



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO
OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C**

AUTORAS:

**MARÍA TRINIDAD CONSTANTINE ROSADO
JENIFFER JOHANNA PONCE GARCÍA**

TUTORA:

LIC. VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA, MG.

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

Constantine Rosado María Trinidad y Ponce García Jeniffer Johanna, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad y su reglamento

MARÍA T. CONSTANTINE ROSADO

JENIFFER J. PONCE GARCÍA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Lic. Deborah Valerie Montesdeoca Arteaga, Mg., certifica haber tutelado el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C**, que ha sido desarrollada por Constantine Rosado María Trinidad y Ponce García Jeniffer Johanna, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración agroindustrial y agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

LIC. VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Constantine Rosado María Trinidad y Ponce García Jeniffer Johanna, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración agroindustrial y agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Oswaldo Valarezo Beltrón, Mg. Lic. Gabriela Montesdeoca Calderón, MBA.

MIEMBRO

MIEMBRO

Ph.D. Yessenia Zamora Cusme
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra gratitud a Dios y nuestras familias, por estar presente en este proceso y paso importante para nuestra vida profesional. Agradecemos de manera incondicional, a nuestros queridos docentes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "MFL", por impartir sus conocimientos, experiencias y valores junto a nosotros, de manera especial a la Mgs Valerie Montesdeoca, tutora de nuestro trabajo de titulación, quien nos ha guiado con cariño y paciencia.

Las autoras

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo al creador de todas las cosas, por darnos vida, fuerza y sabiduría para llegar a este momento tan esperado, nuestra formación profesional. A nuestros hijos por ser la fuente de motivación, a ellos dedicamos este logro, todas las bendiciones que vendrán de parte de nuestro creador, como recompensa de tanto esfuerzo y sacrificio.

A nuestras familias por demostrarnos su apoyo incondicional durante este arduo camino. Todo lo que somos hoy es gracias a ellos, hemos sido el orgullo y privilegio de ser sus hijas.

Las autoras

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL	vii
CONTENIDO DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Idea a defender	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Planificación estratégica	6
2.1.1. Modelos de la planificación estratégica	7
2.1.2. Tipos de planificación estratégica	8
2.2. Plan estratégico	9
2.2.1. Características del plan estratégico	10
2.2.2. Importancia de un plan estratégico	11
2.2.3. Etapas de un plan estratégico	12
2.3. Gestión administrativa	16
2.3.1. Importancia de la gestión administrativa	17
2.3.2. Objetivos de la gestión administrativa	18
2.3.3. Características de la gestión administrativa	19
2.4. Componentes organizacionales de la planificación estratégica	21
2.4.1. Filosofía	23
2.4.2. Misión	24

2.4.3. Visión.....	25
2.4.4. Objetivos empresariales	26
2.4.5. Valores	27
2.4.6. Matriz foda.....	28
2.5. Escuelas de conducción.....	35
2.5.1. Escuelas de conducción en el ecuador	36
2.5.2. Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.Ch.P.C.....	37
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	38
3.1. Ubicación	38
3.2. Duración.....	38
3.3. Variables en estudio.....	38
3.4. Población y muestra.....	38
3.5. Metodología de la investigación	39
3.5.1. Tipos de investigación	39
3.5.2. Métodos de investigación	40
3.5.3. Técnicas para la recolección de información.....	41
3.5.4. Técnicas estadísticas	43
3.5.5. Herramientas para la recolección de información.....	46
3.6. Procedimientos de la investigación	47
3.6.1. Fase 1: identificar los modelos de planificación estratégica relacionados al objeto de estudio	47
3.6.2. Fase 2: realizar un diagnóstico de la situación actual de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.....	49
3.6.3. Fase 3: desarrollar el modelo de planificación estratégica seleccionado, para la Escuela De Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
4.1. Identificación de los modelos de planificación estratégica relacionados al objeto de estudio.....	53
Coeficiente de argumentación K_a del experto	54
Coeficiente de competencia K_c del experto.....	54

Cálculo del nivel de competencia de cada profesional como posible experto	58
4.2. Diagnóstico de la situación actual de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.	65
Entrevista.....	65
Encuesta.....	67
Análisis pest aplicado a la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C	85
Análisis FODA	88
Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	92
Matriz de evaluación de los factores internos (mefi).....	94
Análisis de las 5 fuerzas de porter	97
4.3. Desarrollar el modelo de planificación estratégica seleccionado, para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.	100
Elaboración del modelo de planificación.....	102
CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.....	104
5.1. Conclusiones.....	104
5.2. Recomendaciones.....	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	113

CONTENIDO DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 2. 1. Hilo conductor del trabajo de titulación	5
Figura 2. 2. Metodología para la elaboración de planes estratégicos.....	15
Figura 2. 3. Fuerzas del mercado	28
Cuadro 2. 1. Alternativa 1 del Análisis FODA	33
Cuadro 2. 2. Alternativa 2 del Análisis FODA	33
Cuadro 2. 3. Alternativa 3 del Análisis FODA	34
Figura 3. 1. Mapa satelital de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C	38
Cuadro 4. 1. Valoración del Coeficiente de Argumentación	55
Cuadro 4. 2. Resultados del Coeficiente de Argumentación Ka	56
Cuadro 4. 3. Resultados del Coeficiente de Argumentación Ka	56
Cuadro 4. 4. Resultados del Coeficiente de Argumentación Ka	57
Cuadro 4. 5. Coeficiente de competencia (Kc) del experto. ¡Error! Marcador no definido.	
Cuadro 4. 6. Escala de Valores del Nivel de Competencia de Expertos.	58
Cuadro 4. 7. Cálculo del nivel de competencia de cada profesional como posible experto.	58
Cuadro 4. 8. Selección final del panel de expertos.....	59
Cuadro 4. 9. Modelos de planificación estratégica	60
Cuadro 4. 10. Votación de expertos para la selección del modelo de planificación estratégica.	64
Cuadro 4. 11. Modelo de planificación estratégica seleccionado	65
Cuadro 4. 12. Análisis de fiabilidad	68
Cuadro 4. 13. Motivos para ingresar a la escuela de conducción.	70
Cuadro 4. 14. Seguridad a la hora del proceso enseñanza-aprendizaje	71
Cuadro 4. 15. Tiempo dedicado a la enseñanza teórica-práctica de la escuela de conducción	72
Cuadro 4. 16. Experiencia negativa durante el curso de conducción.....	73
Cuadro 4. 17. Recomendación a otras personas la escuela de conducción ...	74
Cuadro 4. 18. Medio donde se enteró de la existencia de la escuela de conducción	75

