23%	2.93%
102	ACTIVO NO CORRIENTE	67833.00	100%	
1020101	Terrenos	47282.28	70%	60.79%
1020102	Edificios	23717.72	35%	30.49%
1020105	Muebles y enseres	455.00	0.67%	0.59%
1020107	Equipo de oficina	275.00	0.41%	0.35%
1020108	Equipo de computación	3016.76	4.45%	3.88%
1020110	Software	700.00	1.03%	0.90%
102011301	Depreciación acumulada de muebles y enseres	-57.07	-0.08%	-0.07%
102011302	Depreciación acumulada de equipo de computación	-473.00	-0.70%	-0.61%
102011303	Depreciación acumulada de propiedades de inversión	-2584.60	-3.81%	-3.32%
1020204	(-) Deterioro acumulado de propiedades de inversión	-3372.50	-4.97%	-4.34%
1020206	(-) Depreciación acumulada de edificio	-1126.59	-1.66%	-1.45%
	TOTAL ACTIVO	77777.59		100%
2	PASIVO			
201	PASIVO CORRIENTE	1579.63	100%	2.03%
201070102	Retención compra - IVA	76.59	5%	0.10%
201070103	Retención compra - renta	329.72	21%	0.42%
2010703	Con el IESS	171.26	11%	0.22%
2010704	Por beneficios de ley a empleados	378.67	24%	0.49%
2010705	Participación trabajadores por pagar del ejercicio	289.51	18%	0.37%
2010707	Sueldos por pagar	333.88	21%	0.43%
202	PASIVO NO CORRIENTE	3163.51	100%	
20203	Obligaciones con instituciones financieras	3163.51	100%	4.07%
	TOTAL PASIVO	4743.14		6.10%
3	PATRIMONIO NETO			
301	CAPITAL	910.00	100%	1.17%
30101	Capital suscrito o asignado	910.00	100%	
304	RESERVAS	127.78	100%	0.16%
30401	Reserva legal	127.78	100%	
306	RESULTADOS ACUMULADOS	70846.70	100%	91.09%
30602	(-) Pérdidas acumuladas	-1171.85	-2%	-1.51%
30603	Resultados acumulados provenientes de adopción por primera	72018.55	102%	92.60%
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	1149.97	100%	1.48%
30701	Ganancia neta del periodo	1149.97	100%	
	TOTAL PATRIMONIO NETO	73034.45		93.91%
	EXCEDENTE DEL EJERCIO	1930.07		2.48%
	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	77777.59		100%

Fuente: Estados financieros de la Cía. Entre Ríos periodo 2017



Figura 7. Análisis del activo

Fuente: Estados financieros de la Cía. Entre Ríos periodo 2017

Análisis

A través del análisis vertical a la estructura de los activos del período 2017 se pudo evidenciar que activo corriente posee una participación 12.79% que equivale a un valor de \$9.944,59 y el activo no corriente representa el 87.21% correspondiente al valor de \$67.833,00; el activo corriente es el activo que la compañía puede hacer líquido a corto plazo el 63% se encuentra en las instituciones financieras como en Bancos 60%, Cooperativa Cristo Rey 2% y en la Cooperativa Padre Julián Lorente el 1%; seguidamente el 23% corresponde a la retención en la fuente ventas.

En cuanto a la estructura al activo no corriente las cuentas con mayor relevancia son Terrenos y Edificios con un 70% y 35% respectivamente mismas son equivalentes a \$71.000,00 que es dónde opera la sede; y los muebles y enseres, equipo de oficina, equipo de oficina, y equipo de computación y software corresponden al 6.40% del total de activo no corriente y las depreciaciones acumuladas constituyen el 11.2%



Figura 8. Total pasivo más patrimonio
Fuente: Estado de situación Financiera, 2017

Análisis

La estructura de los pasivos en el año 2017 posee un total de \$4,743.14, dividido en pasivo corriente y no corriente con valores porcentuales de 2,03% y 4,07%, así mismo el pasivo corriente posee un porcentaje no muy significativo, pues únicamente se mantiene obligaciones legales, sin embargo el pasivo no corriente está compuesto por una obligación a largo plazo que se mantiene con el Banco de Loja y representa un 4,07% equivalente a \$3,163.51 cabe destacar es bueno para la compañía no tener obligaciones con terceros y poseer una deuda a largo plazo es favorable porque se puede pagar en cuotas pequeñas y no se ve afectada la liquidez.

Por otra parte, el patrimonio posee un porcentaje representativo de 93,90% a su vez la cuenta con mayor concentración es resultados acumulados con un 91,09%, con un bajo porcentaje de participación las cuentas resultado del ejercicio que representan los resultados positivos obtenidos del ejercicio económico y capital que representan la aportación de los socios con valores de 1.48% y 1.17% respectivamente.

Análisis vertical del estado de resultados

El análisis vertical permitió identificar la estructura, composición o participación de las cuentas con relación a los ingresos de la compañía.

Tabla 33.
Estado de resultados

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A.				
ESTADO DE RESULTADOS				
Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre del 2017				
Valores expresados en Dólares de los Estados Unidos de América				
4	INGRESOS			
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	108,334.05	100%	99.83%
40102014	Hojas membretadas	98.00	0.1%	0.09%
401020201	Prestación de servicios CELEC GENSUR	53913.36	50%	49.68%
401020202	Prestación de servicios ECU 911	6019.44	6%	5.55%
401020203	Prestación de servicios SRI	16200.00	15%	14.93%
4010204	Mensualidades	15825.00	15%	14.58%
4010205	Ingresos nuevos socios	14050.00	13%	12.95%
4010207	Stickers	30.00	0.03%	0.03%
40140213	Otros ingresos	2198.25	2%	2.03%
403	OTROS INGRESOS	187.17	100%	0.17%
4030	Intereses financieros	81.33	43%	0.07%
40305	Otras rentas	105.84	57%	0.10%
	TOTAL INGRESOS	108,521.22		100%
52	GASTOS			
5201	GASTOS DE VENTA	99,310.20	100%	93.17%
52010101	Sueldos	9,527.52	10%	8.94%
52010201	Aporte patronal	1,157.52	1.17%	1.09%
52010302	Décimo Tercer sueldo	859.38	0.87%	0.81%
52010301	Décimo cuarto sueldo	1,062.50	1.07%	1.00%
52010303	Vacaciones	187.50	0.19%	0.18%
52010306	Gasto 15% de utilidades de trabajadores	171.71	0.17%	0.16%
51020124	Fondo de reserva	166.58	0.17%	0.16%
52111	Promoción y publicidad	135.44	0.14%	0.13%
520115	Transporte	77,007.76	77.54%	72.25%
52117	Gasto de viaje	558.77	0.56%	0.52%
52011801	Agua	47.62	0.05%	0.04%
52011803	Luz	63.01	0.06%	0.06%
52011804	Telefonía fija	49.96	0.05%	0.05%
52011805	Telefonía móvil	354.00	0.36%	0.33%
52011810	Telecomunicaciones	490.84	0.49%	0.46%
52011811	Iva compras	337.38	0.34%	0.32%
520121	Depreciaciones	1,126.59	1.13%	1.06%
5230128	otros gastos	6,006.12	6.05%	5.63%
5202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	7,280.95	100%	6.83%
520208	Mantenimiento y reparaciones	436.70	6%	0.41%
520214	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1,168.80	16%	1.10%
52021809	Arreglo floral	30.00	0.4%	0.03%
52022701	Liquidación de socio	2,400.00	33%	2.25%
52022801	Ayudas económicas	800.00	11%	0.75%
52022803	FENATEI	600.00	8%	0.56%
52022804	Imprenta y reproducción	6.00	0.08%	0.01%
52022808	Infocus	8.00	0.1%	0.01%
52022809	Utilices de oficina	10.50	0.14%	0.01%
52022810	Ayuda por fallecimiento	446.76	6%	0.42%
52022813	Suministro de oficina	151.91	2%	0.14%
52022817	Gasto no deducible	8.57	0.1%	0.01%
52022818	Patente	474.26	7%	0.44%
52022819	Predio urbano	91.01	1%	0.09%
52022820	Superintendencia de compañías	61.50	1%	0.06%
52022822	Cuerpo de bomberos	21.60	0.3%	0.02%
52022823	Refrigerios	17.00	0.2%	0.02%
52022825	Gastos bancarios	548.34	8%	0.51%
	TOTAL GASTOS	10,6591.15		100%
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1,930.07		2%

Fuente: Estados financieros de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos, periodo 2017

Análisis

Durante el período 2017 obtuvo ingresos totales de \$108.521,22 este rubro está distribuido en ingresos de actividades ordinarias en un 99.83% representando un monto de \$108,334.05 y en otros ingresos con un 0.17% con valor de \$187.17; dentro de los ingresos se encuentra los valores obtenidos por el servicio institucional a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC GENSUR con mayor participación de 49.68%; Servicio de Rentas Internas SRI con un 14.93% y Coordinación Zonal 7 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 con 5.55% dando un total de ingresos por prestación de servicios a instituciones del sector público un monto de \$76.132,80. Seguidamente los ingresos por mensualidades y la cuenta de nuevos socios representa 14,58% y 12,95% respectivamente.

Por otra parte, el total de gastos asciende a \$106.591,15; de los cuales el 93,17% corresponden a gastos de venta y la diferencia a gastos administrativos, dentro de los gastos de venta los rubros más importante son transporte que posee una importante concentración de 72,25% que es equivalente a un monto de \$77.007,76 valor que se justifica por el traspaso de los valores que les corresponde a los socios que prestaron el servicio institucional, la cuenta sueldos representa el 8,94% son los valores que se cancela a los administrativos y las otras partidas tiene baja participación. Así mismo los gastos administrativos representan un total de \$7.280,95 de este valor el más significativo es liquidación de un socio por el valor de \$2,400.00 las demás partidas tienen una baja participación.

Tabla 34.
Balance de situación financiera

COMPañÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre del 2017				
Valores expresados en Dólares de los Estados Unidos de América				
ACTIVO	AÑO 2017	AÑO 2016	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE				
Caja chica		50.00	-50.00	-100%
Bancos	5978.69	730.71	5247.98	718%
Coop. Padre Julián Lorente	50.00	50.00	0.00	0%
Cooperativa cristo rey	239.77	238.11	1.66	1%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados		5593.50	-5593.50	-100%
Cuentas por cobrar varios	817.11	638.95	178.16	28%
Seguros pagados por anticipado		640.00	-640.00	-100%

Anticipos a proveedores	40.50	0.00	40.50	100%
Anticipos proveedores ECU 911	539.90	539.90	0.00	0%
Anticipo proveedores CELEC GESUR		1178.85	-1178.85	-100%
Retención en la fuente renta ventas	2278.62	3974.00	-1695.38	-43%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9944.59	13634.02	-3689.43	-27%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Terrenos	47282.28		47282.28	100%
Edificios	23717.72	71000.00	-47282.28	-67%
Muebles y enseres	455.00	455.00	0.00	0%
Equipo de oficina	275.00	275.00	0.00	0%
Equipo de computación	3016.76	3016.76	0.00	0%
Software	700.00	700.00	0.00	0%
Depreciación acumulada de muebles y enseres	57.07	-57.07	0.00	0%
Depreciación acumulada de equipo de oficina	-473.00	-578.84	105.84	-18%
Depreciación acumulada de equipo de computación	-2584.60	-2584.60	0.00	0%
(-) deterioro acumulado de propiedades de inversión	-3372.50	0.00	-3372.50	-100%
(-) depreciación acumulada de edificio	-1126.59	-3372.50	2245.91	-67%
Activos por impuestos diferidos	0.00	126.35	-126.35	-100%
Acciones de la compañía	0.00	4000.00	-4000.00	-100%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	67833.00	72980.10	-5147.10	-7%
TOTAL ACTIVO	77777.59	86614.12	-8836.53	-10%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar	0.00	57.75	-57.75	-100%
Proveedores locales	0.00	209.60	-209.60	-100%
Accionistas por pagar	0.00	171.00	-171.00	-100%
Cuentas por pagar - liquidación	0.00	927.46	-927.46	-100%
Retención compra - iva	76.59	76.59	0.00	0%
Retención compra - renta	329.72	379.64	-49.92	-13%
Con el IESS	171.26	169.55	1.71	1%
Por beneficios de ley a empleados	378.67	27.30	351.37	1287%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	289.51	1108.78	-819.27	-74%
Sueldos por pagar	333.88	3821.84	-3487.96	-91%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1579.63	6949.51	-5369.88	-77%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones con instituciones financieras	3163.51	5762.29	2598.78	-45%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	3163.51	5762.29	-2598.78	-45%
TOTAL PASIVO	4743.14	12711.80	-7968.66	-63%
PATRIMONIO NETO				
CAPITAL				
Capital o asignado	910.00	910.00	0.00	0%
RESERVAS	127.78	0.00	127.78	100%
Reserva legal	127.78	0.00	127.78	100%
RESULTADOS ACUMULADOS	70846.70	71847.56	-1000.86	-1%
(-) pérdidas acumuladas	-1171.85	-170.99	-1000.86	585%
Resultados acumulados provenientes de adopción por primer	72018.55	72018.55	0.00	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1149.97	0.00	1149.97	100%
Ganancia neta del periodo	1149.97	0.00	1149.97	100%
TOTAL PATRIMONIO NETO	73034.45	72757.56	276.89	0.38%
EXCEDENTE DEL EJERCIO	1930.07	1144.76	785.31	69%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	77777.59	86614.12	-8836.53	-10%

Fuente: Estados financieros de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. periodo 2016-2017

Análisis

La compañía presenta una disminución en el total del activo del 10% lo que representa un valor de \$8.836,53 la mayor disminución se concentra en el activo corriente esto se debe a que la cuenta documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados es cancelada en su totalidad, de la misma manera que la cuenta seguros pagados por anticipado fue eliminada por disposición de la asamblea, seguidamente la cuenta retención en la fuente renta ventas posee una reducción de 43% sin embargo, el dinero proveniente de la cuenta documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados se encuentra en la cuenta bancos obteniendo un valor de \$5.978,68 frente a un valor de \$730,71 del año anterior este aumento refleja una variación relativa de 718% siendo este porcentaje el más representativo del total de activos.

En tanto que el activo no corriente tuvo una variación la cuenta Edificios por un valor de \$71.000,00 y en el año 2017 subdivide la cuenta Edificios en Terrenos por un valor de \$47.282,28 y la diferencia que es un valor de \$23.717,72 en Edificios, así mismo, se elimina la cuenta Acciones de la compañía ya que fue colocada por error realizando el ajuste en el año 2017. El Pasivo Corriente presenta una disminución de 77%, dado que se cancelan todas las obligaciones con terceros y se quedan únicamente las obligaciones legales en el año, siendo una **Fortaleza** que se haya finiquitado las deudas con terceros, en lo que respecta al Pasivo no Corriente disminuye un 45% pues se va cancelando las cuotas de las Obligaciones con instituciones financieras. Finalmente, el Patrimonio refleja un leve aumento de 0.38%, que equivale a un monto de 276.89

Tabla 35.
Estado de Resultados

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A.				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre del 2017				
Valores expresados en Dólares de los Estados Unidos de América				
CUENTA	AÑO 2017	AÑO 2016	V. ABSO	V. RELATIVA
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
Hojas membretadas	98.00		98.00	100%
Prestación de servicios celec gensur	53913.36		53913.36	100%
Prestación de servicios ecu 911	6019.44		6019.44	100%
Prestación de servicios Sri	16200.00		16200.00	100%
Prestación de servicios		106552.08	-106552.08	-100%
Mensualidades	15825.00	11252.00	4573.00	41%
Ingresos nuevos socios	14050.00	5300.00	8750.00	165%

Stickers	30.00	38.00	-8.00	-21%
Multas		28.00	-28.00	-100%
Certificados a los socios		213.75	-213.75	-100%
otros ingresos	2198.25	1704.17	494.08	29%
TOTAL DE INGRESOS	108334.05	125088.00	-16753.95	-13%
OTROS INGRESOS	187.17	57.22	129.95	227%
intereses financieros	81.33	57.22	24.11	42%
Otras rentas	105.84		105.84	100%
TOTAL INGRESOS	108521.22	125145.22	-16624.00	-13%
GASTOS				
GASTOS DE VENTA				
Sueldos	9527.52	9463.55	63.97	1%
Aporte patronal	1157.52	1149.79	7.73	1%
Décimo Tercer sueldo	859.38	393.16	466.22	119%
Décimo cuarto sueldo	1062.50	2.03	1060.47	52240%
Vacaciones	187.50	228.86	-41.36	-18%
Gasto 15% de utilidades de trabajadores	171.71		171.71	100%
Fondo de reserva	166.58	32.57	134.01	411%
Desahucio		97.74	-97.74	-100%
Promoción y publicidad	135.44	607.27	-471.83	-78%
Transporte	77007.76	106552.08	-29544.32	-28%
Alquiler de local		87.72	-87.72	-100%
Gasto de viaje	558.77		558.77	100%
agua	47.62	42.58	5.04	12%
luz	63.01	66.73	-3.72	-6%
Telefonía fija	49.96		49.96	100%
Telefonía móvil	354.00	287.26	66.74	23%
Telecomunicaciones	490.84	669.46	-178.62	-27%
Iva compras	337.38	147.26	190.12	129%
Depreciaciones	1126.59		1126.59	100%
otros gastos	6006.12	25.30	5980.82	23640%
TOTAL GASTOS DE VENTA	99310.20	119853.36	-20543.16	-17%
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Mantenimiento y reparaciones	436.70		436.70	100%
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1168.80		1168.80	100%
Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles	0.00	45.54	-45.54	-100%
Arreglo floral	30.00		30.00	100%
Liquidación de socio	2400.00	800.00	1600.00	200%
Ayudas económicas	800.00	200.00	600.00	300%
Stickers		7.20	-7.20	-100%
Fenatei	600.00	300.00	300.00	100%
Imprenta y reproducción	6.00	14.10	-8.10	-57%
Infocus	8.00	63.59	-55.59	-87%
Útiles de oficina	10.50	0	10.50	100%
Ayuda por fallecimiento	446.76	0	446.76	100%
Gasto financiero	0.00	790.87	-790.87	-100%
Costo certificaciones		4.46	-4.46	-100%
Suministro de oficina	151.91	490.29	-338.38	-69%
Gasto no deducible	8.57	35.11	-26.54	-76%
Patente	474.26	457.67	16.59	4%
Predio urbano	91.01	76.45	14.56	19%
Superintendencia de compañías	61.50	450.89	-389.39	-86%
Gasto aniversario		60.70	-60.70	-100%
Cuerpo de bomberos	21.60	21.60	0.00	0%
Refrigerios	17.00	295.89	-278.89	-94%
Gastos bancarios	548.34	32.74	515.60	1575%
Total Gastos Administrativos	7280.95	4147.70	3133.85	76%
TOTAL GASTOS	106591.15	124000.46	-17409.31	-14%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1930.07	1144.76	785.31	69%

Fuente: Estados financieros de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. periodo 2016-2017

Análisis.

