



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

TEMA:

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTRAPROVINCIAL “CITRANSTURIS S.A”. DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2017-2022.

AUTORA:

LUISA JOHANNA PARRA CAIZA

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita LUISA JOHANNA PARRA CAIZA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizada su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Luis Chafla Granda  
DIRECTOR TRIBUNAL

Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel  
MIEMBRO TRIBUNAL

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, LUISA JOHANNA PARRA CAIZA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación.

Riobamba, 10 de Enero de 2018

---

Luisa Johanna Parra Caiza

C.C: 060510499-1

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser la razón de mi existencia y permanecer siempre conmigo a lo largo de este tiempo y brindarme toda la fuerza necesaria para superar todas las dificultades y haberme regalado a los mejores padres del mundo. A mis padres por haberme fomentado en mí el deseo de superación, por enseñarme que la vida está llena de adversidades pero con fe, confianza y amor se logran los objetivos trazados.

A mi esposo por brindarme su ayuda y comprensión, por su apoyo moral y económico para poder lograr mi sueño tan anhelado que es la obtención de mi título profesional que a pesar de tantas dificultades a estado ahí presente para darme un consejo para que nunca me dé por vencida. A mi hijo, por su amor, comprensión en los momentos que no he podido estar junto a el durante este largo tiempo.

Gracias a Ustedes he superado una meta más en mi vida y he podido formarme como una persona con principios, valores y moral; y sobre todo profesionalmente, espero no defraudarlos y seguir contando con su valioso apoyo incondicional.

Luisa Johanna Parra Caiza

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme dado la vida y las fuerzas para culminar mi carrera profesional sobre todas las adversidades que existieron en el desarrollo de esta carrera. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, sus docentes y autoridades, quienes fueron el pilar fundamental en mi aprendizaje durante todo el período de estudio.

De manera especial a mi tutor y miembro de tesis Ing. Jorge Chafla y Lic. Gabriel Avalos, por su guía, apoyo, colaboración, enseñanza y profesionalismo constante a lo largo de este trabajo de investigación. A mis padres Fausto y Uvaldina quienes me apoyaron moral y económicamente para cumplir mi meta.

A los directivos, socios, choferes, oficiales, secretaria, y usuarios de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”. A mi esposo Patricio por todo su apoyo y espera en los momentos que no he podido estar presente junto a él, a mi hermoso y bello hijo Jhoan por ser el motor primordial para cumplir mi meta.

Luisa Johanna Parra Caiza

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de cuadros .....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema .....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	10
2.2.1 Plan Estratégico .....	10
2.2.2 Planeación.....	14
2.2.3 Planificación .....	17
2.2.4 Análisis de entorno .....	24
2.2.5 Estrategia .....	29
2.2.6 Organigrama funcional .....	33

2.2.7	Análisis FODA .....	35
2.2.8	Visión, Misión, Objetivos y Valores .....	37
2.2.9	Diagnóstico Estratégico .....	45
2.2.10	Ventaja Competitiva .....	46
2.2.11	Análisis Estratégico .....	51
2.2.12	Cuadro de Mando Integral .....	52
2.2.13	Procesos .....	55
2.2.14	Gestión y Administración .....	60
2.3	IDE A DEFENDER .....	62
2.3.1	Idea General .....	62
2.4	VARIABLES .....	63
2.4.1	Variable Independiente .....	63
2.4.2	Variable Dependiente .....	63
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		64
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	64
3.3.1	Población .....	65
3.3.2	MUESTRA .....	65
3.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	67
3.4.1	Métodos de Investigación .....	67
3.4.2	Técnicas de investigación .....	67
3.4.3	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	68
3.5	RESULTADOS .....	69
3.5.1	Análisis de la entrevista .....	69
3.5.2	Análisis de las encuestas .....	72
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		94
4.1	TITULO .....	94
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	94
4.2.1	Generalidades .....	94
4.2.2	Ubicación Geográfica .....	94
4.3	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	95
4.3.1	Análisis Externo .....	95
4.3.2	Análisis Interno .....	97

4.3.3	Matriz de evaluación del factor externo EFE .....	100
4.3.4	Matriz De Evaluación Del Factor Interno EFI.....	101
4.3.5	Matriz FODA.....	103
4.3.6	Mapa de procesos .....	105
4.3.7	Manual de Funciones .....	112
4.3.8	Planificación Estratégica .....	120
	CONCLUSIONES .....	128
	RECOMENDACIONES.....	129
	BIBLIOGRAFÍA .....	130
	ANEXOS .....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿La compañía cuenta con un plan estratégico? .....	73
Tabla 2: Diseño de un plan estratégico .....	74
Tabla 3: Problemas en el área de trabajo .....	75
Tabla 4: Existencia de estrategias y procedimientos .....	76
Tabla 5: Trabajo en equipo de la directiva .....	77
Tabla 6: Los socios trabajan en equipo.....	78
Tabla 7: Capacitaciones .....	79
Tabla 8: Clima laboral .....	80
Tabla 9: Estrategias para alcanzar los objetivos .....	81
Tabla 10: Cuenta con un Organigrama Funcional .....	82
Tabla 11: Gestión administrativa.....	83
Tabla 12: Utiliza el transporte de Chambo .....	84
Tabla 13: Conoce las operadoras de Transporte de Chambo.....	85
Tabla 14: Que transporte utiliza.....	86
Tabla 15: Frecuencia de uso del transporte .....	87
Tabla 16: Cual operadora es eficiente.....	88
Tabla 17: Rutas adecuadas.....	89
Tabla 18: Precios justos .....	90
Tabla 19: Precio Pasaje Chambo – Riobamba.....	91
Tabla 20: El porcentaje que paga es por:.....	92
Tabla 21: Utilizan las cámaras ECU911 .....	93
Tabla 22: Análisis Externo de la Compañía .....	95
Tabla 23: Análisis Interno de la Compañía .....	97
Tabla 24: Matriz de evaluación del factor externo EFE .....	100
Tabla 25: Matriz de evaluación del factor externo EFI .....	101
Tabla 26: Matriz FODA.....	103
Tabla 27: Estructura para realizar diagramas de Flujo .....	105
Tabla 28: Capacitación .....	106
Tabla 29: Solución de conflictos .....	107
Tabla 30: Establecimiento de rutas horarios y frecuencias.....	108
Tabla 31: Pago de obligaciones SRI-IESS .....	109

Tabla 32: Presentación de Estados Financieros .....	110
Tabla 33: Análisis de indicadores financieros .....	111
Tabla 34: Descripción de las funciones de la Asamblea de Socios o Representantes..	112
Tabla 35: Descripción de las funciones del Presidente.....	113
Tabla 36: Descripción de las funciones del Gerente.....	114
Tabla 37: Descripción de las funciones de la Contadora.....	115
Tabla 38: Descripción de las funciones de la Secretaria .....	116
Tabla 39: Descripción de las funciones del Asesor Legal .....	117
Tabla 40: Descripción de las funciones del Chofer .....	118
Tabla 41: Descripción de las funciones del Ayudante.....	119
Tabla 42: Organigrama Funcional .....	122
Tabla 43: DOFA estratégico .....	123
Tabla 44: Indicadores de Gestión .....	125
Tabla 45: Indicadores de Gestión .....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Elementos de la planificación.....	19
Gráfico 2: Tipos de planificación .....	24
Gráfico 3: Jerarquía de los objetivos .....	43
Gráfico 4: Tipos de objetivos.....	44
Gráfico 5: Cuadro de Mando Integral.....	53
Gráfico 6: Los procesos internos aportan valor .....	60
Gráfico 7: ¿La compañía cuenta con un plan estratégico? .....	73
Gráfico 8 : Diseño de un plan estratégico.....	74
Gráfico 9: Problemas en el área de trabajo .....	75
Gráfico 10: Existencia de estrategias y procedimientos .....	76
Gráfico 11: Trabajo en equipo de la directiva .....	77
Gráfico 12: Los socios trabajan en equipo.....	78
Gráfico 13: Capacitaciones .....	79
Gráfico 14: Clima laboral .....	80
Gráfico 15: Estrategias para alcanzar los objetivos .....	81
Gráfico 16: Cuenta con un Organigrama Funcional.....	82
Gráfico 17: Gestión administrativa.....	83
Gráfico 18: Utiliza el transporte de Chambo .....	84
Gráfico 19: Conoce las operadoras de Transporte de Chambo .....	85
Gráfico 20: Que transporte utiliza .....	86
Gráfico 21: Frecuencia de uso del transporte .....	87
Gráfico 22: Cual operadora es eficiente .....	88
Gráfico 23: Rutas adecuadas.....	89
Gráfico 24: Precios justos .....	90
Gráfico 25: Precio Pasaje Chambo – Riobamba.....	91
Gráfico 26: El porcentaje que paga es por:.....	92
Gráfico 27: Utilizan las cámaras ECU911.....	93
Gráfico 28: Capacitación .....	106
Gráfico 29: Solución de conflictos .....	107
Gráfico 30: Establecimiento de rutas horarios y frecuencias .....	108
Gráfico 31: Pago de obligaciones SRI-IESS .....	109
Gráfico 32: Presentación de Estados Financieros.....	110

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica. ....	11
Cuadro 2: Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica. ....	12
Cuadro 3: Diagrama Misión Empresarial. ....	41
Cuadro 4: Ejemplo de Objetivos Organizacionales.....	42
Cuadro 5: Tipos de análisis estratégicos.....	52
Cuadro 6: Población.....	65
Cuadro 7: Entrevista Gerente.....	72

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al gerente.....	137
Anexo 2: Encuesta dirigida a los usuarios .....	140
Anexo 3: Encuesta dirigida a los Socios.....	142
Anexo 4: Oficio para presentación del tema.....	145
Anexo 5: RUC Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A” .....	146
Anexo 6: Permiso de operación de la Compañía.....	148

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, se aplicó entrevista al gerente, encuestas a los socios y usuarios del servicio. Habiendo realizado el análisis de la información y conociendo que los socios carecen de estrategias en áreas de gerenciamiento, no posee misión, visión, ni objetivos, las actividades realizan de forma empírica se vio necesario elaborar un plan estratégico, el mismo que detalla los factores internos y externos que intervienen de una u otra forma en beneficio o en contra de la Compañía, ya que en base a este análisis se establecen las estrategias que permitieron infundir progreso, mejorar las gestiones y diseñar nuevos métodos de mercadeo para lograr posicionamiento en el mercado. Se establecieron los procesos y funciones que detallan lo que deben realizar cada uno de los integrantes de la Compañía. Se detalla además el orgánico funcional de la Compañía para que todos conozcan, la responsabilidad de cada puesto, además contiene la misión, visión y valores.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <FUNCIONES Y PROCESOS> <PLANIFICACIÓN> <CHAMBO (CANTÓN)>.

Ing. Jorge Luis Chafla Granda  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

This research work aims to design a strategic plan to improve the administrative management of the Interprovincial Transport Company "CITRANSTURIS S.A", interview was applied to the manager, surveys to the partners and users of the service. having carried out the analysis of the information and knowing that the partners lack strategies in areas of management, has no mission, vision, or objectives, the activities carried out empirically was necessary to develop a strategic plan, which details the internal and external factors that intervene in one way or another for the benefit or against the Company, since on the basis of this analysis the strategies that allow to infuse progress, improve the management and design new market methods to achieve positioning in the market are established. the processes and functions that detail what each of the members of the Company must carry out were established. The functional organic of the company is also detailed so that everyone knows, the responsibility of each position, it also contains the mission, vision and values.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <FUNCTIONS AND PROCESSES> <PLANIFICATION> < CHAMBO (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta de apoyo para la gestión administrativa en una empresa, en donde además es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito o fracaso que tenga dicho negocio.

Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta para las empresas. La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. En una empresa se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

La constante innovación y el veloz movimiento de la tecnología, obliga a las organizaciones a introducirse en nuevos métodos de gestión administrativa, muchas de éstas no cuentan con las directrices necesarias y la falta de conocimientos en las áreas de mayor desempeño en la organización causan desmotivación en sus miembros y resultados bajos o insuficientes como es el caso de la Compañía de Transportes Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.

El desarrollo de la presente investigación es de vital importancia debido que demuestra que toda empresa, sin importar su tamaño o naturaleza, necesita elaborar un Plan Estratégico. El mismo que permitirá a la Compañía “CITRANSTURIS S.A” mejorar la actual gestión Administrativa que emplea, orientándola a diseñar nuevas estrategias y a incursionar nuevas técnicas de mercadeo para obtener reconocimiento en el medio y por ende más beneficios para sus asociados, colaboradores y colectividad en general.

El contenido de este informe está organizado en cuatro capítulos los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: el Capítulo I, que se refiere al Marco Teórico, en el que se comprueban diversas teorías, que permitirán obtener parámetros para el desarrollo de esta investigación. El capítulo II, en el que se detalla las técnicas

y métodos de investigación aplicadas para recopilar información. El Capítulo III, que contiene el análisis e interpretación de los resultados, los mismos que son vitales para desarrollar la propuesta, y por última instancia, El Capítulo IV, que es el desarrollo de la investigación en el cual se observan, el análisis interno y externo, los procesos y funciones que deben realizar los socios, directivos y trabajadores de la Compañía, de la misma manera la Misión, Visión, Valores y Principios, estrategias e indicadores que debe tener presente la compañía al momento de realizar sus actividades para mantener una eficiente gestión administrativa y por ende se caracterice como una Compañía de prestigio y pionera en el servicio de la Transportación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, es una institución dedicada a la prestación de servicios de transporte intercantonal desde el año 2000 con un crecimiento y posicionamiento en el mercado Chambeño, esto le ha permitido mejorar sus unidades para la comodidad de los usuarios.

La Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, domiciliada en el cantón Chambo, Terminal Terrestre oficina N°. 07, provincia de Chimborazo, obtuvo su reconocimiento jurídico, mediante Permiso de Operación N°. 005-CPO-006-2009-CNTTSV, con RUC número 0691700844001.

Desde el año 2000 viene operando la compañía antes mencionada, brindando el servicio de transporte de pasajeros con las rutas Chambo – Riobamba, Guayllabamba, San Francisco, Llucud, Rosario y viceversa. En la actualidad esta compañía cuenta con diez socios, las mismas que trabajan día a día en las rutas antes mencionadas.

La Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, hasta la fecha no cuenta con un plan estratégico, no tienen misión, visión y objetivos que cumplir y todas las actividades son realizadas de forma empírica y las principales causas son:

Cambio constante de directivos, lo cual impide que exista una buena coordinación en las actividades, esto hace que no se observe minuciosamente si ocurren problemas o necesidades dentro de la institución.

El desconocimiento del contenido de un Plan Estratégico por parte de los directivos, esto les ha llevado a desempeñarse empíricamente y en base a la experiencia de otras instituciones. La Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, no posee una misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y valores corporativos; debido a la despreocupación por parte de los dirigentes y socios de la Compañía, y esto hoy en día es muy necesario para poder saber hacia dónde se quiere llegar.

Los directivos han puesto más interés en gestiones referentes a la Comisión de Tránsito, y no en buscar un asesoramiento en las gestiones administrativas donde se especifiquen los principios de la entidad.

La desorganización del personal tanto directivos como empleados al momento de realizar sus actividades diarias, mala comunicación y autonomía en la toma de decisiones y falta de capacitación, esto hace que el ambiente laboral sea tenso.

Para ser más competente la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, debe guiarse en un plan estratégico para mejorar con eficiencia y eficacia las actividades administrativas de la Compañía, debido a que servirá como guía para la búsqueda de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos, indicando hacia dónde va y como pretende llegar al éxito.

Una vez planteado el plan estratégico, los directivos de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, contarán con un Plan Plurianual que será utilizado en 5 años para beneficio de la misma y todos sus miembros.

La idea de tener un direccionamiento estratégico y una adecuada gestión administrativa, es con el fin de que ayude a la consecución de los objetivos, planteamiento de metas y estrategias innovadoras; ofrecer servicio de calidad, que garantice la satisfacción del cliente y el crecimiento interno de la misma.

Por ello, se hace una necesidad de diseñar un Plan Estratégico en la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa, ya que, hace falta trabajar estratégicamente, identificar las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades que tiene la compañía en el mercado local, cumpliendo adecuadamente su responsabilidad frente a organismos de control. Internamente fortalecida con una estructura y gestión administrativa direccionada que permita cumplir los objetivos y metas propuestos. Es decir, que todos los integrantes internos y externos de la institución tengan un enfoque claro del futuro exitoso de la misma, a través del plan estratégico.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo el Plan estratégico para el período 2017- 2022, incidirá en el mejoramiento de la administración de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Plan Estratégico para mejorar la Administración de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., provincia de Chimborazo, ubicada en la oficina N° 07 Terminal Terrestre del Cantón Chambo .

En los siguientes parámetros:

**Campo:** Plan Estratégico

**Área:** Administrativa

**Temporal:** 5 años

**Espacial:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., del cantón Chambo, provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos empresariales del Plan Estratégico, encontrar explicaciones a las situaciones o causas descritas anteriormente, las cuales afectan al desarrollo de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”. Mediante la documentación escrita la organización tendrá una guía práctica para la ejecución de sus respectivas actividades para el logro de todos sus objetivos propuestos.

Toda empresa con o sin fines de lucro debe definir sus metas, objetivos, planes y actividades, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Para lograr este fin es necesario diseñar un plan estratégico como una herramienta de gestión.

La Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., al ser una institución con fines de lucro se dedica principalmente a la prestación de servicios públicos de transporte, y por lo tanto necesita contar con un Plan Estratégico, que le

permita realizar una gestión encaminada al cumplimiento de sus metas y objetivos. El Plan Estratégico que se está planteando sin duda contribuirá a generar una actitud positiva encaminada al alcance de objetivos.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se efectuará la técnica de recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observación junto a la elaboración de instrumentos del Plan Estratégico, las cuáles identificarán a la entidad como competente en el medio y obtener resultados positivos con la toma de decisiones estratégicas para beneficios comunes.

La propuesta servirá de ayuda para la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, para que la misma aumente acciones estratégicas netamente empresariales y se vuelva más competente en el medio, detallando los componentes del Plan Estratégico para su desarrollo eficaz y eficiente obteniendo resultados positivos para la institución.

Además la propuesta servirá de mucha ayuda para los dirigentes para que realicen un diagnóstico exhaustivo de las actividades empresariales que se ejecutan a diario en la Compañía, enmarcándose en satisfacer las necesidades del cliente o usuario y la institución sea reconocida a nivel local como una de las primeras Compañías de Transporte brindando seguridad y comodidad al pasajero. Por ello el Plan Estratégico se convertirá en una guía práctica para la efectividad y eficiencia de la organización en estudio, sin embargo la viabilidad de la propuesta estará en la responsabilidad de los directivos en ejecutarla en los años previstos para obtener los resultados positivos.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para mejorar la administración de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, para el período 2017-2022.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.
- Elaborar una propuesta de procesos, mapas y funciones para la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.
- Diseñar un plan estratégico más idóneo para mejorar los procesos administrativos de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En la investigación realizada por Reyes(2012), con el tema “Plan estratégico para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses Mar Azul de la Parroquia Anconcito; Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena 2012 - 2016”, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, concluye lo siguiente:

- La Cooperativa “Mar Azul” es una organización que está sufriendo una etapa de transición, por eso debe analizar sus procesos Administrativos y Financieros para establecerse como una Cooperativa competitiva en el mercado.
- En el análisis situacional, se determinó que la cooperativa cuenta con oportunidades y fortalezas que se deben aprovechar como: Imagen existe un buen control en sus actividades en la cartera. Además se detectó problemas como: no existe la administración eficiente, ni tampoco existe una cultura organizacional adecuada.
- La falta de conocimiento de la Administración eficiente ha dado como resultado que los socios no tengan claro cuál es la misión, visión y objetivos de la cooperativa, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.
- Al analizar la gestión actual de la cooperativa se observó que existen actividades que no agregan valor pues hay demoras no hay documentación esto ha causado que los costos y tiempos de ejecución de los procesos sean altos. No cuentan con una cultura organizacional y un manual escrito claro que determine como se deben realizar las actividades y cuáles son las competencias de cada miembro de la cooperativa que sirva de guía para los demás.

La siguiente investigación realizada por Gonzales & Guevara(2014), con el tema “Propuesta de Plan Estratégico para la Compañía Transporte Furgoplanta Estudiantil

S.A. período 2013 – 2017”, previo a la obtención del título de Ingenieros Finanzas de la Universidad Central del Ecuador concluye con lo siguiente:

- Mediante el análisis situacional se determinó las debilidades que posee la compañía de transporte, como la carencia de una planificación estratégica, de un control financiero, gestión administrativa, inadecuado control de inventarios, entre otros, las cuales pueden causar un desequilibrio en las operaciones de la empresa.
- Existe una demanda actual de 417.107 estudiantes en donde el 80% (333.686) se movilizan en transportes escolares legales y el 20% (83.421) se movilizan en buses urbanos, vehículos propios, vehículos escolares ilegales, etc., en donde se observa que existe una demanda insatisfecha considerable dentro del sector de movilización escolar.
- Con la implementación del Direccionamiento Estratégico se consiguió mejorar los principios y valores de la Compañía “Furgoplanta”, relacionados en el desarrollo de la misión y visión, esto permitirá que los empleados se identifiquen con la compañía.
- Mediante los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo se observa que el 70% no participa en la elaboración de la planificación de la compañía, el 90% no es evaluado periódicamente e y el 90% de los encuestados no conocen la filosofía empresarial de la empresa, factores negativos que influyen en la deficiente administración empresarial y un obstáculo para alcanzar los objetivos propuestos.
- La aplicación de indicadores de gestión promueve la medición y evaluación de los objetivos organizacionales planteados, permitiendo mantener un control de gestión y mejorar el proceso de toma decisiones.
- Se identificó el deseo del personal para llevar a la Compañía de Transportes a la excelencia, poniendo gran interés en las capacitaciones que mejorarán sus acciones y procedimientos.

- Desconocimiento de los directivos de la organización de la Planificación Estratégica.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan Estratégico**

Según manifiesta Gualán(2016), el Plan Estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

A lo largo de su desarrollo, el Plan Estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro.

En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

Por otra parte, las personas encargadas de su redacción deben ser responsables de la sociedad que tengan gran capacidad de control de la misma y conocimientos amplios sobre todos sus aspectos.

#### **2.2.1.1 Para qué sirve el Plan Estratégico**

Según lo manifiesta Huelva(2014), la Planificación Estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante. La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de

previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.



Cuadro 1: Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica.  
**Elaborado por:** Lerma & Bárcera,(2012)

### 2.2.1.2 Características del Plan Estratégico

La metodología estratégica, surgida antes en ámbito empresarial y luego extendida al ámbito social, tiene la clara intención de prever los cambios que pueden darse en el futuro para poder prevenir los efectos negativos de estos y aprovecharse de las coyunturas favorables. Esto con el propósito de crear las condiciones de éxito del futuro a partir del presente.

La complejidad de las áreas territoriales que actúan de forma racional y coherente que gestiona y vende bienes y servicios en relación de competencias con las otras áreas, hace que sea necesaria la elaboración de acciones estratégicas para mejorar la propia posición. Toda organización tiene debilidades fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene que evaluar constantemente para adecuar a ellas sus acciones estratégicas.

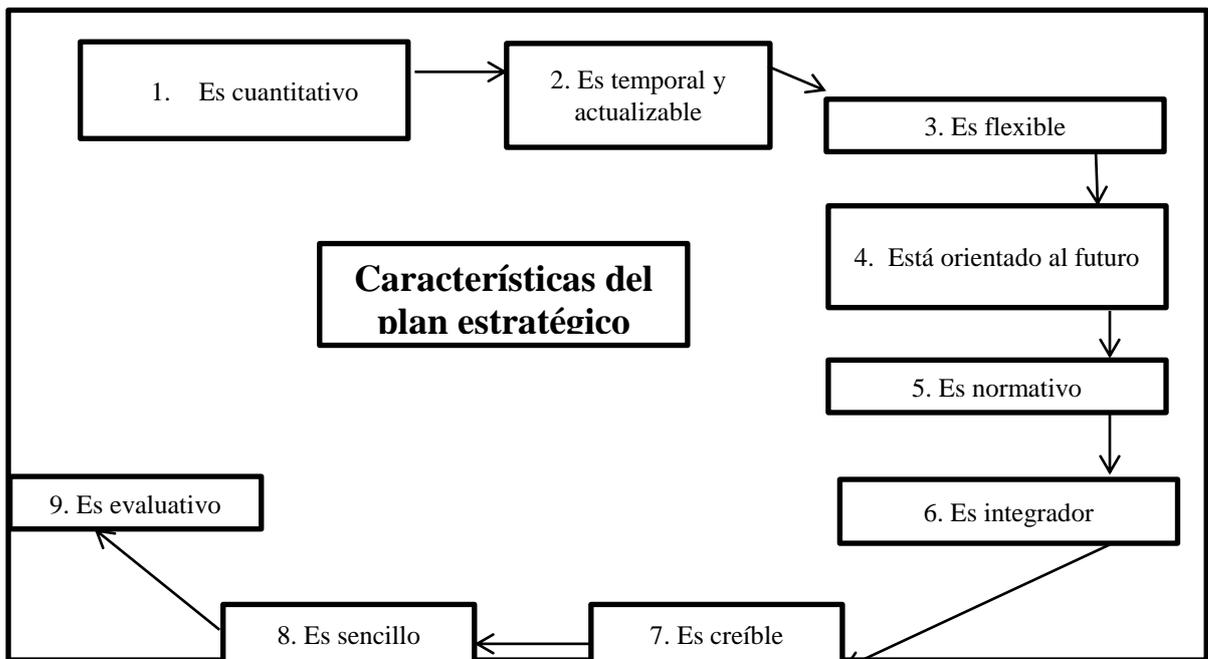
Dada las situaciones cambiantes la metodología estratégica ha ido incorporando aspectos en principio no contemplados por el ámbito empresarial y se ha valido de aportaciones de otras disciplinas. En el caso que nos ocupa, aunque la planificación

estratégica tiene unas peculiaridades propias derivadas del contexto geográfico en el que se inserta, comulga con las características generales de las planificaciones estratégicas:

- A) la planificación estratégica es un instrumento al servicio de un colectivo humano para que este logre el éxito desde su contexto sociocultural.
- B) Todos los grupos implicados deberán beneficiarse del plan.
- C) El plan debe ser único y contextualizado
- D) Debe involucrar la mayoría de los agentes del territorio de forma consensuada
- E) Es una acción integrada que fomenta los beneficios, la cohesión social, la coordinación, la autoestima del grupo
- F) El plan debe tener resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando
- G) El plan tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar
- H) El plan debe tener una imagen comercial del lugar donde se realiza, de cara a sus integrantes y de cara al exterior
- I) La proyección internacional tiene que tener un protagonismo importante.