Cuadro 4. 19. En términos generales el servicio de la escuela de conducción	76
Cuadro 4. 20. Análisis de fiabilidad	77
Cuadro 4. 21. Tiempo laborando en la escuela de conducción	78
Cuadro 4. 22. Cargo que desempeñan los empleados	79
Cuadro 4. 23. Capacitación por parte de la escuela de conducción.....	80
Cuadro 4. 24. Conocimiento de misión, visión y objetivos de la escuela de conducción	81
Cuadro 4. 25. Posicionamiento de la institución en el mercado	82
Cuadro 4. 26. Servicio ofertado por la escuela de conducción.....	83
Cuadro 4. 27. Implementación de un plan estratégico en la escuela de conducción	84
Cuadro 4. 28. Análisis FODA de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C	89
Cuadro 4. 29. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.....	93
Cuadro 4. 30. Valores MEFE.....	93
Cuadro 4. 31. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.....	95
Cuadro 4. 32. Valores MEFI	96
Cuadro 4. 33. Competidores actuales de la escuela de conducción	99
Figura 4. 2. Modelo de planificación estratégica de Fred David (2003)	103

RESUMEN

La propuesta del plan estratégico para la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, fue un gran aporte para su gestión administrativa, debido que esta es una metodología que ayudó al diagnóstico situacional de la institución y permitió reformar la estructura organizacional. Además, se utilizó la investigación de campo y bibliográfica – documental. Con el apoyo del método deductivo, inductivo, analítico, descriptivo y el Delphi. También se empleó técnicas como: revisión bibliográfica, observación, entrevista, encuesta, análisis PEST, matriz FODA, MEFE, MEFI, y las cinco fuerzas Porter. Con todo lo aplicado se logró identificar el modelo más idóneo como fue el de Fred David, el cual se enfocó en tres componentes: la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Mientras que la realización del diagnóstico se estableció el macro y micro entorno de la escuela de conducción, determinando un factor interno fuerte en su conjunto con un valor de **2.80**, así mismo un ambiente externo favorable con un total de **2.62**, demostrando que tiene oportunidades en el ambiente competitivo. Por lo tanto, con base en el modelo de Fred David se desarrolló la propuesta. Esta buscó disponer de un equipo de liderazgo idóneo y comprometido, para la mejora administrativa optimizando y usando razonablemente los recursos, impulsando la imagen de la institución como líder en el ámbito profesional que se desempeña.

PALABRAS CLAVE

Planificación estratégica; Plan estratégico; Gestión administrativa; Escuelas de Conducción.

ABSTRACT

The proposal of the strategic plan for the School of Driving Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH. P.C., was a great contribution to its administrative management, because this is a methodology that helped the situational diagnosis of the institution and allowed to reform the organizational structure. In addition, field and bibliographic research – documentary was used. Supported by the deductive, inductive, analytical, descriptive and Delphi method. Techniques such as: bibliographic review, observation, interview, survey, PEST analysis, FODA matrix, MEFE, MEFI, and the five Porter forces were also used. With all the application, it was possible to identify the most suitable model such as Fred David," which focused on three components: the formulation, implementation and evaluation of strategies. While the realization of the diagnosis was established the macro and micro environment of the driving school, determining a strong internal factor as a whole with a value of 2.80, as well as a favorable external environment with a total of 2.62, proving that it has opportunities in the competitive environment. Therefore, based on Fred David's model, the proposal was developed. It sought to have an appropriate and committed leadership team, for administrative improvement optimizing and using resources, promoting the image of the institution as a leader in the professional field that it performs.

KEY WORDS

Strategic planning; Strategic plan; Administrative management; Driving Schools.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La planificación estratégica es un proceso “mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas” (Serm, 1994 citado por (González, Jiménez & Reyes 2015, p.11).

Las organizaciones enfrentan retos en la forma de trabajo; requiriendo una mayor interacción entre su gente, trabajo en equipo, enfoque por procesos, aprendizaje constante y actitud proactiva; dichos parámetros deben ser cultivados por las empresas hasta que formen parte del accionar cotidiano (Mendoza 2014). Es evidente que en la actualidad la implementación de la planificación estratégica es fundamental para las instituciones, debido a los constantes cambios del entorno, por lo que se precisa la aplicación de planes estratégicos los cuales ayudan a reformar la estructura organizacional.

Un plan estratégico fomenta la vinculación entre los órganos de decisión, administrativos y los distintos grupos de trabajo, las empresas ecuatorianas necesitan vincularse a la planificación estratégica debido a que es una herramienta de gestión que permite determinar los pasos a seguir, la metodología a emplearse y determinar el tiempo para el cumplimiento de los objetivos.

Los sindicatos de choferes profesionales en el país juegan un papel importante en la actualidad, los cuales se encargan de formar conductores profesionales, idóneos comprometidos con los valores humanísticos, morales y culturales que fundamentados en la ciencia y en la tecnología y la cultura constituyan un aporte para el desarrollo sostenible de sus cantones, provincias y país (Bailón 2011). Por lo expuesto es fundamental que todas las Escuelas de Conducción cuenten con una planificación estratégica bien estructurada, para el adecuado funcionamiento estratégico y así obtener resultados óptimos al momento de brindar sus servicios. Por lo tanto, en la provincia de Manabí existen diferentes tipos de escuelas de conducción destinadas a preparar a los conductores para

el mejoramiento de la actividad del transporte, por lo que la implementación de planes estratégicos es vital.

En el cantón Bolívar, se encuentra la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del Sindicato de Choferes Profesionales de Calceta (S.CH.P.C.). Este es un establecimiento técnico–educativo, dedicado a orientar, formar y preparar a los futuros conductores profesionales, para obtener la licencia profesional bajo un adecuado proceso de aprendizaje, tanto teórico como práctico. La ausencia de un plan estratégico en dicha institución ha generado escaso control y seguimiento de las actividades, carencia de liderazgo participativo que incentive al trabajo en equipo e inadecuado estudio del entorno en el que se desempeña.

En relación a la problemática expuesta se puede manifestar que la implementación de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, convirtiéndola en un ente productivo capaz de solucionar los inconvenientes que genera la ausencia de un plan estratégico. Así lo afirma Pillasagua (2015) la falta de un plan estratégico genera ineficiencia a los servicios brindados por la empresa, bajo rendimiento productivo, baja compenetración en las actividades y dificultad para gestionar las actividades empresariales. Por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo la elaboración de un plan estratégico contribuirá a la mejora de la gestión administrativa de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del SCHPC en el período 2018-2023?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La propuesta del plan estratégico para la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, será de gran aporte para su gestión administrativa, debido que esta es una metodología que ayuda al diagnóstico situacional de las empresas, y permite reformar la estructura organizacional, además del rediseño de los parámetros organizacionales a corto, mediano y largo plazo, fijando una dirección a través de una gestión eficiente, fomentando

mejores prácticas de la cultura de atención al cliente, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización y público en general.

En el aspecto teórico se expone: la planificación estratégica es un proceso que permitió a la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C la adaptación y mejora del control de la gestión, dicha planificación permitirá realizar de manera eficiente los objetivos planteados y cumplir con la misión y visión de la misma. Lo que coincide con Pérez (2011), donde aporta que la globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas basadas en una planificación formalmente establecida, por lo tanto, un ente económico debe integrar un proceso administrativo que esboce una serie de pautas necesarias para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa (p7).