Los ingresos tienen una disminución de 13% del año 2017 frente al año 2016, como se puede observar la cuenta prestación de servicios posee un valor de \$106.552,08 para el año 2016, sin embargo, para el año 2017 los ingresos por prestación de servicios se los clasifica por empresas dando una sumatoria de \$76,132.80 por ingresos por prestaciones de servicios siendo la diferencia de un año a otro de \$30,419.28 lo que representa una **Debilidad** que los ingresos disminuyan, por otra parte el ingreso de socios nuevos generaron un incremento de 165% pasando de un valor de \$5,300.00 en año 2016 a \$14,050.00 para el año 2017, paralelamente a esto se incrementa la cuenta Mensualidades en 41% .

El total de Gastos decreció un 14%, la compañía posee Gastos de ventas que disminuyeron un 17% como consecuencia de la reducción de ingresos y para el año 2017 posee gastos administrativos por un valor de \$7,280.95.

Informe de los análisis financieros.

Los estados financieros son documentos de gran importancia que resumen la información económica de la entidad, con la finalidad de dar a conocer una visión general de la misma de un determinado período. El estado de situación financiera está constituido con el Activo, Pasivo y Patrimonio.

Al finalizar el análisis vertical del año 2017 se determina que existe una reducción en los activos corrientes, pues los documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados han sido finiquitadas por los clientes, así mismo se reduce la Retención en la fuente renta ventas puesto que en el año antes mencionado el Servicio de Rentas Internas (SRI) contrata los servicios en menor proporción que el año anterior reduciendo los ingresos, igualmente se elimina la cuenta seguros pagados por anticipados por decisión de la asamblea. Por otra parte, en el activo no corriente se elimina la cuenta Acciones de la compañía lo que genera una disminución.

El pasivo tiene una ligera reducción, sin embargo, no representa mayor compromiso para la compañía pues el activo puede cubrir de manera total las obligaciones sin correr ningún riesgo.

Así mismo el estado de resultados refleja una disminución de en los ingresos de 13% esta disminución se argumenta con la reducción de la prestación de servicios al Servicio de Rentas Interna y no se aplicaron multas en el año 2017; igualmente se reducen los gastos de venta en un 17% y en los gastos administrativos un aumento significativo de 76% entre los rubros más representativos se encuentran Liquidación de socio, ayudas económicas, ayuda por fallecimiento y gastos bancarios.

APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Indicador de liquidez corriente

Óptimo: igual o mayor a 1

Se mide en: Veces

$$\text{Año 2017} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{9944.59}{1579.63} = \mathbf{3.14}$$

$$\text{Año 2016} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{13634.02}{6949.51} = \mathbf{1.96}$$

Análisis

El indicador de liquidez corriente mide la capacidad de pago que tiene la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas es así que en el 2016 cuenta con 1.96 veces y en el 2017 cuenta con 3.14 veces para cumplir con un dólar de obligación a corto plazo y responder de forma inmediata, para el presente indicador lo óptimo debe ser igual o mayor a 1 demostrando que posee buena liquidez siendo una **fortaleza**.

Capital de trabajo.

Óptimo: Valor absoluto

Se mide en: Dólares

$$\text{Año 2017} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente} = \$ 9944.59 - \$ 1579.63 = \$ 6781.08$$

$$\text{Año 2016} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente} = \$ 13634.02 - \$ 6949.51 = \$ 6684.51$$

Análisis

Este indicador revela capacidad económica para responder obligaciones con terceros. Es decir, cómo queda la compañía una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo para el año 2017 se obtuvo un capital de trabajo de \$6.781,07 y en el 2016 posee \$6.684,51, la variación entre los años es pequeña sin embargo es necesario destacar que se cuenta con los recursos necesarios para el normal funcionamiento luego de cancelar sus pasivos corrientes siendo una **fortaleza**.

INDICADORES DE SOLVENCIA

Indicador de endeudamiento de activos

Óptimo: Mientras más alto mejor.

Se mide en: Porcentaje

$$\text{Año 2017} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}} = \frac{4743.14}{77777.59} = 0.06$$

$$\text{Año 2016} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}} = \frac{12711.80}{86614.12} = 0.14$$

Análisis

Con la aplicación de este indicador se determina la participación de los acreedores sobre el valor de toda la compañía, es decir que por cada dólar invertido en los activos en año 2016

posee el 14% y en el año 2017 cuenta con 6% correspondiente a las aportaciones de los acreedores es una **fortaleza** considerando que el presente indicador debe mantenerse en porcentajes bajos.

Indicador de endeudamiento patrimonial

Óptimo: Mientras más bajo mejor

Se mide en: Porcentaje

$$\text{Año 2017} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}} = \frac{4743.14}{73034.45} = 0.06$$

$$\text{Año 2016} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}} = \frac{12711.80}{72018.55} = 0.17$$

Análisis

Este indicador permite calcular el grado de participación de los acreedores sobre el patrimonio mientras más bajo sea este indicador es mejor, además permite evaluar la capacidad para responder a sus compromisos obteniendo en el año 2017 un 6% y en año 2016 un 17% es decir que por cada dólar de inversión existe 6 y 17 centavos de inversión por medio de deuda siendo una **fortaleza** que los socios sean quienes financian a la compañía.

RAZONES DE ACTIVIDAD

Rotación de activo fijo

Óptimo: Igual o mayor a 1

Se mide en: Veces

$$\text{Año 2017} = \frac{\text{ingresos}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{108334.05}{67833.00} = 1.59$$

$$\text{Año 2016} = \frac{\text{ingresos}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{125088.00}{72980.1} = 1.71$$

Análisis

El presente indicador presenta la productividad en las ventas y el uso de planta y equipo su medida estándar es igual o mayor a 1, es así que por cada dólar invertido en activos fijos se genera 1.59 en el año 2017 y 1.71 en el año 2016 ventas por lo tanto representa una **Debilidad** puesto que el valor se reduce de un año a otro.

Rotación de activos totales

Óptimo: Igual o mayor a 1

Se mide en: Veces

$$\text{Año 2017} = \frac{\text{ingresos}}{\text{Activo total}} = \frac{108334.05}{77777.59} = 1.71$$

$$\text{Año 2016} = \frac{\text{ingresos}}{\text{Activo total}} = \frac{125088.00}{86614.12} = 1.39$$

Análisis

Con este indicador se puede determinar que durante el año 2016 los activos totales los activos totales rotaron 1.39 veces durante el año 2016 y durante el año 2017 rotaron 1.71 veces es decir que tiene un aumento de un año a otro por cada dólar invertido en activos totales la compañía vendió 1.39 y 1.71 respectivamente este resultado es positivo tomando pues la medida estándar es igual o mayor 1.

INDICADOR DE RENTABILIDAD

Indicador de rentabilidad del activo (ROA)

Óptimo: Más alto mejor

Se mide en: Porcentaje

$$\text{Año 2017} = \frac{\text{Resultado neto de la operación}}{\text{activo total}} = \frac{1930.07}{77777.59} = 0.024$$

$$\text{Año 2016} = \frac{\text{Resultado neto de la operación}}{\text{activo total}} = \frac{1144.76}{86614.12} = 0.013$$

Análisis

Esta razón mide el rendimiento de los activos dentro de la compañía es decir cuáles son los valores que genera cada dólar invertido en los activos que mientras más alto se encuentre es mejor estableciéndose que por cada dólar invertido en activos se obtuvo para el año 2017 un rendimiento de 2,4% y para el año 2016 un 1,3% denotando una **debilidad** que los activos no dan los mejores resultados.

Rendimiento del capital (ROE)

Óptimo: Más alto mejor

Se mide en: Porcentaje

$$\text{Año 2017} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1930.07}{73034.45} = 0.026$$

$$\text{Año 2016} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1144.76}{72757.56} = 0.015$$

Análisis

Esta razón determina la rentabilidad que se genera sobre el patrimonio mientras más alto se posiciona este indicador es mejor, es decir que por cada dólar invertido durante el año 2017 la entidad obtuvo 2.6% y durante el año 2016 obtuvo 1.5% existe un aumento de 1.1% entre los años en estudio siendo una **fortaleza** pues los valores van aumentando.

Determinación de fortalezas y debilidades

Al finalizar la interpretación a las encuestas aplicadas a los socios y el análisis realizado a los estados financieros de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. se pueden determinar las siguientes fortalezas y debilidades.

Tabla 36.
Matriz de factores internos

FACTORES	Peso valor	Clasificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Sede propia	0.1	4	0.4
Flota vehicular moderna	0.1	4	0.4
Capacitación a los socios	0.06	3	0.18
Buen ambiente laboral	0.06	3	0.18
Rendimiento de capital de 2.6%	0.1	4	0.4
Capital de trabajo	0.04	3	0.12
Liquidez corriente	0.04	3	0.12
Debilidades			0
Falta de publicidad	0.1	2	0.2
Desconocimiento de misión, visión objetivos y valores	0.1	2	0.2
Carencia de seguro de vida o de accidentes	0.09	2	0.18
Carencia de socialización al ingreso de un socio nuevo	0.1	2	0.2
Disminución de los ingresos	0.04	1	0.04
Indicador de apalancamiento	0.02	1	0.02
Rentabilidad del Activo 2.4%	0.05	1	0.05
Total	1		2.69

Fuente: Encuestas a los socios

Parámetros de calificación

Los parámetros de calificación cuando es inferior a 2.5 que refleja grandes debilidades internas, en tanto que si las puntuaciones promedio son mayores a 2.5 indica posición interna muy fuerte.

Análisis

La matriz de evaluación de factores internos para la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. recibe una puntuación de 2.69 denotándose que tiene una posición interna buena que le permite hacer frente a sus debilidades apoyándose de sus fortalezas que posee en la actualidad, las principales fortalezas que predominan son flota vehicular moderna, rendimiento de capital, buen ambiente laboral y capacitación a los socios en cuanto normativas de tránsito; las debilidad más representativas falta de publicidad, desconocimiento de misión, visión, objetivos y valores.

Análisis Externo

Tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la compañía.

1. ¿Conoce usted si la compañía cuenta con misión, visión, objetivos y valores institucionales?

Tabla 37.
Conocimiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	10%
No	211	90%
Total	234	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Análisis

El 90% de los clientes encuestados manifiestan desconocer la misión, visión, objetivos y valores pues al ser una entidad que vende servicio de transporte los clientes demuestran poco interés por conocer esta información, sin embargo, es importante que el cliente conozca cuales son las aspiraciones y conozcan que busca la compañía para mejorar los servicios.

2. Según su criterio como ha sido la atención por parte del personal de la compañía.

Tabla 38.
Criterio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	156	67%
Regular	78	33%
Total	234	100%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

De los clientes encuestados el 67% consideran que la atención por parte del personal es buena, sin embargo, el 33% considera que es regular pues en ocasiones realizan ruido con las bocinas del vehículo, destacando que ningún cliente considera que es mala la atención.

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

Tabla 39.
Puntualidad

Variable	Puntualidad		Seguridad		comodidad		estado de la unidad	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	178	76%	156	78%	121	52%	135	58%
Regular	15	6%	45	22%	102	44%	96	41%
Malo	41	18%	0	0%	11	5%	3	1%
Total	234	100%	201	100%	234	100%	234	100%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

En lo referente a la calidad en el servicio los clientes manifiestan que en el aspecto de puntualidad el 76% considera que es bueno ya que cumple con los horarios establecidos, seguido de 18% que consideran que es malo pues a la hora del retorno tardan más de la hora pactada, en cuanto a la seguridad el 78% consideran que es bueno ya que al ser un servicio de transporte es necesario contar con este factor. Por otra parte, está la comodidad en donde el 52% considera que es bueno pues la cantidad de usuarios no sobre pasa el límite de pasajeros, sin embargo, un 44% revela que es regular, seguidamente al consultar acerca del estado de la unidad el 58% consideran es bueno y un 41% que es regular.

4. ¿Hace qué tiempo usted es cliente de la compañía?

Tabla 40.
Tiempo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	35	15%
1-2 años	89	38%
3-4 años	65	28%
5 años o más	45	19%
Total	234	72%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

La mayor concentración de clientes está entre 1 y 2 años con un 38% y de 3 a 4 años con el 28 % esto se debe a la naturaleza del servicio los usuarios son estudiantes y los clientes se cambian periódicamente, cada año escolar ingresan clientes nuevos es así que se resalta la falta de publicidad para dar a conocer los servicios que brinda la compañía.

5. Conoce si la compañía está legalmente constituida y supervisada por los organismos de control correspondientes.

Tabla 41
Supervisión y control de organismos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	189	87%
No	45	13%
Total	234	100%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

El 87% de los clientes encuestados manifiestan conocer que es una entidad está legalmente constituida convirtiéndose en una **oportunidad** que el cliente tenga conocimiento que la compañía cumple todos los parámetros legales genera confianza en los clientes y en comunidad en general.

6. Cuando se presenta inconvenientes en la prestación de los servicios usted a quien lo reporta:

Tabla 42.
Inconvenientes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Chofer de la unidad	234	100%
Secretaria	0	0%
Gerente de la compañía	0	0%
Total	234	100%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

El 100% de los clientes manifiestan que al momento de suscitarse cualquier tipo de inconveniente lo arreglan directamente con el chofer de la unidad, es notorio que ningún cliente va hasta secretaría o gerencia, manifiestan que los inconvenientes son por cambios de horarios al ingresar un nuevo usuario o incomodidad con un compañero en la unidad el cuál lo dialogan directamente con el conductor de la unidad.

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

Tabla 43.

Tiempos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Oportunamente	234	100%
Tardiamente	0	0%
No se solucionan	0	0%
Total	234	100%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

El 100% de los clientes manifiestan que de suscitarse un inconveniente lo solucionan oportunamente pues hablan con el chofer de la unidad quien les brinda una pronta solución de manera que los clientes se sienten satisfechos de contar el servicio.

8. Considera adecuado el valor que paga por el servicio

Tabla 44.

Costo del servicio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	217	93%
No	17	7%
Total	234	100%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

El 93% de los clientes manifiestan estar de acuerdo con el valor que cancelan por el servicio el valor lo establecen de acuerdo a la distancia que exista del punto de partida hasta el punto de destino siendo beneficioso para la compañía que el cliente este satisfecho con el precio por el servicio que recibe, sin embargo, el 7% considera elevado, pero lo utilizan por necesidad.

9. ¿Por qué medios de comunicación usted conoció los servicios que brinda la compañía?

Tabla 45.

Medios de comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	0	0%
Radio	0	0%
Periódico	0	0%
Ninguno	222	95%
Otros	12	5%
Total	234	100%

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

El 95% manifiesta que no se informó por ningún medio de comunicación dado que al servicio lo conocieron en las afueras de las instituciones educativas y son los socios quienes lo ofrecen de manera verbal de acuerdo a las ubicaciones de los clientes si están dentro de rutas que les corresponde en caso de surgir un cliente fuera de la ruta establecida se le recomienda a otro socio que cubre la ruta y el 5% manifiesta que por recomendaciones de terceras personas llegaron a conocer la prestación del servicio.

10. Cuáles son las características por las cuales usted escogió la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A.

Tabla 46.

Características

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Por los servicios que oferta	105	24%
Atención por parte del personal	150	34%
Estado de la flota vehicular	189	43%
Total	444	100%

Fuente: Encuestas a los clientes (Pregunta abierta)

Análisis

El 43% de los clientes consideran que el estado de la flota vehicular es una característica importante a la hora de elegir este servicio considerando que la seguridad y comodidad del usuario es importante, es así que la atención por parte del personal es la segunda característica por la cual 34% de los clientes eligen a la compañía. sobre las otras empresas que ofrece el mismo servicio.

11. A su criterio, indique cuales son las fortalezas y debilidades de la compañía

Tabla 47.

Criterio del cliente

Fortalezas	Debilidades
Gran número de unidades	Falta de lugares de estacionamiento fuera de los instituciones
Rutas que cubren toda la ciudad	Unidades sin acondicionamientos para niños con discapacidad física.