(Testa, 2007)

### 2.2.1.3 Principales características del Plan Estratégico



Cuadro 2: Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica.

Elaborado por: Lerma & Bárcera,(2012).

#### 2.2.1.4 Conceptos Claves

Dado el nivel de especialización que se manejará es necesario fundamentar los siguientes conceptos que servirán para la investigación.

Según lo mencionado por Pérez y Merino (2009) el **PLAN**: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. **PLANIFICACIÓN**: Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones. **ESTRATÉGIA**: La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. **ADMINISTRACIÓN**: La noción de administración puede aludir a la estructura, el funcionamiento y el rendimiento de una entidad. Una empresa, por otra parte, es una organización que se dedica a desarrollar tareas productivas o comerciales con el objetivo de obtener ganancias económicas. **PLAN ESTRATÉGICO**: Es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. **ANÁLISIS FODA**: El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior. **METAS**: Es el fin u objetivo de una acción o plan. **DIAGNÓSTICO**: ¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué? El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma. **PRONÓSTICO**: ¿A dónde se dirige la empresa? Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será ésta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello. **CONTROL**: ¿Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito? Se

basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo.

### **2.2.2 Planeación**

Según indica Lerma & Bárcera(2012), en el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado.

También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información.

La acción de planear está intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, un arte; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico.

Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer.

#### **2.2.2.1 Importancia de la planeación**

Según indica Cuellar(2013), para una adecuada Planeación y Supervisión el auditor podrá obtener los resultados satisfactorios que le sirvan de base para sustentar su opinión manifestada en su dictamen. Por esto una de las Normas de Auditoría le obliga a que su trabajo deba ser técnicamente planeado y ejercerse una supervisión apropiada sobre los asistentes si estos participan en el examen, como una garantía de calidad hacia los usuarios. La Planeación de la Auditoría permite establecer la extensión y el alcance de las pruebas a utilizar y la supervisión sobre el recurso humano que le colaborará durante el desarrollo del trabajo, además le permitirá:

- Conocer el manejo de la institución sujeta a examen y destacar los problemas que la aquejan.
- Conocer sus instalaciones físicas. Adquirir conocimientos del sistema de contabilidad del cliente, de las políticas y los procedimientos de control interno. Establecer el estado de confianza que se espera tener en el control interno. Determinar y programar la naturaleza, la oportunidad de los procedimientos de Auditoría que se llevarán a cabo. Coordinar el trabajo que habrá de efectuarse.

### **2.2.2.2 Los Planes**

Esta palabra que ahora nos ocupa tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino planus que puede traducirse como “plano”. Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región.

Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa. Un plan de obras permite prever y ejecutar obras por parte de los técnicos y de las administraciones públicas. La noción de plan de servicios tiene un significado similar. Un plan de pensiones organiza los aportes para percibir una renta periódica al momento de la jubilación, invalidez, viudedad, orfandad o supervivencia. Un plan de estudios es el conjunto de enseñanzas y prácticas que deben cursarse para completar un ciclo de estudios y obtener un título. (Pérez y Merino, 2009).

### **2.2.2.3 Tipos de planeación**

Según manifiesta Gaceta(2016), se conoce como planeación la acción que se realiza para determinar objetivos y conseguirlos dentro de un periodo de tiempo específico. Se pretende con esta, tomar la mejor decisión para llegar a dichos objetivos, basada en la investigación y en la estrategia. Se logra mediante la concepción de un plan, que sirve como guía.

**Planeación a corto plazo:** Esta planeación intenta que sus objetivos sean cumplidos en un periodo de un año o menos. **Planeación a mediano plazo:** Esta pretende lograr los objetivos establecidos en un periodo aproximado de uno a cinco años. **Planeación a largo plazo:** Es una planeación que tiene como objetivo cumplir con las metas establecidas en un periodo aproximado de cinco años o más. **Planeación personificada:** Es un tipo de planificación que se realiza personalmente, para tomar decisiones que afecten individualmente o al entorno más cercano como la familia. Hay personas que no planifican, otras, si se adentran en este mundo para tener un control de lo que ocurre en su hogar. Con esto logran sobrellevar aspectos individuales o grupales como los gastos de la casa, viajes, compras, educación de los hijos o la propia y otros. **Planeación administrativa:** Es un tipo de planificación que se lleva a cabo en ámbitos empresariales, con fines de optimizar los resultados y reducir gastos y riesgos. Busca establecer metas y cumplirlas dentro de determinado tiempo. Es parte fundamental del desarrollo y el éxito de una empresa. Existen varios tipos de planeación administrativa. **Planeación estratégica:** Es un tipo de planeación generalizada que se plantea lograr objetivos en un tiempo determinado, normalmente a largo plazo. Pretende describir metas, visiones, valores y otros conjuntos que identifiquen a la empresa como tal. Estos exponen los objetivos para mantener la vigencia de la empresa lo largo del tiempo. **Planeación táctica:** Esta pretende establecer lineamientos de control y de seguimiento basándose en la planeación estratégica. Suelen llevarse a cabo en plazos medianos de tiempo. La planeación táctica comprende un proceso de diseño de programas y presupuestos para llevar a cabo proyectos concretos. Emplea los recursos de la manera más efectiva para permitir a la empresa mantener su nivel de calidad.

Consiste en la asignación de tareas a realizar a los departamentos correspondientes. Por lo general esta planeación busca realizar las tareas dentro de un tiempo especificado, que suele ser a corto plazo. Este tipo de planeamientos es consecuencia de otros tipos como la estratégica y la táctica.

**Planeación sistemática:** Esta permite esclarecer planeaciones complejas, clasificando los elementos más esenciales de la misma para conocer exactamente los pasos a seguir.

**Planeación de investigación:** Este es un tipo de planeación innovador. Busca formas de implementación que reflejen frescura, con nuevos proyectos, con conocimientos diferentes a los ya establecidos. El mundo de hoy no para de avanzar, hay que

mantenerse en constante búsqueda de novedades que aporten, es lo que intenta lograr esta planeación. **Planeación financiera:** Con esta planeación se plantea el posible estado económico de una empresa dentro de un periodo determinado. Busca establecer planes financieros de control y reducción de recursos, sin sacrificar la calidad que pueda ofrecer la empresa. **Planeación por escenarios:** Este tipo de planeación pretende buscar posibles respuestas a posibles situaciones que se puedan presentar en un futuro. **Planeación contingente:** Este tipo de planeación se basa en tareas específicas, para lograr metas específicas. **Planeación participativa:** Este tipo de planeación tiene su base en la opinión del conjunto del personal que comprende la empresa. Busca direcciones distintas que lleven a un mismo objetivo final, que enriquezca a la empresa como tal.

### **2.2.3 Planificación**

Se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin de obtener un objetivo determinado, la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo.

De manera complementaria, podemos decir que la planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización. (Riquelme, 2017).

#### **2.2.3.1 Importancia de la planificación**

Es importante para una organización crear un plan por razones que afectan a la empresa, tanto externa como internamente. Cuando un propietario o gerente se toma el tiempo para planear un proceso para reclutar, contratar y gestionar eficazmente los empleados que aumenta las posibilidades de que la organización tenga una fuerza de trabajo

productiva. Ya que, habrá considerado y previsto para hacerle frente a los factores antes mencionados.(Barboza, 2014)

### **2.2.3.2 Objetivo de la planificación**

Variadas son las razones por las cuales las empresas planifican. Una es la necesidad de anticiparse. Ciertamente es que las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente. Es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Es necesario entonces hacer pronósticos para prever las necesidades y decidir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Otro objetivo de la planificación es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada. La planificación puede ser una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse el compromiso en la ejecución de los planes acordados. Es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, como ocurre con alguna frecuencia, las previsiones sobre las cuales se basan los planes son incorrectas o suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción y de manera práctica, estos riesgos. (Pedraza, 2009)

### 2.2.3.3 Elementos de la planificación



Gráfico 1: Elementos de la planificación

**Fuente:** Chiavenato (2006)

**Realizado por:** Parra (2017)

### 2.2.3.4 Características de la planificación

1. La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
4. La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

5. La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
6. La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
10. La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro. (Lozada, 2010)

### **2.2.3.5 Principios de la planificación**

Según lo indica Romano (2010), los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

**Principio de la universalidad.**-La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

**Principio de racionalidad.**-Todos y cada uno de los planes debe estar fundamentado lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

**El Principio de la Precisión.**-Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas. Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes, será menor ese campo de lo eventual. Con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

**El Principio de la Flexibilidad.**-Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose, sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

**El Principio de la Unidad de Dirección.**-Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que mientras hay planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se

aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

**El principio de factibilidad.-** Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

**El principio de compromiso.-** La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

**Principio de factor limitante.-** En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

**Principio de inherencia.-** La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

**El Principio de Participación.-** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo. O que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores

motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

#### **2.2.3.6 Etapas de la planeación**

Las etapas de la planeación estratégica son el análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación. La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen objetivos, las maneras y los medios para lograrlos así como el modo de medir o evaluar los resultados. En el ámbito de la administración, la estrategia consiste en la configuración de metas a largo plazo, que encierran también unas pautas para la toma de decisiones fundamentales y para la ejecución de las actividades necesarias.

El largo plazo es crucial en la estrategia. Un experto como Michael Proter aconseja que se planifique a, al menos, 10 años. Sin estrategia, es difícil que una organización, cualquiera sea su naturaleza, avance de manera coherente y progresiva hacia su propio desarrollo. La gestión de una organización, exige una estrategia. Tal estrategia, requiere un proceso de revisión continuo y de su socialización entre las partes involucradas.

La estrategia sirve para sacar adelante una organización y aprender e institucionalizar la forma de hacerlo cada vez mejor.

#### **2.2.3.7 ¿Cuáles son las etapas de la planificación estratégica?**

Dado que la planificación estratégica se aplica a cualquier tipo de organización humana, independientemente del tamaño, la edad organizacional y la ubicación de esta, la duración y la rigurosidad del proceso resultan variables. Sin embargo, existen unas fases más o menos comunes a todos los casos.

### 2.2.3.8 Tipos de planificación

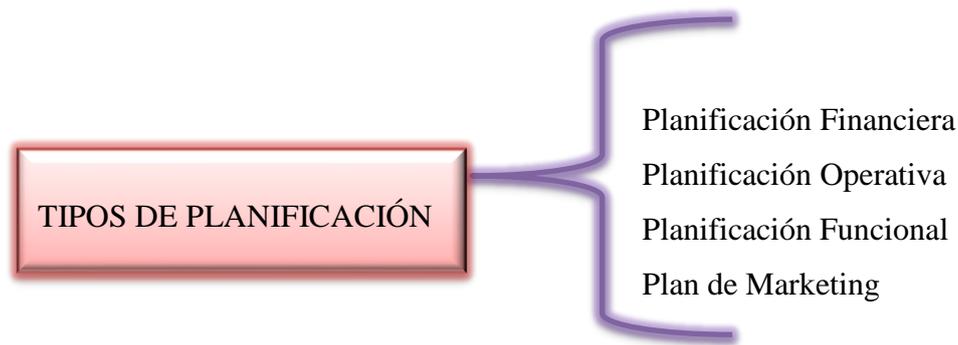


Gráfico 2: Tipos de planificación

**FUENTE:** Tarantino (2012)

**REALIZADO POR:** Parra (2017)

### 2.2.4 Análisis de entorno

Es el momento inicial del proceso en el que se hace una revisión del estado en el que se encuentra la organización en cuestión a lo interno y en relación con su entorno.

También es la etapa en la que se realiza la denominada matriz DOFA con la que se hace una identificación precisa de las debilidades que posee la organización, las oportunidades que tiene, las fortalezas que puede aprovechar y las amenazas a las que se enfrentará.

Hay quienes denominan a esta fase como la del diagnóstico porque el objetivo de esta etapa es responder a interrogantes como estas:

- ¿Quién es o qué representa la organización en su medio?
- ¿Dónde está y a dónde quiere llegar?
- ¿Con qué cuenta para llegar hasta allá?
- ¿Cuáles son los obstáculos posibles en ese camino?
- ¿Quién es la competencia?

#### 2.2.4.1 Definir objetivos

Una vez que se han analizado las condiciones del entorno, se deberían tener elementos de juicio suficientes para definir el objetivo a perseguir. Este objetivo debe ser visto a largo plazo. Como se dijo en líneas anteriores, idealmente a 10 años. Claro que no tiene

que ser un único objetivo, pero los que surjan, deben priorizarse de tal modo que permitan orientar todas las tácticas hacia uno en particular a la vez.

En esta fase, también ayuda valerse de un direccionamiento estratégico que se apoye en los principios que dicten la filosofía de gestión de la organización en cuestión (misión, visión, valores, creencias y normas). De este modo, los objetivos serán cónsonos con la cultura de quienes trabajarán por alcanzarlos. Es durante esta etapa cuando se formula la estrategia, propiamente, considerando: objetivos, tácticas, reporte, evaluación y planes alternos. Uno de los aspectos que suele descuidarse en este momento es el modo en el que tales objetivos serán comunicados a los involucrados y cómo se procurará su adopción voluntaria por parte de estos.

#### **2.2.4.2 Establecimiento de tácticas**

Desgranar la estrategia. Son los pasos concretos en el camino a lograr los objetivos.

Es el detalle de la planificación operativa. El gran objetivo se vuelve operativo y se determinan tareas, recursos disponibles, plazos, indicadores de gestión y responsables.

Vale decir que, según lo indicado en el anterior apartado, la comunicación de los objetivos también debe considerarse y eso aplica a esta etapa; las tácticas relacionadas con la socialización de la estrategia, también deben ser tomadas en cuenta.

#### **2.2.4.3 Ejecución**

Aquí las tácticas se vuelven acciones. En este punto se ponen a prueba las decisiones tomadas hasta el momento. El plan previsto se lleva a cabo y se consumen los recursos estimados a tal fin.

Es en esta fase donde se suelen notar las brechas entre lo planificado y la realidad. Es normal que en esta fase surjan las desviaciones del plan porque suelen responder a las exigencias del entorno. Lo ideal es que la mayor parte de las personas que integran la organización, participen de la ejecución de la estrategia, comprendiendo y aceptando la finalidad de la misma.

#### **2.2.4.4 Reporte**

Esta es una fase a la que no suele dársele mucha importancia pero que debe considerarse puesto que constituye el registro, el testimonio, de cómo se gestionaron las cosas y, por lo tanto, de cómo podrían replicarse o mejorarse en el futuro. No existe un formato único para este tipo de registro. Puede ser impreso o no. Puede ser literal o gráfico.

Lo que sí es aconsejable, es que sea lo más detallado posible para que su réplica o mejora rinda los frutos esperados.

#### **2.2.4.5 Evaluación**

Desde el momento en el que se definen los objetivos, se deben considerar los modos e instrumentos para evaluar su cumplimiento. Esto es, si se logran o no, y el costo (material e intangible) que implican.

Este proceso debería realizarse en diferentes momentos de la puesta en práctica de la estrategia de modo que se puedan detectar a tiempo los posibles errores y hacer los ajustes correspondientes.

Se trata de una especie de auditoria continua a fin de invertir eficiente y eficazmente el tiempo y los recursos humanos y financieros.

Las etapas aquí expuestas son un resumen de lo que resulta común a la planificación en distintos ámbitos, porque la planificación en una universidad tendrá algunas especificaciones que no son necesarias en la planificación en un hospital o en una empresa de marketing digital. Asimismo, la secuencia de las etapas y los métodos, herramientas y técnicas que se utilicen, serán muy diferentes y adecuados a cada tipo de organización. (Yanez, 2014)

#### **2.2.4.6 ¿Qué es el diagnóstico interno?**

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se

utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI. (Dussan,2012)

#### **2.2.4.7 Análisis De Diagnostico Estratégico externo e interno de la empresa**

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Asimismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización. El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por esta razón el diagnóstico estratégico no se limitará a la construcción y análisis de esta matriz.

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para

la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; sólo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, microentorno e interno:

**Diagnóstico del macroentorno.-** Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales. Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

**Las fuerzas del macroentorno.-** Generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Usted no puede evitar que llueva, pero sí puede llevar paraguas. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro. Para el análisis del macroentorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con cierta reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro. (Alvarez, 2012)

## **2.2.5 Estrategia**

- “Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa”
- “Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios”
- “La dialéctica de la empresa con su entorno ”
- “Una forma de conquistar el mercado”
- “La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse”
- “La mejor forma de insertar la organización a su entorno”

” Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

Henry Mintzberg, en ese propio año plantea en su libro five Ps for strategy, cinco definiciones con “p”. Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.(Castillo, 2012)

### **2.2.5.1 Tipos de estrategias**

Según lo indica Russell(2013), las empresas utilizan estrategias como un medio para hacer crecer su negocio. Según los analistas de negocio Gerry Johnson y Kevin Scholes, autores de "Explorando estrategias empresariales (Exploring Corporate Strategies)", "la

estrategia es el sentido y el alcance de una organización en el largo plazo." Si bien todas las estrategias pueden hacer esto, diferentes empresas requieren diferentes estrategias específicas en función del tamaño y tipo de negocio.

**Estrategia corporativa.-** La estrategia corporativa está a menudo en manos de grandes empresas y corporaciones. Esta estrategia está orientada hacia los dueños (es decir, los principales benefactores de la estrategia son los interesados o titulares de acciones de la empresa). Si la empresa es una sociedad anónima, los inversores primarios (a menudo los que forman un consejo de administración) dictan las necesidades de conducción de los inversores y es el trabajo del presidente o CEO satisfacer estas necesidades. Si la empresa es de propiedad privada el propietario actúa como el principal accionista. Si bien las necesidades de los inversores generalmente sólo se limitan a un retorno de su inversión, la dirección de la empresa en términos de sociedades, productos o servicios, o incluso las fusiones, a menudo importan en sus decisiones. Las estrategias empresariales a largo plazo a menudo se aclaran en la misión de la empresa.

**Estrategia de unidad de negocio.-** Para asuntos más pequeños, como pequeñas franquicias y tiendas locales, una estrategia de unidad de negocio puede ser ideal. La estrategia de unidad de negocio se centra en cómo una empresa compete con otros negocios similares en la zona. Esta estrategia cuenta con encuestas a los clientes, y hace hincapié en la fijación de los precios y la disponibilidad de una variedad de bienes y servicios al cliente. Desde el nivel de la oferta, esta estrategia se centra en mantener los costos bajos en las tiendas o sucursales individuales al permitir que la "unidad de negocio" determine los mejores lugares para procurarse suministros y la publicidad de compra. Esta estrategia se utiliza a menudo en las compañías de seguros, oficinas de abogados, tiendas y pequeñas cadenas de supermercados.

**Estrategia operacional.-** Especialmente eficaz en las empresas de exportación y servicios de transporte por carretera, la estrategia operativa se centra en la eficiencia de los procesos y la logística. El acortamiento de las rutas de navegación, la búsqueda de un transporte más rápido y suministros más baratos son parte del éxito de la estrategia. En un entorno de oficina o servicio, acortar los procesos de toma de órdenes, la búsqueda de formas más eficientes de satisfacer las necesidades de los clientes y el uso de un software mejor para reducir los errores de trabajo, son ejemplos de la estrategia

operacional en uso. A diferencia de la estrategia corporativa y la estrategia de la unidad de negocio, la estrategia operativa es a menudo una estrategia de apoyo utilizada para facilitar las necesidades más grandes. Esto hace que sea muy versátil.

### **2.2.5.2 Administración estratégica**

Según lo menciona Enriquez (2012), la Administración estratégica tiene diversas definiciones, una de ellas se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.

La Administración Estratégica busca la integración de la Alta dirección, de las unidades de línea como: Finanzas, del Marketing, de la Producción, de la Administración y de otras áreas. Las actividades de la Administración (Dirección) Estratégica se realizan con la participación de todos los integrantes de la Organización y de sus niveles jerárquicos. La Administración (Dirección) Estratégica se refiere a la Formulación, Implementación y Evaluación de la Estratégica. En tanto que el Planeamiento Estratégico, se refiere solo a la Formulación Estratégica.

La Administración Estratégica tiene como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales.

### **2.2.5.3 ¿Cómo formular una estrategia?**

Para formular una estrategia con éxito, es importante que como líder, identifiques las variables involucradas, tanto en el contexto interno como en el contexto externo a la organización.

En el contexto interno, desde las unidades de negocio, que transformaciones van a tener con el destino estratégico, como van a estar organizadas. La tecnología toma un papel relevante, esto es, que va a aportar a la estrategia.

La gestión del capital humano se lleva a cabo en 2 fases. La primera, con el equipo directivo para involucrarlos y formular la estrategia, aportando su experiencia, visión y liderazgo. La segunda es con el resto de la organización; involucrarlos, y que entiendan hacia donde se dirige la empresa, como lo he explicado en este post, hará de la estrategia una tarea de todos. Motivarlos, valorar los esfuerzos realizados, son importantes en esta etapa.

Recuerda que siempre habrá una reacción al cambio, por lo que es importante que el equipo directivo, de un seguimiento puntual al proceso. Difundir los beneficios que se obtendrán, un mejor lugar para trabajar, una empresa mejor posicionada, nuevas unidades de negocio, más clientes, crecimiento, motivarán al capital humano, esforzándose para obtener resultados.

En las organizaciones existen temas estratégicos y temas del día a día. La formulación de la estrategia debe unirlos. La estrategia será la guía en el alcance de resultados para el mediano – largo plazo.

Como líder, deberás ser el principal promotor del cambio que está por realizarse. Tu apoyo e involucramiento, será clave para que la formulación y la ejecución de la estrategia competitiva para tu negocio, sea un éxito. (Martinez, 2015)

#### **2.2.5.4 Características de la estrategia**

Las características fundamentales de la estrategia: Horizonte Temporal. Generalmente la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto. La estrategia no necesariamente debe ser impactante desde su escogencia pero al menos su impacto final si debe ser importante. Concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades. Patrón de Decisiones. La mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomadas con el tiempo, estas han de apoyarse las unas con las otras, como siguiendo un patrón uniforme. Capacidad de Penetración. Una estrategia engloba un amplio espectro

de actividades, lo cual requiere que todos los niveles de una organización actúen casi indistintamente, en formas que refuercen las estrategias. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo. (Montero, 2008)

### **2.2.6 Organigrama funcional**

Una vez tengamos claras la Visión y la Misión de la empresa las cuales trate en la entrada anterior y que deben aparecer en el Plan Estratégico, y antes de meternos de lleno en el, debemos confeccionar el Organigrama Funcional por distintas razones que a continuación explicare, pero también para saber las personas que participaran desde el inicio o se irán incorporando en la elaboración del citado Plan Estratégico.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una organización. Es un instrumento de análisis que permite visualizar en forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta.

#### **2.2.6.1 Las utilidades del Organigrama Funcional son varias:**

- Representan un elemento valioso para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- El asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

### **2.2.6.2 Entre las ventajas de contar con un Organigrama Funcional podemos destacar:**

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- Muestra quién depende de quién.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo.
- Sirve como historia de los cambios.
- Para la Comunicación Interna de la Empresa.

### **2.2.6.3 Las cuestiones a considerar en un Organigrama Funcional son:**

- ¿Podemos darnos el lujo de contratar a todas las personas que necesitaremos?
- ¿Cuándo es momento de añadir un nuevo puesto?
- ¿Cómo debe manejarse las nuevas contrataciones?
- ¿Qué habilidades y preparación deberán tener las personas?
- ¿Qué esperamos de cada nueva contratación?
- ¿Qué oportunidad de progreso podemos prometer?

### **2.2.6.4 Debemos seguir las siguientes frecuencias para desarrollar el Organigrama Funcional:**

- 1.- Dibujar un gráfico de la situación actual
- 2.- Analizar la misión y visión: Regresar a lo más fundamental (aunque con frecuencia se pasa por alto). ¿Qué tipo de Organigrama se logrará cumplir con el propósito de la Empresa? Puede considerarse cualquier lapso de tiempo en el futuro, pero es aconsejable el del Plan Estratégico que debe ser a 3 años.
- 3.- Elegir el personal interno y externo: Decidir que personal necesitaremos agregar al organigrama funcional de la empresa, y que puestos podrían ser externos.
- 4.- Dibujar un gráfico a futuro (3 años): Dibujar un gráfico de como se ve la empresa a 3 años, para controlar el crecimiento y el buen camino en la consecución de la

visión. El organigrama funcional de una empresa a 3 años, deberá contener cajas sin nombres, pero con el título.

- 5.- Segmentar el organigrama a 1 o 2 años: Ahora dibujar lo que se necesitará a 1 o 2 años, para rastrear si lograremos el objetivo a 3 años
- 6.- Establecer fechas: Estableceremos fechas en las que se deberá cubrir los puestos en los 1o 2 años de proyección, para que alcancemos los objetivos de venta (en el caso del departamento de ventas o marketing) para manejar la carga de trabajo extra.
- 7.- Realizar un Borrador: Hacer un borrador muy simple de la descripción para cada puesto que necesitaremos en los próximos 1 o 2 años. Esta descripción, deberá de incluir las responsabilidades básicas: Deberes, preparación, habilidades y compensación. El crecimiento requerirá más del mismo trabajo, pero también requerirá nuevas funciones y estos puntos nos ayudaran a pensar en ellas. (Ferrer, 2011)

### **2.2.7 Análisis FODA**

Según indica Espinosa (2013), la matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

#### **2.2.7.1 Análisis externo**

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores? (Espinosa, 2013)

### 2.2.7.2 Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?(Espinosa,2013)

## **2.2.8 Visión, Misión, Objetivos y Valores**

### **2.2.8.1 Visión**

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinosa, 2012)

La visión de una organización empresarial tiene, por contra, un enfoque de largo plazo.

Es decir, en este caso debemos definir cuál es el camino que debemos y queremos seguir para alcanzar nuestros objetivos bajo una perspectiva externa, teniendo en cuenta dicho contexto y sus constantes cambios, analizando cómo deberemos adaptarnos a ellos. (Torreblanca, 2015).

Si la misión es el punto de partida de todo el que hacer de la empresa, la Visión constituye la aspiración más noble de la unidad económica, su búsqueda es un estímulo constante de los exitosos, ya que en todo momento de la operación de la institución genera una ansiedad indescriptible. La misión evoca al tiempo "es" presente, la visión evoca al tiempo "ser" infinitivo, tan siquiera futuro, sino que se disipa en lo infinitivo, , en el lugar que no existe, en la utopía

Es una guía general de lo que se cree que la institución será en el futuro ante los ojos de los demás, tanto de dentro de la empresa como fuera de la misma parte importante para el buen funcionamiento de la institución. La Visión del futuro a menudo es la base de la misión histórica que se espera lograr ser.