En la dimensión social se justifica porque la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C posee una gran demandada y acogida por la comunidad donde se desempeñan, por lo que la implementación de un plan estratégico fortalecerá su estructura, posicionamiento y competencia en el mercado, brindando servicios con eficiencia, eficacia y calidad, formando conductores profesionales con responsabilidad social.

En efecto en el aspecto práctico la elaboración de un plan estratégico permitirá mejorar la gestión administrativa de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, debido que este establecerá que se va hacer, como se va a realizar y quien lo realizará, convirtiéndose en el punto de partida para empezar el trabajo en equipo, unir esfuerzos, para un desarrollo integral y mejoramiento continuo, alcanzando el desarrollo de ventajas competitivas, por medio de la formulación y aplicación de estrategias, en concordancia con la misión, visión y objetivos institucionales. Así lo ratifica Gaibor (2015), el plan estratégico exige una metodología que permite analizar la situación inicial de las empresas, implica conocer el mercado en que se desarrolla, sus competidores, la legislación vigente, condiciones económicas y los recursos disponibles.

Por lo tanto, la elaboración de un plan estratégico permitirá la mejora de la gestión administrativa de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C debido que esta coadyuva a una mejor estructura organizacional y a una correcta delegación de funciones, evitando así el mal uso y despilfarro de los recursos, generando beneficios económicos para la institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C para el periodo 2018-2023.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los modelos de planificación estratégica relacionados al objeto de estudio.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.
- Desarrollar el modelo de planificación estratégica seleccionado, para la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.

1.4. IDEA A DEFENDER

La elaboración de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C en el periodo 2018-2023.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En esta sección se presentan todos los temas relacionados al trabajo de titulación “Plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C”.

La propuesta del plan estratégico para la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, será de gran aporte para su gestión administrativa, debido que esta es una metodología que ayudará al diagnóstico situacional, permitiéndole reformar su estructura organizacional, además del rediseño de los parámetros organizacionales a corto, mediano y largo plazo, fijando una dirección a través de una gestión eficiente, fomentando mejores prácticas de la cultura de atención al cliente, lo que redundará en eficiencia productiva. A continuación, se detalla los temas a analizar:

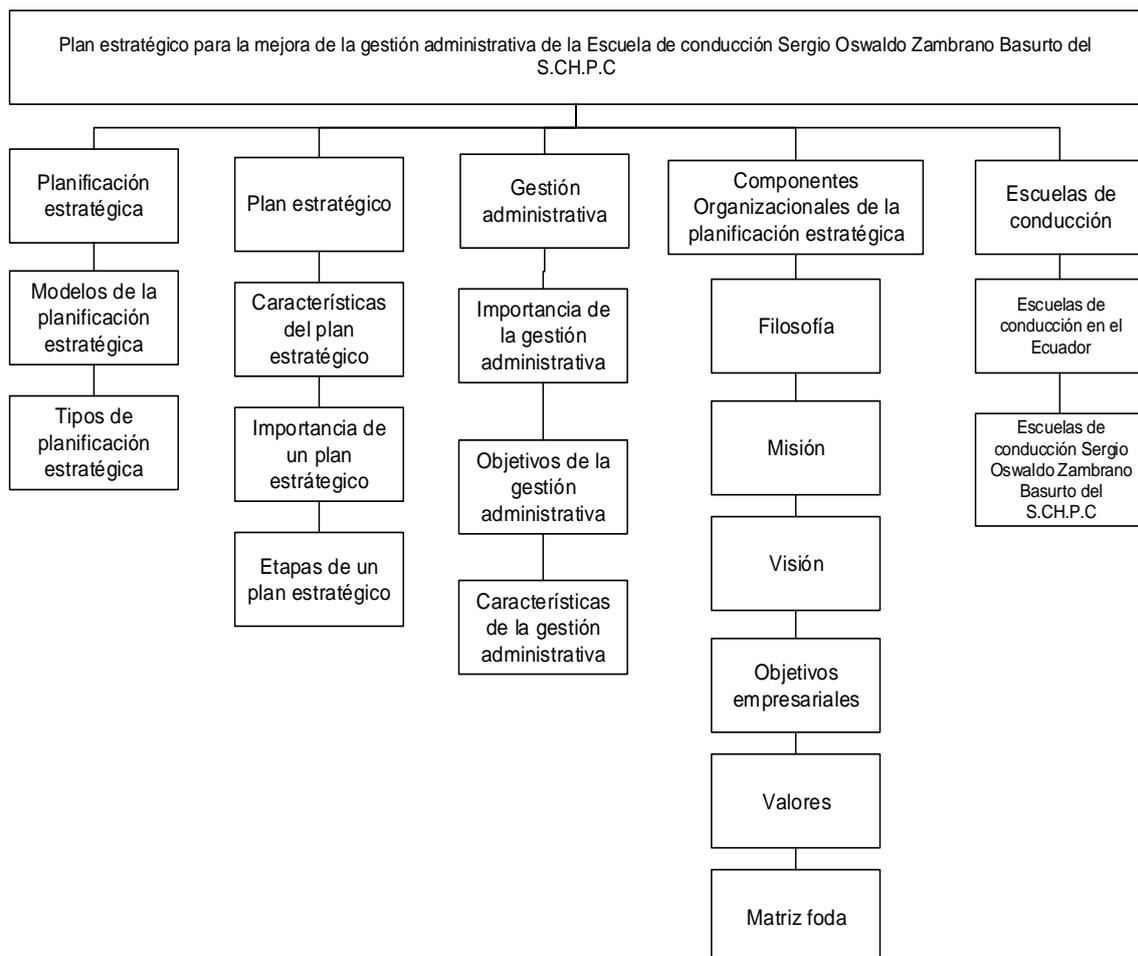


Figura 2. 1. Hilo conductor del trabajo de titulación

Fuente. Elaboración propia

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Alvarado (2015) señala: una definición moderna de Planeación Estratégica es: “proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras”. (Hernando; Bravo; Cortina; Pacheco y Quiñones, 2015)

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (Mora; Vera; y Melgarejo, 2015)

Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivo y estrategia de una organización, sobre los recursos que será utilizado y las políticas generales que orienta a la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano plazo y largo plazo (Maliza, 2015). La planificación estratégica es un proceso gerencial que, además de proporcionar una dirección para la empresa, posibilita formular objetivos respecto a la selección de las acciones a seguir, que por lo general son responsabilidad de los niveles más altos de la empresa. (Zuin; França; Spers; Galeano; Ragazzo, 2016)

A partir de lo expuesto se considera que la planificación estratégica es la ciencia que permite a las organizaciones tener un buen funcionamiento y lineamiento entre sus objetivos y estrategias, es decir integra de manera sólida sus recursos haciendo que los involucrados trabajen de manera conjunta para alcanzar un mismo propósito. Además, la planificación y estrategia, están ligadas entre sí, debido que es un proceso en donde se analiza la misión y la visión de la organización, que son la razón de ser y hacia dónde se proyecta.