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

Al consultar a los clientes sobre la fortalezas y debilidades la compañía se obtuvo que cuenta con gran número de unidades ya que en varias instituciones pueden observar más de 2

unidades para prestar el servicio, además mencionan que el servicio lo ofrecen en toda la ciudad y los valores que pagan están entre los \$30.00 y \$45.00 de acuerdo a la distancia del recorrido.

Como una debilidad evidente exponen la falta de lugares de estacionamiento para las unidades inclusive dentro de casco céntrico está prohibido el estacionamiento motivo por el cual los usuarios deben caminar varios metros para llegar a la unidad poniendo en riesgo a los usuarios más pequeños, como una debilidad también la falta de unidades sin acondicionamiento para niños con discapacidad física.

12. Según su criterio en que diferencia la compañía de las demás que ofrecen los servicios

Tabla 48.
Factores

Factores que diferencia a la compañía
Cálida atención por parte de los choferes
Los vehículos con las exigencias de la leyes de tránsito
La seguridad de los usuarios
Los precios del servicio son acordes a las rutas.
Contar con indumentaria que identifica a la compañía

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

Los criterios son variados sin embargo en los que los clientes están de acuerdo es la calidad de la atención por parte de los choferes de las unidades recalando su gentileza y amabilidad, que las unidades cumplen con los requerimientos que exige la normativa de tránsito garantizando de esta forma la movilidad de los usuarios, que los precios que cancelan se enmarcan dentro de las distancias de los recorridos que según los clientes son precios accesibles, algo que reconocen es que los socios poseen chalecos con el logotipo de la compañía lo que genera confianza en las clientes de que los niños identifiquen a los choferes de manera fácil.

13. ¿Qué sugerencia plantearía usted para mejorar el servicio que recibe por parte de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos?

Tabla 49.

Sugerencias

Sugerencias

Equipar las unidades con GPS para monitorear las rutas.

Identificativos para los usuarios

No superar los 60 minutos de transporte como exige la Ley

Fuente: Encuestas a los clientes

Análisis

Las sugerencias de parte de los clientes están enfocadas no solo al bienestar de ellos como usuarios sino también en beneficio del socio que conduce la unidad dentro de las mismas se encuentra equipar las unidades con el sistema de rastreo satelital cuyo objetivo sería conocer la ubicación en tiempo real del vehículo, otorgar identificativos a los usuarios con la finalidad de que los niños más pequeños tengan mayor seguridad en cuanto a la unidad que están abordando además no superar las 60 minutos de recorrido que la ley estable tomando en consideración que existen rutas que de mayor distancia y el congestionamiento vehicular ocasiona que las unidades lleguen con minutos de retraso.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Los factores Externos son las oportunidades o amenazas que se encuentran presentes en el entorno y afectan de manera directa de forma positiva o negativa a la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A.

Económicas

En este ámbito se analiza los diferentes escenarios monetarios y económicos que puede convertirse en oportunidades o amenazas que afectan a la compañía.

- **Transporte ilegal**

Existe actualmente una proliferación de transporte ilegal a pesar de todos los esfuerzos que hacen las autoridades por controlar esta problemática, los transportistas ilegales no cumplen con las características para el traslado de niños exponiéndolos a diferentes riesgos los precios que estable son menores por esta razón perjudican a las operadoras legalmente constituidas el precio del servicio se lo establece de acuerdo a la ubicación de los establecimientos educativos y el lugar de destino los precios fluctúan entre 30 y 45 dólares el recorrido completo y 20 dólares medio recorrido, sin embargo, el transporte ilegal se ha convertido una **amenaza** inminente.

- **Precio del Combustible**

Según el Decreto Presidencial N° 632 se emite directrices para la aplicación del Decreto Ejecutivo N° 619 en lo referente al precio del diésel destinado para el sector automotriz y establece un precio de USD/ galón 1.037 siendo una **oportunidad** que el costo del combustible destinado a este sector se mantenga luego de una especulación que anunciaba el alza del precio y por ende afectaba al precio del servicio

- **Disponibilidad de créditos**

En la actualidad existe la presencia de varias instituciones financieras en la ciudad de Loja, existiendo de esta manera variedad de productos y servicios financieros, las instituciones compiten entre ellas en cuanto a tasas de interés, cuotas y plazos siendo una **oportunidad** para los socios que pueden elegir la mejor opción para obtener créditos.

Sociales

La evolución del entorno y de los hábitos han cambiado este factor tiene un fuerte impacto sobre los productos y servicios en la actualidad se presentan cambios en diversas formas como las costumbres, expectativas y creencias de los clientes.

- **Estilo de vida**

Actualmente el ritmo de vida es acelerado, en la mayoría de familias trabajan el padre y la madre lo que les obliga a buscar alternativas para el transporte de sus hijos generando **oportunidades** que realiza transporte de pasajeros puerta a puerta.

- **Inseguridad en la ciudad de Loja**

En los últimos años se han presentado eventos que alarmaron a la ciudad de Loja, como es el caso de inseguridad que ha generado incertidumbre en los padres de familia que evitan que los estudiantes caminen solos por las calles convirtiéndose en una **oportunidad** para la compañía que brinda el servicio de transporte escolar a la ciudadanía.

- **Congestionamiento vehicular**

En la ciudad de Loja existe un acelerado crecimiento del parque automotor siendo una de los motivos que causan congestión vehicular a esto se suma la ubicación de los centros educativos en el centro de la ciudad lo que representa una **amenaza** ya que se presentan contratiempos y las unidades no pueden cumplir con los horarios establecidos.

Tecnológico

La tecnología tiene avances significativos lo que se constituye en un aspecto importante a la hora de brindar el servicio pues contar con equipos de última tecnología es un factor clave de éxito pues se obtiene ventaja competitiva.

- **Costo de la tecnología**

Tomando en cuenta que poseer una flota vehicular nueva es costoso se suma otro factor condicionante que es la vida útil de los vehículos que no logran cumplir debido al uso

prolongado de los vehículos lo que se constituye en una **amenaza** por cuanto no es fácil renovar la flota vehicular.

Factor Político, Legal

En el ámbito político hace referencia a las leyes y reglamentos que pueden incidir de manera positiva o negativa a la compañía.

- **Acuerdos del Ministerio de Educación:**

ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2018-00030-A

En el Art. 3 se establece que el traslado de los estudiantes desde su domicilio hasta las instituciones educativas, estará bajo responsabilidad de las madres, padres y/o representantes legales, excepto en los casos en que los estudiantes utilicen el servicio de transporte escolar debidamente contratado, observando para el efecto la normativa emitida por la Autoridad Educativa Nacional. En estos casos, la responsabilidad del traslado de los estudiantes será compartida entre la máxima autoridad del establecimiento educativo, el transportista, la madre, padre y/o representante legal del estudiante, y el docente responsable de garantizar el uso del servicio siendo una **oportunidad** que las autoridades de las instituciones educativas regulen el uso de servicio de transporte escolar.

ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2018-00077-A

En donde se establece que todas las instituciones educativas fiscales, municipales, fiscomisionales y particulares del Sistema Educativo Nacional deben contar con una operadora habilitada para el servicio de transporte escolar y que este legamente constituida para transportar a sus alumnos esto se construye en una **oportunidad**.

- **Falta de mantenimiento de las calles por parte del Gobierno Autónomo del Municipio de Loja**

Las malas condiciones de ciertas calles de la ciudad de Loja, se convierten en una **amenaza**, pues los vehículos se deterioran antes de cumplir con la vida útil y los costos de mantenimiento son más elevados con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.

- **Exoneración del 100% del impuesto ambiental a la contaminación vehicular**

De acuerdo con la ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado publicada en el registro oficial N° 583 exonera el 100% a los vehículos destinados al transporte público de pasajeros y los de transporte comercial de modalidad escolar y taxis lo que se convierte en una **oportunidad** para la compañía.

Competitividad

La competencia desempeña un papel muy importante ya que permite identificar los principales rivales a través del análisis de las cinco Fuerzas de Porter que se detallan a continuación.

- **Rivalidad entre competidores**

En cuanto al entorno en donde la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos ofrece sus servicios cada vez es más competitivo, en la ciudad de Loja existen 5 empresas de transporte escolar, sin embargo, la entidad en estudio se posesiona en segundo lugar por número de unidades lo que me permite atender mayor cantidad de usuario.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, en el caso de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. los proveedores

son los socios quienes prestan el servicio lo que representa una **oportunidad** que la compañía no dependa de terceras personas para cumplir con sus actividades.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los usuarios son fundamentales para que toda empresa pueda desarrollar sus actividades, es así que es necesario diseñar planes y acciones para cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes. La Compañía de Transporte Entre Ríos mantiene clientes por lapsos cortos, cada periodo académico es el cliente quien escoge su medio de transporte, en lo referente a poder de negociación de los clientes son clientes quienes tienen la potestad de elegir la mejor opción, sin embargo, en cuanto a precios no tienen el dominio ya que los precios se estable de acuerdo a los recorridos que se deben realizar.

- **Entrada de nuevos competidores**

En la actualidad dentro del mercado local no se han creado nuevas operadoras que presenten el mismo servicio bajo la misma modalidad siendo una **oportunidad** que se mantenga las mismas empresas que ya están constituidas pues la compañía goza de buena posición en el mercado.

- **Desarrollo potencial productos sustitutos**

Dentro del sector transportista las empresas compiten con productos sustitutos, la presencia de estos es determinante en los precios lo que repercute en las ganancias y generan una competencia más intensa, como productos sustitutos es decir que satisface la misma necesidad de movilización, se encuentra el servicio de transporte en buses, el servicio de taxi, siendo una **amenaza**.

Cadena de valor

Tabla 50.
Cadena de valor

Dirección General y de Recursos Humanos Asamblea General, Gerente, Contabilidad.				Ventaja competitiva
Organización interna y Tecnología Manual de funciones, Sistema Contable, Flota vehicular moderna				
Infraestructura y Ambiente Sede propia.				
Abastecimientos Los socios son quienes proveen directamente el servicio				
Marketing y ventas: Oferta del servicio a nivel de toda la ciudad de Loja en horarios personalizados a cada usuario.	Personal de contacto: Los socios son quienes interactúan directamente con el cliente.	Prestación: Cumplir con los requerimientos necesarios en los servicios con el fin de garantizar calidad y comodidad a los usuarios.	Clientes: Los clientes constituyen una variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio.	

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Análisis

Es una herramienta que permite analizar las actividades estratégicas más relevantes que están presentes, que le permitan obtener ventaja competitiva y está conformada por las actividades que generan valor agregado en base a este argumento se realizó la cadena de valor (Tabla 50) como la entidad objeto de estudio es una institución que se dedica a la venta de servicios por lo tanto la cadena está enmarcada en ese contexto.

La cadena permite identificar a nivel general la estructura de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A, con esta matriz se puede identificar los departamentos y características que son fundamentales para que cada día los socios brinden un servicio de

calidad y puedan llegar a cumplir con las expectativas de los usuarios quienes son los consumidores finales.

Determinación de Oportunidades y amenazas

Al realizar el análisis de factores externos y la aplicación de encuestas a los clientes de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A, permite establecer las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria del transporte escolar.

Matiz de perfil competitivo

Esta matriz identifica los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica para la compañía en estudio se determinó como principales competidores las empresas PODOCARPUS y ESTUSUR

Tabla 51.
Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos De Éxito	Ponderación (100%)	ENTRE RÍOS		PODOCARPUS		ESTUSUR	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Sede propia	0.18	4	0.72	4	0.72	3	0.54
Calidad en el servicio	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Publicidad	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
Flota vehicular	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Posición Financiera	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Lealtad del cliente	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Participación en el mercado	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Total	1		2.98		3.5		2.08

Fuente: MEFI

Ventaja competitiva

Con la matriz de perfil competitivo (Tabla 51) se puede definir que el competidor más fuerte es la cooperativa de transporte Ejecutivo - Escolar Podocarpus, ya que posee una puntuación mayor de 3.5 teniendo como principales fortalezas mayor participación en el mercado, flota vehicular y publicidad.

Seguidamente se encuentra la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos con una puntuación de 2.98 y tiene como fortalezas mayores sede propia, calidad en el servicio y como debilidad lealtad del cliente debido a que los usuarios son estudiantes y los períodos de estudio son por lapsos de 1 año escolar, en conclusión posee buena posición como también tiene ventaja competitiva y finalmente se encuentra como competidor más débil la cooperativa de transporte escolar e institucional Cootra-Estusur con una puntuación menor de 2.08.

Componentes de los Factores Externos

Los factores externos son eventos que se presentan en el entorno, afectan a las empresas de manera positiva o negativa estos eventos se pueden presentar en ámbitos económicos, político, social, cultural a continuación se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Parámetros de calificación

Para la MEFÉ la puntuación ponderada promedio es de 2.5 una puntuación inferior indica que la compañía no capitaliza las oportunidades ni evita las amenazas, de la misma manera una puntuación superior que responde bien a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Tabla 52.
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Externos claves	Peso valor	Clasificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Acuerdo ministerial	0.10	4	0.40
Precio del combustible	0.10	3	0.30
Exoneración del 100% del impuesto ambiental	0.10	4	0.40
Estilo de vida	0.04	2	0.08
Inseguridad en la ciudad de Loja	0.05	3	0.15
Poder de negociación con los proveedores	0.05	3	0.15
Disponibilidad de créditos	0.03	3	0.09
Entrada de nuevos competidores	0.05	1	0.05
Conocimiento de cumplimientos de parámetros legales	0.05	2	0.10
Solución de problemas	0.04	2	0.08
Amenazas			
Transporte ilegal	0.10	4	0.40
Congestionamiento vehicular	0.10	2	0.20
Desarrollo de productos sustitutos	0.07	3	0.24
Costo de la tecnología	0.07	2	0.14
Falta de mantenimiento en las vías de la ciudad de Loja	0.05	2	0.1
Total	1		2.86

Fuente: Investigación directa

Análisis

Una vez determinada la matriz (EFE) se puede establecer la preparación que tiene la compañía para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades con una puntuación de 2.86 siendo este valor superior al promedio ponderado es decir se encuentra en condiciones para competir en el mercado aprovechando las oportunidades y reduce el impacto de las amenazas.

Las principales oportunidades que se pudo determinar los acuerdos ministeriales, precio del combustible que se mantiene al mismo precio, exoneración del impuesto ambiental y la amenazas principal amenaza es el transporte ilegal, seguidamente de congestionamiento vehicular y costo de la tecnología

Análisis FODA

Con el análisis FODA concentra los factores que tienen mayor impacto y ayudan a tomar decisiones y acciones en base a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 53.
Matriz FODA

Análisis interno	Fortalezas – F 1. Sede propia 2. Flota vehicular moderna 3. Capacitaciones a los socios 4. Buen ambiente laboral 5. Rendimiento de capital de 2.6% 6. Capital de trabajo 7. Liquidez corriente	Debilidades – D 1. Falta de publicidad 2. Desconocimiento de misión, visión objetivos y valores 3. Carencia de seguro de vida o de accidentes 4. Carencia de socialización del manual de funciones al ingreso de un socio nuevo 5. Disminución de los ingresos 6. Indicador de apalancamiento 7. Rentabilidad del Activo
Análisis externo		
Oportunidades –O	Estrategias FO	Estrategia DO
1. Acuerdos ministeriales 2. Precio del combustible 3. Exoneración del 100% del impuesto ambiental 4. Estilo de vida 5. Poder de negociación con los proveedores 6. Entrada de nuevos competidores 7. Disponibilidad de créditos	F4-O1.- Gestionar el cumplimiento de los acuerdos ministeriales, de esta manera aumentar el número de clientes. F3-O4.- Diferenciación en los servicios a través de atención, calidad y confort obteniendo ventaja competitiva. F6-O5.- Fomentar el desempeño de los socios a través de la motivación.	D5- O1.-Mejorar la atención al cliente D3D5-O3.- Gestionar paquetes de seguros de vida o accidentes.
Amenazas – A	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Transporte ilegal 2. Congestionamiento vehicular 3. Desarrollo de productos sustitutos 4. Costo de la tecnología 5. Falta de mantenimiento en las vías de la ciudad de Loja	F2-A1.- Diferenciación en la prestación de servicios a través de atención, comodidad generando imagen corporativa. F4-A3.- Adquisición de vehículos nuevos financiados con Corporación Financiera Nacional.	D1-A1.- Diseñar un plan de marketing mejorando la imagen institucional D5-A3.- Buscar nuevos convenios afianzando el transporte institucional

Fuente: MEFE Y MEFI

Tabla 54.
Clasificación de estrategias

CÓDIGO	TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	GRUPO
F4-O1	Integración hacia adelante	Gestionar el cumplimiento de los acuerdos ministeriales, de esta manera aumentar el número de clientes.	Integración
F6-O5	Desarrollo de servicio	Fomentar el desempeño de los socios a través de la motivación.	Intensiva
D5-O1	Desarrollo del servicio	Mejorar la atención al cliente	Intensiva
D3D5-O3	Desarrollo del servicio	Gestionar paquetes de seguros de vida o accidentes	Intensiva
F2-A1	Desarrollo del servicio	Diferenciación en la prestación de servicios a través de atención, comodidad generando imagen corporativa.	Intensiva
F4-O3	Desarrollo del servicio	Adquisición de vehículos nuevos financiados con Corporación Nacional Financiera	Intensiva
D1-A1	Penetración de mercado	Diseñar un plan de marketing mejorando la imagen institucional	Intensiva
D5A3	Diversificación relacionada	Buscar nuevos convenios afianzando el transporte institucional	Diversificación

FUENTE: Tabla N°52

Tabla 55.
Estrategias

N° de estrategia	Tipo de estrategia	Denominación
1	Integración	Integración hacia adelante
2	Intensiva	Desarrollo del servicio
3	Intensiva	Desarrollo del servicio
4	Intensiva	Desarrollo del servicio
5	Intensiva	Desarrollo del servicio
6	Intensiva	Desarrollo del servicio
7	Intensiva	Penetración de mercado
8	Diversificación	Diversificación relacionada

Fuente: Tabla N°53

Matriz PEYEA

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción permite determinar la posición de las estrategias.