Debemos diseñar una visión, que nos permita ser realistas con la misión, mostrando nuestras ganas de lo que queremos ser en la visión, así nadie nos acusará de poseer una misión irrealizable.

Quizá la función de la visión sea de posibilitar sueños en ese párrafo, para que después al despertar escribamos la verdadera misión sin sueños donde corresponda. La visión de la empresa posee un poder, no solo en el valor semántico sino por los antecedentes que

tiene el texto en su elaboración, el cual es significativo ya que en su elaboración participan todos los miembros de institución y su elaboración participativa la hace creíble, válida y convincente. (Callejas, 2014)

### **2.2.8.2 Misión**

Este elemento ayuda a la institución a lograr su visión y se expresa a través de una declaración pública que orienta a los beneficiarios y grupos de interés sobre lo que hace y el para qué existe, además de informales sobre cómo se posicionará a sí misma para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios. Se caracteriza, entre otros aspectos, por estar basada en una norma de excelencia, englobar los objetivos de la institución en forma mensurable y diferenciar a ésta de otras instituciones similares. Su ausencia equivaldría a operar sin rumbo definido, haciendo que sus grupos de interés y unidades organizacionales busquen por su cuenta sus propios fines. (Baños, 2011)

Según lo indica Builtrago(2012), es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

#### **2.2.8.2.1 Características de una misión**

Las características que debe tener una misión son:

- Amplia
- Concreta
- Motivadora
- Posible

#### **2.2.8.2.2 Elementos que complementan la misión**

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

#### 2.2.8.2.3 Tipos de misión

**Misiones muy amplias:** este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tienen muy clara la misión de la organización.

**Misiones muy estrechas:** el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

#### 2.2.8.2.4 La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

#### 2.2.8.2.5 Como identificar la misión de su empresa

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

**Campo de actividad:** especificando los negocios en los cuales se centrara la actividad de la empresa; identificando y analizando los productos y mercado de la organización.

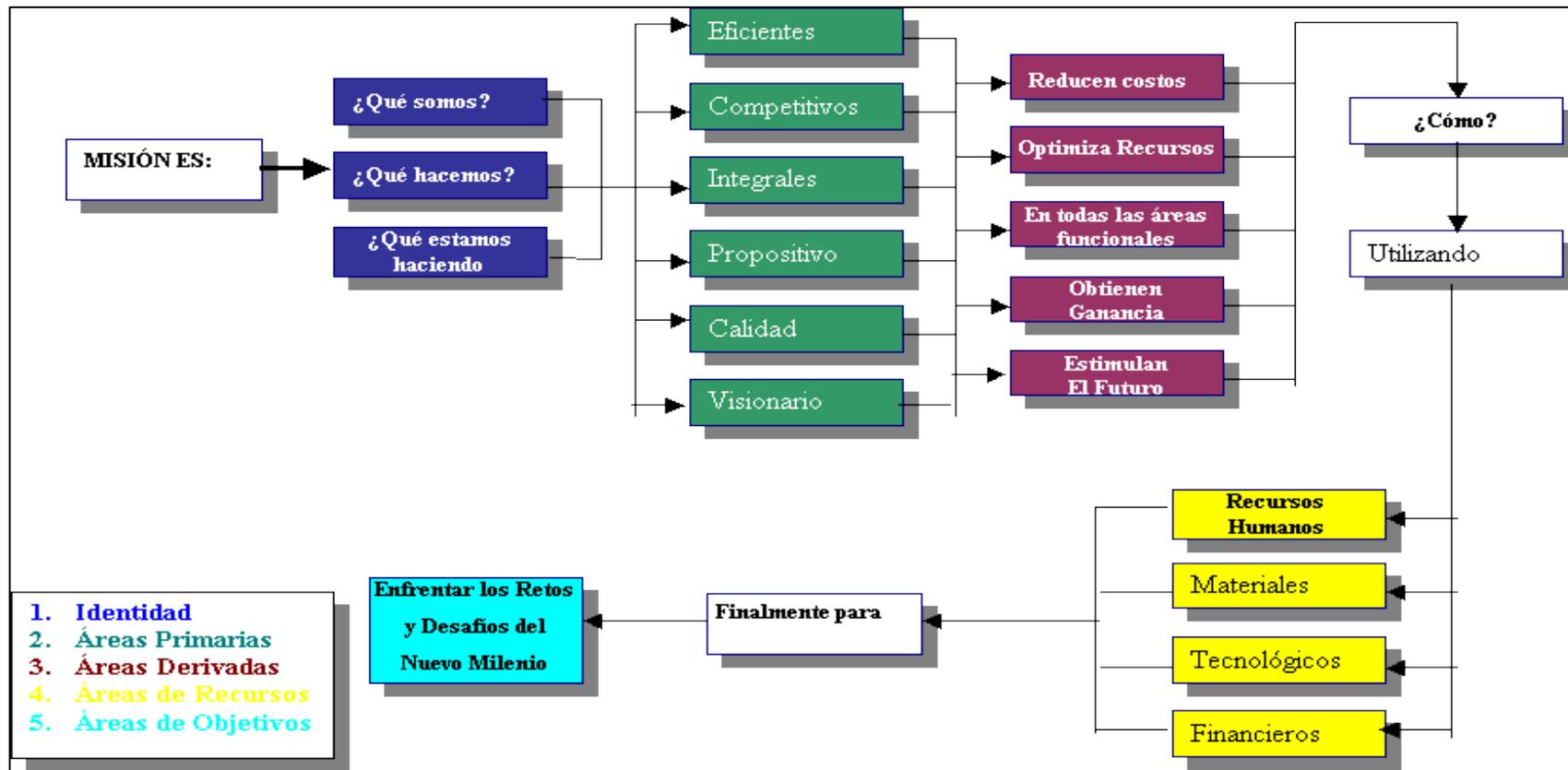
**Capacidades** que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

En los casos en que la empresa cuenta con varios productos que comercializar y en diferentes mercados, es más complicado identificar cual es la misión, por lo tanto hay que desarrollar recursos y capacidades centrándose en los factores de éxito de cada mercado.

#### **2.2.8.2.6 Sugerencias para su misión**

- Cuando elabore su misión, trate de hacerla planificada, sólida y completa.
- Asegúrese de que la misión sea comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

### 2.2.8.2.7 Diagrama de la Misión Empresarial



Cuadro 3: Diagrama Misión Empresarial.  
 Elaborado por: Callejas, (2014)

### 2.2.8.3 Objetivos

Los objetivos son la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro.

Es la definición concreta de la misión, visión y es requisito para ello la congruencia en sus declaraciones.

Es necesario enunciarlos a través de cuatro componentes: un atributo (que se expresa con un verbo infinitivo que le da orientación), un horizonte de tiempo (que indica el lapso en el cual se intentará cumplir un objetivo), una unidad de medida (que establece un criterio de medición), y una cantidad (define cuánto de la unidad de medida establecida se aspira a alcanzar). (Perroud, 2014)

A modo de ejemplo:

TIPO DE EMPRESA	OBJETIVOS
Empresa productora de artículos de bazar	Brindar a las amas de casa artículos de bazar en una línea moderna, de alta calidad y que asegure la mejor conservación de los alimentos.
Empresa de servicio de emergencias médicas	Instalarse en la mente de la mayor cantidad de personas como la empresa de emergencias médicas que brinda el servicio más rápido, con la mejor calidad de atención y los profesionales más capacitados.

Cuadro 4: Ejemplo de Objetivos Organizacionales  
Realizado por: Perroud, (2014)

### 2.2.8.3.1 Jerarquía de los objetivos

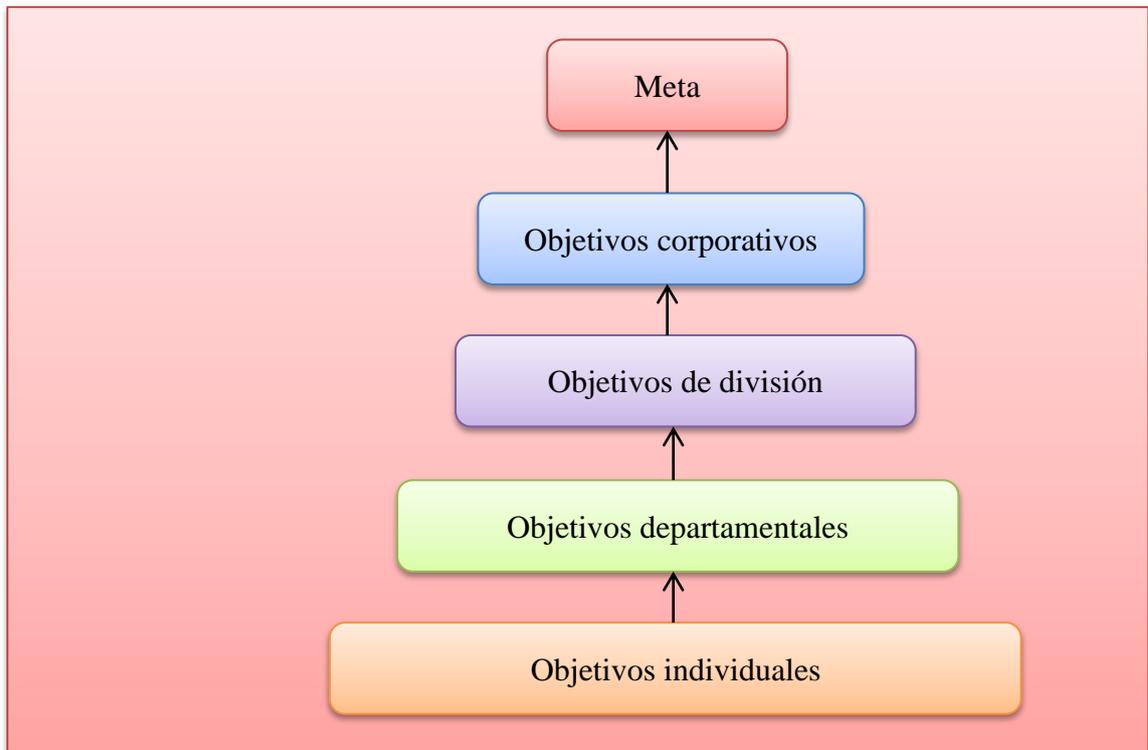


Gráfico 3: Jerarquía de los objetivos

**Fuente:** (Jiménez, 2012)

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### 2.2.8.3.2 Función de los objetivos

Según lo indica Taype(2015), los objetivos son declaraciones que identifican el punto final o condición que desea alcanzar una organización. Tener un conjunto específico de objetivos es lo que proporciona identidad propia a una organización.

Los objetivos cumplen tres funciones principales:

- Establecen principios generales.
- Proporcionan legitimidad.
- Plantean un conjunto de estándares.

### 2.2.8.3.3 Tipos de objetivos



Gráfico 4: Tipos de objetivos  
**Fuente:** (Frais, 2012)  
**Realizado por:** Parra,(2017)

### 2.2.8.4 Valores

Según lo indica Espinosa(2012), los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?

#### **2.2.8.4.1 Los valores y la cultura organizacional**

La cultura organizacional desempeña un importante papel en la adaptación del hombre al trabajo y, por lo tanto, contribuye a que el medio laboral se conforme en un entorno armónico o antagónico. Cuando llega un nuevo empleado a la entidad, debe aprender cuáles son las presunciones básicas, los valores y los modos de hacer socialmente aceptados, si no lo logra, se siente desajustado y su desempeño no resulta efectivo.

Cultura organizacional, según el autor Edgar Schein (1988) constituye un modelo de las presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia en los grupos como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Las presunciones son inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. (Viltres, 2011)

#### **2.2.9 Diagnóstico Estratégico**

Según lo menciona Dussan(2012), el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

##### **2.2.9.1 De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización**

- Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito actual.
- Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva

preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

- Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.
- Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.
- Anticipadoras: Son las que asumen realmente el saber que es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y las afecten. Así, constantemente hacen planificación como parte de su Administración Estratégica, que implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, y esto significa no solamente enunciar intenciones, sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes. (Solís, 2014)

### **2.2.10 Ventaja Competitiva**

Según lo indica Sevilla(2016), una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Estos atributos son innumerables, pero podemos citar como ejemplo el acceso ventajoso a recursos naturales (como minerales de alto grado o fuentes de energía de bajo coste),

mano de obra altamente calificada, ubicación geográfica o barreras de entrada altas, que se pueden potenciar si tenemos un producto difícilmente imitable o contamos con una gran marca. La facilidad para acceder a las nuevas tecnologías también puede considerarse otro atributo de ventaja competitiva. Por ejemplo, los países soleados tienen ventaja competitiva para generar energía solar.

Sin embargo, estos atributos suelen ser complicados de mantener en el largo plazo. Por ello, las empresas buscan encontrar nuevas ventajas competitivas y potenciarlas que ya tienen para posicionarse mejor que sus competidores. Esto puede lograrse ofreciendo a sus clientes un mayor valor de sus productos o servicios.

#### **2.2.10.1 La importancia de las ventajas competitivas a la hora de invertir**

Cuando se invierte a largo plazo, el retorno que se obtendrá en buena medida de factores como el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en cuestión. A la hora de evaluar estas cuestiones, las ventajas competitivas de la firma son un aspecto de vital importancia.

Uno de los errores más comunes y costosos que suelen cometerse en los mercados es el de asumir equivocadamente que una empresa podrá mantener a lo largo del tiempo sus tasas de crecimiento.

En las economías de mercado, el éxito atrae a la competencia. Por lo tanto, cuando una compañía obtiene tasas de crecimiento extraordinarias, en muchos casos acompañadas por niveles de rentabilidad superiores a la media, es de esperar que se incremente la presión competitiva en la industria a medida que otras empresas intentan capturar parte de ese mercado.

Si no se analiza con cuidado la fortaleza competitiva de la compañía, es decir, su capacidad para proteger el negocio frente a los embates de la competencia, es probable que el inversor cometa un grueso error al entrar en la posición durante la fase de alto crecimiento sin tener en cuenta los posibles riesgos que implica un aumento de la presión competitiva.

Generalmente, una compañía que está generando resultados atractivos tiende a cotizar a una valuación elevada, la cual es reflejo de las altas expectativas de crecimiento hacia futuro.

Si el crecimiento se desacelera, y la empresa pierde rentabilidad a causa del aumento de la competencia, el inversor puede haber pagado una valuación excesivamente elevada por un negocio que no logra sostener su performance en el tiempo.

Por otro lado, las compañías con sólidas ventajas competitivas reducen notablemente el riesgo de la inversión a largo plazo. Si la empresa puede proteger sus ganancias frente a la competencia, las oscilaciones en sus resultados dependerán principalmente de cuestiones relacionadas con variables como la tasa de crecimiento económico o la demanda para la industria en general. (Cardenal, 2014)

#### **2.2.10.2 La matriz de evaluación de los factores internos y externos**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que

repercutirán mas en el desempeño dela organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.85 contra 0.80 de las debilidades.

## **El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del

promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización. (Cardenal, 2014)

### **2.2.11 Análisis Estratégico**

Según lo que indica Karter(2016), es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Para mejorar, las empresas deben de realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que marchan de maravilla.

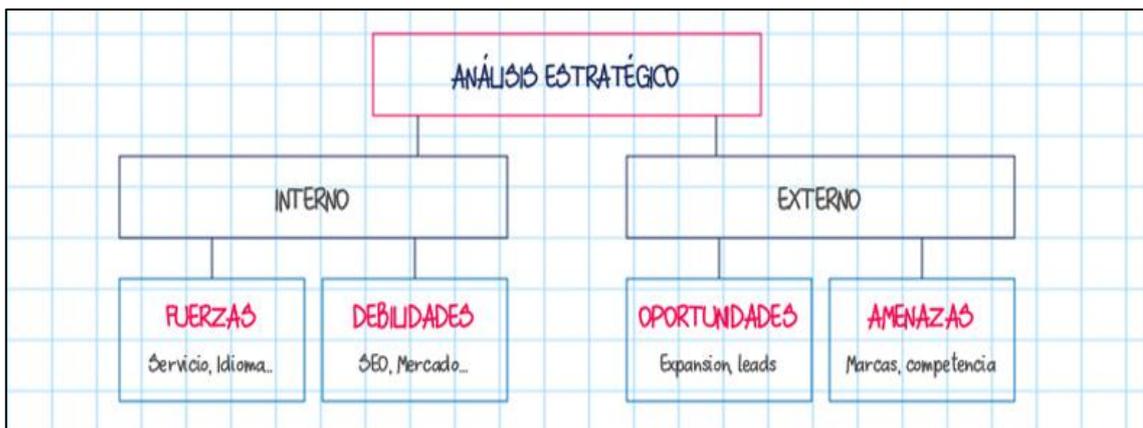
Siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar y volver a implementar sus recursos de forma inteligente.

El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Las preguntas principales que una empresa debe plantearse al realizar un análisis estratégico son:

¿Cómo está constituido el mercado? ¿Cómo son los clientes activos en este sector?. Al hacer un análisis estratégico la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y así podrá definir sin problema una estrategia que la mantendrá presente en el rubro en el que participa.

Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con los productos o servicios de la empresa.

### 2.2.11.1 Tipos de análisis estratégicos



Cuadro 5: Tipos de análisis estratégicos  
Realizado por: Karter, (2016)

### 2.2.12 Cuadro de Mando Integral

Según lo manifiesta Rueda(2016), el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control

empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

### 2.2.12.1 Diferencia con otras herramientas de Business Intelligence

El Cuadro de Mando Integral se diferencia de otras herramientas de Business Intelligence, como los Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS) o los Sistemas de Información Ejecutiva (EIS), en que está más orientados al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas de Business Intelligence más enfocadas a la dirección departamental.

El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico). Una vez que lo han construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.



Gráfico 5: Cuadro de Mando Integral  
**Realizado por:** Rueda, (2016),

### **2.2.12.2 Formulación Estratégica**

Según lo manifiestan Campos & Cuervo(2015), viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R.

Andrés en 1980 define la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

### **2.2.12.3 Tipos de estrategia**

Según lo indica Menguzzato y Renau (1991), existen dos alternativas fundamentales: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles.

El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidas en el esquema siguiente:

### **2.2.12.4 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa**

#### **Estrategias de crecimiento:**

- Estrategias de crecimiento estable
- Estrategias de crecimiento.
- Concentración en un solo producto o servicio
- Diversificación.
- Integración vertical

## **Estrategias de estabilidad y supervivencia tienen naturaleza defensiva**

- Estrategias de saneamiento
- Estrategia de cosecha
- Estrategia de desinversión y liquidación.

## **Estrategias competitivas**

- Estrategia de liderazgo en costes.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia.

### **2.2.13 Procesos**

Existen varias definiciones: “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”.

Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output.

La gestión de procesos lleva implícito un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible. Todos y cada uno de los que participan en un proceso son igualmente importantes para el resultado final o output.

Estas estrategias o enfoques suelen denominarse “mejoramiento continuo de la calidad” o “calidad total”.

El punto orientador de este cambio cultural debe estar en la misión, visión y valores que se dé la institución y que es conocida y compartida por sus integrantes. Junto con ello, es deseable que se verifiquen cambios organizacionales que faciliten el enfoque por procesos, entre los cuales están:

- La organización se orienta en una perspectiva funcional, con estructuras más aplanadas y no en forma tradicional con estructuras verticales jerarquizadas.
- Hay una comunicación fluida entre sus componentes y la toma de decisiones está más descentralizada.
- Hay una alta participación de las personas en el quehacer institucional.
- Hay una apertura y disposición al cambio. Este cambio cultural es un factor crítico de éxito en la gestión de calidad. (Bergholz, 2011)

#### **2.2.13.1 Objetivo de los procesos**

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej: Información).

Para entender la Gestión por Procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves

- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

(Moya, 2007)

### **2.2.13.2 Tipos de procesos**

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo. **Procesos Estratégicos:** Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes. Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización. **Procesos Clave:** Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo

modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. **Procesos de Apoyo:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

#### **2.2.13.3 ¿De qué se compone un proceso?**

Creo que una de las ventajas de la gestión por procesos es la definición de cada uno de los elementos de forma individualizada. Esto nos permite aproximarnos metodológicamente a cada elemento ahorrando mucho esfuerzo.

#### **2.2.13.4 ¿Qué conforma un proceso?**

Podemos tener un proceso de transferencia de documentos, un proceso de consulta y préstamo de expedientes, un proceso de expurgo, un proceso de compra de material, un proceso de incorporación de recursos humanos, un proceso de...Vamos a lo sencillo. Un proceso se compone básicamente de:

–**Objetivo:** El proceso se implementa en la organización o servicio con una finalidad concreta.

–**Propietario:** Alguien en la organización es responsable del proceso globalmente. Si una transferencia de documentos no ha sido exitosa el proceso debe apuntar a un responsable.

–**Requisitos:** Para que el proceso se ponga en marcha se deben desencadenar unos requisitos iniciales.

Un proceso de préstamos de documentos originales del archivo se desencadena porque se recibe una petición formalizada de acuerdo a un procedimiento reglado.

–**Salida:** Como resultado de la ejecución del proceso se produce una respuesta o salida. Puede ser un producto o un servicio.

–**Cliente:** Siempre existe un cliente receptor de la salida del proceso. Un juez recibe un documento original de un archivo de una Consejería como prueba porque ha formalizado una petición de acuerdo con un procedimiento judicial que le habilita para ello.

–**Proveedor:** El proceso puede requerir para su ejecución de la existencia de proveedores de productos o servicios que serán transformados por el proceso para obtener una salida.

–**Inicio:** La primera tarea del proceso marca el hito de inicio temporal del mismo.

–**Fin:** La última tarea del proceso marca el hito de finalización del mismo. Ahora miremos, por ejemplo, nuestros procesos corporativos de gestión documental.

Igual desde este punto de vista hasta nos parecen más sencillos de entender, más fácil establecer mejores modelos de gestión y, sobre todo, un buen punto de partida para mejorarlos y evolucionarlos. (Sanz, 2016)

### 2.2.13.5 Los procesos internos aportan valor en diferentes horizontes

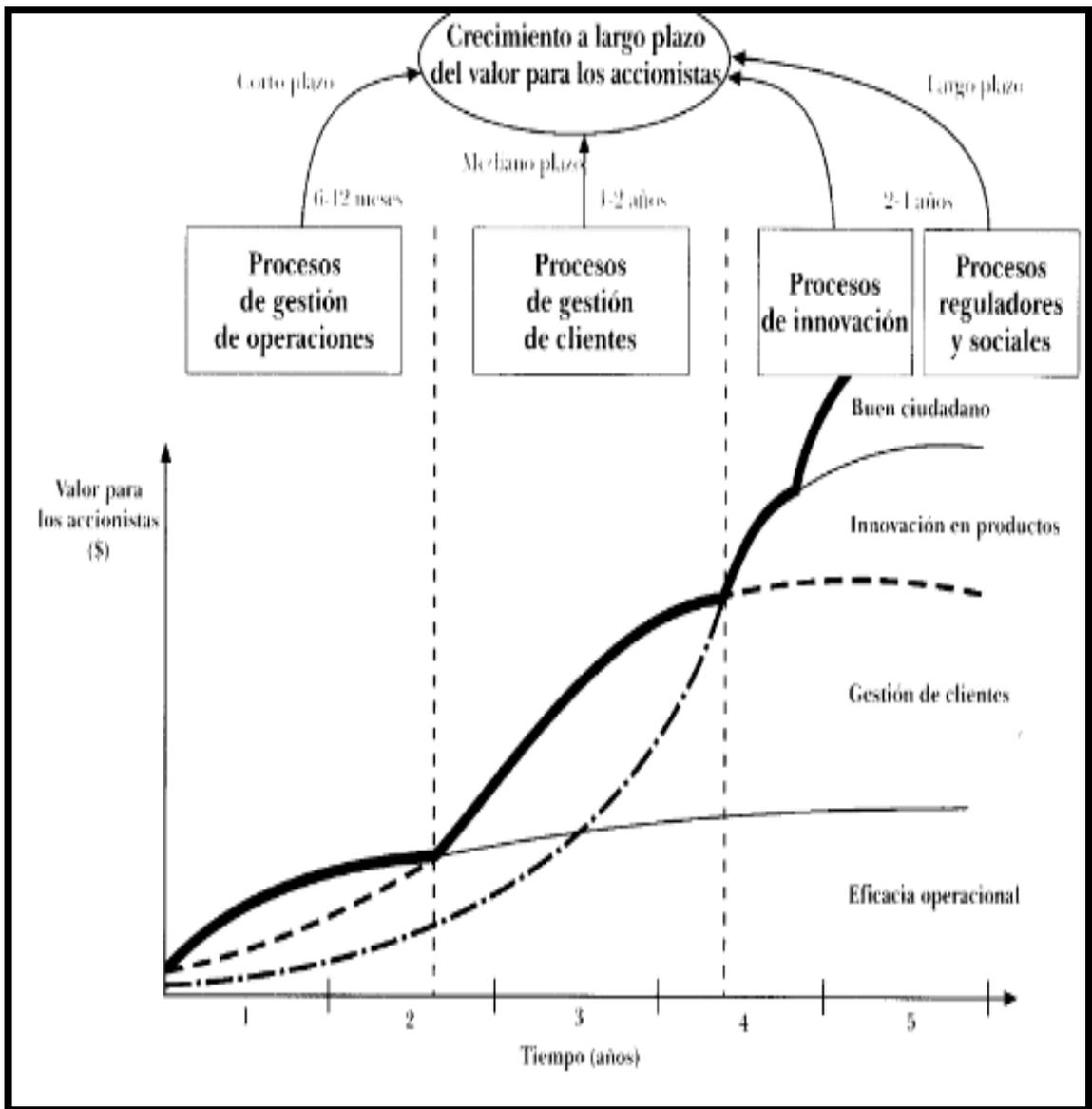


Gráfico 6: Los procesos internos aportan valor

Fuente: Mapas estratégicos

Realizado por: Kaplan&Norton(2000)

### 2.2.14 Gestión y Administración

Lo que indica Froga(2012), se argumenta que los vocablos administración y gestión no son sinónimos. Sin embargo, una búsqueda del significado de ambos términos en la actividad de dirección contemporánea, evidencia la existencia de cierta confusión teórica y una polémica en la que aún no se alcanza un consenso general (Ruiz Calleja, Dirección y Gestión Educativa, 2004, Al margen de toda disyuntiva, se considera prudente referir algunas consideraciones al respecto.

La administración surge como disciplina científica en los albores del siglo XX. La misma está presente, de alguna manera, en todas las denominaciones y conceptos que básicamente pretenden en los últimos tiempos expresar concepciones de culturas principalmente empresariales, por lo que resulta un término propio de la empresa.