2.1.1. MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Grajales (2014), como parte del proceso estratégico identificado precedentemente, la adopción y selección de un Modelo Estratégico juega un papel de importancia, ya que el mismo nos indica la secuencia de acciones y elementos a considerar, como parte del diseño estratégico seguido.

Dentro de los distintos modelos de Dirección Estratégica existentes, para el presente trabajo se ha optado por considerar, seleccionar y evaluar aquellos que más se adecuen al contexto y situación actual de las empresas en nuestro país, buscando en lo posible identificar aquellos modelos que sean sencillos, de fácil aplicación y que permitan establecer e incorporar elementos novedosos con carácter integral y práctico en su estructura propuesta, los mismos sirven como guía básica de análisis al momento de efectuar la fase de diagnóstico y propuesta a través del desarrollo de un modelo propio. (Grajales 2014)

Es importante indicar que se hace una mención de los principales elementos y fases que caracterizan a cada modelo, con el fin de poder determinar posteriormente el aporte de los mismos al presente trabajo. (Grajales 2014)

El modelo de Goodstein (1998) citado por Grajales (2014), identifica de manera importante como elementos que le diferencian de las demás propuestas, la búsqueda de valores, el diseño de la estrategia del negocio y la integración de los planes de acción, ya que el autor considera que los mismos representan una ventaja competitiva que podría hacer diferencia al momento de implementar toda decisión estratégica deseada.

También cabe mencionar que la forma de presentar el proceso estratégico y la secuencia de aplicación descrito, representa el aspecto más destacable ya que considera factible su desarrollo práctico y flexible en cualquier tipo de organización (grande, mediana o pequeña), además de identificar elementos de carácter complementario, como son la determinación de valores y filosofía, así como la consideración de un análisis de brechas que permita contrastar la situación actual versus la situación deseada, estableciendo diferencias que puedan ser salvadas a través de la aplicación integral del modelo (Gajardo 2014).

Para la aplicación de un modelo de planificación estratégica hay que buscar uno que se adapte a las necesidades y actividades de la organización, esto se puede lograr mediante un análisis FODA donde estén inmersos elementos internos como externos y así recopilar todas las ventajas inmersas en dicho modelo tomando en cuenta como prioridad la innovación para que las organizaciones no pierdan esa la gran batalla con la adaptabilidad del tiempo.

2.1.2. TIPOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Lago (2013) en función de los objetivos buscados y la metodología empleada, el proceso se puede afrontar de maneras distintas. Y aunque no hay unanimidad en la literatura del sector sobre los términos usados, se pueden distinguir tres tipos de planificación estratégica:

- **Plan estratégico:** en su elaboración participan tanto los grupos internos de la organización u organismo (políticos y empleados públicos) como grupos externos interesados en la materia (grupos de interés y ciudadanos). Es una planificación que busca y consigue un plus de legitimidad democrática.
- **Plan director:** no implica participación ni plus de legitimidad. La metodología de un plan director también consiste en detectar las opiniones y reflexiones de diversos actores, pero no como actores políticos, sino como colectivos y personas que poseen un discurso conceptual propio sobre el tema objeto de reflexión.
- **Plan de actuaciones o de actividades:** aquí la planificación estratégica la elabora de forma unilateral el equipo de gobierno con sus colaboradores. Es un método menos completo en el sentido que maneja menos información experta, pero es muy rápido y permite un elevado grado de concreción. Es tan rápido que se puede elaborar en unas pocas semanas o, incluso, en unos pocos días (Lago, 2013).

Dentro de los planes estratégicos encontramos diferentes factores, tipos y elementos que permiten o facilitan que las organizaciones tengan un mejor rendimiento tanto en la producción del talento humano como el de los bienes o servicios que esta maneje ya que mediante este se logra el cumplimiento de los

objetivos planteados. Dentro de los tipos de planificación estratégica encontramos tres que son: plan estratégico, que consiste en la unión de las fuerzas de organismos, políticos y empleados públicos que buscan tener una mayor participación es decir que exista una democracia equitativa. Como segundo elemento tenemos plan de director, que este no implica tener opinión de organismos políticos ni públicos si no de tener participación de personas que poseen un discurso conceptual propio. Y como último elemento encontramos el plan de actuaciones o de actividades, aquí la planificación se elabora de manera unilateral es decir de manera concreta por parte de los involucrados y organismos y colaboradores ya que la planificación estratégica se la realiza de manera más ágil y efectiva que puede durar entre varias semanas o entre pocos días.

2.2. PLAN ESTRATÉGICO

Se puede definir a un plan estratégico como aquella herramienta que permite plasmar formalmente el diseño visionario de la organización, a través de estrategias relacionadas con el monitoreo y la situación actual, para de esta manera contrarrestar las amenazas, conocer las debilidades y fortalecerlas para poder aprovechar las oportunidades del entorno. Este tipo de plan no es un documento que sea hecho al azar, se ajusta a las condiciones y necesidades de la empresa, en este caso el de la asociación (Pillasagua 2015).

Para Ortiz y Capó (2015) la herramienta principal para la creación de modelos de negocio y planes de empresa, tradicionalmente ha sido el Plan Estratégico. Se trata de un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. Un plan se concibe para aumentar la capacidad de reacción y conduce al directivo a un conocimiento más exhaustivo de la propia realidad de la empresa. (Lozano y Torres, 2017)

Un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción. Se denomina

estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel. El término estrategia se deriva del idioma griego y designa el razonamiento que hacía un general para ganar una batalla, razonamiento en función del cual ordenaba, jerarquizaba y organizaba sus decisiones. (Alvarado, 2015)

Por medio de lo prescrito se determina que un plan estratégico es una herramienta fundamental en la actualidad, debido a los grandes cambios de la globalización y exigencias del mercado. Esta herramienta que permite diagnosticar la situación actual de las organizaciones para fortalecer sus objetivos, sus debilidades creando oportunidades y ventajas competitivas en el mercado, además brinda políticas y líneas de acción que ayudan a alcanzar las metas planteadas. En síntesis, es un documento en donde se plasman las ideas con base a las necesidades de la empresa, donde radica su importancia.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para Pulido (2013) fomenta que todo plan estratégico ha de tener las siguientes características:

1. **Cuantitativo.** Traducir en cifras el objeto que quieres conseguir.
2. **Personalizado.** Definir qué persona, con nombre y apellido, va a realizar cada tarea.
3. **Temporal.** Indicar la fecha y plazo para ejecutar las tareas.