Tabla 56.**PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CLASIFICACIÓN
Fortalezas financieras (FF)	
Capital de trabajo se mantiene en un valor de 6684.51	+6
Liquidez corriente 3.14 para cubrir deudas a corto plazo	+5
Indicador de endeudamiento de activos 6%	+4
Total	+15
Ventaja competitiva(VC)	
Flota vehicular moderna	-1
Sede propia	-3
Capacitación a los socios	-3
Total	-7
Posición Estratégica Externa	
Estabilidad Ambiental (EA)	
Precio del combustible	-3
Exoneración del 100% del impuesto ambiental	-1
Disponibilidad de créditos	-4
Estilo de vida	-5
Total	-13
Fortalezas de la Industria (FI)	
Competencia de los municipios el	
Transporte terrestre, tránsito y seguridad vías.	+5
Acuerdos ministeriales	+5
Total	+10

Fuente: Investigación directa

El promedio FF es de: $15/3= 5$

El promedio VC es de $-7/3=-2.33$

El promedio EA es de $-13/4= -3.25$

El promedio FI es de $+10/2=+5$

A continuación, se calcula las coordenadas de vector direccional

✓ En donde el eje X es: $-2.33+(+5) = 2.67$

✓ En donde el eje Y es: $-3.25+(5) = 1.75$

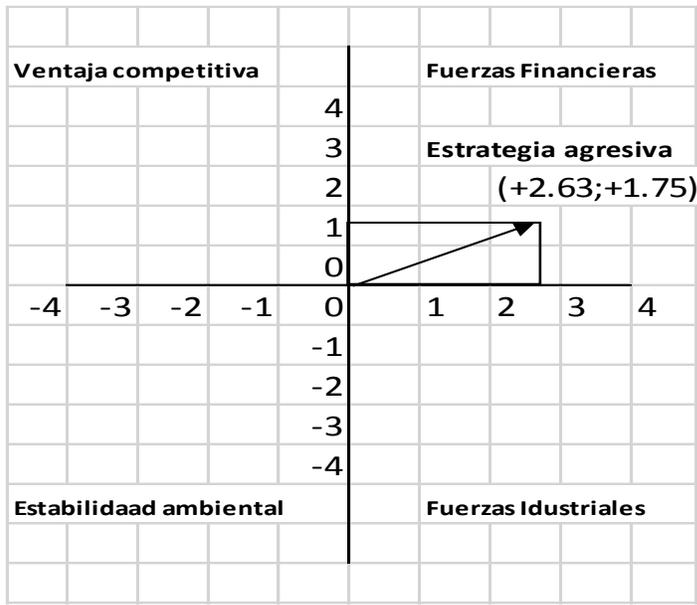


Figura 9. Representación de la matriz PEYEA

Fuente: Matriz PEYEA

Al representar la matriz PEYEA se puede determinar que la compañía se encuentra sólida y ha logrado importantes ventajas competitivas dentro de la industria que aprovecha al máximo las fortalezas y busca el beneficio de las oportunidades que se presentan en el entorno, evitando debilidades y minimizando las amenazas.

A continuación, se establece las siguientes estrategias que se ubican en el perfil agresivo que es donde se ubica la compañía

- ✓ Penetración de Mercado
- ✓ Desarrollo de servicio
- ✓ Integración hacia atrás
- ✓ Diversificación

Tabla 57.

Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS								
Factor Clave		Ponderación	Estrategia 1 Integración		Estrategia 2 intensiva		Estrategia 3 diversificación	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades	Acuerdo ministerial que establece que las instituciones educativas deben contar con una operadora que preste el servicio de transporte escolar	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
	Precio del combustible	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
	Exoneración del 100% del impuesto ambiental	0.1			1	0.1	2	0.2
	Estilo de vida	0.05			2	0.1		
	Poder de negociación con los proveedores	0.05						
	Disponibilidad de créditos	0.08	3	0.24				
	Entrada de nuevos competidores	0.08			1	0.08		
Amenazas	Transporte ilegal	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
	Congestionamiento vehicular	0.1	2	0.2				
	Desarrollo de productos sustitutos	0.08						
	Costo de la tecnología	0.07			3	0.21	3	0.21
	Falta de mantenimiento en las vías de la ciudad de Loja	0.05						
	Total	1						
Fortalezas	Sede propia	0.1			2	0.2	2	0.2
	Flota vehicular moderna	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
	Capacitaciones a los socios	0.06			1	0.06		
	Buen ambiente laboral	0.06						
	Rendimiento de capital de 2.6%	0.1						
	Capital de trabajo	0.04			2	0.08		
	Liquidez corriente	0.04			-			
Debilidades	Falta de publicidad	0.1			4	0.4	4	0.4
	Desconocimiento de misión, visión objetivos y valores	0.1			3	0.3	3	0.3
	carencia de seguro de vida o de accidentes	0.09	2	0.18				
	Carencia de socialización al ingreso de un socio nuevo	0.1						
	Disminución de los ingresos	0.04						
	indicador de apalancamiento	0.02						
	Rentabilidad del Activo 2.4%	0.05						
	Total	1		1.72		2.87		2.53

Fuente: Tabla N°52 y 55

Análisis

Con la matriz de planificación cuantitativa se determinaron las estrategias a implementar además la prioridad con las que se deben desarrollar, se tomará en cuenta la puntuación, es decir que la estrategia de mayor puntaje son las intensivas como son penetración de mercado y desarrollo del servicio, seguidamente la estrategia de diversificación y finalmente las de integración.

Como primera estrategia, diferenciar el servicio con atención al cliente compitiendo con calidad y confort en el servicio; así mismo dar a conocer la compañía y los servicios que ofrece a través de campañas publicitarias a su vez capacitando a los socios en atención al cliente para de esta manera obtener ventaja competitiva.

Utilizar estrategias de motivación laboral para fomentar el desempeño laboral de los socios con la aplicación de esta estrategia se mejoran los rendimientos de la compañía, gestionar la compra de paquetes de seguros para de esta manera minimizar los riesgos en caso de accidentes.

Gestionar el cumplimiento de los acuerdos ministeriales por parte de determinadas instituciones educativas y buscar convenios con instituciones privadas afianzando el servicio de transporte institucional aumentando el portafolio de clientes.

Construcción de la misión

Calificación de la misión

- **Clientes:** Representantes legales de los estudiantes.
- **Productos y servicios:** Transporte escolar e institucional
- **Mercados:** Ciudad de Loja en el perímetro urbano dentro de jurisdicción que la Unidad de Tránsito Municipal lo autorice.
- **Tecnología:** Flota vehicular moderna

- **Preocupación por supervivencia, crecimiento, rentabilidad:** Ser una compañía de transporte escolar e interinstitucional consolidada, a través del progreso continuo alcanzando mayor rentabilidad.
- **Filosofía:** Servicios de calidad
- **Preocupación por imagen pública:** Ser una compañía reconocida a nivel de la región sur del país.
- **Concepto de sí misma:** como ventaja la compañía cuenta una flota vehicular moderna, precios accesibles, y el compromiso de ofrecer servicios calidad y comodidad.
- **Interés por los empleados:** La Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. contribuye en el bienestar principalmente de su recurso humano generando satisfacción, motivación y compromiso con la compañía.

Propuesta de misión:

Somos una compañía proveedora de un excelente e impecable servicio de transporte escolar e institucional, sustentada en los principios y valores corporativos, con una flota vehicular moderna cumpliendo las expectativas de nuestros clientes. Con personal idóneo que contribuya a la obtención de la mejor calidad y seguridad en el servicio.

Construcción de la Visión

Calificación de la Visión

- **Tiempo:** En 5 años
- **Ámbito del mercado:** Ciudad de Loja
- **¿Qué somos y que queremos o deseamos ser?:** Una compañía de transporte escolar e institucional reconocida en la ciudad de Loja.
- **¿Qué necesidades se requiere satisfacer?:** Cubrir la necesidad de transporte escolar e interinstitucional.

- **¿Personas o grupos que se beneficiarían?:** Usuarios del servicio de transporte escolar e institucional.
- **¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?:** Servicios con calidad, confort, cumpliendo las expectativas de los clientes.

Propuesta de la Visión

Para el 2023 consolidarse en una compañía profesional, transparente, idónea comprometida con sus clientes, con servicios de calidad y confort; así mismo posicionarnos como el proveedor de transporte escolar e institucional más confiable y seguro de Loja.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS

Tabla 58
Plan de Acción 1

Objetivo estratégico N° 1	Brindar servicios con calidad y seguridad capacitando a los socios en atención al cliente mejorando los servicios que ofrece la compañía						
Estrategia	Diferenciar el servicio que ofrece la compañía para que el cliente cumpla sus expectativas en cuanto a calidad, confort, seguridad generando ventaja competitiva en el sector del transporte en Loja						
Proyecto	Plan de capacitación						
Actividades	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador	Cronograma		
					Duración	Fecha de inicio	Fecha final
Asignar recursos financieros para cubrir el costo de las capacitaciones	Humano	Gerente	\$ 2,000.00	# de capacitaciones	1 mes	Ago-19	Ago-19
Contratación de conferencistas certificados para impartir las capacitaciones	Humano	Gerente y asamblea general de socios	\$ -	# de proformas presentadas	1 mes	Jul-19	Jul-19
Analizar los horarios de las capacitaciones de manera que todos los socios puedan asistir	Humano	Secretaria y gerente	\$ -	N° de Asistentes/ N° de socios	1 mes	Jul-19	Jul-19

Fuente: tabla 58(Jerarquía de estrategias)

Tabla 59.
Plan de capacitaciones

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A.	
TEMA DEL CURSO:	Atención al cliente
DIRIGIDO A:	Directivos y socios
HORARIO :	19h00 - 21h00
DURACIÓN:	2 horas diarias, 1 día a la semana, durante un mes
LUGAR:	Sede de la compañía
INSTRUCTORES:	Conferencistas profesionales
FINANCIAMIENTO:	Recursos de la compañía
OBJETIVO:	Brindar un experiencia única en el servicio de manera que el cliente se sienta cómodo y seguro
CONTENIDO:	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión de las distintas necesidades de los clientes. - Habilidades para tratar con los clientes. - Medios de atención al cliente - Resolución de situaciones conflictivas

Fuente: Investigación directa

Tabla 60.
Materiales para la capacitación

Cantidad	Materiales	Valor Unitario	Valor Total
79	Carpetas	\$ 0.15	\$ 11.85
79	Esferos	\$ 0.33	\$ 26.07
16	Resma hojas perforadas	\$ 0.75	\$ 12.00
Total		\$ 9.23	\$ 49.92

Fuente: Investigación directa

Tabla 61.
Presupuesto Plan de Acción 1

Cantidad	Mes	Seminarios	Número de participantes	Participantes	Valor unitario	Valor total
1	Ago-19	Atención al cliente	80	Todos los socios de compañía	\$ 25.00	\$ 2,000.00
Materiales para capacitación						\$ 49.92
Imprevisto						\$ 50.00
Total						\$ 2,099.92

Fuente: Investigación directa

Tabla 62
Plan de Acción 2

Objetivo estratégico N° 2	Ser la compañía de transporte escolar más reconocida a nivel local no solo por los servicios que ofrece sino también por la calidad en la atención.						
Estrategia	Diseñar campañas de publicidad en una radio que sean de mayor sintonización en la ciudad como es Radio Boquerón						
Estrategia	Elaborar promociones como son la entrega de esferos y reglas que contengan el logotipo de la compañía						
Proyecto	Plan de publicidad						
Actividades	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador	Cronograma		
					Duración	Fecha de inicio	Fecha final
Seleccionar un radio de mayor audiencia en la ciudad.	Humano	Gerente	\$ 1,080.00	# cuñas cotizadas/ # cuñas programas	9 mese	Jun-19	sep- 23
Realizar publicidad de los servicios de la compañía, por medio de redes sociales.	Humano	secretaria	\$ -		5 años	Jul-19	sep- 23
Seleccionar las promociones con la entrega de esferos y reglas	Humano	gerente	\$ 426.00	Plan de promociones	4 meses	Jul-20	Jul-23

Fuente: tabla 58(Jerarquía de estrategias)

A continuación, se detalla el spot publicitario y el slogan para las promociones:

Cuña Radial: Esta herramienta será transmitida por la radio Boquerón 93.7 FM estéreo con tres spots diarios.

Spot publicitario:

La Compañía de Transporte Escolar e Institucional Entre Ríos, es una compañía dedicada a servir a la ciudadanía con su servicio de transporte puerta a puerta cumpliendo las normas de tránsito con el fin de garantizar un viaje cómodo y seguro.

Contactos: 099 152 7149

Slogan para la promoción:

Compañía Entre Ríos. Una compañía con responsabilidad y seguridad. Confía en los mejores, viaje con nosotros...

Tabla 63.**Presupuesto objetivo 2**

Cantidad	Detalle	Precio unitario	Precio total
9 meses	Publicidad en radio Boquerón	\$ 120.00	\$ 1,080.00
300	Esferos	\$ 0.50	\$ 150.00
300	Reglas	\$ 0.92	\$ 276.00
	Total		\$ 1506.00

Fuente: Investigación de campo

Tabla 64**Plan de Acción 3**

Objetivo estratégico N° 3	Determinar la mejor opción de proveedor de seguros privados que sea conveniente para los socios y para la compañía.						
Estrategia	Establecer un convenio con una compañía aseguradora de la ciudad que brinde las condiciones más acertadas y convenientes para los socios.						
Proyecto	Paquetes de seguros.						
Actividades	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador	Duración	Cronograma Fecha de inicio Fecha final	
Seleccionar una empresa aseguradora que ofrezca la mejores condiciones para la empresa.	Humano	Gerente	\$ 1,210.00 valor por prima	# de paquetes cotizados/ #de paquetes contratados	5 años	Jul-19	sep- 2023
socializar con los socios los benéficos que brinda contar con un seguro privado	Humano	gerente	\$ -	# de paquetes contratados	1 mes	Jul-19	Jul-19

Fuente: tabla 58(Jerarquía de estrategias)

Tabla 65**Plan de seguro de la empresa Aseguradora del Sur**

Aseguradora del Sur	
Tipo de seguro:	Autotal
Cobertura:	Pérdida total o parcial por daños: 10% del valor asegurado
	Pérdida total o parcial del vehículo por robo/hurto: 10% del valor asegurado y 20% si al momento del siniestro no tienes instalado y activo un sistema de rastreo vehicular y tu vehículo si consta en la tabla de alto riesgo
Pérdida parcial:	PLANES VALOR
	5,000-19,999 \$350
	20,000-29,999 \$400
	30,000-49,999 \$450
	Más de 50 000 \$650
En caso de accidentes:	Cobertura Valor
	Daños a terceros para personas y bienes Hasta 3,000
	Muerte e invalidez por ocupante hasta \$5,000
	Gastos médicos por ocupante hasta \$2,500
	Gastos de sepelio por ocupante hasta \$500
	cobertura de radio y parlantes hasta \$1,500

Fuente: Investigación Directa (Aseguradora del Sur)

Presupuesto

Tabla 66
Presupuesto objetivo 3

Cantidad	Detalle	Precio unitario	Precio total
1	Valor por cada prima de seguro	\$ 1,210.00	\$ 1,210.00
Total			\$ 1,210.00

Fuente: Investigación Directa

Tabla 67
Plan de Acción 4

Objetivo estratégico N° 3	Ampliar el portafolio de clientes para obtener mayores rendimientos económicos para la compañía						
Estrategia 1	Gestionar el cumplimiento de los acuerdos por parte de las instituciones educativas que entró en vigencia en el año 2018 que estipula que toda institución educativa debe contar con una empresa que preste el servicio de transporte escolar.						
Proyecto	Cumplimiento de acuerdos ministeriales						
					Cronograma		
Actividades	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador	Duración	Fecha de inicio	Fecha final
El gerente deberá interactuar con las autoridades de los planteles educativos.	Humano	Directivos y Gerente	\$ -	Informe de las instituciones visitadas	1 mes	Ago-19	Ago-19
Elaborar trípticos informativos, que permita ofrecer los servicios a las instituciones educativas	Humano	Secretaria - Gerente	\$ 92.00	# trípticos elaborados / Trípticos entregados	1 mes	Jul-19	Jul-19

Fuente: tabla 58(Jerarquía de estrategias)

Presupuesto

Tabla 68
Presupuesto objetivo 3

Cantidad xcdf	Detalle	Precio unitario	Precio total
100	Trípticos de información	\$ 0.92	\$ 92.00
Total			\$ 92.00

Fuente: Investigación de campo

Resumen del presupuesto para el plan estratégico

Tabla 69
Presupuesto

Objetivo estratégico	Estrategias	Tiempo	Presupuesto
Brindar servicios con calidad y seguridad capacitando a los socios en atención al cliente mejorando los servicios que ofrece la compañía	Diferenciar el servicio que ofrece la compañía para que el cliente cumpla sus expectativas en cuanto a calidad, confort, seguridad generando ventaja competitiva en el sector del transporte en Loja	1 mes	\$ 2,099.92
Ser la Compañía de Transporte Escolar más reconocida a nivel local no solo por los servicios que ofrece sino también por la calidad en la atención	Diseñar campañas de publicidad en una radio que sean de mayor sintonización en la ciudad como es Radio Boquerón	3 meses	\$ 1,506.00
	Elaborar promociones como son la entrega de esferos y reglas que contengan el logotipo de la compañía	1 mes (por 5 años)	\$ 2,130.00
Determinar la mejor opción de proveedor de seguros privados que sea conveniente para los socios y para la compañía.	Establecer un convenio con una compañía aseguradora de la ciudad que brinde las condiciones más acertadas y convenientes para los socios.	5 años	\$ 1,201.00
Ampliar el portafolio de clientes para obtener mayores rendimientos económicos para la compañía	Gestionar el cumplimiento de los acuerdos por parte de las instituciones educativas que entró en vigencia en el año 2018 que estipula que toda institución educativa debe contar con una empresa que preste el servicio de transporte escolar.	1 mes	\$ 92.00
Total			\$ 7,037.92

Fuente: Investigación directa

Cronograma del plan estratégico para la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A.