#### **2.2.14.1 Gestión**

Según lo manifiesta Huergo(2010), es el rastreo etimológico de un término puede acercarnos algunos elementos para esclarecer su sentido. Por eso, vamos a comenzar por el significado etimológico del término gestión, acercándonos a la marca genealógica que carga esa palabra.

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo.

En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la hexis, esto es: el modo en que un hábitus(una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura.

Sin embargo, “gestus” es derivada de otra palabra latina: “genere”, que posee varios significados: llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un grupo, ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario.

#### **2.2.14.2 Administración**

Según lo menciona Thompson(2009), la administración puede definirse de diversas formas al igual que sucede con otras áreas del conocimiento, pero es posible ofrecer una sola definición para efectos didácticos que incluya sus aspectos más importantes a través del análisis de las principales características que se han dado y expresado por diversos tratadistas. La administración puede ser entendida como la disciplina que se

encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocado a la satisfacción de un interés.

### **2.2.14.3 Administración Estratégica**

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad. También se puede decir que la administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia y la evaluación y control. Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente. (Molina, 2016)

## **2.3 IDE A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea General**

Si se aplica el plan estratégico, entonces mejorará la administración y la toma correcta de decisiones de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., del cantón Chambo, provincia de Chimborazo.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Plan Estratégico

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Fortalecerá la Administración de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., del cantón Chambo, provincia de Chimborazo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Cualitativa y Cuantitativa porque se realizará un análisis de la situación actual, los problemas que existen dentro de la Compañía de transporte y se realizará entrevistas al gerente de la Compañía, y encuestas a los socios y clientes de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación de campo**

Se aplicará esta investigación en la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A” ya que servirá para obtener información clara sobre los problemas existentes.

#### **Investigación Bibliográfica**

Se aplicará la investigación bibliográfica de libros para obtener conocimientos o ideas de diferentes autores y estructurar el marco teórico.

#### **De acción:**

Porque a través de esta investigación, se planteará los respectivos cambios en la empresa, proponiendo un Plan Estratégico que aporte al mejoramiento de los procesos administrativos.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En el presente trabajo de investigación existen dos poblaciones: clientes y funcionarios de la compañía. En cuanto a la población de los miembros de la compañía son 15, las encuestas serán aplicadas al 100% de la población. Mientras a los clientes de la

compañía si amerita fórmula estadística de la muestra, debido que el objeto de estudio está integrado por 11.885 clientes. (INEC,2010)

### 3.3.1 Población

POBLACIÓN	N°-
Gerente	1
Presidente	1
Socios	10
Secretaria	1
Choferes	2
Cientes (usuarios)	11.885
<b>TOTAL</b>	<b>12000</b>

Cuadro 6: Población

**FUENTE:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A".  
**ELABORADO POR:** Parra,(2017)

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra es una pieza de la población a estudiar que sirve para representarla. Según Levin & Rubin (1996). Apuntan que "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos".Según Cadenas (1974). "Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia",El estudio de muestras es más sencillo que el estudio de la población completa; cuesta menos y lleva menos tiempo.

Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población. Los expertos en estadística recogen datos de una muestra, utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo. (Curvelo, 2010)

## FÓRMULA

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

<b>N</b>	Tamaño de la muestra
<b>Z</b>	Nivel de confianza
<b>A</b>	Alfa (Relación con Z)
<b>P</b>	Característica de las personas que muestran interés
<b>Q</b>	Característica de las personas que no muestran interés
<b>N</b>	Tamaño de la población
<b>E</b>	Error muestral

### DATOS:

$$Z = 1,96$$

$$\alpha = 0,95$$

$$p = 0,50$$

$$q = p - 1 - 1 - 0,50 = 0,5$$

$$E = 5\%$$

$$N = 12000$$

### SOLUCIÓN

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50) (12000)}{(0,05)^2 (12000 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$
$$n = \frac{(1,9208)(6000)}{(1,9208)(6000)}$$
$$n = \frac{(0,05)^2 (12000 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(1,9208)(6000)}$$
$$n = \frac{(00,025)(11999) + (3,8416)(0,50)(0,50)}{(1,9208)(6000)}$$

$$n = \frac{1.9208 * 6000}{29,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{6001,9208}{30.9579}$$

$$n = 193$$

## **3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 Métodos de Investigación**

#### **3.4.1.1 Método Inductivo –deductivo**

Se utilizará este método para establecer la situación actual de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, luego establecer los parámetros que servirán para plantear el plan Estratégico para mejorar la administración.

#### **3.4.1.2 Método analítico- sintético**

Este método servirá para desarrollar el marco teórico, es decir, analizar y sintetizar las partes que compondrán el mismo.

#### **3.4.1.3 Método Sistemático**

Permitirá relacionar toda la información mediante la propuesta del Plan Estratégico para mejorar la administración.

### **3.4.2 Técnicas de investigación**

**Entrevista:** Conversación que tiene como finalidad la obtención de información. En la entrevista intervienen el entrevistador y entrevistado, también es utilizado como instrumento de investigación por antropólogos, sociólogos, economista.

**Encuesta:** Instrumento guía, mediante el cual se establecerá el diagnóstico, y la propuesta del diseño del Plan Estratégico para la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.

**Observación:** Esta técnica se realizó con las constantes visitas a las instalaciones de la entidad para verificar el movimiento de la misma; para de esta manera determinar las falencias que existen.

**Indagación:** Se utilizó para obtener información relevante a través de conversaciones con el personal de la institución.

**Tabulaciones:** Se utilizó para conocer los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, y a los usuarios del servicio.

### **3.4.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

- Guía de Encuesta
- Guía de Entrevista
- Guía de Observación

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis de la entrevista

Luego de la entrevista realizada al Gerente de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., se concluye que:

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
1. ¿La Compañía cuenta con la existencia de un Plan Estratégico?	La compañía no cuenta con un plan estratégico para realizar sus actividades administrativas y financieras.
2. ¿Cree usted que es importante la existencia de un Plan Estratégico dentro de la institución?	Sí, porque se definiría un paradigma a donde avanzar en beneficio de la institución.
3. ¿Qué ventajas considera usted, que tiene la Compañía al contar con un plan estratégico?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilidad.- Al momento de realizar actividades dentro de la dirección y al momento de prestar el servicio.</li><li>- Liderazgo.- Que con las estrategias ya establecidas se genera un entorno más claro hacia dónde se desea llegar.</li><li>- Control.- Que se desarrollarían las actividades ya sean de la Agencia</li></ul>

	Nacional de Transito como las de la misma institución con seguridad y precisión.
4. ¿Qué problemas internos y externos considera usted, que existen en la Compañía?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Como principal problema interno tenemos la envidia y la falta de aportaciones de los socios para poder alcanzar los objetivos.</li> <li>– Como problema externo es la competencia de la otra operadora de Transporte que se pasan los minutos al coger el turno.</li> </ul>
5. ¿Cree Usted que las estrategias que son utilizadas por la Compañía contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la misma?	Sí, pero no son tan claras y conductoras a cumplir con los objetivos que se proponen dentro de la institución, debido a que estas estrategias no son las adecuadas para ayudar a mejorar la Compañía.
6. El clima laboral de la Compañía es:	Buena, porque las funciones son pocas y fáciles de controlar y mejorar.
7. ¿Cree usted que es necesario la planeación de estrategias específicas para el desarrollo adecuado de la institución?	Sí, porque se necesita captación de clientela y una de las estrategias específicas de nuestra institución es la mejora continua de la publicidad.

<p>8. ¿La compañía cuenta con políticas, valores, misión, visión, y estrategias establecidas?</p>	<p>No, porque nunca se ha puesto en conocimiento de los socios y la directiva para crear estas funciones y así mejorar la administración de la institución.</p>
<p>9. ¿Cuál es el principal problema que impide el crecimiento pausado que ha tenido en los últimos años la compañía?</p>	<p>La falta de aportación de los accionistas para conseguir más proyectos y así alcanzar estabilidad física y laboral.</p>
<p>10. ¿Usted aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la Compañía?</p>	<p>No, porque no se tiene conocimiento de dichos indicadores que se deben aplicar debido a que nos desarrollamos empíricamente.</p>
<p>11. La gestión administrativa de la Compañía es:</p>	<p>Buena, porque no existe una correcta administración ya sea de los recursos, y de las actividades que deben desempeñar cada uno de los que formamos esta institución.</p>
<p>12. ¿Según su opinión que servicios debería incrementarse y en que le gustaría que mejore la Compañía de Transportes Intraprovincial “Citransturis S.A”</p>	<p>Lo primordial que se tiene que incrementar es el respeto mutuo entre compañeros y especialmente a los clientes que utilizan nuestro servicio.</p>

<p>13. ¿Qué aspectos importantes considera usted, que se debería tomar en cuenta para ayudar al desarrollo de una administración eficaz y eficiente?</p>	<p>Para una administración eficaz la capacitación a los accionistas y trabajadores con los temas: liderazgo, atención al cliente, y para una administración eficiente invertir de la mejor manera posible los recursos.</p>
--	---

Cuadro 7: Entrevista Gerente

**Fuente:** Entrevista realizada al Gerente de la Compañía de Transportes Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra,(2017)

### 3.5.2 Análisis de las encuestas

**Encuesta dirigida a los socios de la Compañía de Transportes Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A “.**

## PREGUNTA 1

**¿La Compañía cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma?**

Tabla 1: ¿La compañía cuenta con un plan estratégico?

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Elaborado por:** Parra,(2017)

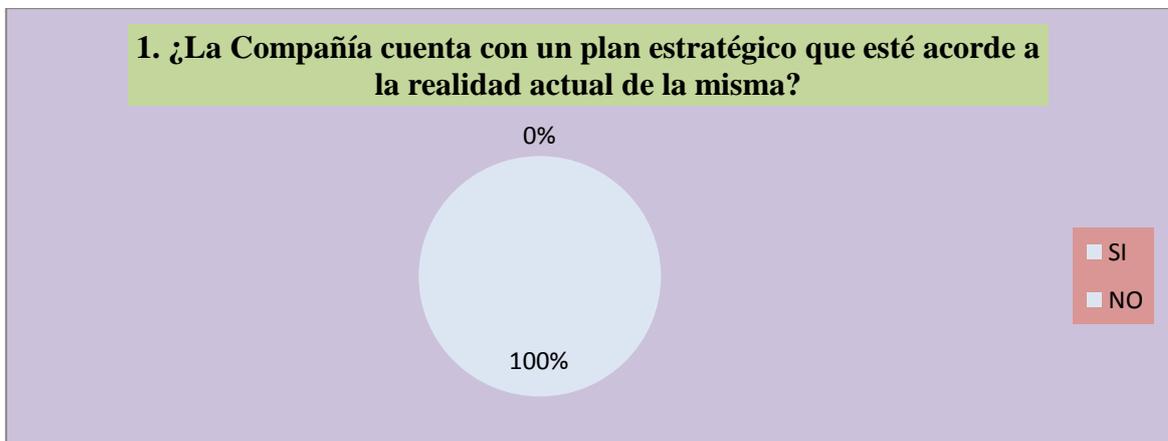


Gráfico 7: ¿La compañía cuenta con un plan estratégico?

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Elaborado por:** Parra,(2017)

## Análisis

Como se puede observar en el gráfico el 100% de los encuestados manifiestan que no existe un plan estratégico dentro de la Compañía de Transportes Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.

## PREGUNTA 2

¿Cree que el diseño de un plan estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la compañía?

Tabla 2: Diseño de un plan estratégico

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra(2017)

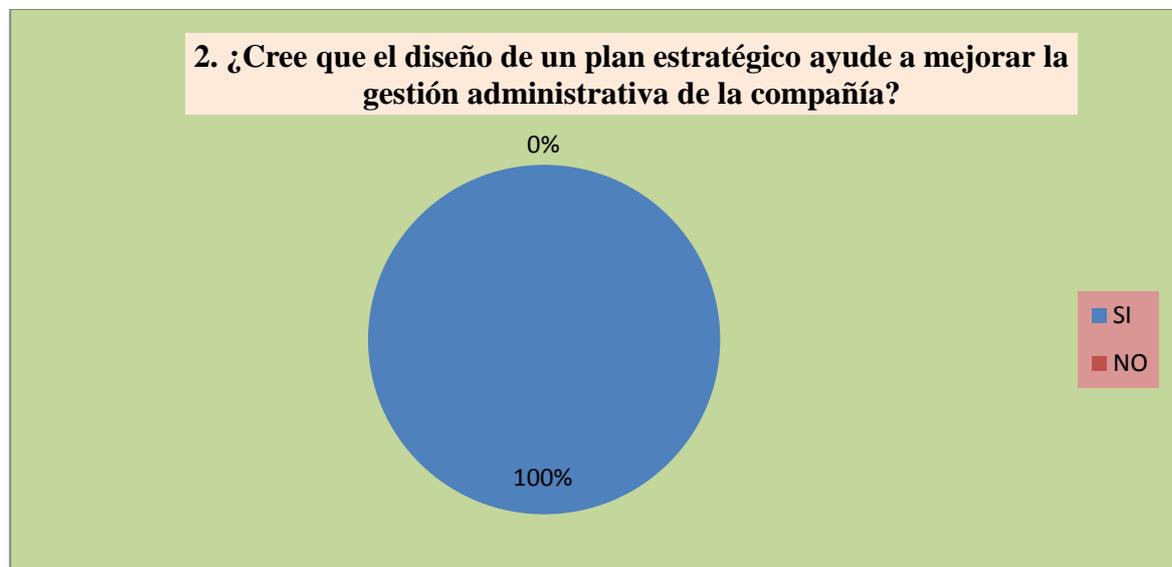


Gráfico 8 : Diseño de un plan estratégico

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

### Interpretación

En este gráfico podemos observar que el 100% de los encuestados manifiestan que es necesario el diseño de un plan estratégico para mejorar la administración de la Compañía de Transportes Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, debido a que les ayudaría a tener una mejor administración en todos los campos de la institución, de igual manera les ayudaría a encontrar todas las falencias que existe en la Compañía.

### PREGUNTA 3

¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

Tabla 3: Problemas en el área de trabajo

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

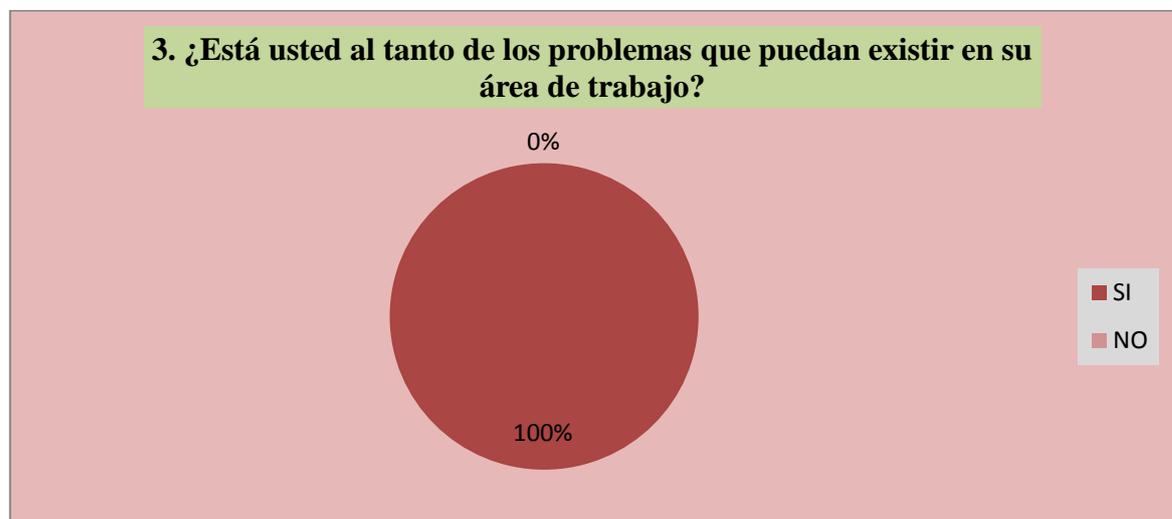


Gráfico 9: Problemas en el área de trabajo

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

### Análisis

El 100% de los encuestados manifiestan que saben los problemas que existen en su área de trabajo al momento de desempeñar sus obligaciones, como es la falta de colaboración económica de los socios de la Compañía de Transportes Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.

#### PREGUNTA 4

¿Existen estrategias o procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la compañía?

Tabla 4: Existencia de estrategias y procedimientos

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)



Gráfico 10: Existencia de estrategias y procedimientos

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

#### Análisis

El 20% de los encuestados manifestaron que si existen estrategias y procedimientos que ayudan al mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la Compañía, mientras que el 80% manifestaron que no existen estrategias ni procedimientos que ayuden al mejoramiento continuo de la Compañía.

## PREGUNTA 5

### 5. ¿La directiva trabaja en equipo?

Tabla 5: Trabajo en equipo de la directiva

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Elaborado por:** Parra,(2017)



Gráfico 11: Trabajo en equipo de la directiva

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

El 100% de los encuestados manifestaron que, la directiva si trabaja en equipo para mejorar la administración y cumplir con los cronogramas establecidos, de igual manera les permite solucionar los conflictos que se presenten.

## PREGUNTA 6

¿Los socios trabajan en equipo y resuelven los problemas existentes conjuntamente?

Tabla 6: Los socios trabajan en equipo

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)



Gráfico 12: Los socios trabajan en equipo

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

### Análisis

En el gráfico podemos observar que el 100% de los encuestados indican que, todos los socios trabajan en equipo y resuelven los problemas existentes en conjunto y ponen a consideración para cualquier inquietud.

## PREGUNTA 7

¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

Tabla 7: Capacitaciones

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	50
NO	5	50
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Elaborado por:** Parra,(2017)

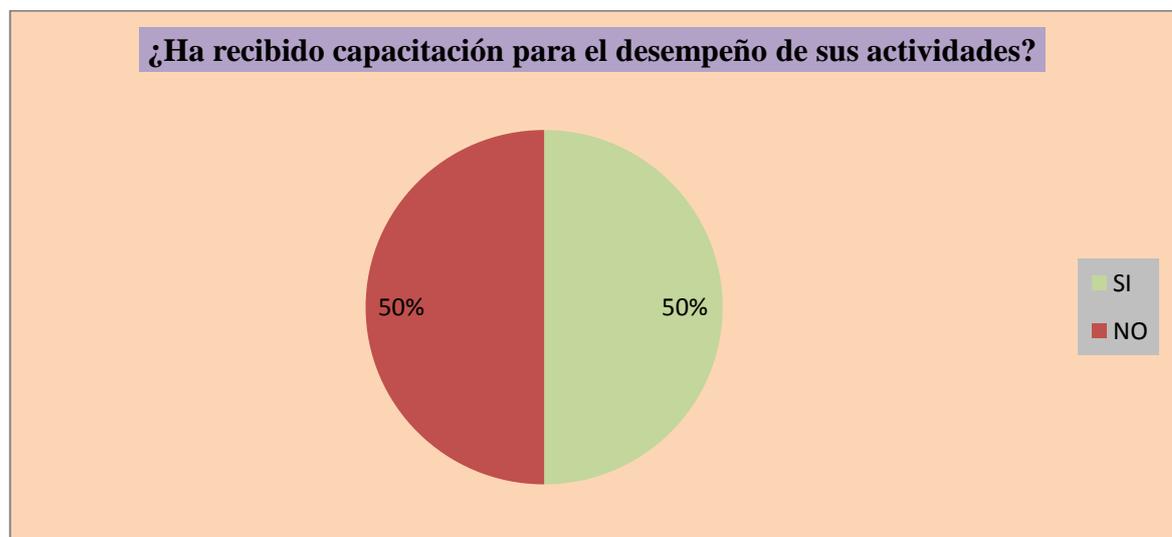


Gráfico 13: Capacitaciones

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

Como podemos observar en el gráfico el 50% de los encuestados manifiestan que si han recibido capacitación para desempeñar sus actividades diarias, de igual manera el 50% de los encuestados manifiestan que no han recibido capacitación para realizar sus actividades.

## PREGUNTA 8

El clima laboral de la Compañía es:

Tabla 8: Clima laboral

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EXCELENTE	1	10
BUENA	9	90
REGULAR	0	0
MALA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Elaborado por:** Parra,(2017)

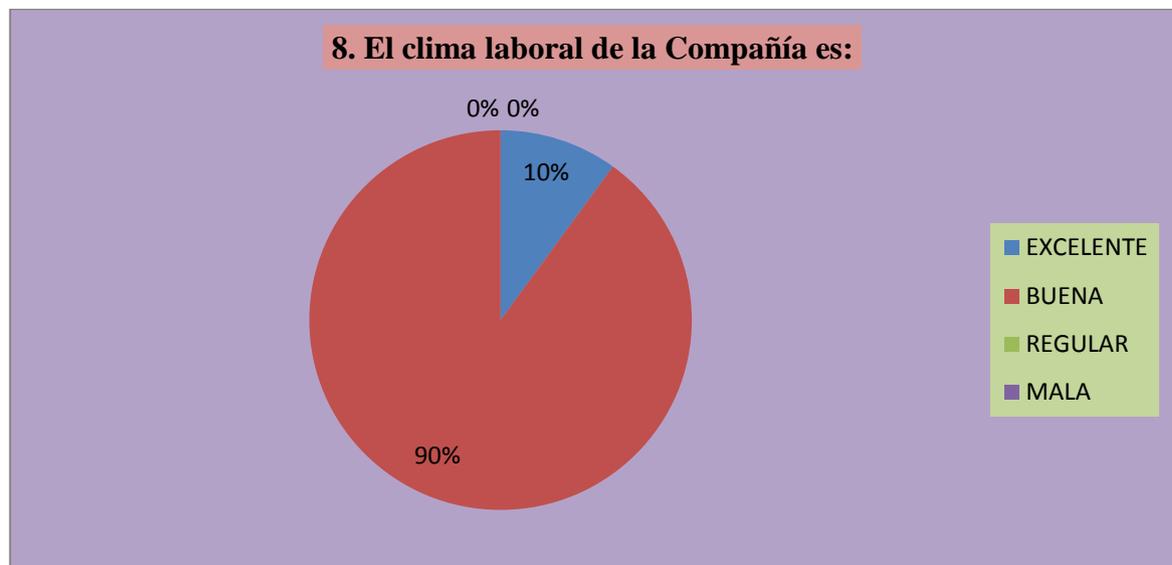


Gráfico 14: Clima laboral

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios

**Realizado por:** Parra,(2017)

## Análisis

El 90% de los encuestados manifiestan que, el clima laboral en la Compañía es buena mientras que el 10% manifiesta que el clima laboral existente en la Compañía de Transportes “CITRANSTURIS S.A” es excelente.

## PREGUNTA 9

¿La compañía cuenta con estrategias para alcanzar sus objetivos?

Tabla 9: Estrategias para alcanzar los objetivos

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	2	20%
NO	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)



Gráfico 15: Estrategias para alcanzar los objetivos

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

### Análisis

El 80% de los encuestados manifiestan que, la Compañía no cuenta con estrategias para alcanzar sus objetivos, mientras que el 20% menciona que si cuenta con estrategias para cumplir sus objetivos.

## PREGUNTA 10

### ¿La cooperativa cuenta con un Organigrama Funcional?

Tabla 10: Cuenta con un Organigrama Funcional

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	10
NO	9	90
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

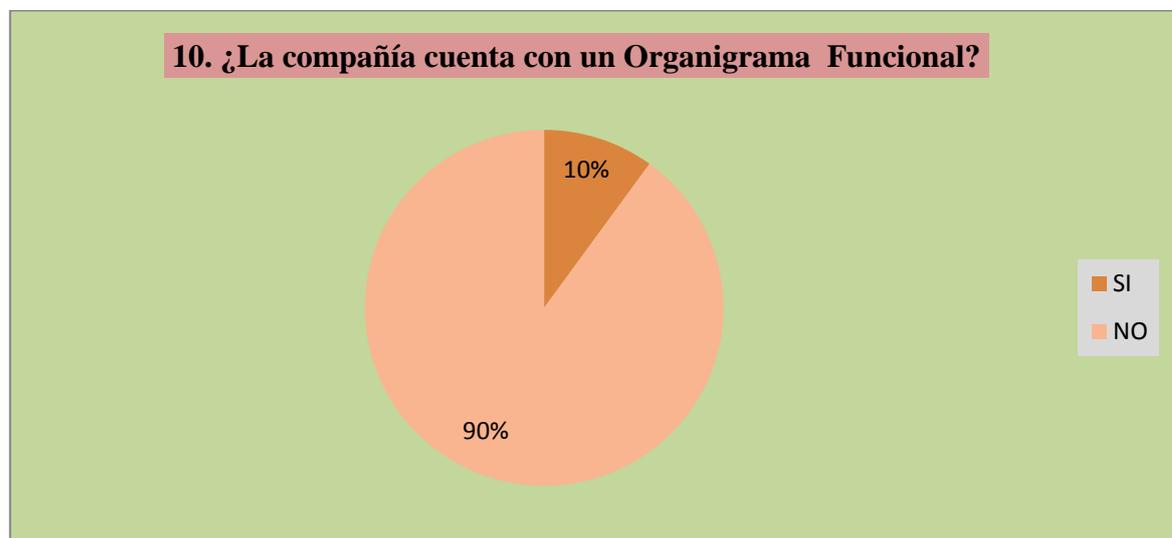


Gráfico 16: Cuenta con un Organigrama Funcional

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

### Análisis

El 90% de los encuestados mencionan que, la compañía no cuenta ni posee un organigrama funcional, mientras que el 10% de los encuestados manifiestan que si posee un organigrama funcional.

## PREGUNTA 11

Usted considera que la gestión administrativa de la Compañía es:

Tabla 11: Gestión administrativa

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EXCELENTE	1	10
BUENA	9	90
REGULAR	0	0
MALA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

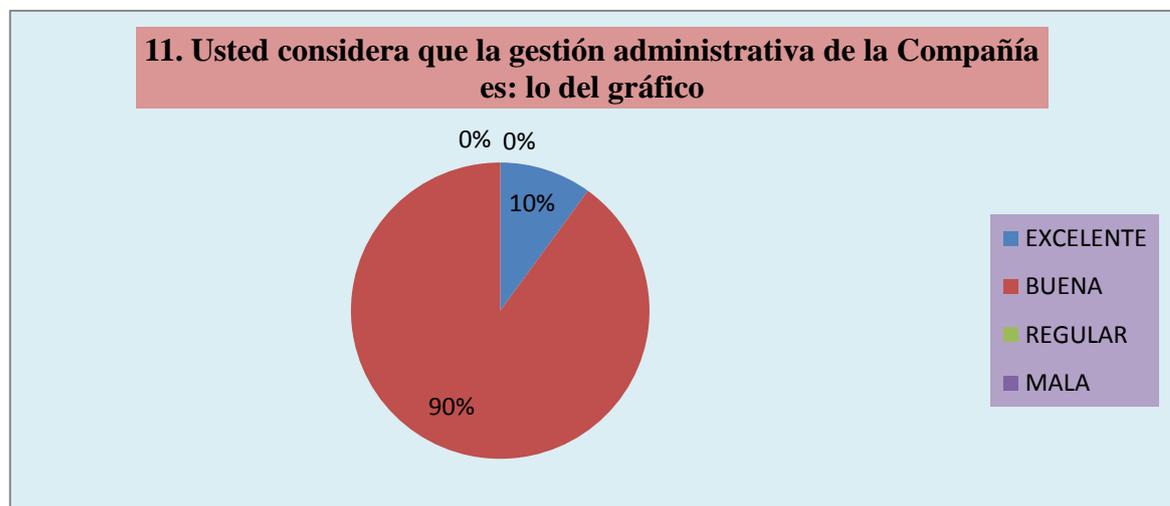


Gráfico 17: Gestión administrativa

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Parra,(2017)

### Análisis

Como se puede observar en el gráfico el 90% de los encuestados mencionan que, la gestión administrativa de la Compañía es buena, mientras tanto el 10% manifiesta que la gestión administrativa es excelente en la institución.