La proyección en el tiempo has de realizarla con una vigencia de 5 años, aunque son los tres primeros años los más detallados o trabajados. Además, el trabajo ha de ser constante, revisando si estás cumpliendo el plan de acción que has establecido en él. (Pulido, 2013)

Revisar el plan estratégico de forma mensual, analizando los resultados obtenidos, efectividad de las acciones realizadas y posibles desviaciones. La medición y el control son actividades clave para lograr el éxito en la implantación del plan estratégico, y por consiguiente alcanzar tu objetivo. (Pulido, 2013)

Para el autor Tur y Monserrat (2014) afirma las siguientes características debe de tener un plan estratégico debe poseer:

- Desde el punto de vista numérico, el plan debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades determinadas en cuanto a beneficios, niveles de ventas u otro tipo de objetivo similar.
- Desde el punto de vista cronológico, será necesario especificar el margen temporal en el que la empresa plantea la consecución de las metas que se definen en este documento.
- Desde un punto de vista interno, deberá aclarar la manera de emplear sus recursos mediante estrategias o políticas internas de modo que se estimule la consecución de dichos objetivos.

Cabe mencionar que los planes estratégicos permiten a las organizaciones tener una mayor efectividad para alcanzar los objetivos y metas planteados, así mismo permite una adecuada toma de decisiones que le permitan el desarrollo organizacional y de esta manera mejorar continuamente. Por esta razón hay que tener en cuenta todos los elementos que están inmersos dentro del plan estratégico, para que de esta forma no exista ningún error al momento de la implementación de un plan estratégico determinado.

2.2.2. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Es imprescindible, sobre todo cuando los objetivos o fines existenciales de la organización necesitan ser trazados a largo, mediano y corto plazo y ser conocidos, asimilados y compartidos entre los miembros de la organización, como valores. Es necesario entonces, la participación de los trabajadores en la determinación de estos objetivos y en el resumen final de los valores ético-morales compartidos entre los miembros de la organización como elementos de la cultura que determinan el comportamiento organizacional. (Ponce; Pardo; Arocha; y Rojas, 2015)

Según Álvarez M. (2006) citado por Pillasagua (2015), gracias al plan estratégico una organización sabe de manera clara:

- a) Qué resultados debe alcanzar (objetivos)
- b) Como los va a alcanzar (estrategias)
- c) Qué actividad va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (programa de trabajo)

d) Quien y cuando se van a desarrollar dichas actividades (responsables).

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. (Larico y Laura, 2017).

La importancia de un plan estratégico en las organizaciones radica en que facilita a establecer que resultados se desea alcanzar por medio de objetivos, y la manera de alcanzarlos a través de estrategias, programa de trabajo y responsables, es importante porque a través de su elaboración se logran los objetivos fundamentales de la organización, estos planes se trazan a mediano, corto o largo plazo, según las necesidades que se tenga, la organización.

2.2.3. ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Estudios de Mendoza (2014), y Quintero (2015), sostienen que para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; a continuación, se detallan dichas etapas:

ETAPA 1.- Análisis de la situación. También conocido como el diagnóstico estratégico. En esta etapa se tiene en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores; así como la situación interna, las debilidades y fortalezas de la empresa.

ETAPA 2.- Diagnóstico de la situación. Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como las fortalezas o débiles internas que tiene la empresa. Este tipo de análisis es denominado DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

ETAPA 3.- Declaración de Objetivos Corporativos. En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de la empresa, denominada

“Misión”, con los objetivos que le gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que cree la empresa, “Valores”.

ETAPA 4.- Estrategias Corporativas. Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

- **Definición del negocio:** En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por la empresa, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas o la cartera de negocios.
- **Estrategias competitivas genéricas:** En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado.
- **Estrategia de Crecimiento:** Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno.
- **Estrategia de Cartera:** Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

ETAPA 5.- Planes de Actuación. La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas.

Para la elaboración del plan se puede tomar como punto de partida la puesta en marcha de una reflexión estratégica a tres niveles, según el Centro Europeo de Empresas e innovación (2014):

- **Estrategia corporativa o de empresa:** Se diseña a través del plan general de actuación directiva que recoge los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para alcanzarlos.
- **Estrategia de negocio:** Supone un plan de actuación para cada unidad de negocio, definiendo el modo en que se debe desarrollar la actividad o actividades correspondientes a un departamento concreto.

- **Estrategia funcional:** Se define un plan de actuación para cada área funcional, de forma que se apoye la ventaja competitiva deseada por la empresa.

Cuanto, a los pasos a seguir, dentro del ámbito empresarial todo proyecto que se desarrolle sea del tipo que sea o se aplique al ámbito que se aplique, puede tener una serie de puntos en común beneficiosos para asegurar su éxito:

- **Detección de necesidades:** Esta es la fase en la que las empresas deciden emprender un nuevo proyecto. Suele darse cuando se identifica algún punto a potenciar en cualquiera de sus áreas funcionales, por ejemplo: deficiencias en la calidad, exceso de costes de producción, necesidad de alianzas estratégicas, exceso de absentismo, duplicidad de tareas administrativas, etc.
- **Delimitación de la mejora a conseguir:** La delimitación de la mejora consiste en definir claramente el problema a superar, exponiendo claramente los objetivos deseados o meta que se quiere lograr al finalizar el proyecto.
- **Establecimiento del punto de partida:** En esta etapa se puede desarrollar un diagnóstico situacional utilizando todas las fuentes de información al alcance de la empresa con el fin de conocer fielmente la situación inicial y los recursos disponibles y asignables al proyecto. En este punto se desarrollarán las iniciativas y actividades necesarias para conseguir los objetivos, el equipo de trabajo que se encargará del desarrollo del plan, así como un cronograma orientativo que facilitará la puesta en marcha del proyecto.
- **Implementación:** Una vez definido el plan solo queda ponerlo en marcha, para ello se deberá disponer de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios y suficientes para asegurar el éxito del proyecto. (Centro Europeo de Empresas e innovación, 2014)

Mientras que Ponce *et al.*, (2015) esquematiza una metodología en la que determina tres etapas que son: análisis situacional, este realiza la evaluación de los valores actuales. El análisis prospectivo, determina los valores deseados. Y el análisis operacional que elabora los valores instrumentales.

Al buscar el desarrollo correcto de un buen trabajo, se inicia con el análisis de la situación actual, una vez que se realiza esto, el siguiente paso es el diagnóstico de declaración de objetivos y posterior a esto las estrategias corporativas, las mismas que se clasifican en: estrategia de negocios, corporativa y funcional.