Tabla 70.

Cronograma del plan estratégico

Estrategia	Año 1 Trimestre 3			Año 2 Trimestre 3			Año 3 Trimestre 3			Año 4 Trimestre 3			Año 5 Trimestre 3		
	Jul	Agos	Sep	Jul	Agos	Sept	Juli	Agos	Sep	Jul	Agos	Sept	Jul	Agos	Sept
✓Diferenciar el servicio que ofrece la compañía para que el cliente cumpla sus expectativas en cuanto a calidad, confort, seguridad generando ventaja competitiva en la industria del transporte en Loja															
✓ Diseñar campañas de publicidad en una radio que sean de mayor sintonización en la ciudad como es Radio Boquerón.															
✓ Elaborar promociones con la entrega de esferos y reglas que contengan el logotipo dela compañía.															
✓Establecer un convenio con una empresa aseguradora de la ciudad que brinde las condiciones más acertadas y convenientes para los socios															
✓ Gestionar el cumplimiento de los acuerdos ministeriales por parte de las instituciones educativas para ampliar el número de clientes.															

Fuente: Propuesta del plan Estratégico

Medios de verificación

Como medio de verificación se deja planteada una matriz que permite evaluar al término de los 5 años, lapso en el que finaliza el plan estratégico si las estrategias aplicadas surtieron efecto dentro de la compañía y se obtuvieron los resultados esperados.

La evaluación de las estrategias debe ser un proceso continuo es decir que se pueda medir la eficiencia de las estrategias y de ser el caso aplicar medidas correctivas o se continúe con el plan, a continuación, se deja planteada la matriz de evaluación de estrategias.

Tabla 71

Matriz de evaluación de estrategias

Estrategias	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿La empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	Resultado
✓ Diferenciar el servicio que ofrece la compañía para que el cliente cumpla sus expectativas en cuanto a calidad, confort, seguridad generando ventaja competitiva en la industria del transporte en Loja				
✓ Diseñar campañas de publicidad en una radio que sean de mayor sintonización en la ciudad como es Radio Boquerón.				
✓ Elaborar promociones con la entrega de esferos y reglas que contengan el logotipo de la compañía.				
✓ Establecer un convenio con una empresa aseguradora de la ciudad que brinde las condiciones más acertadas y convenientes para los socios.				
✓ Gestionar el cumplimiento de los acuerdos ministeriales por parte de las instituciones educativas para ampliar el número de clientes.				

Fuente: Fundamentos de Administración Estratégica, David Fred R. (2013)

g. DISCUSIÓN

Actualmente las empresas tienen la necesidad de mejorar la calidad en los servicios que ofrecen para ello deben contar con recurso humano capacitado y motivado, de acuerdo con el autor David (2013), las organizaciones que aplican conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas a diferencia de las que no lo hacen, en base a esta teoría se determina que la compañía trabaja bajo una planificación estratégica desactualizada que no le permite identificar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, como tampoco se prepara para minimizar las debilidades y las amenazas.

Las consecuencias que tiene la carencia de un plan estratégico en la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. es, que existe un bajo compromiso institucional por parte de los socios y no cuenta con un plan de capacitación; esto implica que la compañía no cumpla con la principal función de la planificación que es ayudar a la empresa a ser más competitiva y lograr mantenerse en el mercado a través de la aplicación de estrategias.

Tomasini (2011) afirma que la planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos priorizando los problemas, planteando soluciones, asignando responsables y recursos establecer formas y períodos para medir los avances, en este contexto se establecieron objetivos estratégicos que tienen como finalidad incrementar el portafolio de clientes, contar con personal capacitado, gestionar la compra de seguros a través de un convenio con una empresa aseguradora para lograr maximizar los recursos económicos.

La planificación estratégica para la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos plasmada por los autores Diego Esparza y Martha Prado (2011), comparte similitudes con el presente trabajo de tesis como en los resultados de la matriz de factores internos en los dos casos se encuentra sobre el promedio ponderado, en lo referente a la matriz de perfil competitivo la compañía se mantiene en segundo lugar después de la cooperativa Podocarpus, es notorio que la entidad objeto de estudio tiene buen posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado local.

Analizando a (Montaño, 2015) en su trabajo de tesis denominado “Planificación estratégica para la “Cooperativa de taxis la Universitaria I” de la ciudad de Loja periodo 2015-2020” se encontró que carece de filosofía empresarial que no le permiten tener conocimiento de lo que es y hacia donde la cooperativa puede llegar, otro de los aspectos que carece es la publicidad motivo por el cual no da a conocer sus servicios por medios publicitarios, para minimizar los efectos que estos aspectos ocasionan este estudio propone un plan de mejoras que va encaminado a mejorar la atención al cliente, motivación de los socios, ofrecer los servicios por medios radiales y redes sociales.

En este contexto la aplicación de la planificación estratégica a la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. que tiene como finalidad contribuir con herramientas que ayuden en la toma de decisiones, que brinden dirección y control a la gestión.

h. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se determinaron al culminar el presente trabajo investigativo en la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. son las siguientes:

- Al realizar un estudio de situación del transporte en Loja se identificó que la compañía cuenta con el 31% de participación en el mercado por número de unidades, colocándose en el segundo lugar de las operadoras grandes de transporte bajo esta modalidad que proveen este servicio a nivel local.
- La entidad objeto de estudio se encontraba trabajando bajo una planificación estratégica desactualizada esto implicaba que la compañía no tenga direccionamiento, lo que a su vez no le permitió identificar factores internos que contribuyan de manera positiva y factores externos que afectan de manera directa.
- Con el desarrollo de la matriz FODA se ha identificado diferentes factores críticos positivos y negativos, que están presentes en la compañía la matriz EFI obtuvo una puntuación 2.69 y la matriz EFE un puntaje de 2.86 obteniendo de esta manera un diagnóstico actual de la entidad, así mismo se determinó estrategias acordes a las necesidades de la institución.
- En la elaboración de los planes de acción de los objetivos se detalla las actividades, recursos, tiempo y responsables de su cumplimiento, con la finalidad que se desarrollen de manera adecuada y participen todos los integrantes de la compañía.

i. RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo investigativo se sugiere las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda al Gerente de la compañía “Entre Ríos” difundir a todos los socios el presente trabajo y dar a conocer las estrategias que permitirán obtener mayores rendimientos, haciendo notar que el talento humano es el recurso más importante logrando de esta manera un compromiso institucional.
- Mantener conocimiento de los cambios generados dentro del sector del transporte como en las normativas de tránsito, reglamentos emitidos por el Ministerio de Educación que se vinculan principalmente en la modalidad institucional y escolar para de esta manera aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.
- Considerar los objetivos estratégicos formulados en la planificación para poder alcanzar la misión y visión de manera que se pueda cumplir con los lineamientos de hacia dónde se dirige la misma.
- Se recomienda la aplicación de las estrategias establecidas, como también dar cumplimiento a la operatividad según el cronograma establecido, dando seguimiento a los resultados, plasmando de esta manera los objetivos estratégicos.

j. Bibliografía

- Agencia Nacional de Tránsito. (2014). *Ley Organica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Quito: Agencia Nacional de Tránsito. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>
- Bravo, P. (2015). *Indicadores de gestión*. Recuperado el 14 de Julio de 2019, de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Administración*. Colombia: McGraw. Hill Interamericana.
- Christ, K. (01 de Febreo de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- D'alesio, F. (2008). *El proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia*. Lima: Centrum de Negocios de la Pontifica de la Universidad Católica del Perú.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Garrido, B. S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw - Hill / Interamericana de España, S.A.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jaramillo, W. (2016). *Movilidad Urbana en la Ciudad de Loja*. Loja: Imprenta Master Offset.
- Jaramillo, W. (2017). *Servicio de Taxi en la ciudad de Loja*. Loja, Ecuador : Imprenta Grafopress. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de https://issuu.com/wilson3376/docs/libro_sindicato_de_choferes_final_j
- Ministerio de Educación. (2018). *Acuerdo Nro MINEDUC-MINEDUC-2018-00077-A*. Quito: MINEDUC.
- Mnisterio de Educación. (2018). *Acuerdo Nro MINEDUC-2018-00030-A*. Quito: MINEDUC.
- Hoyos, P. C. (2013). *Plan Operativo, Análisis de costos*. Obtenido de Repositorio Digital de la ESPE

- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Paerson.
- Navajo, P. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. Narcea España: ediciones de la U.
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de los estados financieros un enfoque en la toma de decisiones*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Steiner, G. (2009). *Planificación Estratégica*. Colombia: CECSA.
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de compañías*. Quito: Superintendencia de compañías valores y seguros.
- Toro, B. (2011). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tomasini, A. (2011). *Planificación Estratégica*. España: Grijalbo.
- Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Viscione, J. (2008). *Análisis Financiero, Principios y Metodos*. Limusa Mexico: Noriega.
- Walter, J. (2014). *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires : CDD.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wild, J., Subramanyam, k., & Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros*. México: MCGRAW-HILL.

k. ANEXOS

Anexo 1. Lista de socios

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo de inversión
1	1900167519	Abarca Zaquinaula Hugo Cesar	ECUADOR	NACIONAL
2	1900261403	Abarca Zaquinaula Marco Anibal	ECUADOR	NACIONAL
3	1100112588	Abrigo Jaramillo Franco Leonardo	ECUADOR	NACIONAL
4	1101840187	Aguirre Ruiz Jose Humberto	ECUADOR	NACIONAL
5	1102002852	Arciniega Aguilar Galo Tadeo	ECUADOR	NACIONAL
6	1103757611	Armijos Vallejo Byron Bolivar	ECUADOR	NACIONAL
7	1103431076	Balcazar Astudillo Marco Polivio	ECUADOR	NACIONAL
79	1104866197	Belizaca Castillo Veronica Maribel	ECUADOR	NACIONAL
8	1104590797	Beltran Montaña Jandry Oswaldo	ECUADOR	NACIONAL
9	1103214464	Calderon Sarmiento Jorge Arturo	ECUADOR	NACIONAL
10	1103588735	Campoverde Tacuri Angel Benigno	ECUADOR	NACIONAL
11	1101663803	Capa Bermeo Carlos Alfredo	ECUADOR	NACIONAL
12	1103155113	Castillo Ortega Diego Ernesto	ECUADOR	NACIONAL
13	1900481365	Castro Abrigo Edgar Alberto	ECUADOR	NACIONAL
14	1103361539	Castro Quichimbo Jorge Edilberto	ECUADOR	NACIONAL
15	1103223622	Castro Quichimbo Tania Yavett	ECUADOR	NACIONAL
16	1102085345	Castro Quichimbo Victor Edgar	ECUADOR	NACIONAL
17	1104591050	Cuenca Correa Dunia Isabel	ECUADOR	NACIONAL
18	1900196518	Cuenca Sanmartin Aide Del Cisne	ECUADOR	NACIONAL
19	1104014236	Esparza Hurtado Diego Armando	ECUADOR	NACIONAL
20	1104679467	Esparza Hurtado Marcelo Fernando	ECUADOR	NACIONAL
21	1101474920	Espinoza Escaleras Jose Roberto	ECUADOR	NACIONAL
22	1102973276	Gonzalez Ojeda Ernesto Yamil	ECUADOR	NACIONAL
23	1104497662	Gonzalez Torres Diego Javier	ECUADOR	NACIONAL
24	1104496839	Granda Sisalima Ulises Alfonso	ECUADOR	NACIONAL
25	1102664651	Guachisaca Manuel De Jesus	ECUADOR	NACIONAL
26	0103156758	Guerra Iriarte Eduardo Vinicio	ECUADOR	NACIONAL
27	1101056966	Guerrero Agila Isabel Maria	ECUADOR	NACIONAL
28	1103660633	Iñiguez Armijos Carlos Alberto	ECUADOR	NACIONAL
29	1102615026	Jaramillo Medina George Anthony	ECUADOR	NACIONAL
30	1102861232	Jaramillo Rojas Fanny Beatriz	ECUADOR	NACIONAL
31	0102217221	Jarrin Roman Elsa Clotilde	ECUADOR	NACIONAL
32	1104910425	Jimenez Sagbay Carina Rosibel	ECUADOR	NACIONAL
33	1102585203	Lalangui Paz Nixon Efren	ECUADOR	NACIONAL
34	0700971773	Loaiza Toro Manuel De Jesus	ECUADOR	NACIONAL
35	1103139489	Loja Zumba Narcisa De Jesus	ECUADOR	NACIONAL
36	1708471956	Loyaga Zaquinaula Luis German	ECUADOR	NACIONAL
37	1104715584	Maza Castillo Crhistian Vicente	ECUADOR	NACIONAL
38	1103187074	Morocho Morocho Milton Fabian	ECUADOR	NACIONAL
39	1710169309	Muñoz Velez Leonardo Fabricio	ECUADOR	NACIONAL
40	1101486437	Narvaez Jaramillo Jorge Alfredo	ECUADOR	NACIONAL
41	1900193374	Naula Rodriguez Miguel Angel	ECUADOR	NACIONAL
42	1104597982	Ocampo Guaycha Augusto Vicente	ECUADOR	NACIONAL
43	1104102437	Ojeda Azuero Paola Elizabeth	ECUADOR	NACIONAL
44	1103220479	Ojeda Jaramillo Emerson Voltaire	ECUADOR	NACIONAL
45	1102775499	Pauta Nelson Yovanny	ECUADOR	NACIONAL
46	1103670475	Piedra Benitez Julia Elizabeth A Elizabeth	ECUADOR	NACIONAL

47	1102768411	Pilco Correa Diego Fernando	ECUADOR	NACIONAL
48	1101804829	Pilco Correa Nelson Gerardo	ECUADOR	NACIONAL
49	1103418040	Pinta Puchaicela Norma Alexandra	ECUADOR	NACIONAL
50	1103203368	Pinzon Rivas Maximo Leodan	ECUADOR	NACIONAL
51	1103468334	Quezada Rosales Jimmy Roberto	ECUADOR	NACIONAL
52	1104251200	Quiñonez Maza Wilmer Ernesto	ECUADOR	NACIONAL
53	1103241285	Quizhpe Castillo Ovidio Patricio	ECUADOR	NACIONAL
54	1103496707	Reyes Jaramillo Miguel Angel	ECUADOR	NACIONAL
55	1103969240	Riofrio Laines Jose Luis	ECUADOR	NACIONAL
56	1103707301	Rios Ordoñez Byron Felipe	ECUADOR	NACIONAL
57	1100659836	Rios Quevedo Ercia Isabel	ECUADOR	NACIONAL
58	1105830234	Robles Reyes Jenny Liseth	ECUADOR	NACIONAL
59	1103471437	Romero Guillen Jose Alberto	ECUADOR	NACIONAL
60	1102851399	Rosillo Guarnizo Lenin Manuel	ECUADOR	NACIONAL
61	1104802135	Rueda Solano Oscar Vinicio	ECUADOR	NACIONAL
62	1104096290	Ruiz Chavez Galo Alberto	ECUADOR	NACIONAL
63	1103633796	Saca Lozano Luis Vicente (Herederos)	ECUADOR	NACIONAL
64	1103677447	Saca Lozano Rosa Aurelia	ECUADOR	NACIONAL
65	1103396089	Salas Romero Edwin Orlando	ECUADOR	NACIONAL
66	1102733076	Sanchez Gomez Alba Del Rocio	ECUADOR	NACIONAL
67	1102994454	Sarango Pullaguari Jose Antonio	ECUADOR	NACIONAL
68	1703400240	Sarango Quichimbo Eliceo	ECUADOR	NACIONAL
69	1102949300	Tigre Leon Luis Ignacio	ECUADOR	NACIONAL
70	1102640933	Tigre Minga Edgar Patricio	ECUADOR	NACIONAL
71	1103907109	Torres Abrigo Alberto Vladimir	ECUADOR	NACIONAL
72	1103214175	Torres Alvarez Maria Fernanda	ECUADOR	NACIONAL
73	1103648109	Troya Jimenez Nixon Rolando	ECUADOR	NACIONAL
74	1102060314	Vasquez Sanmartin Francisco Eleno	ECUADOR	NACIONAL
75	1103083810	Vega Jimenez Ramiro Vicente	ECUADOR	NACIONAL
76	1102973201	Vega Vega Jose Alonso	ECUADOR	NACIONAL
77	1102021886	Velasquez Castillo Pedro Salomon	ECUADOR	NACIONAL
78	1103859102	Velasquez Gomez Jorge Israel	ECUADOR	NACIONAL
80	1102005970	Zaruma Riera Angel Iban	ECUADOR	NACIONAL

Anexo 2. Entrevista al Gerente



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
BANCA Y FINANZAS
Entrevista dirigida al gerente

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo del trabajo de tesis denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A. PERÍODO 2019 – 2023”**, los mismos que serán utilizados con cautela y profesionalismo.