**Encuesta dirigida a los ciudadanos que utilizan los servicios de la Compañía de Transportes Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A “**

**PREGUNTA 1**

**Usted utiliza el servicio de transporte de las operadoras de Chambo.**

Tabla 12: Utiliza el transporte de Chambo

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	188	97
NUNCA	0	0
AVECES	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

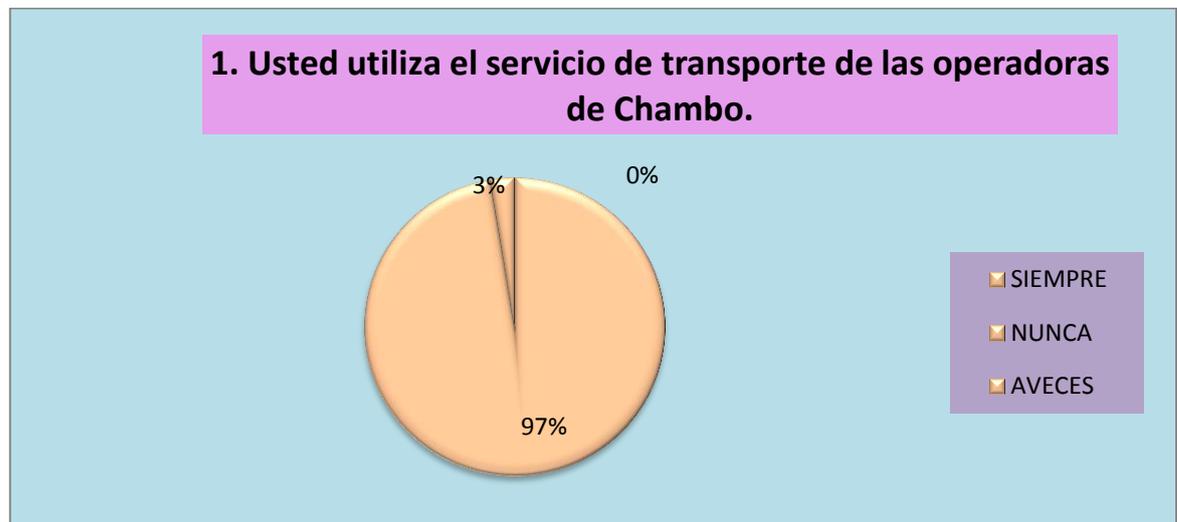


Gráfico 18: Utiliza el transporte de Chambo

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

**Análisis**

Como se puede observar en el gráfico, el 97% de los encuestados manifiestan que utilizan el servicio de Transporte siempre, mientras que el 3% manifiesta que utiliza el Transporte a veces.

## PREGUNTA 2

**Conoce las operadoras que brindan el servicio de transporte en Chambo.**

Tabla 13: Conoce las operadoras de Transporte de Chambo

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	193	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)



Gráfico 19: Conoce las operadoras de Transporte de Chambo

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

Como se puede observar en el gráfico, el 100% de los encuestados manifiestan que conocen las operadoras de servicio público de Transporte del cantón Chambo.

### PREGUNTA 3

#### Qué operadora de transporte utiliza más.

Tabla 14: Que transporte utiliza

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CHAMBO	94	49
CITRANSTURIS	99	51
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

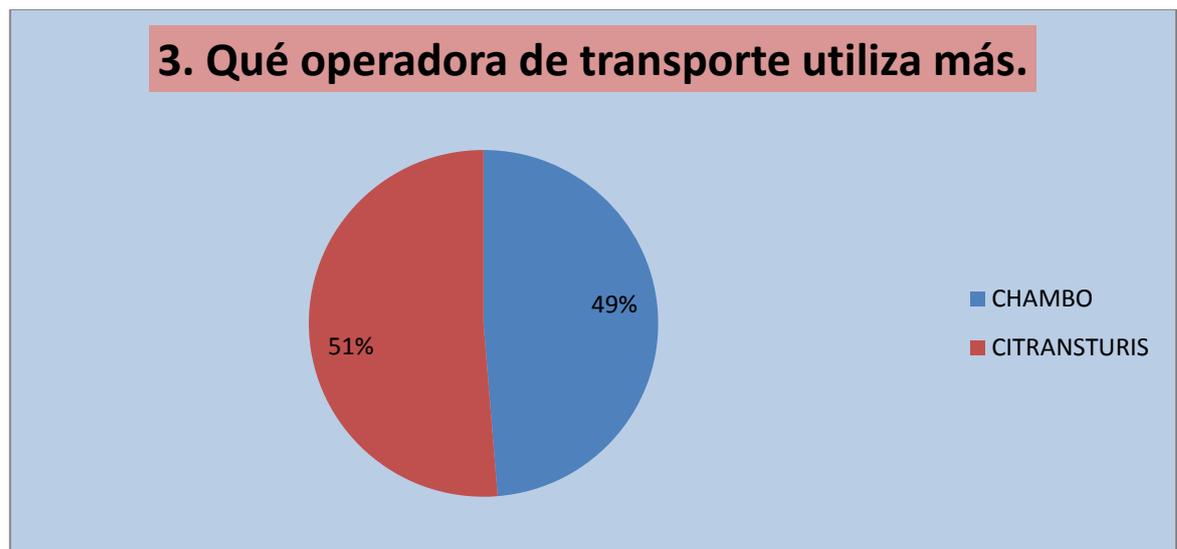


Gráfico 20: Que transporte utiliza

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

#### Análisis

El gráfico muestra que, el 51% de los encuestados mencionan que utilizan el servicio de la Citransturis, y el 49% de los encuestados manifiestan que utilizan el servicio de la Cooperativa Chambo.

#### PREGUNTA 4

¿Con qué frecuencia utiliza este servicio de transporte?

Tabla 15: Frecuencia de uso del transporte

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
DIARIAMENTE	158	82
SEMALMENTE	31	16
MENSUALMENTE	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

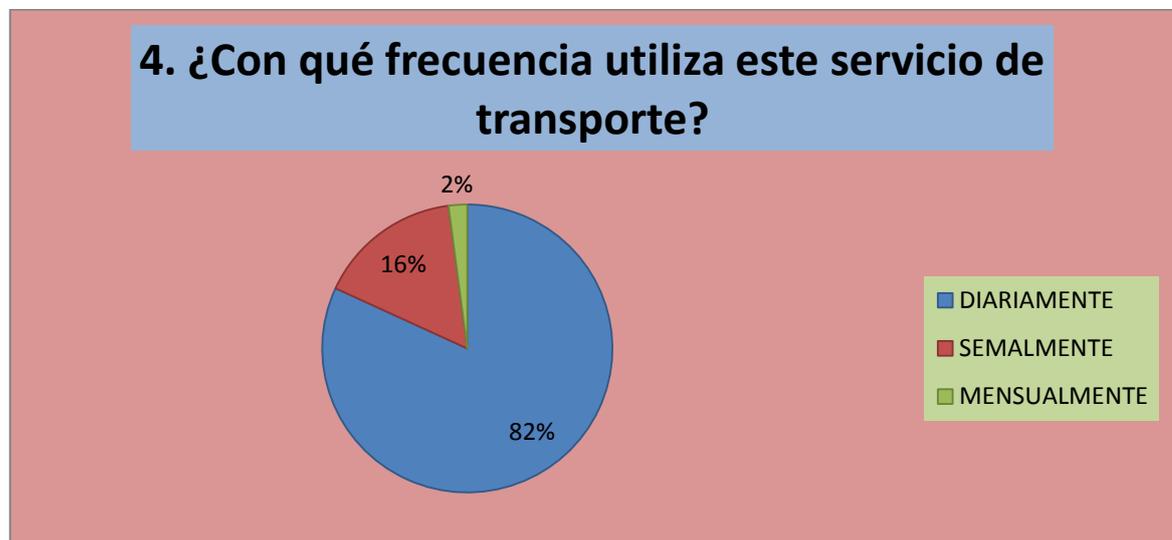


Gráfico 21: Frecuencia de uso del transporte

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

#### Análisis

Como observamos en el gráfico el 82% de los encuestados indican que utilizan el servicio de transporte diariamente, el 16% manifiesta que utilizan semanalmente y el 2% indican que utilizan mensualmente el servicio.

## PREGUNTA 5

**Cual operadora cree Ud. que es más eficiente.**

Tabla 16: Cual operadora es eficiente

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CHAMBO	91	47
CITRANSTURIS	102	53
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

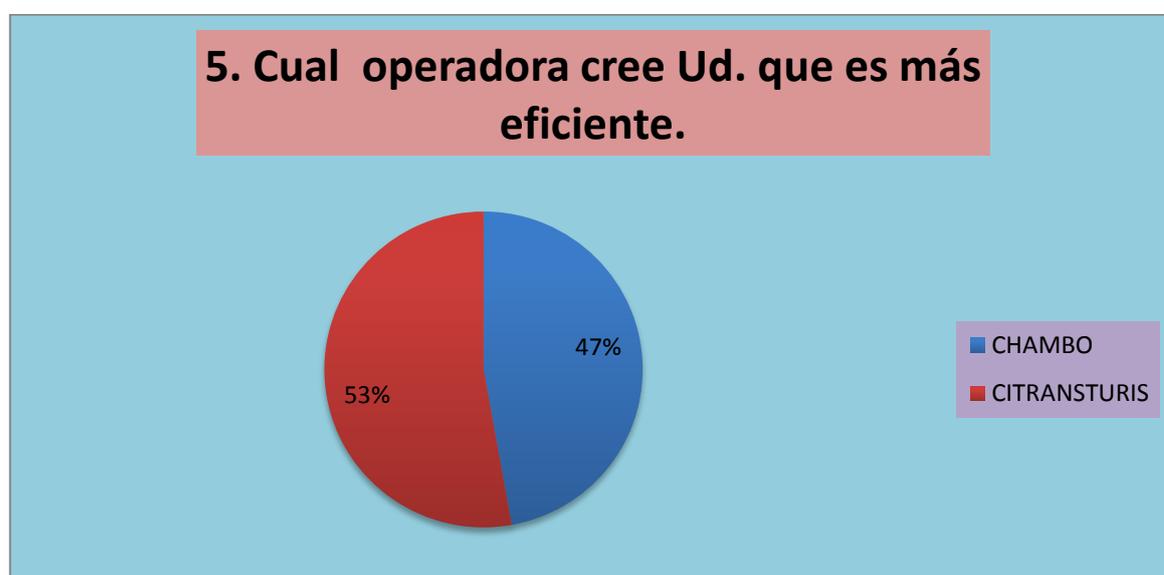


Gráfico 22: Cual operadora es eficiente

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

Como podemos observar en el gráfico el 53% de los encuestados manifiestan que la operadora más eficiente es la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, mientras que el 47% de los encuestados indican que la operadora más eficiente es la Cooperativa Chambo.

## PREGUNTA 6

¿Cree usted que las rutas de las operadoras son las adecuadas?

Tabla 17: Rutas adecuadas

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	193	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

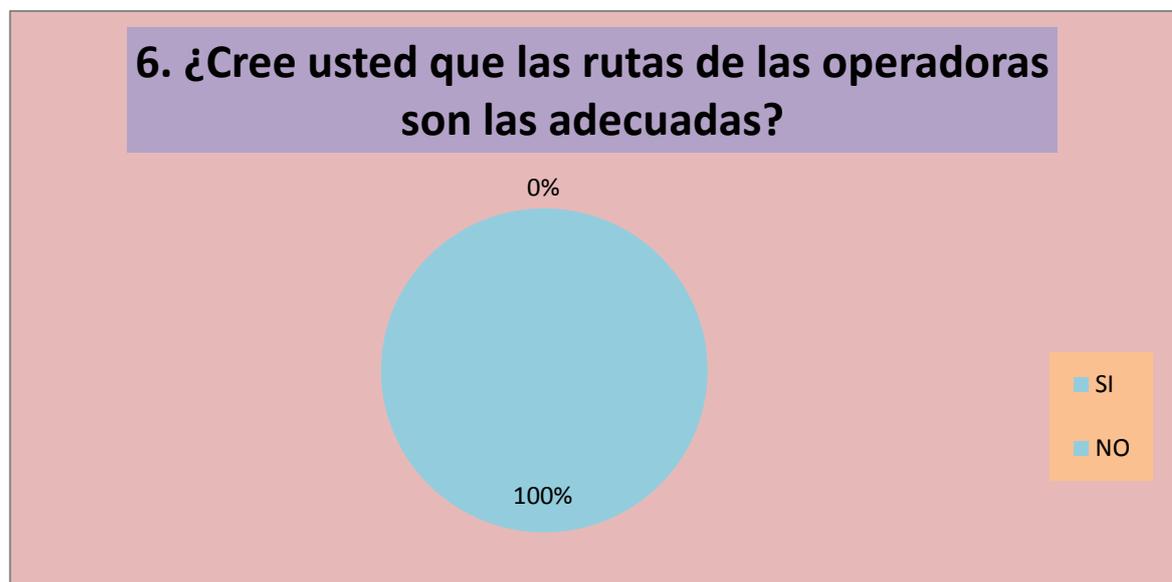


Gráfico 23: Rutas adecuadas

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

Como se observa en el gráfico el 100% de los encuestados manifiestan que las rutas que recorren las operadoras son las adecuadas debido a que dan apertura a todas las comunidades especialmente al momento de ir a clases o al trabajo, de igual manera para salir a Riobamba solo esperan 10 minutos.

## PREGUNTA 7

¿Cree usted que son justos los precios que paga por el servicio?

Tabla 18: Precios justos

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	193	99
NO	2	1
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)



Gráfico 24: Precios justos

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

Como se observa en el gráfico el 99% de los encuestados manifiestan que son justos los precios que pagan por el servicio, mientras que el 1% de los encuestados indican que no están de acuerdo con el precio que pagan ósea no son justos los valores pagados.

## PREGUNTA 8

### ¿Cuánto paga usted por el servicio de la ruta (Chambo- Riobamba)

Tabla 19: Precio Pasaje Chambo – Riobamba

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0,2	98	51
0,15	0	0
0,35	95	49
0,25	0	0
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

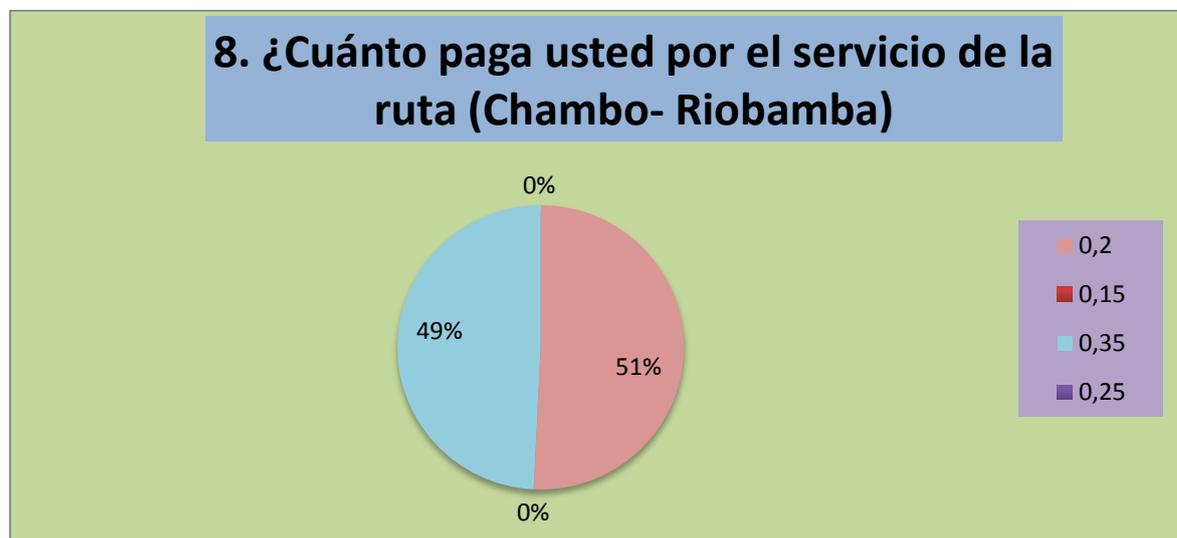


Gráfico 25: Precio Pasaje Chambo – Riobamba

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

Como se observa en el gráfico el 51% de los encuestados manifiestan que pagan 0,20 centavos, el 49% de los encuestados indican que pagan 0,35 centavos por el servicio.

## PREGUNTA 9

De la pregunta anterior. El porcentaje que paga es por:

Tabla 20: El porcentaje que paga es por:

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
NORMAL	95	49
ESTUDIANTES	75	39
DISCAPACIDAD	12	6
TERCERA EDAD	11	6
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos

Elaborado por: Parra,(2017)

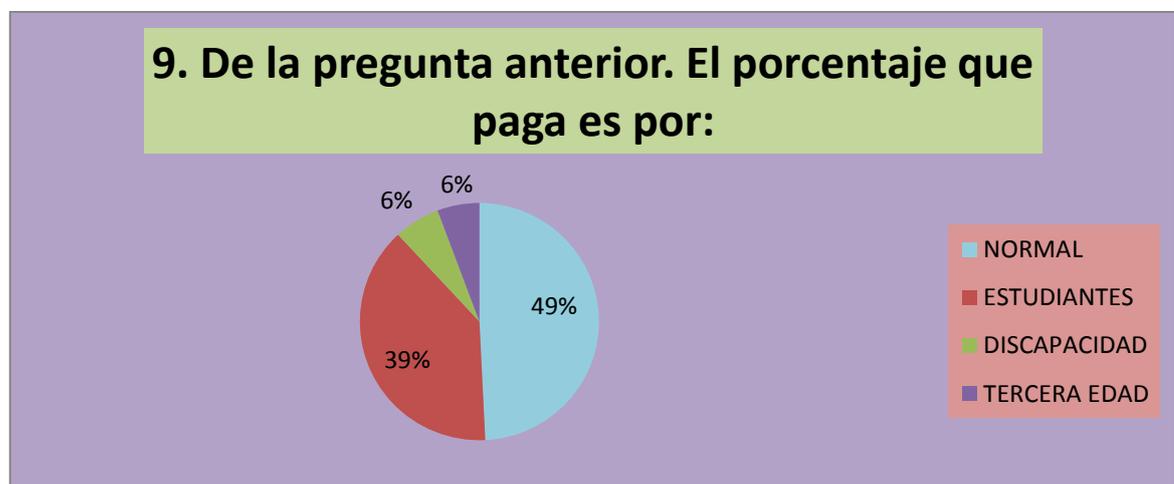


Gráfico 26: El porcentaje que paga es por:

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos

Elaborado por: Parra,(2017)

### Análisis

Como se puede observar en el gráfico el 49% de los encuestados indican que el precio que pagan es el pasaje normal, el 39% de los encuestados manifiestan que el precio que pagan es por estudiante, el 6% de los encuestados indican que el precio que pagan por el pasaje es por tercera edad y el 6% restante de los encuestados indican que el precio que pagan es por discapacidad.

## PREGUNTA 10

### Las operadoras de servicios utilizan las cámaras de seguridad del ECU911

Tabla 21: Utilizan las cámaras ECU911

MANIFESTACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	193	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

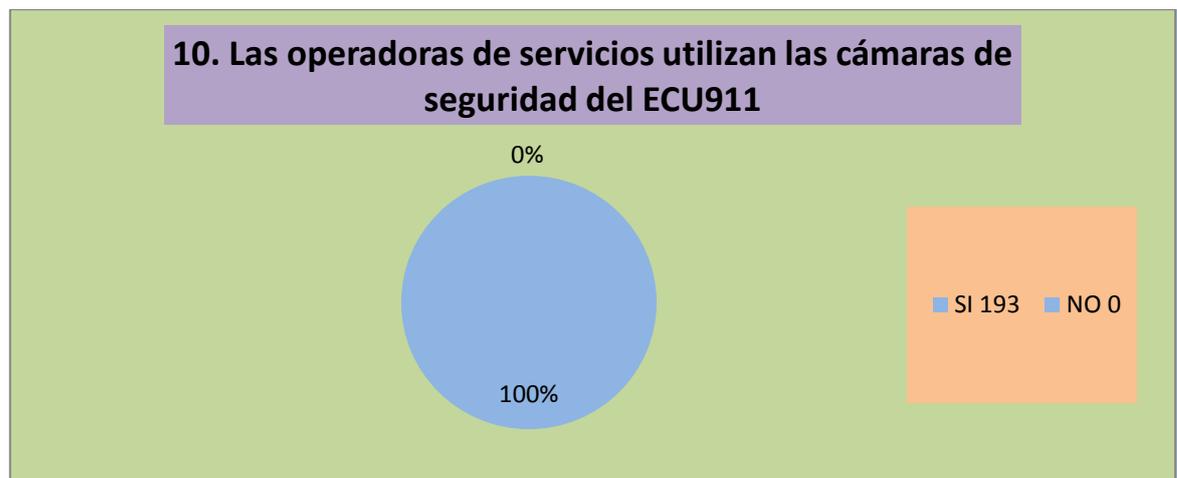


Gráfico 27: Utilizan las cámaras ECU911

**Fuente:** Encuesta realizada a los ciudadanos

**Elaborado por:** Parra,(2017)

### Análisis

Como lo podemos observar en el gráfico, el 100% de los encuestados indican que las dos operadoras de Transporte que prestan servicio en el cantón Chambo utilizan las cámaras de seguridad del ECU911.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

“Propuesta de Plan Estratégico para mejorar la Administración de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”., del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, para el período 2017-2022.”

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Generalidades**

La Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, es una institución dedicada a la prestación de servicios de transporte Intercantonal desde el año 2000 con un crecimiento y posicionamiento en el mercado Chambeño, esto le ha permitido mejorar sus unidades para la comodidad de los usuarios.

Desde el año 2000 viene operando la compañía antes mencionada, brindando el servicio de transporte de pasajeros con las rutas Chambo – Riobamba, Guayllabamba, San Franciscio, Llucud, Rosario y viceversa. En la actualidad esta compañía cuenta con diez socios, las mismas que trabajan día a día en las rutas antes mencionadas.

#### **4.2.2 Ubicación Geográfica**

La Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, domiciliada en el cantón Chambo, Terminal Terrestre oficina N°. 07, provincia de Chimborazo, obtuvo su reconocimiento jurídico, mediante Permiso de Operación N°. 005-CPO-006-2009-CNTTSV, con RUC número 0691700844001.

## 4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

### 4.3.1 Análisis Externo

#### Fuerzas externas que afectan a la Compañía

Tabla 22: Análisis Externo de la Compañía

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	O	A
<b>A N Á L I S I S</b>	<b>ECONÓMICOS</b>	IMPUESTOS, TASAS, TRIBUTOS	Aprobación de nuevas leyes tributarias, financieras para la adquisición de préstamos para incrementar nuevas unidades.	<b>X</b>	
	<b>SOCIALES</b>	TENDENCIAS DEL DESEMPLEO	Entrada de nuevos competidores el principal competidor es la Cooperativa de Transporte Chambo que brinda el mismo servicio.		<b>X</b>
	<b>DEMOGRÁFICOS</b>	CAMBIOS DEMOGRÁFICOS POR CIUDAD, MUNICIPIO, ESTADO, REGIÓN Y PAÍS	Población de sectores comunales que no permiten que les brinden el servicio solo prefieren a la Cooperativa Chambo.		<b>X</b>
	<b>CULTURALES</b>	CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA POBLACIÓN	Promueve el comercio tanto para vendedores como compradores.	<b>X</b>	
	<b>POLÍTICOS</b>	POLÍTICA LEGAL SOCIAL, FISCAL	Competencias con políticas de mejora continua para el desarrollo de la institución.		<b>X</b>

<b>E X T E R N O</b>	<b>GUBERNAMEN TALES</b>	<b>ESTABILIDAD ECONÓMICA</b>	Inestabilidad Económica y política del país		<b>X</b>
	<b>LEGALES</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES, APLICABILIDAD DE LA LEY</b>	Tener todos los requisitos necesarios para su correcto funcionamie nto o (Actualización Legal)	<b>X</b>	
			Carencia de capacitación en la aplicación de la Ley y su reglamento.		<b>X</b>
	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>INTERNET</b>	Existencia de información global permiten una comunicación global y oportuna que ayuda a la toma de decisiones.	<b>X</b>	
<b>MEDIOS ELECTRÓNICOS</b>		Existencia de software que permita el manejo técnico para cada una de las áreas funcionales de la Compañía.		<b>X</b>	
<b>COMPETITIVOS</b>	<b>CALIDAD: PRECIO, PRODUCTO, SERVICIO</b>	Confianza de los clientes hacia la Compañía.	<b>X</b>		

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A"

**Elaborado por:** Parra (2017)

### 4.3.2 Análisis Interno

Tabla 23: Análisis Interno de la Compañía

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	F	D
<b>A N Á L I S I S</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	PLANIFICACIÓN	La Compañía de Transporte Intraprovincial no cuenta con un plan estratégico actualizado.		<b>X</b>
			Los funcionarios se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos por la ley.	<b>X</b>	
		ORGANIZACIÓN	Falta de una estructura administrativa adecuada.		<b>X</b>
			Integrantes del comité directivo no hacen cumplir las decisiones tomadas en las asambleas.		<b>X</b>
	DOCUMENTACIÓN	Ser una Compañía legalmente reconocida por el sistema Nacional de Transporte.	<b>X</b>		
		No poseen reglamentos y manuales internos		<b>X</b>	
<b>ÁREA FINANCIERA</b>	CONTABILIDAD	Los resultados financieros son emitidos adecuadamente por parte de la contadora de la Compañía.	<b>X</b>		
	LIQUIDEZ	Liquidez Financiera inadecuada e insuficiente para satisfacer sus necesidades.		<b>X</b>	

<b>I N T E R N O</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	Inexistencia de programas de capacitación al personal.		<b>X</b>
			Procesos de selección y reclutamiento no definidos en la Compañía.		<b>X</b>
		<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	No existe un ambiente de trabajo agradable		<b>X</b>
	<b>ÁREA DE MARKETING</b>	<b>PUBLICIDAD</b>	Ubicación Geográfica		<b>X</b>
			La Compañía no cuenta con programas de publicidad y propaganda		<b>X</b>
			La infraestructura con que cuenta la Compañía no es propia		<b>X</b>
	<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL</b>	<b>FUNCIONES</b>	Duplicidad de funciones, trabajan empíricamente y en base de otras instituciones.		<b>X</b>
		<b>ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b>	No cuentan con un Organigrama Funcional.		<b>X</b>
	<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	<b>CULTURALES CORPORATIVOS</b>	La Compañía no cuenta con una cultura organizacional adecuada.		<b>X</b>
	<b>ÁREA TECNOLÓGICA</b>	<b>SOFTWARE</b>	No cuentan con un software contable que permita controlar los movimientos financieros.		<b>X</b>

	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	ATENCIÓN OPORTUNA	El trato y el servicio a los clientes son muy buenos.	X	
			Los clientes y socios confían en la Compañía.	X	
			Los clientes están satisfechos con los servicios que actualmente ofrece la Compañía.	X	
	<b>INVESTIGACIÓN + DESARROLLO</b>	INNOVACIÓN	En la Compañía no se maneja una política de incentivos a los empleados		X
			No se cuenta con suficientes alianzas estratégicas para atraer a nuevos clientes		X
			Carencia de nuevos planes de servicio.		X
	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	EFICACIA	No se realizan análisis financieros continuos y adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la Compañía.		X
		EFICIENCIA	No cumplen con los objetivos establecidos.		X

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A"

**Elaborado por:** Parra (2017)

En la Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A", dentro del análisis macro y micro ambiente, se observa que tiene tanto oportunidades como amenazas, la cual deberá aprovechar las oportunidades que se le presentan en el entorno y enfrentar las amenazas y poder ser competitiva en el mercado. Al igual que en el análisis interno se observa que la Compañía posee más debilidades que fortalezas, por lo que es necesario implementar estrategias que permitan mejorar la parte interna de la Compañía.