Figura 2. 2. Metodología para la elaboración de planes estratégicos

Fuente. Ponce et al., (2015)

En referencia a lo citado se indica que las etapas de un plan estratégico van en función a la naturaleza de la empresa, siendo las más destacadas las cinco etapas propuestas por Mendoza y Quintero: primero el análisis de la situación, donde se realiza el diagnóstico estratégico para determinar las posibles falencias. Segundo el diagnóstico de la situación, aquí se identifica las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Tercera declaración de objetivos corporativos, donde se enmarca la misión, visión y objetivos que la empresa desea alcanzar. Cuarto estrategias corporativas, una vez realizado el análisis, diagnóstico y declarando los objetivos corporativos las empresas pueden tomar decisiones acordes a las necesidades presentadas dentro de las etapas anteriores. Y por último planes de actuación, los cuales constan de estrategias que ayudan a la organización a fortalecer sus competencias haciendo su desempeño más efectivo con ayuda de sus componentes organizacionales.

2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Antes de definir que es la gestión administrativa es importante mencionar que se entiende por gestión al proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que le sirven de guía en este proceso. También consideran la gestión como una disciplina, definiéndola como un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio (Villasmil; Castro y Torres, 2012).

Por lo tanto, la gestión administrativa es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente (Maliza 2015). De igual forma Bonilla (2016) determina: la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Por consiguiente, un papel esencial de la gestión administrativa está estrechamente referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión administrativa se relaciona con el manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades que define el esquema de división del trabajo (Villasmil *et al.*, 2012). Esta perspectiva tiende a reducir el análisis de la gestión administrativa a las funciones administrativas clásicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con el énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean estos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales. (Márquez, 2015)

La gestión es un proceso generalmente utilizado para coordinar las actividades laborales de manera eficiente, haciendo que logren alcanzar sus resultados con

éxitos, por lo tanto, la gestión es considerada como una disciplina administrativa. Entonces la gestión administrativa es un elemento importante dentro de cualquier empresa, puesto que a través de una buena gestión se logran los objetivos y las metas que cualquier organización se ha trazado, con la ayuda de recursos, las funciones básicas de la administración y estrategias que faciliten la toma de decisiones.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Terry (1986) citado por Ocampos y Valencia (2017) manifiestan que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar (...) recursos". De allí su importancia, ya que a través de esta se puede lograr el cumplimiento y logro de objetivos estratégicos haciendo sinergia de cada uno de los colaboradores de la entidad.

La Universidad Latina de Costa Rica (2017) establece: la gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma. Esto se hace posible a través de la aplicación de varios procesos como:

- **Planificación:** el planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos.
- **Organización:** se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.
- **Dirección:** es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.
- **Control:** en este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

Es por estas razones que se puede afirmar que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos. El o los encargados de esto deben disponer de los conocimientos para la correcta

utilización de los recursos tanto económicos como materiales y humanos para que la empresa sea exitosa. (Universidad Latina de Costa Rica, 2017)

Por las afirmaciones expuestas por los autores, se puede llegar a un consenso, que la importancia de la gestión administrativa, permite que las organizaciones alcancen las metas y objetivos planteados de manera eficaz a través de procesos como: planeación, organización, dirección y control dichos procesos son los que conducen a la empresa al éxito y a mantenerse en la dura competencia del mercado.

2.3.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“La gestión administrativa tiene como objetivo hacer las cosas bien y buscar las mejores estrategias para la consecución de los objetivos y lograr la productividad deseada. Es por eso que va de la mano con las funciones administrativas, las cuales se pueden ver como una secuencia lógica de actividades, donde se pretende esquematizar todo lo que se quiere hacer en la organización”. (Saavedra, 2011)

Según Robert (2008), los objetivos de la gestión administrativa empresarial son:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

Para Ocampos y Valencia (2017) manifiestan que los objetivos de la gestión administrativa son:

- Mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa u organización a largo plazo.

- Proporcionar productos y servicios de calidad y maximizar las ventas.
- Desarrollar la responsabilidad en el bienestar de la sociedad.
- Estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.
- Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.
- Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.
- Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento.
- Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales.
- Contribuir a modernizar o perfeccionar las actividades organizativas y sus procesos administrativos.
- Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su disseminación efectiva.
- Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.

Como se puede observar hay un sinnúmero de objetivos de gestión administrativa donde cada uno cumple una función diferente, pero todos están orientados hacia un mismo fin, que es que las organizaciones logren o alcancen las metas propuestas para que así el funcionamiento sea correcto y tanto la empresa como el talento humano se desarrollen de manera eficaz y eficiente.

2.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LS GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para (Munch, 2014), las características de la administración son las siguientes:

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.

- **Multidisciplinar.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración de auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Según Minu (2015) manifiesta: las características de la gestión administrativa son:

- **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social ya que dentro de estos siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios.
- **Especificidad:** La administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole como: la economía, la contaduría, la ingeniería entre otras, sin embargo, esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos.
- **Unidad del proceso:** A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único, este es constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, ejecución, control, re direccionamiento.
- **Unidad jerárquica:** Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, este lógicamente dado en distintos grados y modalidades, forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

Tener una adecuada planificación dentro de la organización es símbolo de éxito esto permite la continuidad dentro del mercado competitivo, poseer nuevas estrategias y seguir los lineamientos trazados por la empresa conlleva al logro y consecución de los objetivos estratégicos, pero para lograr todo lo planteado se debe de conocer lo inmerso dentro de la gestión administrativa, es decir no solo su teoría si no en la práctica ya que es ahí donde se identifican todos las

oportunidades y amenazas que pueden existir. Unas de las principales características de la gestión administrativa es la universalidad; que consiste que los grupos sociales son indispensables y además de llevar todo de manera sistemática dentro de la organización ya sean públicos o privados, otra de ellas es la unidad jerárquica; que estipula que todas las personas tienen habilidades y conocimientos únicos pero cada uno de ellos está ubicado donde mejor se desenvuelve y de acuerdo a su perfil profesional donde forman un solo cuerpo administrativo que empieza desde el gerente general y concluye hasta el último subordinado.

2.4. COMPONENTES ORGANIZACIONALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Pérez y Ramírez (2015) un sistema organizacional no es simplemente la unidad administrativa contenida en el proceso de conversión. Un sistema administrativo es la combinación de la unidad administrativa, con todos los elementos y los procesos que interactúan con la unidad. El sistema organizacional no es un conjunto de patrones fijos en el que los administradores establecen relaciones documentadas con su medio ambiente. El sistema es una estructura conceptual que tiene como finalidad servir de ayuda en el estudio de la administración. El principal componente del sistema organizacional puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recursos, a productos finales que se envían al medio ambiente. Los componentes del sistema organizacional son los siguientes:

- El medio ambiente social, económico, político y cultural, cuyo ámbito de acción llega a contener esferas regionales, nacionales y aun intencionales, mediante una o varias entradas. Las entradas dan paso a varios insumos o recursos del medio.
- Los insumos del sistema que serán los componentes que ingresan a él y que pueden comprender recursos existentes en el medio ambiente tales como: recursos humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, etc.