1. ¿Usted conoce si la compañía tiene misión, visión, objetivos y valores institucionales?

Si ()

No ()

2. ¿La organización cuenta con planificación corto o largo plazo? En caso de que su respuesta sea positiva se realiza seguimiento de las actividades planificadas.

Si ()

No ()

3. En caso de que su respuesta en la pregunta 2 sea positiva se realiza seguimiento de las actividades planificadas.

Si ()

No ()

4. ¿Cómo podría definir el ambiente laboral dentro de la compañía?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

5. ¿En calidad de gerente Ud encuentra satisfecho con el nivel de rentabilidad que la compañía tiene en la actualidad?

Si ()

No ()

¿Por qué?: _____

6. La compañía cuenta con un organigrama estructural

Si ()

No ()

7. ¿La compañía cuenta con un manual de funciones?

Si ()

No ()

8. ¿La compañía tiene definido los requisitos para ser socio de la compañía?

Si ()

No ()

9. ¿Si la respuesta anterior fue positiva en donde se puede evidenciar esto y si fue negativa en base a que parámetros se ingresa a los nuevos socios?

10. ¿La compañía ofrece capacitaciones a los socios si su respuesta es positiva responder las preguntas 11 y 12?

Si ()

No ()

11. ¿Cada que tiempo ofrece capacitaciones a los socios?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

12. Las capacitaciones que la compañía ofrece de que tipo son:

Riesgo laboral ()

Atención al cliente ()

Leyes de Tránsito ()

Mecánica básica ()

Relaciones Humanas ()

Otros: _____

13. Desarrolla eventos de integración para socios. En caso de que su respuesta afirmativa detallar cuales.

Si ()

No ()

Cuales _____

14. La forma de comunicación entre niveles jerárquicos de qué forma se realiza:

Verbal ()

Memorándum ()

Correo electrónico ()

Redes sociales ()

Otros _____

15. Si se suscitara un inconveniente entre los socios usted interviene en la resolución de conflictos. Explique por qué.

Si (x)

No ()

Por qué: _____

16. Para de tomar decisiones Ud. consulta a la Junta General de Accionistas o el Presidente.

Si ()

No ()

17. En cuanto a su opinión. ¿Cómo es el desempeño general de los socios? Por favor justifique su respuesta

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Por qué: _____

18. Cuenta con un sistema de control sobre:

Atención al cliente ()

- Horarios de rutas ()
Cumplimiento a las Leyes de Tránsito ()

19. Considera usted que la “CIA Entre Ríos” necesita mejorar su servicio. Explíqueme por qué.

- Si ()
No ()

Porque: _____

20. La compañía otorga algún tipo de beneficio a los socios. Si su respuesta es positiva completar la pregunta 21.

- Si ()
No ()

21. Cuáles son los que la compañía otorga:

- Servicios exequiales ()
Convenios con instituciones financieras ()
Proveedores de repuestos ()
Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo ()
Servicio de asesoría jurídica ()
Servicios de salud ()
Cuenta con seguro privado contra accidentes o daños a terceros (x)
Otros ().....

22. ¿Qué tipo de aporte económico hacen los socios a la compañía?

- Caja común ()
Aportes de los socios ()
Otros _____

23. Cuál es el monto que aportan los socios y con qué frecuencia se realiza el mismo.

- Monto (_____)
Mensual ()
Trimestral ()
Semestral ()
Anual ()

24. ¿Qué cree usted que le falta a la compañía para mejorar su situación competitiva, financiera y laboral?

25. Dispone la Compañía de un Plan Operativo Anual.

26. La compañía realiza compañías publicitarias

- Si ()
- No ()

27. ¿Por qué medios de comunicación da a conocer los servicios que brinda la compañía?

- Televisión ()
- Radio ()
- Periódico ()
- Ninguno ()
- Otros () ¿Cuáles ? _____

28. Como considera el estado de la flota vehicular.

- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

29. Cuáles es la oferta de servicios que se oferta al público en general.

30. Cuáles considera Ud. Que son sus principales competidores.

31. En qué se diferencia la compañía de la competencia.

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Encuesta Socios



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
BANCA Y FINANZAS

Entrevista aplicada a los socios

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo del trabajo de tesis denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A. PERÍODO 2019 – 2023”**, los mismos que serán utilizados con cautela y profesionalismo.

1. ¿La compañía cuenta con una misión, visión, objetivos y valores institucionales?

Si ()

No ()

2. ¿Cree que la infraestructura de la Compañía es óptima y adecuada?

Si ()

No ()

3. ¿Cómo define el ambiente de trabajo dentro de la compañía?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

4. Usted ha recibido capacitaciones. En caso de que su respuesta sea afirmativa contestar la pregunta 5.

Si ()

No ()

5. Seleccione los ítems acerca de las capacitaciones que usted a recibido.

Riesgo laboral ()

Atención al cliente ()

Leyes de Tránsito ()

Mecánica básica ()

Relaciones Humanas ()

Otros: _____

6. Hace qué tiempo usted renovó su vehículo:

1 a 3 años ()

- 4 a 6 años ()
- 7 a 9 años ()
- Más de 9 años ()
7. ¿Usted dispone de algún seguro de vida o de accidentes? En caso que su respuesta sea positiva especificar cuáles.
- Si ()
- No ()
- Cuáles? _____
8. Cuando usted ingreso a ser socio de la compañía se le socializo un manual de funciones.
- Si ()
- No ()
9. ¿Cuáles son las sanciones en caso de incumplimiento a los reglamentos de la compañía?
- Multas ()
- Suspensión temporal ()
- Expulsión de la compañía ()
10. De la siguiente clasificación ¿Qué tipo de líder considera usted al gerente?
- Líder autocrático ()
- Líder democrático ()
- Líder delegativo ()
11. ¿Cómo califica usted la gestión de la gerencia?
- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()
12. Está usted de acuerdo con el valor mensual que aporta en la compañía. En caso que su respuesta sea negativa explique sus razones.
- Si ()
- No ()
- Porqué: _____
- _____
- _____
13. ¿Cuáles son los factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y competitivos que inciden en forma positiva o negativa en la compañía de transporte escolar Entre Ríos S.A.

POSITIVOS

NEGATIVOS

14. ¿Qué factores considera como Fortalezas de la compañía?

15. ¿Qué factores considera como Debilidades de la compañía?

16. Considera usted que la compañía tiene aspectos a mejorar. Si su respuesta es positiva responder la siguiente pregunta.

Si ()

No ()

17. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos que tiene que mejorar la compañía?

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Encuesta Clientes



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA BANCA Y FINANZAS

Encuesta dirigida a los clientes

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo del trabajo de tesis denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A. PERÍODO 2019 – 2023”**, los mismos que serán utilizados con cautela y profesionalismo.

1. ¿Conoce usted si la compañía cuenta con misión, visión, objetivos y valores institucionales?

Si ()

No ()

2. Marque con una X según su criterio como ha sido la atención por parte del personal de la compañía. Si su respuesta es Regular o Mala explique la razón.

Buena ()

Regular

Mala ()

Por qué: _____

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

ASPECTO	Bueno	Regular	Malo
Puntualidad			
Atención al cliente			
Seguridad			
Comodidad			
Estado de la unidad de transporte			

4. ¿Hace qué tiempo usted es cliente de la compañía?

Menos de un año ()

1-2 años ()

3-4 años ()

5 o más ()

5. Conoce si la compañía está legalmente constituida y supervisada por los organismos de control correspondientes

Si ()

No ()

6. Cuando se presenta inconvenientes en la prestación de los servicios usted a quien lo reporta:

Chofer de la unidad ()

Secretaria ()

Gerente de la compañía ()

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

Oportunamente ()

Tardíamente ()

No se solucionan ()

8. Considera adecuado el valor que paga por el servicio

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

9. ¿ En caso de que opción sea malo explique sus razones

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

¿Por qué? _____

10. ¿Por qué medios de comunicación usted conoció los servicios que brinda la compañía?

Televisión ()

Radio ()

Periódico ()

Ninguno ()

Otros () ¿Cuáles? _____

11. Cuáles son características por las cuales usted escogió la compañía de transporte:

Por los servicios que oferta ()

Atención por parte del personal ()

Estado de la flota vehicular ()

Otros () ¿Cuáles? _____

12. A su criterio, indique cuales son las fortalezas y debilidades de la compañía.

Fortalezas:

Debilidades:

13. Según su criterio en que diferencia la compañía Entre Ríos de las demás

14. ¿Qué sugerencia plantearía usted para mejorar el servicio que recibe por parte de la compañía de transporte escolar Entre Ríos?

Gracias por su colaboración.

Anexo 4. Aplicación de encuestas



Anexo 5

Estados Financieros.

COMPANIA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2016

101	ACTIVO CORRIENTE		13.634,02
1010102	Caja chica		
1010103	Bancos	50,00	
1010104	Coop. padre julian lorente	730,71	
1010105	Cooperativa cristo rey	50,00	
1010205	- Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	238,11	
1010207012	Cuentas por cobrar varios	5.593,50	
1010401	Seguros pagados por anticipado	638,95	
101040402	Anticipos proveedores ecu 911	640,00	
101040404	Anticipo proveedores celec	539,90	
101050201	Retención en la fuente renta ventas	1.178,85	
		3.974,00	
102	ACTIVO NO CORRIENTE		72.980,10
1020102	Edificios	71.000,00	
1020105	Muebles y enseres	455,00	
1020107	Equipo de oficina	275,00	
1020108	Equipo de computación	3.016,76	
1020110	Software	700,00	
102011301	Depreciacion acumulada de muebles y enseres	(57,07)	
102011302	Depreciacion acumulada de equipo de oficina	(578,84)	
102011303	Depreciacion acumulada de equipo de computacion	(2.584,60)	
1020205	(-) depreciacion acumulada de edificio	(3.372,50)	
10205	Activos por impuestos diferidos	126,35	
10208	Acciones de la compañía	4.000,00	
	TOTAL ACTIVOS		86.614,12
2	PASIVO		
201	PASIVO CORRIENTE		6.949,51
20103	Cuentas y documentos por pagar	57,75	
2010301	Proveedores - locales	209,60	
201030102	Accionistas por pagar	171,00	
201030104	Cuentas por pagar - liquidacion	927,46	
201070102	Retencion compra - iva	76,59	
201070103	Retención compra - renta	379,64	
2010703	Con el iess	169,55	
201070305	Prestamos quirografarios	27,30	
2010707	Sueldos por pagar	1.108,78	
20110	Anticipos de clientes	3.821,84	
202	PASIVO NO CORRIENTE		5.762,29
20203	Obligaciones con instituciones financieras	5.762,29	
	TOTAL PASIVO		12.711,80
3	PATRIMONIO NETO		
301	CAPITAL		910,00
30101	capital suscrito o asignado	910,00	
306	RESULTADOS ACUMULADOS		71.847,56

30602	(-) pérdidas acumuladas	(170,99)
30603	Resultados acumulados provenientes de la adopción por prime	72.018,55

TOTAL PATRIMONIO NETO

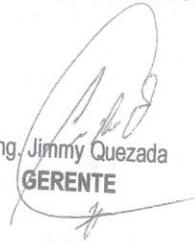
72.757,56

EXCEDENTE DEL EJERCICIO

1.144,76

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO

86.614,12


Ing. Jimmy Quezada
GERENTE


Ing. Yaketine Campoverde
CONTADORA

COMPANIA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2016

4	INGRESOS		
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		125,088,08
401020204	Prestacion de servicios	106.552,08 •	
4010204	Mensualidades	11.252,00	
4010205	Ingreso nuevo socio	5.300,00	
4010207	Stickers	38,00	
4010208	Multas	28,00	
4010209	Certificados a los socios	213,75	
40140213	Otros ingresos	1,704,17	
403	OTROS INGRESOS		57,22
40302	Intereses financieros	57,22	
	TOTAL INGRESOS		125.145,22
52	GASTOS		124,000,46
52010101	Sueldos	9.463,55	
52010201	Aporte patronal	1.149,79	
52010204	Fondo de reserva	32,57	
52010301	Décimo tercer sueldo	393,16	
52010302	Décimo cuarto sueldo	2,03	
52010303	Vacaciones	228,86	
510304	Desahucio	97,74	
520111	Promoción y publicidad	607,27	
520115	Transporte	106.552,08 •	
520118	Arquiler de local	87,72	
52011801	Agua	42,58	
52011803	Luz	66,73	
52011805	Telefonía móvil	287,26	
520128	Otros gastos	25,30	
51020136	Iva compras	147,26	
520218	Telecomunicaciones	669,46	
520219	Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles	45,54	
52022701	Liquidacion de socio	800,00	
52022801	Ayudas economicas	200,00 ✓	
52022802	Stickers	7,20 ✓	
52022803	Fenatei	300,00 ✓	
52022804	Imprenta y reproduccion	14,10 ✓	
52022808	Infocus	63,59 ✓	
52022811	Gasto financiero	790,87 ✓	
52022812	Costo certificaciones	4,46 ✓	
52022813	Suministro de oficina	490,29 ✓	
52022817	Gasto no deducible	35,11 ✓	
52022818	Patente	457,67 ✓	
52022819	Predio urbano	76,45 ✓	
52022820	Superintendencia de compañías	450,89 ✓	
52022821	Gasto aniversario	60,70 ✓	
52022822	Cuerpo de bomberos	21,60 ✓	
52022823	Refrigerios	295,89 ✓	
52022825	Gastos bancarios	32,74 ✓	

TOTAL GASTOS

124,000,46

EXCEDENTE DEL EJERCICIO

1.144,76


Ing. Jimmy Quezada
GERENTE


Ing. Yakeline Campoverde
CONTADORA

COMPANIA DE-TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
 Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017

1	ACTIVO		
101	ACTIVO CORRIENTE		9.944,59
1010103	Bancos	5.978,69	
1010104	Coop. padre Julian lorente	50,00	
1010105	Cooperativa cristo rey	239,77	
1010207011	Cuentas por cobrar varios	817,11	
1010403	Anticipos a proveedores	40,50	
101040402	Anticipo proveedores ecu 911	539,90	
101050201	Retención en la fuente renta ventas	2.278,62	
102	ACTIVO NO CORRIENTE		67.833,00
1020101	Terrenos	47.282,28	
1020102	Edificios	23.717,72	
1020105	Muebles y enseres	455,00	
1020107	Equipo de oficina	275,00	
1020108	Equipo de computación	3.016,76	
1020110	Software	700,00	
102011301	Depreciacion acumulada de muebles y enseres	(57,07)	
102011302	Depreciacion acumulada de equipo de oficina	(473,00)	
102011303	Depreciacion acumulada de equipo de computacion	(2.584,60)	
1020204	(-) deterioro acumulado de propiedades de inversion	(3.372,50)	
1020206	(-) depreciacion acumula de edificio	(1.126,59)	
		67.833,00	
	TOTAL ACTIVO		77.777,59
2	PASIVO		
201	PASIVO CORRIENTE		1.579,63
201070102	Retencion compra - Iva	76,59	
201070103	Retención compra - renta	329,72	
2010703	Con el less	171,26	
2010704	Por beneficios de ley a empleados	378,67	
2010705	Participacion trabajadores por pagar del ejercicio	289,51	
2010707	Sueldos por pagar	333,88	
202	PASIVO NO CORRIENTE		3.163,51
20203	Obligaciones con instituciones financieras	3.163,51	
	TOTAL PASIVO		4.743,14
3	PATRIMONIO NETO		
301	CAPITAL		910,00
30101	capital suscrito o asignado	910,00	
304	RESERVAS		127,78
30401	Reserva Legal	127,78	
306	RESULTADOS ACUMULADOS		70.846,70
30602	(-) pérdidas acumuladas	(1.171,85)	
30603	Resultados acumulados provenientes de la adopción por prima	72.018,55	
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO		1.149,97
30701	Ganancia neta del periodo	1.149,97	
	TOTAL PATRIMONIO NETO		73.034,45
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO		1.930,07
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		77.777,59

preguntale a la chica

Ing. Jimmy Quezada
GERENTE



CÍA. DE TRANS. ESCOLAR
 "ENTRE RIOS" S.A.
 R.U.C. 1191712346001
 LOJA - ECUADOR

Ing. Yekeline Campoverde
CONTADORA

COMPANIA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RIOS S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
 Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017

4	INGRESOS		
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		108.334,05
40102014	Hojas membretadas	98,00	
401020201	Prestacion de servicios celec gensor	53.913,36	
401020202	Prestacion de servicios ecu 911	6.019,44	
401020203	Prestacion de servicios sri	16.200,00	
4010204	Mensualidades	15.825,00	
4010205	Ingreso nuevo socio	14.050,00	
4010207	Stickers	30,00	
40140213	Otros ingresos	2.198,25	
403	OTROS INGRESOS		187,17
40302	Intereses financieros	81,33	
40305	Otra rentas	105,84	
	TOTAL INGRESOS		108.521,22

52	GASTOS		
5201	GASTOS DE VENTAS		99.310,20
52010101	Sueldos	9.527,52	
52010301	Aporte patronal	1.157,52	
52010302	Décimo tercer sueldo	859,38	
52010303	Décimo cuarto sueldo	1.062,50	
52010306	Vacaciones	187,50	
51020124	Gasto 15% de utilidades de trabajadores	171,71	
520111	Fondo de reserva	166,58	
520115	Promoción y publicidad	135,44	
520117	Transporte	77.007,76	
52011801	Gastos de viaje	558,77	
52011803	Agua	47,62	
52011804	Luz	63,01	
52011805	Telefonía fija	49,96	
52011810	Telefonía móvil	354,00	
52011811	Telecomunicaciones	490,84	
520121	Iva compras	337,38	
520128	Depreciaciones	1.126,59	
5202	Otros gastos	6.006,12	
520208	GASTOS ADMINISTRATIVOS		7.280,95
520214	Mantenimiento y reparaciones	436,70	
52021809	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1.168,80	
52022701	Arreglo floral	30,00	
52022801	Liquidacion de socio	2.400,00	
52022803	Ayudas economicas	800,00	
52022804	Fenatei	600,00	
52022808	Imprenta y reproduccion	6,00	
52022809	Infocus	8,00	
52022810	Utiles de Oficina	10,50	
52022813	Ayuda por fallecimiento	446,76	
52022817	Suministro de oficina	151,91	
52022818	Gasto no deducible	8,57	
52022819	Patente	474,26	
52022820	Predio urbano	91,01	
52022822	Superintendencia de compañías	61,50	
52022823	Cuerpo de bomberos	21,60	
52022825	Refrigerios	17,00	
	Gastos bancarios	548,34	
	TOTAL GASTOS		106.591,15
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO		1.930,07

Ing. Jimmy Quezada
GERENTE



CIA. DE TRANS. ESCOLAR
"ENTRE RIOS" S.A.
 R.U.C. 1191712346001
 LOJA - ECUADOR

Ing. Yveline Campoverde
CONTADORA

Anexo 6

Certificación número de clientes:



Barrio Punzara, Cda. La Argelia Calle Bacon y Torricelli Loja – Ecuador Telf.: 072547561

Loja, 10 de mayo del 2019

CERTIFICA

Ing. Jimmy Roberto Quezada Rosales con número de cedula 1103468334, representante Legal de la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A.; A través de la presente me permito extenderle un afectuoso saludo, deseándole éxitos en sus funciones.