### 4.3.3 Matriz de evaluación del factor externo EFE

Tabla 24: Matriz de evaluación del factor externo EFE

FACTORES EXTERNOS	PONDERA	CALIF.	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aprobación de nuevas leyes tributarias, financieras para la adquisición de préstamos para incrementar nuevas unidades.	0.10	3	0.30
Promueve el comercio tanto para vendedores como compradores.	0.10	4	0.40
Tener todos los requisitos necesarios para su correcto funcionamiento (Actualización Legal)	0.09	4	0.36
Existencia de información global permiten una comunicación global y oportuna que ayuda a la toma de decisiones.	0.10	4	0.40
Confianza de los clientes hacia la Compañía.	0.09	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>			
Entrada de nuevos competidores el principal competidor es la Cooperativa de Transporte Chambo que brinda el mismo servicio.	0.08	1	0.08
Población de sectores comunales que no permiten que les brinden el servicio solo prefieren a la Cooperativa Chambo.	0.09	2	0.18
Competencias con políticas de mejora continua para el desarrollo de la institución.	0.08	2	0.16
Inestabilidad Económica y política del país	0.10	1	0.10
Carencia de capacitación en la aplicación de la Ley y su reglamento.	0.08	2	0.16
Existencia de softwars que permiten el manejo técnico para cada una de las áreas funcionales de la Compañía.	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.5</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A"

**Elaborado por:** Parra (2017)

La Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A., en la matriz EFE muestra una puntuación ponderada de 2,50, lo que indica que se encuentra vulnerable ya que se observa que no dispone de estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades, así como también estrategias que ayuden a evitar las amenazas externas, no está aprovechando las oportunidades.

#### 4.3.4 Matriz De Evaluación Del Factor Interno EFI

Tabla 25: Matriz de evaluación del factor externo EFI

FACTORES INTERNOS	PONDERA	CALIF.	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
Los funcionarios se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos por la ley.	0.06	3	0.18
Ser una Compañía legalmente reconocida por el sistema Nacional de Transporte.	0.05	4	0.20
Los resultados financieros son emitidos adecuadamente por parte de la contadora de la Compañía.	0.10	4	0.40
Ubicación Geográfica	0.05	3	0.15
El trato y el servicio a los clientes son muy buenos.	0.10	4	0.40
Los clientes y socios confían en la Compañía.	0.10	4	0.40
Los clientes están satisfechos con los servicios que actualmente ofrece la Compañía.	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>			
La Compañía de Transporte Intraprovincial no cuenta con un plan estratégico actualizado.	0.08	1	0.08
Falta de una estructura administrativa adecuada.	0.05	1	0.05
Integrantes directivos no hacen cumplir las decisiones tomadas en las asambleas.	0.06	2	0.12
No poseen reglamentos y manuales internos	0.04	2	0.08
Liquidez Financiera inadecuada e insuficiente para satisfacer sus necesidades.	0.01	2	0.02
Inexistencia de programas de capacitación al personal.	0.02	2	0.04

Procesos de selección y reclutamiento no definidos en la Compañía.			
No existe un ambiente de trabajo agradable	0.03	2	0.06
La Compañía no cuenta con programas de publicidad y propaganda.	0.04	1	0.04
La infraestructura con que cuenta la Compañía no es propia	0.03	1	0.03
Duplicidad de funciones, trabajan empíricamente y en base de otras instituciones.	0.04	1	0.04
No cuentan con un Organigrama Funcional.	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.73</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A"

**Elaborado por:** Parra (2017)

Como se observa en la tabla, la puntuación ponderada total de la matriz EFI es de 2, 73; lo que indica que la Compañía tiene grandes debilidades internas, es decir; la cooperativa no tiene una posición interna fuerte por lo que se deberían aplicar estrategias que ayuden a mejorar y aumentar más fortalezas y disminuir las debilidades.

### 4.3.5 Matriz FODA

Tabla 26: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– F1. Predisposición al cambio</li> <li>– F2. Marca propia (CITRANSTURIS S.A) para ofrecer el servicio.</li> <li>– F3. Identidad corporativa como organización de segundo grado sin fines de lucro apoyando al desarrollo del buen vivir.</li> <li>– F4. Experiencia en el sector ya que tienen más de 16 años prestando el servicio.</li> <li>– F5. Credibilidad por parte de los usuarios.</li> <li>– F6. Activos fijos propios.</li> <li>– F7. Los choferes tienen experiencia para brindar el servicio de transporte.</li> <li>– F8. Puntualidad en los horarios.</li> <li>– F9. Mantenimiento a las unidades por técnicos capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– D1. Duplicidad de funciones.</li> <li>– D2. Comunicación deficiente.</li> <li>– D3. Las actividades del área administrativa son desorganizadas.</li> <li>– D4. Quejas por parte de los clientes. Deficiente liderazgo</li> <li>– D5. La falta de una organización financiera.</li> <li>– D6. Falta de una adecuada administración por parte del gerente debido a que se maneja de manera empírica y no en base a fundamentos administrativos.</li> <li>– D7. No existe capacitaciones permanentes a los empleados en temas de relaciones humanas, cooperativismo administración.</li> <li>– D8. No se cuenta con un modelo de planificación estratégica.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>– O1. Accesibilidad a créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A1. Alto nivel competitivo por</li> </ul>

<p>bancarios y empresariales que le permita cambiar de unidades conforme lo exige la Compañía y la Ley vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– O2.Aumento de pasajeros en feriados y días festivos.</li> <li>– O3.Crecimiento de la población.</li> <li>– O4.La necesidad que tienen las personas de acceder al servicio de transporte.</li> <li>– O5.Facilidad de renovación vehicular para todos los transportista</li> </ul>	<p>otras empresas de transportes de ciudades cercanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A2.Las condiciones climáticas y temporales.</li> <li>– A3.Inestabilidad económica del Ecuador.</li> <li>– A4.Inestabilidad política.</li> <li>– A5.Cambios en las leyes y reglamentos de tránsito.</li> <li>– A6.Escasa labor de organismos de control administrativo.</li> </ul>
---	---

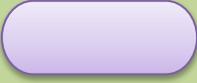
**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Elaborado por:** Parra (2017)

### 4.3.6 Mapa de procesos

Para mejorar el desempeño laboral administrativo es necesario que quienes trabajan en la Compañía de Transporte Intraprovincial “ CITRANSTURIS S.A”, tengan un guía en la que se detallan cada uno de los procesos que deben realizar, para este fin se utiliza flujogramas, los cuales serán elaborados bajo la norma ANSI la misma que se detalla a continuación.

Tabla 27: Estructura para realizar diagramas de Flujo

Símbolo	Definición	Descripción
	Inicio o fin	Se emplea para indicar el inicio o fin una función o proceso.
	Proceso	Representa la ejecución de una operación, función o proceso.
	Documento	Documento impreso
	Documentos	Varios documentos
	Decisión	Elegir entre dos opciones o alternativas
	Datos	Se emplea para indicar el inicio o fin una función o proceso.
	Conector de página	Representa la ejecución de una operación, función o proceso.
	Conector	Documento impreso

Fuente: Spona, (2010)

Realizado por: Parra (2017)

### 4.3.6.1 Identificación de los procesos

#### – Capacitación

Tabla 28: Capacitación

Responsable	Actividades
Gerente General	Convoca al personal a jornada de capacitación
Empleado/Socio	Registrar su hora de ingreso y salida en el formulario correspondiente
Gerente General	Revisar el control de asistencia, de existir anomalías se tomará las medidas correctivas pertinentes.
Contador	Procede a realizar los descuentos por concepto de sanciones.
Gerente General	Evaluar el rendimiento del personal y emitir un informe.
Contador	Aplicar las resoluciones tomadas por la Junta General

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

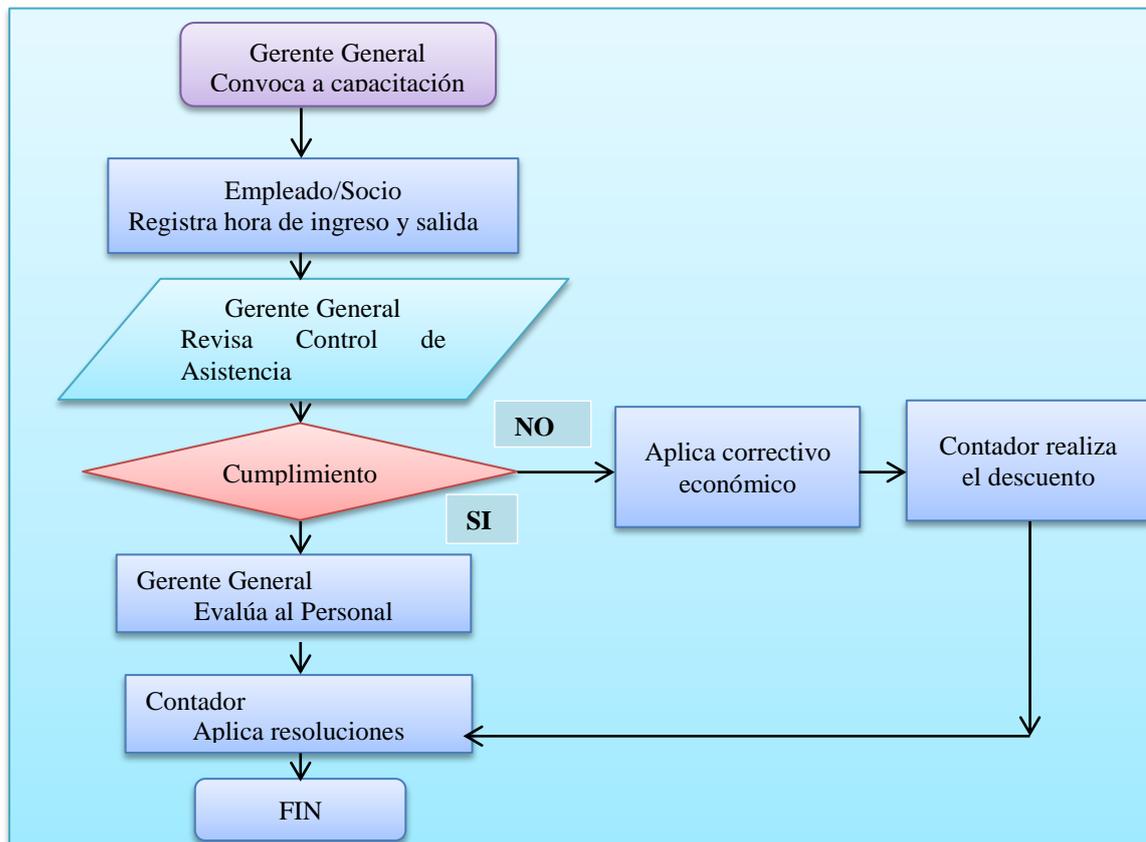


Gráfico 28: Capacitación

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

– **Solución de conflictos**

Tabla 29: Solución de conflictos

Responsable	Actividades
Empleado/Socio	Presentar queja o malestar por escrito con copia a la secretaria.
Gerente General	Analizar la situación ocurrida y delegar la investigación del suceso.
Consejo de Vigilancia	Realizar la investigación, analiza la situación y hace un informe para poner en consideración donde el Gerente General.
Gerente General	Analizar el informe y tomar las medidas respectivas para solucionar el problema.
Empleado/Socio	Compromiso firmado por las partes involucradas.
Secretaria	Archivar documento.

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

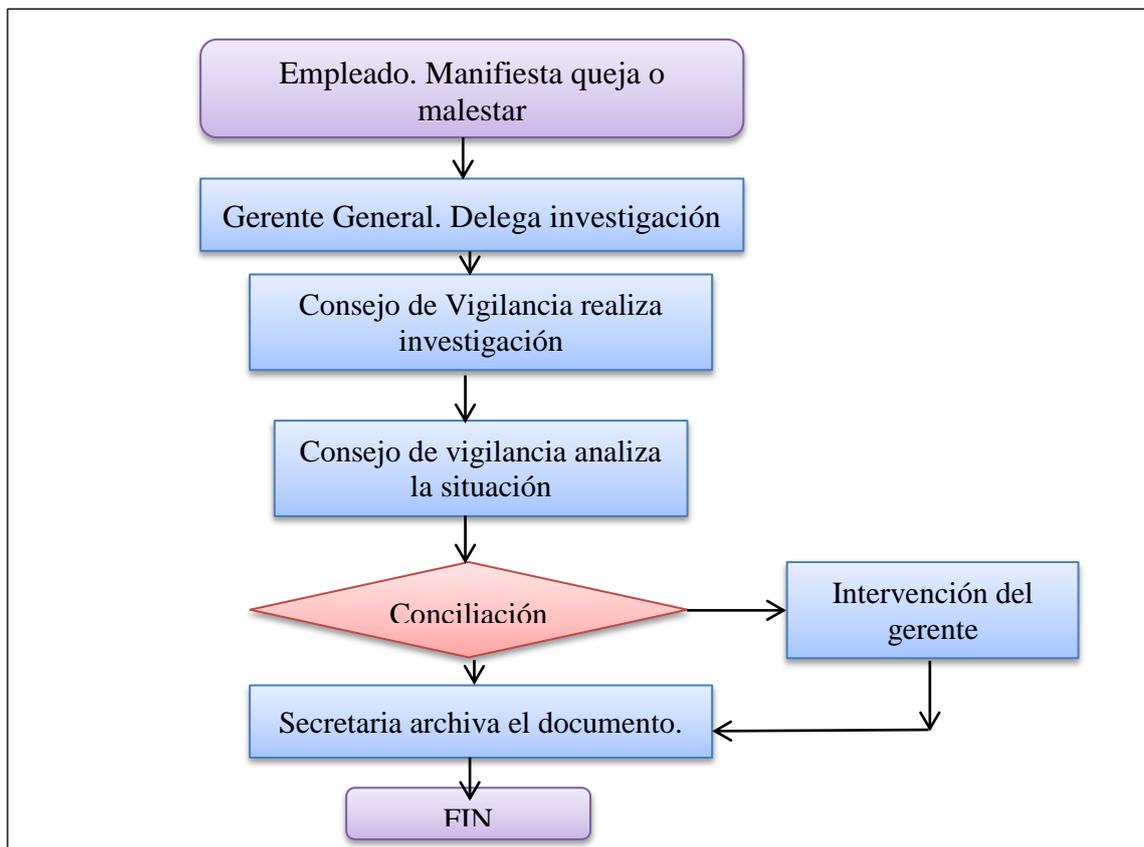


Gráfico 29: Solución de conflictos

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

– **Establecimiento de rutas, horarios y frecuencias**

Tabla 30: Establecimiento de rutas horarios y frecuencias

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
Gerente General	Solicita al despachador elabore el horario de rutas y frecuencias
Despachador	Elabora horario de rutas y frecuencias
Gerente General	Consulta con despachador si existe problemas con alguna unidad
Despachador	Concede la disponibilidad de las unidades diariamente
Gerente General	Autoriza al despachador para que socialice el horario entre los socios

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

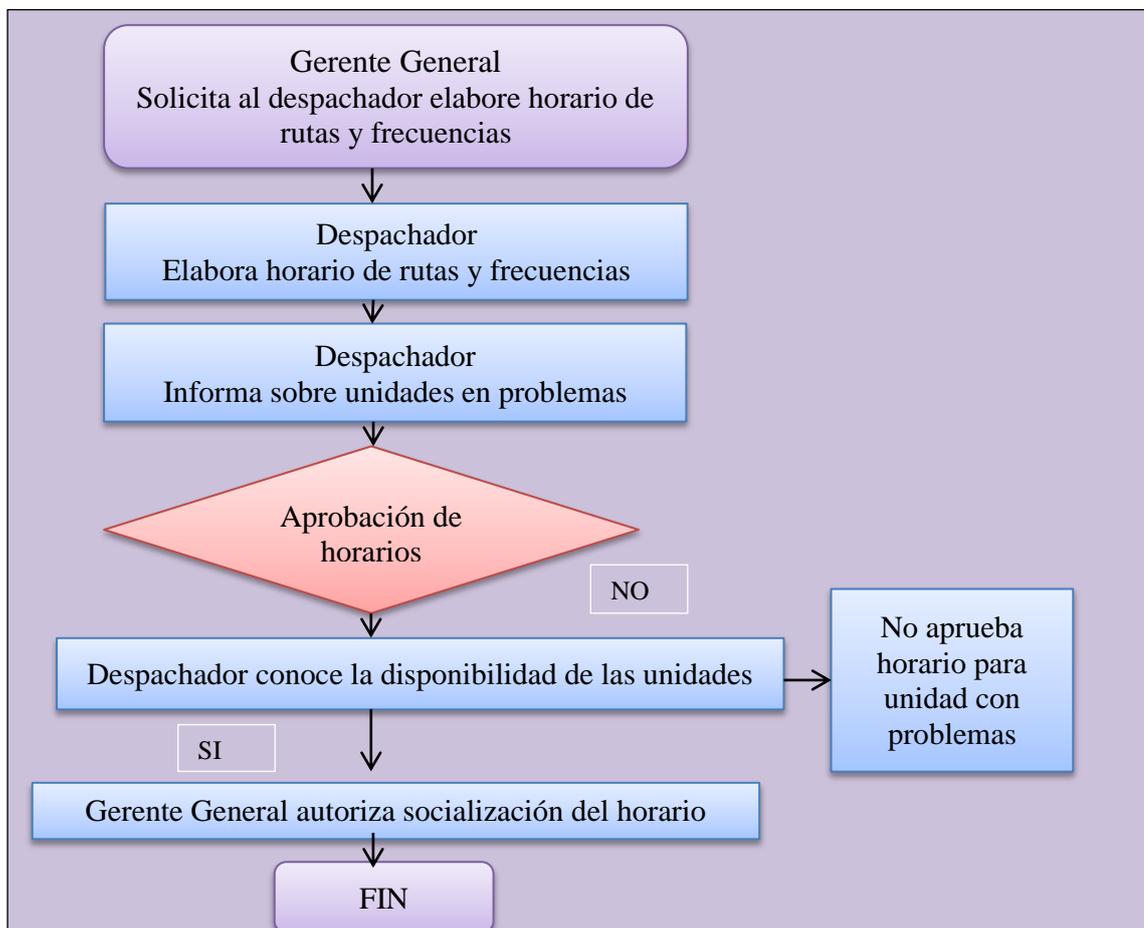


Gráfico 30: Establecimiento de rutas horarios y frecuencias

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

– **Pago de obligaciones SRI - IESS**

Tabla 31: Pago de obligaciones SRI-IESS

Responsable	Actividades
Gerente General	Solicita se realice el pago de planillas IESS – SRI
Contador	Realiza cálculos para elaborar las planillas
Gerente General	Revisa y autoriza el pago
Contador	Procede al pago en institución financiera
Contador	Archiva los documentos de respaldo

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

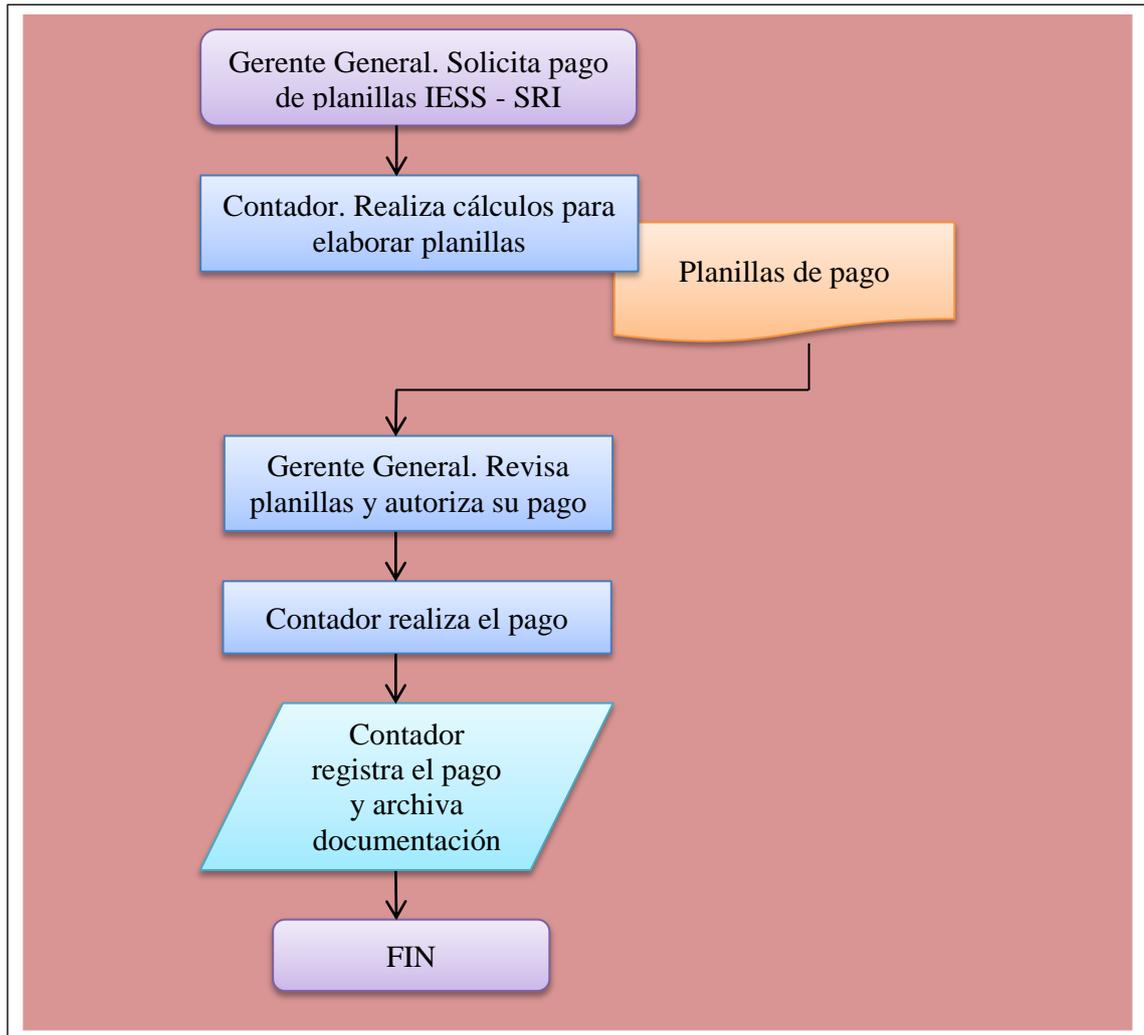


Gráfico 31: Pago de obligaciones SRI-IESS

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

– **Presentación de estados financieros**

Tabla 32: Presentación de Estados Financieros

Responsable	Actividades
Gerente General	Entrega documentación de respaldo al contador.
Contador	Consolida la información financiera de la compañía
Contador	Entrega la información financiera al Gerente General
Gerente General	Verifica la documentación para presentarla al Presidente
Presidente	Socializa la información con la Junta General