- Los procesos de conversión, que comprenden las estructuras organizativas de procedimiento, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores, los procesos de conversión no solo transforman los insumos en productos, sino que, en ocasiones, pueden abstenerse de procesar algunos para orientar los prioritarios.
- Las salidas o productos que pueden ser de condición diversa como: bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc. y que provocan ciertos efectos sobre el medio ambiente, los cuales pueden ser benéficos o perjudiciales, de acuerdo con la forma en que se acercan o se desvían del cumplimiento de los objetivos fijados al sistema.
- La retroalimentación del sistema organizacional que permite medir sus resultados de acuerdo con dos variables: su eficiencia, es decir, la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados y su eficacia, referida al mayor o menor logro de los objetivos (Pérez y Ramírez, 2015).

En cambio, para Luna (2016) son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, son la base sobre la cual se construye la misión y la visión. Estos valores, creencias, normas, deben ser claramente definidos y difundido a todos quienes laboran dentro de una empresa, estos componentes contribuyen a que el personal se comprometa a trabajar en armonía, con eficiencia y eficacia.

El diseño de la organización es muy complicado por la existencia de diferentes áreas y puestos de trabajo, exige mucha coordinación e integración entre las unidades ya que se encuentran vinculadas por el conjunto de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre se encuentran claramente establecidas. Chiavenato Idalberto (2009), determina que el comportamiento organizacional establece el diseño organizacional, el cual es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. (Ordóñez 2013)

Por medio de los componentes organizacionales se realiza el análisis, toma de decisiones y acciones que una organización puede emprender para crear y mantener ventajas competitivas y según Gaibor (2015) se divide en tres aspectos:

- **Análisis:** el análisis dentro de la dirección estratégica se ocupa de las metas estratégicas (misión, visión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la empresa.
- **Decisiones:** las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización, pero son de poca utilidad sino se las llega a concretar.
- **Acciones:** las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

En relación con los autores se manifiesta que los componentes organizacionales, están inmerso los valores, normas, objetivos que regulan la administración y planificación organizacional. Es decir, el comportamiento organizacional dentro de las empresas es fundamental porque este ayuda a conocer la administración de cada una de las áreas, sus elementos que forman parte y los aspectos que la componen. Mediante este comportamiento también se determina que se va hacer, y como se van hacer las cosas, de esta manera la empresa tendrá clara su estructura organizacional, y se conocerá cuáles son las actividades o tareas que desarrollan y ocupan cada uno de los puestos de trabajo.

2.4.1. FILOSOFÍA

Define a la filosofía de la empresa como “el conjunto de valores, creencias y principios que orientan las acciones e inspiran los objetivos de una organización”. La filosofía abarca los diferentes puntos relativos que tiene toda organización para manifestar su existencia, adjuntando cada detalle que la destaca y la diferencia de las demás de su especie o actividad (Pillasagua (2015)).

Es el conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el trabajo de una organización, es decir la manera de pensar o de ver las cosas en la empresa. Si una empresa no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento del desarrollo de sus actividades sobre todo si el plan estratégico no refleja la filosofía básica de una empresa, sus posibilidades de éxito son reducidas. Por lo tanto, la filosofía actual de una empresa es la base para confeccionar objetivos

y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la misma y de los clientes o usuarios. (Yaguache, Rivera y Campos, 2013)

Uno de los componentes organizacionales es la filosofía, la que busca dar una respuesta a cada interrogante, todas las organizaciones tienen sus propios valores, culturas, principios, objetivos, misión, visión, los cuales identifican su existencia de una forma clara, de tal manera que orientan y establecen el conocimiento de la realidad, es decir la forma de ver las cosas y la manera de pensarlas, por lo tanto, la empresa a futuro llegará a ser exitosa y alcanzar la misión organizacional.

2.4.2. MISIÓN

Dentro de la conceptualización de la misión, se determina que es aquella que refleja el sentido de nuestro accionar. La formulación de la información es determinante para el futuro del proceso del planteamiento estratégico. Siendo la misión un punto clave para poder direccionar en el sentido correcto a la organización, determinado el porqué de su existencia teniendo una identidad ante los grupos de interés tanto interno como externo fortaleciendo relaciones. Es por ello que la misión estratégica tiende a ser fundamental en una organización, debido a que determina la forma general de hacer las cosas, define el espacio de actividad que dominan, identifica el mercado al que está orientado, direcciona a tomar decisiones oportunas ante los grupos de interés, compromete y motiva a un equipo de trabajo. (Pillasagua (2015))

La misión es el contrato institucional corporativo de la empresa con sus grupos de interés (lectores, usuarios, clientes, empleados, accionistas e instituciones) y la propia sociedad. Todas las empresas tienen, de forma explícita o implícita, su propia noción de misión. Pero no todas la plasman en una declaración escrita, como es importante que lo hagan. La definición escrita de la misión fortalece la transparencia y la responsabilidad social de la filosofía institucional de la empresa. Al estar escrita, todo el mundo puede saber a qué se dedica, a qué objetivo último tiene que contribuir. Sirve para ayudar a transformar la organización, para alinear su cultura corporativa con el propósito último, la visión,

los valores, la filosofía empresarial y la estrategia corporativa. (Yaguache *et al.*, 2013)

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otro negocio en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y talento humano que soporta el logro de estos propósitos (Maliza 2015). La misión de una empresa es la finalidad que explica la existencia de una organización; la misma que da respuesta a la pregunta ¿Cuál es la razón de ser? Entonces se puede definir a la misión como la formulación de los propósitos de una empresa que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (Gaibor, 2015)

Con base a lo planteado se estipula que la misión por parte de la empresa es la razón de ser de la misma, este se enfoca en el presente, y se diferencia entre el resto, ya sea por sus productos o servicios, entre otros. Este componente organizacional está presente en cualquier ente y ayuda a identificar el objetivo que tienen ante la sociedad y el grupo institucional que la conforman, transmitiendo lo que son y mostrando una identidad frente al ámbito interno y externo, hasta alcanzar su visión.

2.4.3. VISIÓN

Son las aspiraciones metas por alcanzar al interior de las instancias de la organización, esta debe ser compartida por todos los miembros de la empresa. La visión es la orientación que la alta dirección le da a la empresa; es decir, expresa cómo se quiere idealmente que sea la empresa en el futuro.

Debe cubrir ciertas características:

- Ser formuladas por la alta dirección.
- Conocida y compartida por todos los colaboradores.
- Sustentarse en los valores de la organización.
- Ser positiva y alentadora y, lo más importante, orientar a todos los miembros de la organización durante la transición de lo que se es a lo que debe ser la empresa en un tiempo determinado (Pillasagua (2015).