De la misma manera certifico que nuestra empresa posee 600 clientes y presta el servicio a tres instituciones como son: Servicio de Rentas Internas, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC GENSUR, Coordinación Zonal 7 Servicio Integrado de Seguridad ECU.

Atentamente,



Ing. Jimmy Roberto Quezada Rosales
C.L: 1103468334
**GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E
INSTITUCIONAL "ENTRE RIOS" S.A.**

Anexo 7

Proyecto de tesis



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y

ADMINISTRATIVA

CARRERA BANCA Y FINANZAS

TÍTULO:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA
DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A.
PERÍODO 2019 – 2023”**

Proyecto de tesis previo a optar el
Grado de Ingeniera en Banca y
Finanzas

AUTORA:

Jenny Maritza Castro Iriarte

*Loja – Ecuador
2018*



a) **Tema**

“Planificación estratégica para la compañía transporte escolar Entre Ríos S.A. período 2019-2023”

b) **Problemática**

Los servicios en la actualidad alcanzado un gran desarrollo a nivel global, desde hace varias décadas se han convertido en un factor fundamental de desarrollo empresarial y en un elemento clave para la competitividad de las naciones. Hoy por hoy los consumidores exigen mejores servicios ya que el fácil acceso a la información les ha permitido ampliar sus panoramas en cuanto a perspectivas y características específicas enmarcadas en la realidad de los mismos, sometiendo a los oferentes a una presión constante de aproximarse mucho más a la calidad.

En la actualidad, todas las compañías viven en una constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre las mismas es por eso por lo que las organizaciones deben estar bien estructuradas desde sus inicios y contar con una planificación estratégica definida. La compañía “ENTRE RIOS” posee una planificación des-actualizada que ha pasado años sin ser modificada, lo que no permite definir sus fortalezas y oportunidades y evitar amenazas y debilidades, de continuar esta situación puede afectar el éxito y supervivencia de la compañía.

En este contexto, el desinterés por parte de los directivos ha sido un factor importante para que la empresa no modifique la planificación. A esto se suma un desconocimiento de las ventajas y beneficios que un plan puede proporcionar, esto a su vez crea una perspectiva de crecimiento baja, por lo que trabaja a corto plazo sin una visión de expansión lo que hace que los socios desconozcan hacia donde pretende llegar la compañía.

En este sentido, al no realizar una planificación a largo plazo la compañía podría caer en una situación de riesgo, pues no tiene metas establecidas a corto, mediano o largo plazo, lo que revela una perspectiva poco alentadora que puede generar problemas administrativos y financieros.

Es necesario, recordar que gran parte de las empresas que quiebran se debe a que afrontan problemas en el ámbito externo, por esa razón es esencial contar con una correcta planificación para cualquier clase de empresa pues sirve para diseñar un plan a futuro de lo que espera la empresa, y hasta donde se propone llegar a largo plazo, además aprovechar al máximo el potencial existente, sobre todo aquel que ofrece ventajas competitivas y condiciones estratégicas únicas.

En base a lo expuesto, se ve la necesidad de realizar una **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR ENTRE RÍOS S.A. PERÍODO 2019-2023”**

c) Justificación

Toda compañía con o sin fines de lucro debe establecer metas, objetivos, planes y actividades, a corto, mediano y largo plazo, para lograr este fin es necesario diseñar un plan estratégico como una herramienta de gestión para alcanzar las expectativas de la organización. En este contexto, la compañía Entre Ríos S.A. al ser una institución con fines de lucro necesita contar con un plan estratégico, que le permita establecer una correcta gestión para alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

La planificación estratégica contribuirá al crecimiento de la empresa para apuntar a la competitividad dentro de la industria que se desempeña, con el desarrollo de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado, buscando nuevas oportunidades de trabajo en beneficio de la organización y de los socios brindando servicios de calidad a los clientes.

Por tal razón, se contribuirá a mejorar el desempeño administrativo y financiero de la compañía mediante la correcta aplicación del plan estratégico, los directivos tendrán una referencia para el desarrollo de sus actividades. En este contexto, el plan estratégico permitirá diseñar pautas y estrategias para un buen funcionamiento operativo y mejorar la calidad de los servicios, al generar un marco para la toma de decisiones.

Finalmente, el desarrollo del presente proyecto, se enmarca en el diseño de un plan estratégico para la compañía de transporte escolar Entre Ríos S.A., el cual se encuentra dentro de las líneas de investigación de la Carrera de Banca y Finanzas. Además, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica, y servirá para que la autora acceda al título de Ingeniera en Banca y Finanzas.

4. Objetivos

Objetivo general

- ✓ Elaborar un plan estratégico para la compañía de transporte escolar “ENTRE RÍOS S.A.” de la ciudad de Loja periodo 2019-2023.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer la situación actual del transporte en la ciudad de Loja.
- ✓ Elaborar un diagnóstico situacional para la compañía de transporte escolar “ENTRE RÍOS S.A.” de la ciudad de Loja, con el propósito de conocer su estado actual.
- ✓ Realizar un análisis interno y externo y determinar la matriz FODA.
- ✓ Diseñar los objetivos, estrategias para la compañía de transporte escolar Entre Ríos.

5. Marco teórico

Definición de industria

La industria está formada por grupos de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos, es decir, que satisfacen las mismas necesidades, los competidores más cercanos de una empresa, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas de los clientes (Charles & Gareth, 2009).

Superintendencia de Compañías (SUPERCÍAS)

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.

Compañías en Ecuador

Art. 1 define a las compañías como un contrato por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Según la Superintendencia de compañías (2004) en el Ecuador existen cinco especies de compañías de comercio que son:

- ✓ La compañía en nombre colectivo;
- ✓ La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- ✓ La compañía de responsabilidad limitada;
- ✓ La compañía anónima; y,
- ✓ La compañía de economía mixta.

Compañía Anónima (S.A. o C.A.)

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. (Superintendencia de Compañías, 2014)

Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. (Superintendencia de Compañías, 2014)

Transporte

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. (Agencia Nacional de Tránsito, 2014)

Transporte publico

El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado u otorgado mediante contrato de operación a operadoras legalmente constituidas y se ofrece en los siguientes ámbitos de operación internacional, interprovincial, intraprovincial, intracantonal así lo indica la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad.

Administración estratégica

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa, en donde incluye un análisis tanto externo como interno, la formulación de estrategias, implementación de estrategias, así como la evaluación y el control (Wheelen & Hunger, 2007).

Beneficios de la administración estratégica

El principal beneficio ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional, un factor importante es la comunicación para una administración estratégica exitosa con el diálogo y la participación, en donde los gerentes y los empleados se comprometen a apoyar a la organización destacando que todas las organizaciones necesitan de todos sus empleados y se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización (David, 2013, pág. 15).

Planificación

Según Ortega (2008) define a la planificación como “Una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo” (p.6).

Planificación estratégica.

Armijos (como se citó en Walter, 2014) menciona que planificación es un proceso de la administración, el cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

Etapas de la planeación estratégica

El autor David (2013) en su libro Fundamentos de administración estratégica establece tres etapas que contempla el proceso de la administración estratégica que son las siguientes:

Formulación

“Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir”

Implementación

También conocida como la acción de la administración estratégica esta etapa requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a sus empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse pues implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia y crear una estructura organizacional efectiva.

Evaluación

Es la etapa final, donde los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien, o necesitan modificación debido al cambio constante de los factores externos e internos a continuación se detalla las tres actividades fundamentales:

- 1) Revisa factores externos e internos en base a éstos se formulan estrategias.
- 2) Medir el desempeño y,
- 3) Aplicar acciones correctivas.

Importancia de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es importante para las empresas puesto que une las fortalezas con las oportunidades que se presentan en el mercado y brinda una dirección para conseguir los objetivos.

Un plan estratégico es un mapa de ruta para las empresas, donde se encuentran las metas y los objetivos para cada área del negocio, en donde se hallan la organización, la

administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas (Christ Kathryn , 2018).

Pasos de la planeación estratégica

De acuerdo con Ortega (2008) se consideran los siguientes pasos:

- a) Determinar las necesidades de la empresa.
- b) Definir las distintas opciones.
- c) Seleccionar la mejor alternativa.
- d) Implantar la mejor opción.
- e) Supervisar y controlar los resultados.
- f) Correlacionar los planos originales (retroalimentación)

Objetivos de la Planificación Estratégica

Dan dirección, ayudan en la evaluación creando sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control (David, 2013).

Misión y Visión

Es el punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad, estableciendo una definición clara concisa y amplia de su misión, visión de futuro, los principios y valores en los que se fundamenta su gestión. (Hill & Jones, 2009)

Misión

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Expresa lo que la empresa proporciona a la sociedad sea producto o servicio, es decir, define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo identificando el

alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve. (Wheelen & Hunger, 2007)

Componentes de la declaración de misión.

La declaración de misión varía en cuanto a su extensión, contenido, formato y especificidad considerando los componentes que se presentan en la Figura 1, estos componentes sirven para evaluar la misión.

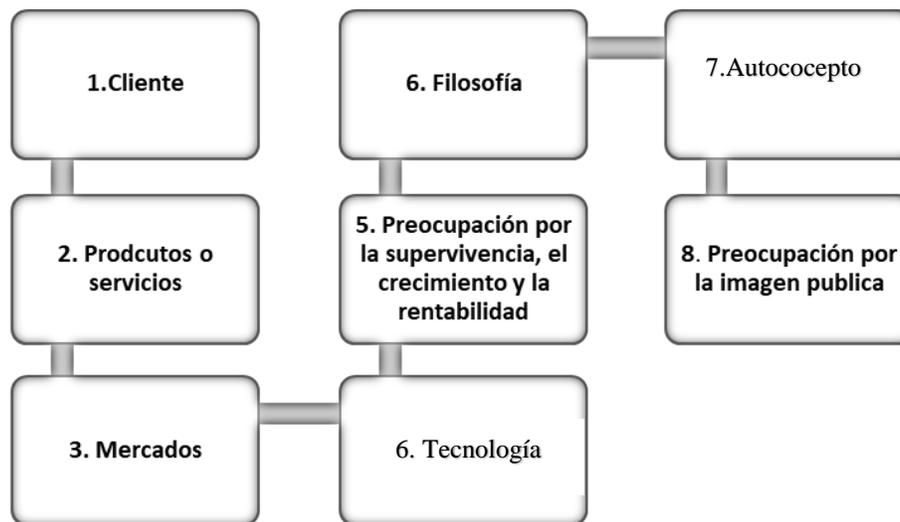


Figura 1. Componentes de la misión

Fuente: Administración Estratégica Fred (2013), págs. 51-52

Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa si es a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Según Thompson, Strickland y Gamble (2015) el establecer una visión ya nos da una dirección a largo plazo, es claro que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se va a convertir, sin dejar de lado los avances tecnológicos y la visión de nuevas condiciones.

Fortalezas.

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente y que deben mantenerse, robustecerse e impulsarse, por parte de todos quienes integran la empresa.

Debilidades.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente y tienen que ser suprimidos, eliminados y olvidados por todos los actores del sistema organizativo.

Oportunidades.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, deben ser aprovechados, explotados y materializados por accionistas, líderes y autoridades del sistema.

Amenazas.

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a infringir incluso contra la permanencia de la organización y tienen que identificarse para evitárselos por parte de los dueños y directivos del sistema organizativo.

Objetivos a largo plazo.

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión y a largo plazo quiere decir en un periodo superior a un año, los objetivos

son parte fundamental del éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crea sinergia, relevan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. (David, 2013)

Estrategia.

Constituye el vínculo importante entre las metas y objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas sus actividades futuras.

Las estrategias tienen como finalidad determinar y comunicar mediante un sistema de objetivos y políticas mayores una descripción de la empresa que se desea. Así mismo, muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos. No tratan de delinear con exactitud cómo debe cumplir sus objetivos la organización, puesto que es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. (Ortega, 2008, pág. 27)

Evaluación externa

El propósito primordial de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se pretenda alcanzar la misión. El apartado de estrategia en acción describe la forma en que un análisis de las oportunidades y las amenazas en el ambiente externo condujo a un cambio estratégico (Hill & Jones, 2009)

A continuación, en la Figura 2 se presenta la clasificación de las fuerzas externas clave



Figura 2 Fuerzas externas

Fuente: Fred R. David (2013) Administración Estratégica, pag 63.

Fuerzas económicas.

Para encontrar y asimilar acontecimientos y datos de este escenario, cabe acudir a la información económica y financiera respecto a las variables macroeconómicas, fiscales, tributarias y financieras; como ritmo de inflación, reserva monetaria internacional, disponibilidad de créditos, factores de importación y exportación, desempleo y balanza comercial.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

En este escenario busca menciones de índole sociológica y psicológica de la comunidad en la cual está localizada la empresa y de su sector productivo (educación, cultura, comportamientos habituales, hábitos, capacitación de la mano de obra, etc.) que se relacionan con el negocio a tratarse.

Fuerzas tecnológicas.

Es la información tanto positiva como negativa que puede afectar a la empresa, mediante el uso de datos u otro medio semejante, a través del cual podamos enterarnos de los avances tecnológicos, que pudieran ser incorporados en sus procesos, de forma que la competencia presumiblemente lo harán pronto.

Fuerzas competitivas.

Es un factor importante y de mayor preocupación, pues, en este se determina la competitividad de bien o servicio que potencialmente requiere y espera la comunidad.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Los gobiernos son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos,

gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño.

Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

Según David 2013 el análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter consiste en un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas cambia de una industria a otra, la rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas como se puede observar en la figura 3.



Figura 3. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Hernández, (2011), Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, pág. 3

Para comprender las cinco fuerzas de Porter se las define a continuación en base a los conceptos proporcionados por David 2013.

Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas competidoras es el centro de las cinco fuerzas competitivas, las estrategias que propone una empresa tendrá éxito en la medida que proporcione una ventaja

competitiva, sobre las estrategias que poseen las empresas rivales cada cambio de estrategia que se ponga en práctica una empresa podría provocar represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores.

Con la posibilidad que empresas nuevas entren a una industria en particular, la competencia aumenta. No obstante, las barreras de ingreso incluyen la necesidad de lograr economías de escala, la necesidad de innovar en tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidos favoritismos por determinadas marcas, requerimientos de capital, falta de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Las empresas también compiten con los fabricantes de productos sustitutos que pertenecen a otras industrias, pero la presencia de estos productos pone un tope a al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto, limitando el precio que también define la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores afecta a la competencia entre industrias, más aun cuando hay un gran número de proveedores, cuando es baja la presencia de materias primas sustitutas, o si el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto con frecuencia proveedores y productores se ven beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y

reduciendo los costos de inventario; asimismo mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Poder de negociación de los consumidores.

Cuando los clientes compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia, si el poder de negociación de los consumidores es fuerte puede ser que las compañías rivales brinden garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad, este poder podría aumentar si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados de ser este el caso los consumidores tendrán más oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos mencionados por David 2013.

6. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluyendo un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero una lista de las oportunidades y después las amenazas.
7. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
8. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.
9. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

10. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra, las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra de tal forma que este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna (David, 2013).

Evaluación interna

“El análisis interno, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, el propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización” (Hill & Jones, 2009, pág. 18).

Reportes financieros: estados financieros.

Los estados financieros deben considerarse como un medio para comunicar información y no como un fin; su objetivo es proporcionar información sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y el movimiento en el capital contable de una entidad (Rodríguez, 2012).

Balance general.

A este estado también se lo conoce como estado de situación financiera este balance general aporta con información de los recursos que tiene la empresa para operar (activo) además de las deudas y compromisos que debe y tiene que cumplir (pasivos) como también de la inversión que tiene los accionistas en la empresa (capital), esta información se prepara para una fecha determinada, esta información además permite hacer un análisis de la posición

financiera, el cual consiste en diagnosticar la estructura financiera y la liquidez (Rodríguez, 2012).