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

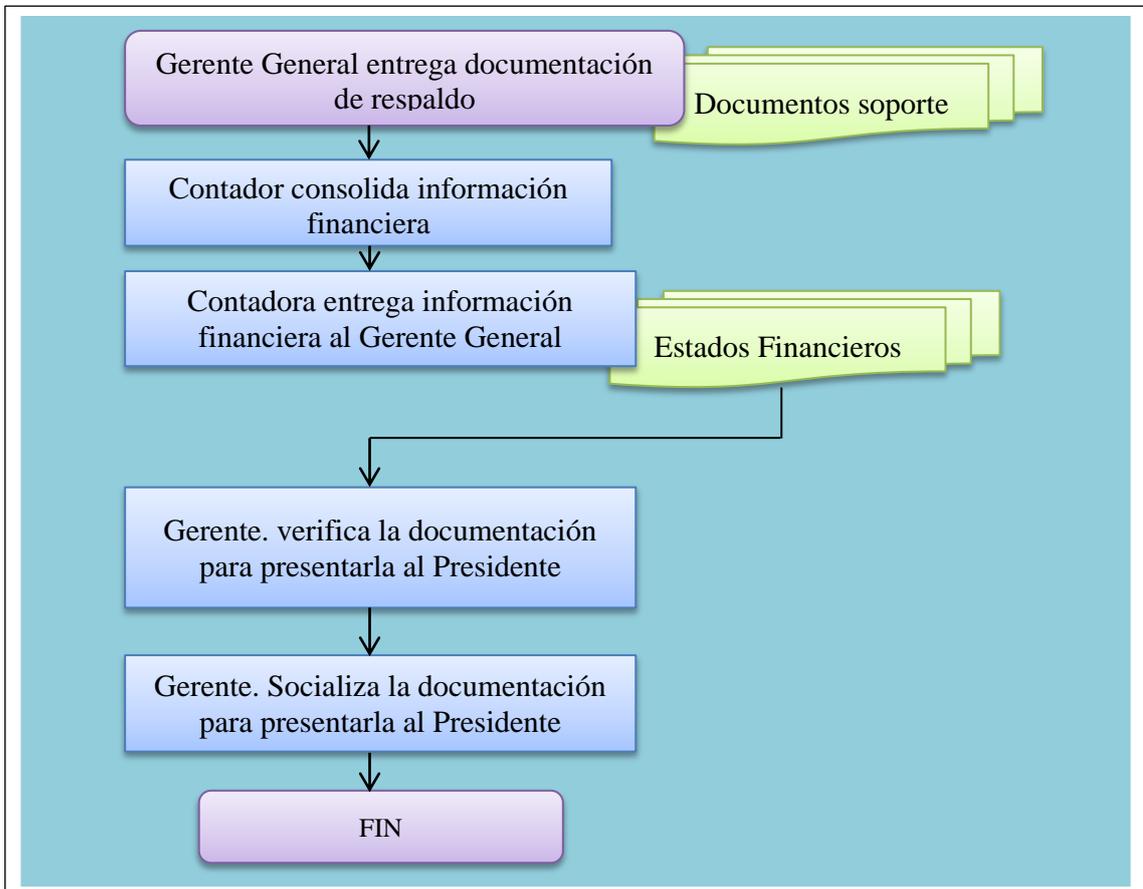


Gráfico 32: Presentación de Estados Financieros

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

– **Análisis de indicadores financieros**

Tabla 33: Análisis de indicadores financieros

Responsable	Actividades
Gerente General	Solicita al contador se proceda con el análisis financiero para la toma de decisiones a corto y largo plazo.
Contador	Procede con el cálculo de los indicadores financieros, para ser entregados en gerencia, y así sustentar la toma de decisiones.
Gerente General	Recibe y analiza la información conjuntamente con el Presidente
Presidente	Informa de los resultados a la Junta General

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

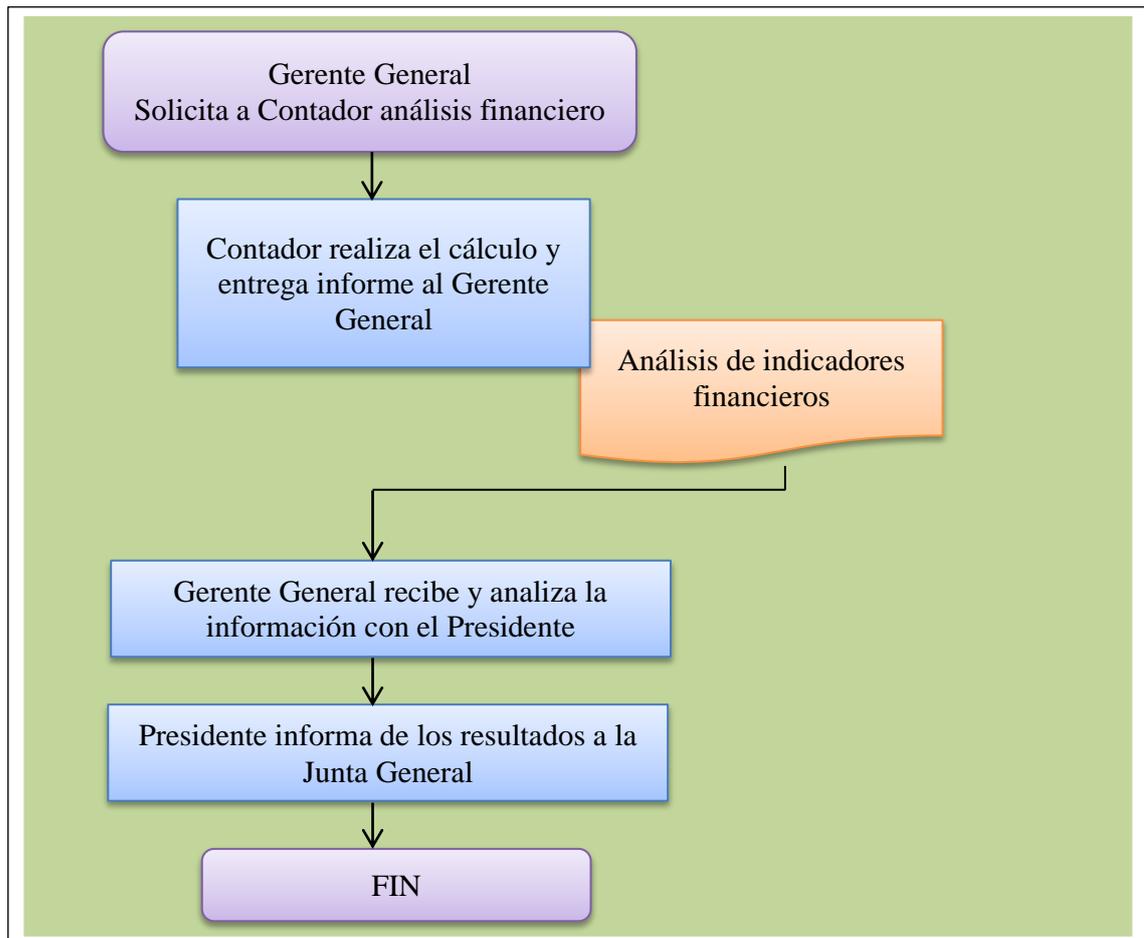


Gráfico 33: Análisis de indicadores Financieros

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

#### 4.3.7 Manual de Funciones

El objetivo del presente manual de funciones es organizar e instruir a los miembros de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, sobre las funciones de los distintos puestos de trabajo que integran la estructura organizativa, el mismo que está encaminado a minimizar el desconocimiento de los deberes o funciones inherentes al cargo, la duplicidad de funciones, la inadecuada atención a los usuarios.

Proporcionar la información necesaria, clara y sencilla para que quienes laboran y forman parte de la compañía conozcan cada una de las funciones que deben realizar en su área de competencia. De esta manera se evitará duplicidad e incumplimiento de funciones.

A continuación, se presenta la descripción de cada una de las funciones que le corresponde a los cargos establecidos para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”:

#### Descripción de las funciones de la Asamblea de Socios o Representantes

Tabla 34: Descripción de las funciones de la Asamblea de Socios o Representantes


<b>Descripción del Cargo:</b> Asamblea General
<b>Objetivo:</b> Diseñar las resoluciones de la Compañía que son obligatorias para sus órganos internos y socios, de acuerdo a las leyes, el estatuto y reglamento interno.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Aprobar y reformar el estatuto.</li><li>– Conocer y aprobar el plan de trabajo de la Compañía.</li><li>– Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.</li><li>– Nombrar y renombrar con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales.</li><li>– Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Compañía, y aprovecharlos o rechazarlos.</li> <li>– Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere Necesario.</li> <li>– Remover al Gerente de sus funciones con causa justa.</li> <li>– Autorizar la emisión de certificados de aportación.</li> <li>– Acordar el monto de aporte en certificados de aportación.</li> <li>– Decidir sobre la inclusión o expulsión de un socio.</li> <li>– Resolver en apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios o de estos con cualquiera de los organismos de la Compañía.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)	<b>Aprobado por:</b>	Gerente

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

### Descripción de las funciones del Presidente

Tabla 35: Descripción de las funciones del Presidente

	
<b>Descripción del Cargo:</b> Presidente	
<b>Objetivo:</b> Hacer cumplir las actividades u operaciones llevadas a cabo por la Compañía.	
<b>Requisitos para el puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Título profesional:</b> Capacitado en el área de transporte.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración</li> <li>– Dirigir con su voto los empates únicamente en votaciones de Asamblea General.</li> <li>– Representar a la Compañía en todos los actos oficiales.</li> <li>– Abrir con el gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques siempre y cuando el reglamento interno así lo determine.</li> <li>– Firmar toda la gestión ejecutada por la Compañía.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suscribir con el gerente los certificados de la Compañía.</li> <li>– Controlar y velar por la buena marcha organizativa de la Compañía.</li> <li>– Convocar a las Asambleas ordinarias y extraordinarias y a las reuniones del Consejo de Administración.</li> <li>– Firmar la documentación relacionada con actividades financiera de la Compañía.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)	<b>Aprobado por:</b>	Gerente

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

### Descripción de las funciones del gerente.

Tabla 36: Descripción de las funciones del Gerente

	
<b>Descripción del Cargo:</b> Gerente	<b>Área:</b> Administrativa
<p><b>Descripción del Cargo:</b> El Gerente es el representante de la Compañía frente a la Junta de Socios y su responsabilidad es gestionar el desarrollo de las actividades de la Compañía de acuerdo con las políticas establecidas por la Asamblea General.</p>	
<p><b>Objetivo:</b> Coordinar actividades que se realiza dentro de la Compañía, previa a la aprobación de la Junta de Socios y el presidente.</p>	
<p><b>Jefe Inmediato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Presidente</li> </ul>	
<p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Título profesional:</b> Ingeniero en Administración de Empresas o Afines</li> <li>– <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 Años</li> <li>– <b>Habilidades:</b> Capacidad para liderar, capacidad de interpretación y solución de problemas.</li> </ul>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía de conformidad con la Ley, su Reglamento General y el presente Estatuto Social.</li> </ul>	

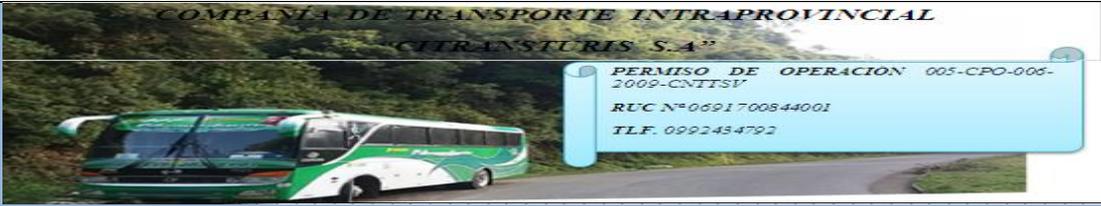
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Compañía.</li> <li>– Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Compañía e informar mensualmente al Consejo de Administración.</li> <li>– Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.</li> <li>– Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.</li> <li>– Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Compañía.</li> <li>– Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Compañía.</li> <li>– Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)	<b>Aprobado por:</b>	Gerente

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

### Descripción de las funciones de la contadora

Tabla 37: Descripción de las funciones de la Contadora

	
<b>Descripción del Cargo:</b> Contadora	<b>Área:</b> Administrativa
<p><b>Descripción del Cargo:</b> Profesional en el área contable con conocimientos sólidos en manejo de recursos financieros y documentación fiscal que le permita cumplir con los parámetros y exigencias por la ley y la Compañía.</p>	
<p><b>Objetivo:</b> Establecer todas las actividades relacionadas sobre el cargo en el manejo de los recursos financieros de la Compañía para dar cumplimiento con las obligaciones contraídas por los empleados y socios.</p>	
<p><b>Jefe Inmediato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerente</li> </ul>	
<p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Título profesional:</b> Licenciado o Ingeniero / CPA.</li> <li>– <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 Años</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Habilidades:</b> Buena formación integral, tener verdadera responsabilidad. Ser Preparado para planificar trabajos futuros, contar con alto espíritu investigativo.</li> </ul>			
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Llevar la contabilidad de la Compañía, manejando todo tipo de documentación y soportes contables.</li> <li>– Mantener actualizada la contabilidad de la Compañía y verificar cada uno de los gastos realizados.</li> <li>– Preparar y emitir los comprobantes necesarios para el pago de las obligaciones fiscales contraídas por la Compañía.</li> <li>– Preparar la documentación para la liquidación fiscal.</li> <li>– Controlar depósitos y retiros bancarios.</li> <li>– Controlar a los Socios en cuanto a sus aportes mensuales.</li> <li>– Archivar los documentos contables para uso y control interno.</li> <li>– Pagos de nómina de los trabajadores de la Compañía.</li> <li>– Preparar los estados financieros actualizados con sus respectivos anexos.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)	<b>Aprobado por:</b>	Gerente

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

### Descripción de las funciones de la secretaria

Tabla 38: Descripción de las funciones de la Secretaria

	
<b>Descripción del Cargo:</b> Secretaria	<b>Área:</b> Administrativa
<p><b>Descripción del Cargo:</b> El cargo de secretaria será asignada por el gerente de la Compañía a través de una Junta de socios, una vez analizada la idoneidad de la postulante para poder elegir a la más apta para que desempeñe dicho cargo.</p>	
<p><b>Objetivo:</b> Cumplir con las funciones acordes al cargo y sus responsabilidades adjuntas</p>	
<p><b>Jefe Inmediato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerente</li> </ul>	
<p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Título profesional:</b> Bachiller, estudiante de secretariado ejecutivo u Afines</li> <li>– <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 Años</li> </ul>	

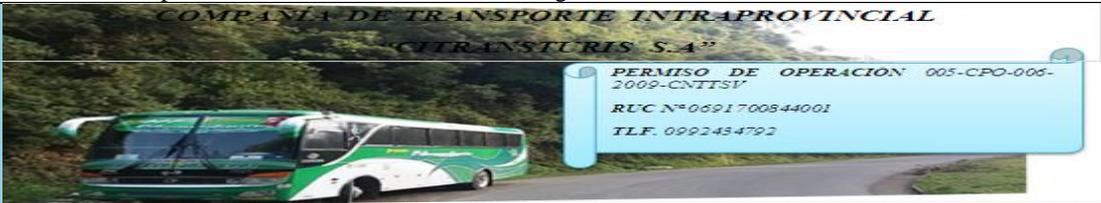
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Habilidades:</b> Manejo de programas de computación y mantener destrezas organizativas.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contar con una nómina de todos los socios.</li> <li>– Comunicar o informar reuniones a realizarse.</li> <li>– Realizar actas de Juntas de socios</li> <li>– Dar lectura a comunicaciones de organismos de control administrativo.</li> <li>– Clausurar las Juntas de socios.</li> <li>– Recibir y custodiar la documentación de la Compañía respecto a dichas actividades que se realizan diariamente.</li> <li>– Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda.</li> <li>– Expedir certificados con la aprobación del gerente.</li> <li>– Comunicar a los socios y al gerente de forma oportuna, sobre juntas planificadas por la Junta de accionistas.</li> <li>– Extender a los socios y empleados certificados y documentación que soliciten con previa aprobación del gerente.</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)
<b>Aprobado por:</b>	Gerente

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

## Descripción de las funciones del Asesor Legal

Tabla 39: Descripción de las funciones del Asesor Legal

	
<b>Descripción del Cargo:</b> Asesor legal	<b>Área:</b>
<b>Objetivo:</b> Asegurar el cumplimiento de marco jurídico en el que se desenvuelve la Compañía y garantizar los intereses institucionales.	
<b>Jefe Inmediato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Presidente y Gerente.</li> </ul>	
<b>Requisitos para el puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Título profesional:</b> Licenciado en Jurisprudencia</li> <li>– <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en funciones similares</li> <li>– <b>Habilidades:</b> Conocimientos de la legislación del país.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proporcionar a las autoridades de la Compañía los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal.</li> <li>– Emitir los dictámenes y resoluciones en los casos donde se encuentre</li> </ul>	

implicada la entidad.

- Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos, y cualquier otro documento legal que este con relación directa con las actividades de la Compañía.
- Asesorar a todos los miembros de la Compañía respecto a temas legales vinculados al sector de transporte.
- Asistir a sesiones de la Asamblea General y Consejo de Administración.
- Presentar informes de su gestión cuando sea requerido por los consejos.
- Asesorar a todos los miembros de la Compañía, incluido a socios, sobre las nuevas leyes, reglamentos, decretos y más normativas.
- Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los consejos siempre y cuando se relacione con las actividades propias de la Compañía.

<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)	<b>Aprobado por:</b>	Gerente
-----------------------	--------------	----------------------	---------

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

### Descripción de las funciones del chofer

Tabla 40: Descripción de las funciones del Chofer

	
<b>Descripción del Cargo:</b> Chofer	<b>Área:</b>
<b>Objetivo:</b> Comprometerse del bienestar y seguridad de los pasajeros.	
<b>Jefe Inmediato:</b> Presidente y Gerente.	
<b>Requisitos para el puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Título profesional:</b> Licencia profesional de conducir D1</li> <li>- <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en funciones similares</li> <li>- <b>Habilidades:</b> Conocimientos de las leyes y normas de tránsito.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser responsable en su función de conductor.</li> <li>- Cumplir con la Ley de Transito</li> <li>- No sobrepasar los límites de velocidad.</li> <li>- No usar estupefacientes antes de conducir la unidad de transportes.</li> <li>- Conocer y aplicar las leyes de transito vigentes.</li> <li>- Dar mantenimiento a la unidad de transporte.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Llevar al pasajero hasta su parada.</li> <li>– Llevar los documentos necesarios para los respectivos controles.</li> <li>– Respetar los turnos y horarios establecidos por la Compañía.</li> <li>– Acatar las demás disposiciones emitidas por los órganos de la Compañía.</li> <li>– Reportar la hora de llegada y salida al destino.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)	<b>Aprobado por:</b>	Gerente

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

### Descripción de las funciones del Ayudante

Tabla 41: Descripción de las funciones del Ayudante

			
<b>Descripción del Cargo:</b> Ayudante	<b>Área:</b>		
<b>Objetivo:</b> Servir de apoyo al chofer, brindando un servicio de calidad.			
<b>Jefe Inmediato:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerente y Chofer</li> </ul>			
<b>Requisitos para el puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Título profesional:</b> Título de bachiller</li> <li>– <b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año</li> </ul>			
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dar buena impresión y respeto a los clientes.</li> <li>– Llevar el registro de cartillas.</li> <li>– Cobro de pasajes a los clientes.</li> <li>– Tener la unidad impecable y lista para realizar el turno</li> <li>– Cuidar la tarjeta de marcación diaria.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Parra,(2017)	<b>Aprobado por:</b>	Gerente

**Fuente:** Estatuto Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”

**Realizado por:** Parra (2017)

### 4.3.8 Planificación Estratégica

#### 4.3.8.1 Misión

Somos una Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, orientada a ofrecer servicios de transporte público, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo de la población, brindando servicios de calidad con seguridad, responsabilidad, eficiencia con un adecuado equipo de trabajo y con unidades modernas.

#### 4.3.8.2 Visión

Para el año 2022, Ser una Compañía reconocida a nivel local y nacional demostrando seguridad y confianza, con servicios y unidades de calidad que ayuden al desarrollo y crecimiento de la economía del país.

#### 4.3.8.3 Principios y Valores éticos

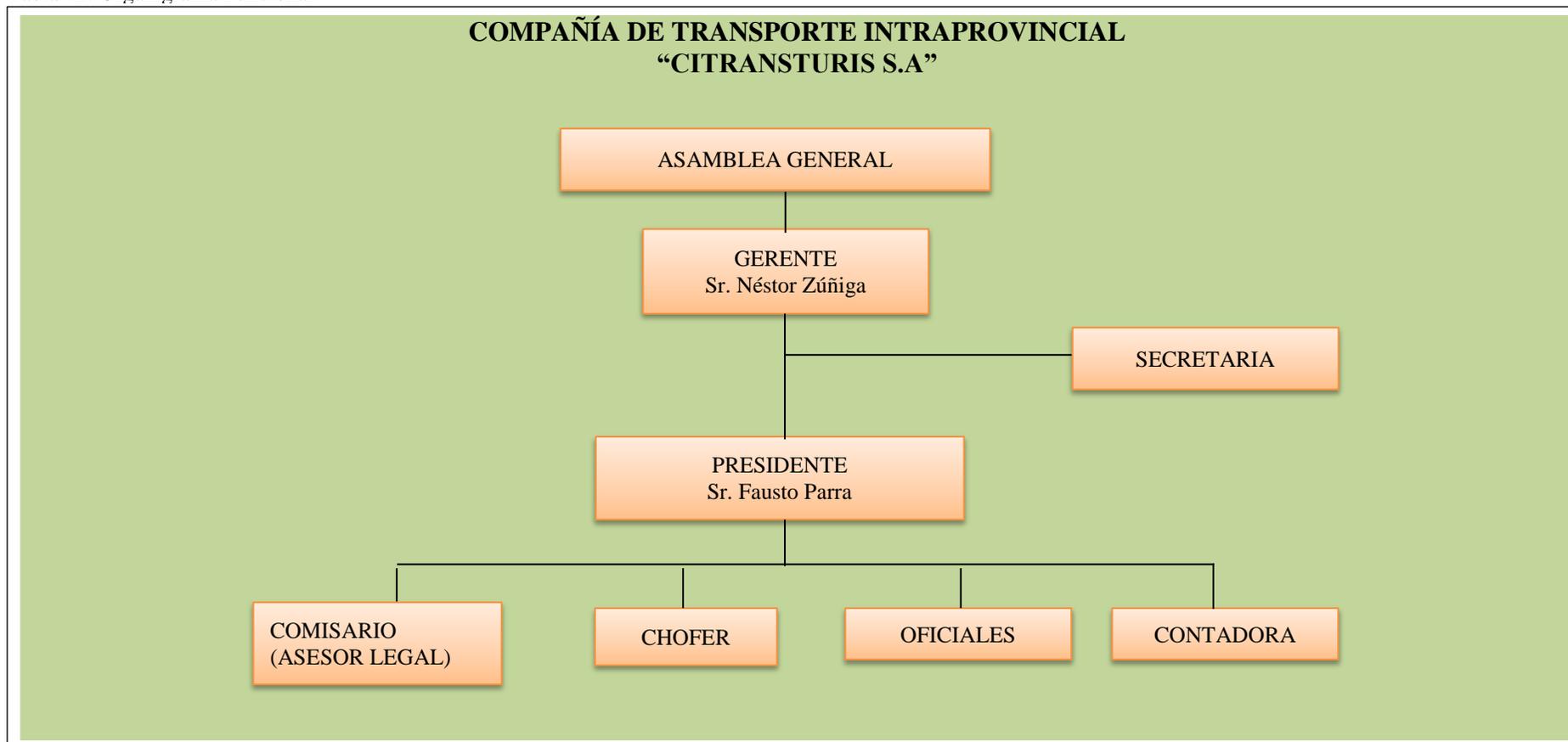
- **Armonía:** Buscar siempre la tranquilidad entre todos los miembros de la Compañía, sin que se presenten conflictos que dañen la integridad de los mismos.
- **Respeto:** Apegarse a las normas establecidas buscando el bien común entre todos los miembros de la Compañía, socios, choferes, oficiales y el usuario sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.
- **Solidaridad:** Ayudar a los compañeros en la buenas y malas para que se sientan apoyados por la Compañía y contar con el respaldo de todos quienes hacen la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”.
- **Moral:** Trabajar con transparencia sin perjudicar a nadie.
- **Ética:** Mantener siempre la verdad en cualquier lugar: oficina, ruta o asambleas.
- **Puntualidad:** Rectitud en todas las ordenanzas que disponga la Compañía, sean estas reuniones de socios, colaboradores o talleres.
- **Disciplina:** Valor infundirá el orden en todas las disposiciones que demande la Compañía y que será acatada por todos los miembros de la misma.

- **Seguridad:** Mantenimiento y revisión vehicular para que no exista ningún tipo de anomalías antes de realizar la frecuencia.

Con la práctica de estos valores la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A”, conseguirá ser una institución con una cultura organizacional comprometida no solo entre los socios, sino con la sociedad en general, brindando un servicio de calidad y operando en sus actividades internas con honestidad y responsabilidad, logrando crecer en un ambiente legal y disciplinario.

#### 4.3.8.4 Organigrama estructural de la compañía

Tabla 42: Organigrama Funcional



**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A"

**Realizado por:** Parra (2017)

### 4.3.8.5 Matriz DOFA

Tabla 43: DOFA estratégico

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F1:</b> Los choferes tienen experiencia para brindar el servicio de transporte.	<b>D1:</b> No existen capacitaciones permanentes a los empleados en temas de relaciones humanas, cooperativismo, administración.
	<b>F2:</b> Puntualidad en los horarios.	<b>D2:</b> Las actividades del área administrativa son desorganizadas.
	<b>F3:</b> Identidad corporativa como organización de segundo grado sin fines de lucro apoyando al desarrollo del buen vivir.	<b>D3:</b> Duplicidad de funciones.
	<b>F4:</b> Mantenimiento a las unidades por técnicos capacitados.	<b>D4:</b> Deficiente control administrativo.
	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGÍA DO</b>
1. La necesidad que tienen las personas de acceder al servicio de transporte.	<b>F3.O2:</b> Gestionar la firma de un convenio interinstitucional con empresas a fines.	<b>D1.O1:</b> Organizar una capacitación con el tema de conflictos laborales.
2. Aumento de pasajeros en feriados y días festivos.	<b>F1.O1:</b> Crear políticas de servicio al cliente para que motiven la fidelidad del mismo.	<b>D2.O2:</b> Elaborar un programa de comunicación.

<p>3. Alianzas estratégicas con empresas a fines, con la finalidad propósitos en común.</p> <p>4. Facilidad de renovación vehicular para todos los transportistas</p>	<p><b>F4.O4:</b> Realizar convenios con entidades financieras para renovación vehicular.</p> <p><b>F2.O3:</b>Elaborar un código de ética para la Cooperativa.</p>	<p><b>D1.O1:</b> Establecer una política empresarial para que bajo la misma se trabaje.</p> <p><b>D2.O3:</b> Fomentar la transparencia en las operaciones para impedir la proliferación de nuevas cooperativas.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS FA</b>	<b>ESTRATÉGIAS DA</b>
A1. Alto nivel competitivo por otras empresas de transportes de ciudades cercanas.	<b>F3.A1:</b> Aprovechar la trayectoria de la Cooperativa para ampliar el mercado.	<b>D4.A4:</b> Desarrollar herramientas de control para lograr una eficiente administración.
A2. Las condiciones climáticas y temporales.	<b>F2.A3:</b> Elaborar herramientas administrativas de control.	<b>D3.A1:</b> Organizar reuniones para socialización del manual de funciones elaborado.
A3. Escasa labor de organismos de control administrativo.	<b>F3.A4:</b> Gestionar financiamiento para lograr renovación vehicular.	<b>D2.A3:</b> Desarrollar herramientas de planificación.
A4. Inestabilidad económica del Ecuador.	<b>F1.A3:</b> Capacitar a los trabajadores de la Compañía para fomentar nuevas políticas.	<b>D4.A1</b> Gestión de convenios entre cooperativas para ofrecer nuevos servicios.

**Fuente:** "CITRANSTURIS S.A"

**Realizado por:** Parra (2017)

### 4.3.8.6 Indicadores de Gestión

Tabla 44: Indicadores de Gestión

TIPOS DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	
Indicador de Eficiencia	Promover el desarrollo organizacional, mediante la implementación de políticas y estrategias.	Socios Comprometidos	SC= $\frac{\# \text{ Socios Comprometidos}}{\text{Total de Socios}} * 100$	(7/10)*100=70%
		Eventos Realizados	ER= $\frac{\# \text{Eventos Realizados}}{\text{Eventos Programados}} * 100$	(5/10)*100=50%
		Socios Atendidos	SA= $\frac{\# \text{ Socios Atendidos}}{\text{Total de Socios}} * 100$	(6/10)*100=60%
	Infundir la superación de los socios a través de enseñanzas creando una visión optimista.	Socios Capacitados	SCa= $\frac{\# \text{ Socios Capacitados}}{\text{Total de Socios}} * 100$	(4/10)*100=40%
		Capacitaciones Realizadas	CR= $\frac{\# \text{ Módulos Realizados}}{\text{Total Módulos Programados}} * 100$	(1/5)*100=10%

Indicador de eficacia	Motivar el crecimiento de la Compañía mediante alianzas estratégicas generando competitividad	Nivel de cumplimiento de los Directivos	$\text{NCD} = \frac{\text{Directivos Comprometidos}}{\text{Total de Directivos}} * 100$	$(4/4) * 100 = 100\%$
		Nivel de Cumplimiento de los oficiales	$\text{NCO} = \frac{\text{Oficiales que cumplen a tiempo}}{\text{Total de Oficiales}} * 100$	$(8/10) * 100 = 80\%$
	Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas innovando en el servicio	Nivel de calidad de servicio	$\text{NC} = \frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$	$(10000/12000) * 100 = 83.33\%$
		Aceptación del Cliente	$\text{AC} = \frac{\# \text{ Reclamos}}{\text{Total de turnos}} * 100$	$(20/50) * 100 = 40\%$

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A"

**Realizado por:** Parra (2017)

#### 4.3.8.7 POA 2017

Tabla 45: Indicadores de Gestión

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		INDICADOR O GESTIÓN DE OBJETIVO	COSTO	FINANCIAMIENTO		COMPROMISO	
		INICIO	FINAL			PROPIO	AUTOGESTIÓN	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Programa de Evaluación de Satisfacción al cliente	Medir satisfacción del cliente	1 de Noviembre del 2017	1 de Noviembre de 2022	Mejorar el nivel de satisfacción del usuario	400.00	x		Consejo de Vigilancia	Oficiales Choferes Socios Usuarios
	Control de quejas	1 de enero de 2017	1 de Enero de 2022	Promover la Superación de la Compañía	350,56	x		Consejo de Vigilancia	Oficiales Choferes Socios Usuarios
Programa de Desarrollo Organizacional	Evaluación de Desempeño	1 de Diciembre de 2017	1 de Diciembre de 2016	Considerar el nivel de capacidades	370,75	x		Consejo de Administración y Gerente	Socios Secretaria
Programa de liderazgo participativo e innovador	Construcción de Sede	1 de Enero de 2019	1 de Diciembre de 2022	Mejorar el lugar de sesiones	66560,00	x	x	Asamblea General Consejo de Administración y Vigilancia	Socios Municipio de Chambo

**Fuente:** Compañía de Transporte Intraprovincial "CITRANSTURIS S.A" **Realizado por:** Parra (2017)

## CONCLUSIONES

- En la actualidad las organizaciones de Transporte de servicio público afrontan problemas constantemente ya sean estos del ambiente interno o externo como son las debilidades producto de su actual funcionamiento, a pesar que estas debilidades no deben impedir el desarrollo de las empresas pero si impiden su adecuado funcionamiento al momento de prestar sus servicios.
- Los procesos y funciones ayudan a realizar, organizar, dirigir y mejorar los servicios y toma de decisiones de los directivos y todos los que conforman dicha compañía, de la misma manera todos los integrantes de la organización tienen bien claro lo que deben hacer en cada lugar de trabajo.
- El plan estratégico permitirá a la Compañía de Transporte Intraprovincial “CITRANSTURIS S.A” mejorar su sistema administrativo a través de la creación de misión, visión, valores y estrategias que ayudaran al correcto desarrollo de la institución.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda según la investigación realizada que la evaluación de la planeación estratégica sea realizada al menos cada tres años para mejorar y desarrollar adecuadamente las actividades de la institución, y esto con el apoyo principalmente de los directivos.
- Se recomienda involucrarse en la investigación realizada a todo el personal e integrantes de la Compañía y con los resultados obtenidos aplicarlos en su lugar de trabajo y al momento de prestar sus servicios.
- Se debería aplicar todos los hallazgos obtenidos en la investigación para así ser una institución líder en el Transporte y por ende ser eficientes y eficaces.
- Desarrollar todas las obligaciones laborales de acuerdo al estudio realizado para así realizar las cosas bien y no tener problemas en un futuro, debido a que todos somos parte de un desarrollo institucional y buscamos un mismo fin que es servir con calidad.
- Toda empresa de Transporte de Pasajeros deben contar con un plan estratégico para saber con exactitud que deben realizar y a donde quieren llegar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, J (2012). *Diagnostico Estrategico Interno de una Empresa*. Recuperado de:  
<http://basededatoscasi.blogspot.com/>
- Barboza, L (2014). *La planificacion y su importancia en la organización*. Recuperado de:  
<http://agmcomorg2012.blogspot.com/2014/05/la-planificacion-y-su-importancia-para.html>
- Bergholz, S (2011). *Definición de gestión por procesos*. Recuperado de:  
<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Builtrago, O. (2012). *Planificación empresarial 1*. Recuperado de:  
<http://unilatinoempresarios.blogspot.com/2012/03/mision-vision-objetivos-y-valores-de.html>
- Campos, B & Cuervo, G. (2015). *Formulación de la estrategia*. Recuperado de:  
<http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>
- Castillo, F. (2012). *El concepto de estrategia*. Recuperado de:  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Climent, V. (2009). *Diagnóstico estratégico*. Recuperado de:  
[diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/document/.../20091105/Diagnostico-estrategico](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/document/.../20091105/Diagnostico-estrategico)
- Contreras, J. (2009). *Matriz EFI y EFE*. Recuperado de:  
<https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>
- Cuellar, G. (2013). *Concepto de Planeación*. Recuperado de:  
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

- Curvelo, D. (2010). *Estadísticas Básicas*. Recuperado de:  
<http://desireestadisticasbasicas.blogspot.com/2010/07/poblacion-parametro-muestra-estadistico.html>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración teoría, proceso y practica*. Sao Paulo: Maakron Books.
- Dussan, C. (2012). *Planeación Estratégica*. Recuperado de:  
<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- Enriquez, R. (2012). *Administración Estratégica*. Recuperado de:  
<http://www.administracionmoderna.com/2012/01/administracion-estrategica.html>
- Espinosa, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Espinosa, R. (2013). *La matriz del análisis FODA*. Recuperado de:  
<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Ferrer, D. (2011). *Organigrama funcional de la empresa*. Recuperado de:  
<http://ferrerconsultor.blogspot.com/2011/11/organigrama-funcional-de-la-empresa.html>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Froga, K. (2012). *Propuesta de guía de administración educacional del ejercicio jurídico de los estudiantes de derecho de la universidad de cienfuegos*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/1311.pdf>
- Gonzales, M & Guevara, C. (2014). *Propuesta de plan estratégico para la compañía transporte Furgoplanta Estudiantil S.A. período 2013-2017*. (Tesis de pregrado,

- Universidad Central del Ecuador). Recuperado de:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>.
- Gualán, J. (2016). *Plan Estratégico*. Recuperado de  
<http://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Huelva, U. (2014). *Planificación*. Recuperado de:  
[masterturismo.es/descargas/materiales/curso-2013-2014/.../lectura-planificacion](http://masterturismo.es/descargas/materiales/curso-2013-2014/.../lectura-planificacion)
- Huergo, J. (2010). *Los Procesos de Gestión*. Recuperado de:  
[www.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/.../huergo3.pdf](http://www.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/.../huergo3.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Poblacion Cantón Chambo*.  
 Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos,(2017).*Historia Cantón Chambo*.  
 Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n\\_Chambo](https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Chambo)
- Kaplan R.& Norton, D. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona. Harvard Business School.
- Karter, A. (2016). *Análisis Estratégico*. Recuperado de:  
<https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- Lerma, A & Bárcera, K. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica*. México: Alfaomega.
- Lozada, H. (2010). *Planificación Estratégica*. Recuperado de:  
<http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/caracteristicas-de-la-planificacion.html>

- Martinez, I. (2015). *Cómo formular una estrategia competitiva para tu negocio*. Recuperado de: <http://ignaciomartineza.com/estrategia/estrategia-competitiva-para-tu-negocio/>
- Melgar, J. (2014). *La misión empresarial dentro de un marco*. Recuperado de: <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/abril20/monografias.html>
- Molina, A. (2016). *¿Qué es la administración estratégica?* Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>
- Montero, H. (2008). *Caraterísticas de la estrategia*. Recuperado de: <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/caracteristicas-de-la-estrategia.html>
- Mora, Y. & Ramos, M. (2012). *Gestión Administrativa*. Recuperado de: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/>
- Moya, J. (2007). *Gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>
- Pedraza, J. (2009). *La Planificación*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp2.htm>
- Pérez, J y Merino, M. (2009). *Que es plan*. Recuperado de: <http://definicion.de/plan/>
- Perroud, J. (2014). *Planteamiento Estratégico*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/510planeamientoestrategico/mision-vision-objetivos-y-estrategias>
- Reyes, L. (2012). *Propuesta de un plan estratégico para la compañía de Transporte carga pesada TRANSCALSA S.A. ciudad de Portoviejo período 2017-2021*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí). Recuperado de: <http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/783>

- Riquelme, M. (2017). *¿Que es la planificación?* Recuperado de:  
<https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Romano, D. (2010). *La Planeación.* Recuperado de:  
<http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/04/los-principios-en-la-planeacion-son-muy.html>
- Russell, S. (2013). *¿Cuáles son los diferentes tipos de estrategias de negocios?*  
 Recuperado de: [http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diferentes-tipos-estrategias-negocios-lista\\_438983/](http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diferentes-tipos-estrategias-negocios-lista_438983/)
- Sánchez, J. (2016). *Plan Estratégico.* Recuperado de  
<http://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Sanz, E. (2016). *¿De qué se compone un proceso?* Recuperado de:  
<http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=1625>
- Sevilla, A. (2016). *Ventaja competitiva.* Recuperado de:  
[economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html](http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html)
- Solís, K. (2014). *Análisis de la administración estratégica.* Recuperado de:  
<https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- Taype, M. (2015). *Objetivos organizacionales.* Recuperado de:  
<https://www.gestiopolis.com/objetivos-organizacionales/>
- Testa, S. (2007). *Plan estratégico de desarrollo sostenible* . Brazil: Francisco Calderón Vázquez.
- Thompson, J. (2009). *Administración en teoría.* Recuperado de:  
<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>
- Torreblanca, F. (2015). *Concepto de misión y visión empresarial.* Recuperado de:  
<https://franciscotorreblanca.es/concepto-de-mision-y-vision-empresarial/>

Viltres, B. (2011). *Desarrollo de valores organizacionales*. Recuperado de:  
<https://www.gestiopolis.com/desarrollo-de-valores-organizacionales/>

Yanez, D. (2014). *Etapas de la planeación*. Recuperado de:  
<https://www.lifeder.com/etapas-planeacion-estrategica/>

# **ANEXOS**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y  
COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA



## ENTREVISTA DIRIGIDA AI GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES INTRAPROVINCIAL “CITRANSTURIS S.A “

**OBJETIVO:** Mejorar la administración de la Compañía de Transportes Intraprovincial “Citransturis S.A”.

**1. ¿La Compañía cuenta con la existencia de un Plan Estratégico?**

SI ( )

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. ¿Cree usted que es importante la existencia de un Plan Estratégico dentro de la institución?**

SI ( )

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ¿Qué ventajas considera usted, que tiene la Compañía al contar con un plan estratégico?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Qué problemas internos y externos considera usted, que existen en la Compañía?**

---

---

---

**5. ¿Cree Ud. que las estrategias que son utilizadas por la Compañía contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la misma?**

SI ( )

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

---

---

**6. El clima laboral de la Compañía es:**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

Porque \_\_\_\_\_

---

---

**7. ¿Cree usted que es necesario la planeación de estrategias específicas para el desarrollo adecuado de la institución?**

SI ( )

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

---

---

**8. ¿La compañía cuenta con políticas, valores, misión, visión, y estrategias establecidas?**

SI ( )

NO ( )

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. ¿Cuál es el principal problema que impide el crecimiento pausado que ha tenido en los últimos años la compañía?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10. ¿Usted aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la Compañía?**

SI ( )

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. La gestión administrativa de la Compañía es:**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. ¿Según su opinión que servicios debería incrementarse y en que le gustaría que mejore la Compañía de Transportes Intraprovincial “Citransturis S.A”**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13. ¿Qué aspectos importantes considera usted, que se debería tomar en cuenta para ayudar al desarrollo de una administración eficaz y eficiente?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**  
**ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y  
COMERCIO EXTERIOR**  
**CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CIUDADANOS QUE UTILIZAN LOS  
SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES INTRAPROVINCIAL  
“CITRANSTURIS S.A “**

**OBJETIVO:** Mejorar la administración de la Compañía de Transportes Intraprovincial  
“Citransturis S.A”.

**INDICACIONES:** Por favor marque con una x la respuesta que usted considere  
adecuado. Se recomienda objetividad, ya que de esto dependerá que la Compañía  
cumpla sus objetivos propuestos.

**1. Usted utiliza el servicio de transporte de las operadoras de Chambo.**

SIEMPRE ( )                      NUNCA ( )                      A VECES ( )

**2. Conoce las operadoras que brindan el servicio de transporte en Chambo.**

SI ( )                      NO ( )

**3. Qué operadora de transporte utiliza más.**

CHAMBO ( )                      CITRANSTURIS ( )                      LAS DOS ( )

**4. ¿Con qué frecuencia utiliza este servicio de transporte?**

DIARIAMENTE ( )                      SEMANALMENTE ( )                      MENSUALMENTE ( )

**5. Cual operadora cree Ud. que es más eficiente.**

CHAMBO ( )                      CITRANSTURIS ( )                      NINGUNA ( )

**6. ¿Cree usted que las rutas de las operadoras son las adecuadas?**

SI ( )

NO ( )

**Porque?**.....

**7. ¿Cree usted que son justos los precios que paga por el servicio?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿Cuánto paga usted por el servicio de la ruta (Chambo- Riobamba)**

0,20 USD ( )

0,35 USD ( )

0,15 USD ( )

0,25 USD ( )

**9. De la pregunta anterior. El porcentaje que paga es por:**

Normal ( )

Discapacidad ( )

Estudiantes ( )

Tercera Edad ( )

**10. Las operadoras de servicios utilizan las cámaras de seguridad del ECU911**

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS  
ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y  
COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTES INTRAPROVINCIAL “CITRANSTURIS S.A “**

**OBJETIVO:** Mejorar la administración de la Compañía de Transportes Intraprovincial “Citransturis S.A”.

**INDICACIONES:** Por favor marque con una x el literal de la respuesta que usted considere pertinente. Se recomienda objetividad, ya que de esto dependerá q la Cooperativa cumpla su objetivo.

**1. ¿La Compañía cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿Cree que el diseño de un plan estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la compañía?**

Si ( )

No ( )

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?**

Si ( )

No ( )

Porque \_\_\_\_\_

—

**4. ¿Existen estrategias o procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la compañía?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿La directiva trabaja en equipo?**

Si ( )

No ( )

Porque \_\_\_\_\_

—

**6. ¿Los socios trabajan en equipo y resuelven los problemas existentes conjuntamente?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?**

Si ( )

No ( )

**8. El clima laboral de la Compañía es:**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**9. ¿La compañía cuenta con estrategias para alcanzar sus objetivos?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿La cooperativa cuenta con un Organigrama Funcional?**

Si ( )

No ( )

**11. Usted considera que la gestión administrativa de la Compañía es:**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**12. Usted como socio tiene claro ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene la compañía?**

Si ( )

No ( )

Porque\_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 4: Oficio para presentación del tema.



Chambo, 2 de Agosto de 2017

Ingeniero  
Juan Alberto Avalos Reyes  
**VICEDECANO FADE-ESPOCH**  
En su despacho.-

De mi consideración:

A nombre y representación de COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "CITRANSTURIS S.A" del cantón Chambo, le hago llegar un atento y cordial saludo deseándole éxitos en las funciones que desempeña.

Por medio de la presente tengo a bien llegar a su autoridad, para comunicar que Compañía de Transportes CITRANSTURIS S.A, autoriza al estudiante **Parra Caiza Luisa Johanna**, con cedula de identidad N°- 060510499-1, estudiante de la carrera Ingeniería Financiera, para que recopile la información necesaria para el desarrollo del Proyecto de Investigación, con el tema: **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTRAPROVINCIAL "CITRANSTURIS S.A"., DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2017-2022.**

Expresando mis sentimientos de consideración y estima, me suscribo de Usted.

Atentamente

**Sr: Abel Fausto Parra Vallejo**  
**CC: 060170596-5**  
**PRESIDENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTRAPROVINCIAL**  
**CITRANSTURIS S.A**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0691700844001  
**RAZON SOCIAL:** COMPAÑIA DE TRANSPORTE CITRANSTURIS S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** ZUÑIGA BERRONES NESTOR HELEODORO  
**CONTADOR:** REINO LOPEZ ROSA ELENA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 06/01/2000      **FEC. CONSTITUCION:** 06/01/2000  
**FEC. INSCRIPCION:** 25/01/2000      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 07/09/2016

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS EN AUTOBUSES.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: CHAMBO Parroquia: CHAMBO Barrio: EL CARMEN Calle: EDELBERTO BONILLA  
 Número: 4802 Intersección: DIEGO DONOSO Referencia ubicación: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE EL CARMEN  
 CASA DE UN PISO COLOR VERDE Celular: 0983961391 Email: heledorito05@hotmail.com

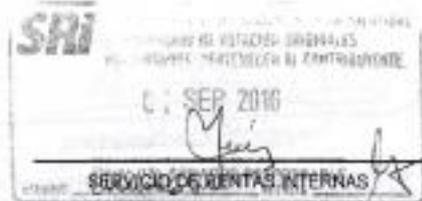
**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** ZONA 3, CHIMBORAZO      **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 0691700844001  
**RAZON SOCIAL:** COMPAÑIA DE TRANSPORTE CITRANSTURIS S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 06/01/2000  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**  
**SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS EN AUTOBUSES.**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: CHAMBO Parroquia: CHAMBO Barrio: EL CARMEN Calle: EDELBERTO BONILLA Número: 4802  
 Intersección: DIEGO DONOSO Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE EL CARMEN CASA DE UN PISO COLOR VERDE Celular: 0993961391 Email: heledorio05@hotmail.com

*(Faint, mostly illegible text from the registration form)*

  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

SE VERIFICARON LOS DOCUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADÍSTICO DE VOTACIÓN ORIGINALES PRESENTADOS POR EL CONTRIBUYENTE.  
 03 SEP 2016  
 Jefe del Servicio Responsable  


**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).  
**Usuario:** VMPT160407 **Lugar de emisión:** RÍOBAMBA PRIMERA **Fecha y hora:** 07/09/2016 12:27:56



## RESOLUCIÓN No 023-RPO-06-14-DPCH-ANT

### RENOVACIÓN DEL PERMISO DE OPERACIÓN

#### DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRÁNSITO DE CHIMBORAZO ANT.

### CONSIDERANDO

Que, mediante resolución No 005-CPO-006-2009-CNTTSV de fecha noviembre 11 de 2009, la ex Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, concede el permiso de operación a la COMPAÑIA "CITRANSTURIS S.A.", que opera bajo la modalidad de transporte público de pasajeros intraprovincial, domiciliada en el cantón de Chambo, provincia de Chimborazo;

Que, con informe No 024-AB-RPO-DT-2014-DPTCH-ANT, presentado por la Ing. Ana Sofia Benalcázar B, Técnico de la Dirección Provincial de Tránsito de ANT, emite criterio técnico de factibilidad previo a la renovación del permiso de operación de la COMPAÑIA "CITRANSTURIS S.A." que opera bajo la modalidad de transporte público de pasajeros intraprovincial.

Que la "COMPAÑIA "CITRANSTURIS S.A.", en la actualidad tiene autorizados DIEZ (10) cupos, conforme a las siguientes resoluciones:

N	PRELUDIO	EMISOR	CC	FECHA - EMISIÓN	DD	DD	RES. NÚMERO Y FECHA	FECHA
1	AUBAY CHULLI	SEBASTIÁN FRANCISCO	00000000	0	2005004	2005004	141-AB-05-26-2014-DPTCH-ANT	13-08-2014
2	COLOMA ANETA	SEBASTIÁN FRANCISCO	00000000	0	0000000	0000000	069-AB-02-06-2014-DPTCH-ANT	16-02-2014
3	CUELO HIRABANDA	LUIS ALBERTO	00000000	0	2010000	2010000	005-AB-03-26-2014-DPTCH-ANT	26-03-2014
4	FLORES ROMERO	ANGEL OSWALDO	00000000	0	0000000	0000000	071-HV-06-2013	01-06-2013
5	NOYANO SILVA	WILLIAM ERNESTO	00000000	0	2410000	2410000	045-AB-03-06-2014-DPTCH-ANT	11-03-2014
6	MORONIA ESTRELLA	LEONARDO ALONSO	00000000	0	2406000	2406000	005-CPO-006-2009-CNTTSV	11-11-2009
7	PACA FLORES	LEONARDO ESTUARDO	00000000	0	1011000	1011000	141-CA-26-2014-DPTCH-ANT	22-12-2014
8	PARRA VALLEJO	AREL FABIÁN	00000000	0	1406000	1406000	100-CA-06-06-2010-DPTCH-ANT	06-12-2010
9	RIVERA RODRIGUEZ	ANGEL ROBERTO	00000000	0	0000000	0000000	005-CPO-006-2009-CNTTSV	11-11-2009
10	SUÑA BARRONES	NESTOR HILARIO	00000000	0	0102000	0102000	005-CPO-006-2009-CNTTSV	11-11-2009

Budapest y Londres  
Tel. 032924440



Que, conforme dispone el Art. 57 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, las operadoras de transporte terrestre, que deseen prestar el servicio, es necesario que cuente con su respectivo permiso de operación;

Que la operadora ha cumplido con todos los requisitos exigidos en la Ley, Reglamentos y Resoluciones de esta institución; y,

La Agencia Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en uso de las facultades legales y reglamentarias contenidas en la Resolución No 056-DIR-2012-ANT, de septiembre 26 de 2012, que textualmente manifiesta: "Artículo 1.- Delegar a las o los Responsables de las Unidades Administrativas Provinciales de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y al Director Ejecutivo de la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE) las siguientes facultades: d) Otorgar resoluciones de renovación de títulos habilitantes..."

## RESUELVE

1. Renovar el Permiso de Operación, a favor de la COMPAÑIA "CITRANSTURIS S.A.", que opera bajo la modalidad de transporte público de pasajeros intraprovincial domiciliada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo, ratificando como lugar de estacionamiento ubicado en los andenes de la Plaza Calderón de la ciudad de Riobamba, y, en el cantón Chambo en el Terminal Terrestre, ubicado en las calles Cacique Achamba y Moisés Fierro.
2. La vigencia del presente documento está contemplada en el Art. 75 del Reglamento Aplicativo a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, vigente.
3. El aumento o disminución de socios, cambio de unidades, la variación del servicio; y, más actividades de tránsito y transporte, solo podrá realizar la operadora, mediante resolución emitida por la Dirección Provincial de Tránsito de Chimborazo ANT, la que podrá ser ratificada o negada por la Agencia Nacional de Regulación y Control, del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.
4. La mencionada operadora, se someterá a las normas legales establecidas en la Ley y Reglamentos de Tránsito, y a las resoluciones que dictare la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
5. La violación de las indicadas normas y resoluciones, o cualquier alteración que contraviniera a las normas contenidas en este permiso de operación, dará lugar para que se revierta el mismo.
6. Comunicar esta resolución a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, a la Jefatura Provincial de Control de Tránsito y

Transporte Terrestre de Chimborazo, a los peticionarios y a las autoridades que sean del caso.

7. Las rutas y frecuencias con las que laborará esta operadora son las siguientes:

**ROBAMA - CHAMBO**

06:00	08:00	10:00	12:00	14:00	16:00	18:00	20:00	22:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------------------------------

**CHAMBO - ROBAMA**

07:15	09:00	11:00	13:00	15:00	17:00	19:00	21:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------------------------------

**ROBAMA - CHAMBO - EL PAM - JINCH - AEROS TERMINALES**

07:00	08:00	09:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

**AEROS TERMINALES - JINCH - EL PAM - CHAMBO - ROBAMA**

12:00	14:00	16:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

**SAN FRANCISCO - GUAYLABAMBA - CHAMBO - ROBAMA**

06:00	08:00	10:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

**ROBAMA - CHAMBO - GUAYLABAMBA - SAN FRANCISCO**

07:00	09:00	11:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

**ROBAMA - CHAMBO - CATEQUILLA - LA PAMPA - TRAYCUM - QUARCTUE**

07:00	08:00	10:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

**QUARCTUE - TRAYCUM - LA PAMPA - CATEQUILLA - CHAMBO - ROBAMA**

08:15	10:00	12:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

**CHAMBO - GUAYLABAMBA - SAN FRANCISCO**

12:00	14:00	TOTAL 2 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	------------------------------------

**SAN FRANCISCO - GUAYLABAMBA - CHAMBO**

17:00	19:00	TOTAL 2 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	------------------------------------

**CHAMBO - AERON - EL CUIS - PUCUPALA**

06:00	08:00	10:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

**PUCUPALA - EL CUIS - AERON - CHAMBO**

07:00	09:00	11:00	TOTAL 3 FRECUENCIAS TODOS LOS DIAS
-------	-------	-------	------------------------------------

8. La Renovación de Permiso de Operación de beneficia a la COMPAÑIA "CITRANSTURIS S.A." y a los vehículos debidamente calificados que se detalla a continuación:

CATEGORIA	MOTOR	MOTOR	E.E.	MOTOR 1900 CM3				MOTOR 2.0
				141-160 CM3-1900 CM3-1900 CM3				
MOTOR	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3
	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3
MOTOR	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3
	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3
MOTOR	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3
	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3	1900 CM3

Budapest y Londres  
Tel. 032924440