Estado de resultados.

Este estado financiero presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y calcular una utilidad o pérdida para ese periodo; muestra un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa, si ganó o perdió durante el periodo en cuestión.

La estructura del estado de resultados permite saber de dónde vinieron los ingresos y donde se gastó para con ello saber cómo se llegue a los resultados obtenidos. (Rodríguez, 2012, pág. 5)

Análisis Financiero.

“El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financieros de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro” (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, pág. 12).

Métodos de análisis financiero.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

- Análisis Vertical.
- Análisis Horizontal.

Tipos básicos de razones financieras

Las razones financieras clave pueden clasificarse según David (2013) en los cinco tipos siguientes:

Razones de liquidez

- Razón del circulante
- Razón de la prueba del ácido

Razones de apalancamiento

- Razón del pasivo total al activo total
- Razón pasivo-capital
- Razón del pasivo largo plazo a capital

Razones de rentabilidad

- Rendimientos generados por las ventas y las inversiones.
- Margen bruto de utilidades
- Margen de utilidades operativas
- Margen neto de utilidades
- Rendimiento sobre los activos totales (ROA)
- Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)

Análisis de la cadena de valor (ACV)

Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa. Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento. (Chiavenato, 2011)

“El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo.”
(David, 2013)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta herramienta permite formular estrategias sintetiza y evalúa fortalezas y debilidades más importantes encontradas en el área de las empresas, además constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. (David, 2013)

Para realizar esta matriz se debe seguir los siguientes pasos:

- 6) Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.
- 7) Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).
- 8) Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar la representación de la variable a la organización.
Debilidad importante = 1; Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3; Fortaleza importante = 4
- 9) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.
- 10) Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. (David, 2013, pág. 122)

Matriz FODA

Implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Charles & Gareth, 2009, pág. 18)

ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
	1 F – O <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	3 F – A <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas		

Figura 410. Modelo de Matriz FODA
Adaptado de: Prieto, J. (2012). Gestión Estratégica Organizacional

A continuación, enumeran diferentes variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Estrategia DA. (Debilidades y Amenazas)

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategias 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.

Estrategia DO. (Debilidades y Oportunidades)

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda 34 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.

Estrategia FA. (Fortalezas y Amenazas)

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 directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

Estrategia FO. (Fortalezas y Oportunidades)

Esta se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas siendo esta la estrategia más recomendable.

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. (David, 2013, págs. 176-178)

Matriz PEYEA

Es una herramienta de adecuación que refleja las estrategias más adecuadas para una organización determinada en las cuales están las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, en donde los ejes representan dos dimensiones internas como son las fuerzas financieras y la ventaja competitiva, también están dos dimensiones externas que son la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.

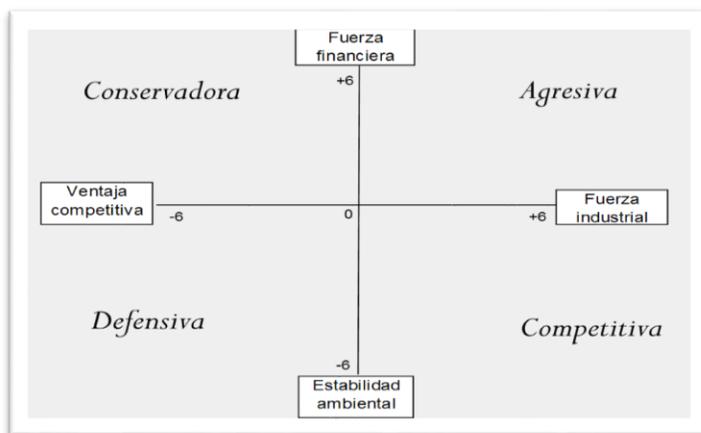


Figura 511 Modelo de la Matriz PEYEA

Fuente: Administración financiera (David, 2013).

Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

“La MCPE es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados, la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo” (David, 2013)

Identificación y selección de las estrategias específicas

En este apartado de la planificación estratégica corresponde a la implantación de estrategias, edición, evaluación y control de estas. Se mencionarán las acciones necesarias a realizar en línea con cada una de las estrategias seleccionadas, con el fin de alcanzar los objetivos.

Clasificación de las estrategias

Estrategia de Integración.

Esta estrategia permite que la empresa tome control sobre sus distribuidores, proveedores y competidores (David, 2013).

Estrategias Intensivas.

Esta estrategia contempla la presentación de mercado, el desarrollo de mercado y de productos debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos (David, 2013).

Estrategia de Diversificación.

Comprende la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Esto quiere decir que la empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio” (David, 2013).

Estrategia Defensiva.

“El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo” (David, 2013, pág. 141).

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. (Ortega, 2008)

Objetivos a largo plazo

Los objetivos deben cumplir algunas características como cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, jerárquicos, alcanzables, así mismo cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas. (David, 2013)

Objetivos a corto plazo

Metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo, cuya importancia se explica porque:

- Constituyen la base para la asignación de recursos.
- Son establecidos a nivel de corporación, división, función, y/o proceso.

Operatividad

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- **Planificación:** conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;
- **Programación de las diversas actividades:** consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;

- **Seguimiento y evaluación:** analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima (David, 2013, págs. 133-135)

6. Metodología

El presente trabajo se desarrollará mediante un procedimiento metodológico, que permitirá cumplir con los objetivos planteados. Se iniciará con el **Método Científico** con el cual se reunirá la información más relevante, se aplicará la técnica de **Recopilación Bibliográfica** dentro de este apartado se describirá los contenidos teóricos basándose en libros, internet, los cuales contengan temas referentes o datos relevantes al estudio del presente proyecto. Dentro de los contenidos a tomar cuenta son administración financiera, planificación, planificación estratégica, etapas de la planeación estratégica, clasificación de las estrategias, misión y visión, evaluación externa, evaluación interna.

Seguidamente se empleará el **método deductivo** que ayudará a determinar las debilidades y amenazas de la empresa partiendo de lo general para abordar lo particular, de lo que sucede en el desarrollo de las actividades de la empresa. Posteriormente con el **método Inductivo** se realizará un diagnóstico interno y externo de la organización, para de esta manera determinar la situación actual utilizando la **observación directa** para conocer los factores geográficos y a la vez constatar las actividades que realizan los funcionarios, de esta manera, afianzar la información otorgada por la compañía.

También se utilizará el **Método Analítico** para examinar, comprender e interpretar los resultados que se obtendrán mediante la información solicitada a la compañía en una forma explícita y entendible que se obtendrá por medio de la entrevista esta técnica será aplicada mediante una conversación profesional con el gerente de la compañía para recolectar datos reales acerca de los factores que afectan a la empresa y las **Encuesta** que se la realizará por medio de cuestionarios de preguntas a los 80 socios de la compañía y a 234 que es la población muestral para el presente investigación, colaborando de esta manera para el planteamiento y combinación de estrategias seguidamente se aplicará el **Método Sintético** para presentar las conclusiones y recomendaciones, las mismas que contribuirán para que la compañía pueda adoptar las mejores decisiones en la optimización de los recursos disponibles.

Finalmente, se estructurará el documento de tesis, conforme lo establece la normativa institucional de la Universidad Nacional de Loja, dentro del presente documento se resalta la discusión para comparar y contrastar los resultados, también se presentará las conclusiones señalando los datos más relevantes de la investigación y las recomendaciones que serán aquellas acciones que se dejarán como referente para que mejore la compañía.

Población

El presente proyecto tomara como población a 80 socios y 600 clientes que conforman la compañía de transporte escolar ENTRE RIOS S.A.

Muestra

Una vez determinado el número clientes que tiene la empresa, de se aplica la fórmula para determinar la muestra la misma que es:

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

Tabla 1

Simbología para el cálculo de la muestra

DATOS		SIMBOLOGIA	
N	?	N	Tamaño de la muestra
N	600	N	Tamaño de la población
σ	0,5	σ	Desviación estándar de la población
Z	1,96	Z	Nivel de confianza
E	0,05	E	Límite de error aceptable

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: La Autora.

$$n = \frac{600 (0,5)^2 (1,96)^2}{(600 - 1)0,05^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{576.24}{2.4579}$$

$$n = 234$$

Limitaciones:

- Poco interés de los socios por el plan estratégico, y se nieguen a llenar la encuesta causando datos erróneos

7. Cronograma

MESES	2018												2019																													
	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12								
ACTIVIDADES	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Elaboración del proyecto de tesis	■	■	■																																							
Pertinencia del tema				■	■	■																																				
Desarrollo de la revisión de literatura						■	■	■																																		
Recolección de información								■	■	■																																
Estudio sectorial									■	■	■																															
Análisis situacional										■	■	■																														
Elaboración de la matriz FODA											■	■	■																													
Elaboración de objetivos estratégicos												■	■	■																												
Diseño de presupuesto y cronograma													■	■	■																											
Presentación del informe final																								■	■	■																
Aptitud legal																									■	■	■	■														
Petición de tribunal de grado																										■	■	■														
Preparación para la defensa privada del borrador de tesis																											■	■	■													
Defensa del borrador																													■	■	■											
Correcciones del borrador de tesis																																						■				
Trámites administrativos																																							■			
Audiencia pública																																								■		

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

8. Presupuesto y financiamiento

Se asignarán los recursos necesarios para realizar el presente trabajo de investigación

Tabla 272
Presupuesto del proyecto

RUBRO	TIEMPO O CANTIDAD	VALOR UNITARIO	MONTO
Servicio de Internet	4 meses	24,00	96,00
Movilización	4 meses	25,00	100,00
Empastados	3	10,00	30,00
Borradores de tesis	4	20,00	80,00
Fotocopias			200,00
Impresiones			200,00
Gastos de oficina			140,00
TOTAL			846,00

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: La autora

El presente trabajo será financiado en un 100% por capital propio, mismo que se estima en un valor de 846.00 (ochocientos cuarenta y seis dólares)

9. Bibliografía

- Agencia Nacional de Tránsito. (2014). *Ley Organica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Quito: Agencia Nacional de Tránsito. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>
- Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Administración*. Colombia: McGraw. Hill Interamericana.
- Christ Kathryn . (01 de Febreo de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero : <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jaramillo, W. (2016). Loja: Master Office.
- Jaramillo, W. (2016). *Movilidad Urbana en la Ciudad de Loja*. Loja: Imprenta Master Offset.
- Jaramillo, W. (2017). *Servicio de Taxi en la ciudad de Loja*. Loja, Ecuador : Imprenta Grafopress. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de https://issuu.com/wilson3376/docs/libro_sindicato_de_choferes_final_j
- lópez, P. (2014). *Estrategia en acción de la Visión a la ejecución exitosa* . España: Cengage Learning.
- Ministerio de Educación. (2018). *Acuerdo Nro MINEDUC-MINEDUC-2018-00077-A*. Quito: MINEDUC.
- Mnisterio de Educación. (2018). *Acuerdo Nro MINEDUC-2018-00030-A*. Quito: MINEDUC.
- Münch, L. (2010). *Adminitración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos* . Mexico: Paerson.
- Navajo, P. (2012). *Planificacion Estrategica en Organizaciones no Lucrativas*. Narcea España: ediciones de la U.

- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogota: Eco Ediciones.
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de los estados financieros un enfoque en la toma de decisiones*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Salgado Valdez, R. (13 de Junio de 2016). *DerechoEcuador.com*. Obtenido de Compañía Anonima : <https://www.derechoecuador.com/la-sociedad-o-compania-anonima>
- Steiner, G. (2009). *Planificación Estratégica*. Colombia: CECSA.
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de compañías*. Quito: Superintencia de compañías valores y seguros.
- Tomasini, A. (2011). *Planificación Estratégica*. España: Grijalbo.
- Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Viscione, J. (2008). *Análisis Financiero, Principios y Metodos*. Limusa Mexico: Noriega.
- Walter, J. (2014). *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires : CDD.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Wild, J., Subramanyam, k., & Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros*. México: McGRAW-HILL.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA	ii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	7
Beneficios de la administración estratégica.....	7
Planificación	7
Planificación estratégica.....	8
Importancia de la planificación estratégica.....	8
Etapas de la planeación estratégica.....	9
Formulación.....	9
Implementación	9
Evaluación	9
Análisis Situacional	10
Filosofía empresarial.....	10
Declaración de Misión y Visión	10
Misión.....	10
Visión	11
Oportunidades y amenazas.....	13
Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter	14
Matriz de factores externos (EFE).....	16
Matriz de perfil competitivo (MPC)	17
Evaluación interna	17
Fortalezas y debilidades.....	17
Reportes financieros: estados financieros.....	18
Balance general.....	18

Estado de resultados	18
Análisis Financiero.....	18
Métodos de análisis financiero.....	19
Indicadores Financieros	20
Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
Matriz FODA.....	22
Estrategia DA. (Debilidades y Amenazas).....	23
Estrategia DO. (Debilidades y Oportunidades).....	23
Estrategia FA. (Fortalezas y Amenazas).....	23
Estrategia FO. (Fortalezas y Oportunidades).....	23
Matriz PEYEA.....	24
Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	24
Identificación y selección de las estrategias específicas	24
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	26
Compañías en Ecuador	26
Compañía Anónima	27
Transporte	27
Transporte Escolar e Institucional	28
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	29
f. RESULTADOS	33
g. DISCUSIÓN.....	104
h. CONCLUSIONES.....	106
i. RECOMENDACIONES	107
j. Bibliografía.....	108
k. ANEXOS.....	110

Índice de tablas

Tabla 1 Fuerzas Externas Clave	13
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	16
Tabla 3 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	17
Tabla 4 Indicadores Financieros.....	20
Tabla 5 Paradas SITU sentido Norte-Sur	36
Tabla 6 Paradas SITU sentido sur- norte.....	37
Tabla 7 Transporte público y comercial	38
Tabla 8 Demanda diaria de transporte Público y Comercial	38
Tabla 9 Oferta de transporte de buses en el cantón Loja.....	39
Tabla 10 Líneas de transporte público y porcentaje de viajes al año en la ciudad	39
Tabla 11 Lista de empresas de taxi ejecutivo	40
Tabla 12 Lista de taxis convencionales	41
Tabla 13 Empresas de transporte escolar	42
Tabla 14 Operadoras de transporte modalidad Camionetas de Alquiler	43
Tabla 15. Directivos de la compañía	46
Tabla 16. Conocimiento de misión y visión	48
Tabla 17. Opinión de la infraestructura	49
Tabla 18. Ambiente laboral	49
Tabla 19. Capacitaciones.....	50
Tabla 20. Capacitaciones que ha recibido	50
Tabla 21. Renovación de vehículo	51
Tabla 22. Disposiciones de seguros de vida o accidentes	51
Tabla 23. Socialización.....	52
Tabla 24. Sanciones.....	52
Tabla 25. Tipos de lideres.....	53
Tabla 26. Calificaciones	53
Tabla 27. Valor de aporte	54
Tabla 28. Factores.....	54
Tabla 29. Fortalezas y debilidades	55
Tabla 30. Aspectos a mejorar	56
Tabla 31. Análisis vertical	57
Tabla 32. Estado de resultados	60
Tabla 33. Balance de situación financiera.....	61

Tabla 34. Estado de Resultados	63
Tabla 35. Matriz de factores internos	71
Tabla 36. Conocimiento	72
Tabla 37. Criterio.....	72
Tabla 38. Puntualidad.....	73
Tabla 39. Tiempo.....	73
Tabla 40 Supervisión y control de organismos	74
Tabla 41. Inconvenientes.....	74
Tabla 42. Tiempos	75
Tabla 43. consideraciones.....	75
Tabla 44. Medios de comunicación	76
Tabla 45. Características.....	77
Tabla 46. Criterio del cliente	77
Tabla 47. Factores.....	78
Tabla 48. Sugerencias.....	79
Tabla 49. Cadena de valor	85
Tabla 50. Matriz de perfil competitivo.....	86
Tabla 51. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	88
Tabla 52. Matriz FODA	89
Tabla 53. Clasificación de estrategias	90
Tabla 54. Estrategias.....	90
Tabla 55. PEYEA	91
Tabla 56. Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC)	93
Tabla 57 Plan de Acción 1.....	96
Tabla 58. Plan de capacitaciones.....	97
Tabla 59. Materiales para la capacitación	97
Tabla 60. Presupuesto Plan de Acción 1	97
Tabla 61 Plan de Acción 2.....	98
Tabla 62. Presupuesto objetivo 2.....	99
Tabla 63 Plan de Acción 3.....	99
Tabla 64 Plan de seguro de la empresa Aseguradora del Sur.....	99
Tabla 65 Presupuesto objetivo 3.....	100
Tabla 66 Plan de Acción 4.....	100
Tabla 67 Presupuesto objetivo 3.....	100

Tabla 68 Presupuesto.....	101
Tabla 69. Cronograma del plan estratégico	102
Tabla 70 Matriz de evaluación de estrategias.....	103

Índice de Figuras

Figura 1. Componentes de la misión	11
Figura 2 Cinco fuerzas de Porter	14
<i>Figura 3.</i> Modelo de Matriz FODA	22
<i>Figura 4</i> Modelo de la Matriz PEYEA	24
<i>Figura 5.</i> Logotipo de la compañía Entre Ríos	44
<i>Figura 6.</i> Organigrama Estructural Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. 45	
<i>Figura 7.</i> Análisis del activo	58
<i>Figura 8.</i> Total pasivo más patrimonio	59
<i>Figura 9.</i> Representación de la matriz PEYEA.....	92
Figura 4. Modelo de Matriz FODA.....	151
Figura 5 Modelo de la Matriz PEYEA.....	152