Gaibor (2015), expresa: la visión de una empresa, son las ideas a corto, mediano o largo plazo sobre lo que la empresa desea llegar a ser en futuro, ya que la misma señala el rumbo de donde están y hacia dónde quieren llegar, enlaza a las empresas del presente con las del futuro; debe ser motivadora y propiciar que el talento humano se sienta comprometido con la empresa. Por lo tanto la visión es el marco conceptual que define a la empresa como sería su imagen el futuro mediante el establecimiento de estrategias para lograrlo. Si una empresa no tiene visión no podría dar una imagen de empresa confiable y responsable donde el consumidor se sienta seguro de colaborar con la misma. (Fernández y Pino, 2015)

Por lo tanto, la visión refleja una imagen de lo que la empresa se programa a futuro, es decir la expectativa de lo que esta desea que pase, su objetivo es motivar a los que la conforman para continuar firme hasta el fin de cumplir con su propósito hasta ser reconocida, esto lo logra con la elaboración de los objetivos empresariales.

2.4.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Son los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.

- Deben ser claros, precisos y cuantificables (verificables).
- Los objetivos son el fin determinado.
- Son los que permiten alcanzar metas.
- Constituyen el plan básico de la empresa.

Los objetivos corresponden al enunciado de lo que se debe obtener en el corto y mediano plazo. Ello significa que su logro no rebase el tiempo comprendido por la unidad temporal de operaciones de la empresa (un año). Se consideran de corto plazo aquellos objetivos cuyo tiempo de realización sea máximo seis meses dada la velocidad y necesidad del cambio, los objetivos establecidos para un plazo que va de seis meses a un año. (Pillasagua 2015)

Para Bonilla (2016), los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización

porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Se sintetiza que los objetivos empresariales son metas que toda organización debe de plasmar además de tener definidas las tácticas o acciones, estos objetivos deben estar descritos en un tiempo determinado, de manera que servirán de guía para cumplir lo que se desea, además ayudarán a tener una buena planificación dentro de la institución implementando estrategias para alcanzar su logro.

2.4.5. VALORES

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, misión, metas y objetivos para la organización. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional. (Pillasagua 2015).

Los principios y valores son un conjunto de creencias, normas, que regulan tanto al ambiente interno como al externo de la empresa; los mismos que deben ser difundidos por la alta dirección a los miembros que la integran, a fin de que el personal se sienta comprometido, tome conciencia de su responsabilidad ética y moral, cumpliendo con respeto, profesionalismo, compañerismo las actividades asignadas. (Gaibor, 2015)

Los valores son la ética por los cuales una empresa se siente inclinada ya sea por parte de la persona o la sociedad, son importantes porque definen al ser humano que integran la empresa, estos deben de tener respeto, confianza, responsabilidad y un liderazgo positivo, de tal forma que no exista conflicto ni problemas dentro de ella, que muestren lo que la empresa hace y como lo hace, tomando decisiones correctivas para dar cumplimiento a las metas propuestas.

2.4.6. MATRIZ FODA

Las premisas de planeación son las condiciones previstas en que operan los planes. Esto incluye supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras que afectarán la operación de los planes. La técnica más conocida para elaborar las premisas es el S.W.O.T. D.A.F.O. o F.O.D.A. (Pillasagua 2015)



Figura 2. 3. Fuerzas del mercado

Fuente. Pillasagua (2015).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El termino FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas). En tal sentido, el FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas. (Gaibor, 2015)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2015)

La matriz FODA es una herramienta, que ayuda a identificar cuatro aspectos importantes tales como: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas, en otras palabras, es una evaluación del ambiente interno y externo que facilita la toma de decisiones y realización de estrategias para fortalecer la estructura organizacional.

ASPECTOS DE LA MATRIZ FODA

Para Villagómez; Mora; Barradas; y Vázquez (2014), el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo.

- Las fuerzas y debilidades internas son factores que la organización puede controlar y las cuales desempeña de manera variable. Las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar. Las debilidades son funciones que la organización podría hacer mejor.
- En cambio, las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización. Las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse. Las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera proactiva, ya que pueden dañar a la organización.

Pillasagua (2015) establece que el FODA representa lo siguiente:

- **Fortalezas:** Cualidades competitivas y áreas por las que la empresa puede generar condiciones propicias para el éxito.

- **Debilidades:** Factores que colocan en desventaja a la empresa respecto a sus competidores, además del conjunto de situaciones que es indispensable mejorar y los problemas que se puedan solucionar.
- **Oportunidades:** Relación de situaciones o posibilidades atractivas que la empresa puede aprovechar en su beneficio.
- **Amenazas o riesgos:** Conjunto de situaciones que colocan a la organización en peligro de sufrir un posible daño.

Los aspectos de la matriz FODA son los que permiten conocer las situaciones que se presentan tanto interno como externos en las organizaciones, es decir tienen que identificar las fortalezas para aplicarlas a favor de las necesidades que se presentan, las oportunidades que se presenten en el entorno tomarlas para fortalecer de manera eficaz el funcionamiento empresarial, por lo en que concierne las debilidades y amenazas son factores que ponen a la empresa en desventaja pero con una adecuada toma de decisiones y un eficaz liderazgo, esos factores se deben convertir en situaciones positivas para que las organizaciones alcancen todos sus objetivos y metas planteadas.

METODOLOGÍA FODA

La metodología FODA según Ponce (2015) consta de los siguientes pasos:

1. **Integración del equipo de trabajo:** Los planificadores más exitosos conforman un equipo de integrantes claves en el proceso de planeación. El cual debe estar diseñado de tal manera que participe personal de diferentes niveles. Debe de conformarse por 5 o 10 participantes, de las diferentes áreas o departamentos de la organización, para que exista un canal de comunicación eficaz.
2. **Diseños de una agenda de trabajo:** Aquí se debe de establecer fechas para la reunión del grupo de trabajo será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras y objetivos establecidos con anterioridad.
3. **Sesión de trabajo (Lluvia de ideas):** A través de la lluvia de ideas sirve para abordar las opiniones de cada uno de los integrantes de planeación. Para que la plática se eficiente, el equipo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición antes de la reunión.

4. **Selección y análisis de problemas:** Para facilitar el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes, se debe seleccionar 10 opciones más representativas de toda la lista de lluvia de ideas. Y se elegirán las 10 opciones con mayor número de marcas.
5. **Ordenamiento de los problemas:** Una vez seleccionadas las 10 propuestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante.
6. **Evaluación de los problemas:** Una vez ordenados las propuestas por los integrantes del grupo, el modelador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados.
7. **Selección ponderada de los problemas:** En esta etapa las propuestas valoradas por los integrantes del equipo, se ordenarán de menor a mayor dependiendo del valor resultante en la suma, esto para identificar cuáles han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que se debe ser atendidos cada uno de los problemas detectados.
8. **Análisis comparativo FODA:** Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el cómo se habrán de resolver. Conociendo cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los
9. **Alternativas estratégicas:** Cuando se han determinado el por qué y cómo, se trata de resolver cada problema; si existe un consenso sobre las decisiones que se tomaron durante el proceso y todas están de acuerdo en que el paquete de alternativas estratégicas seleccionadas conducen a la institución hacia la obtención de los objetivos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando a las oportunidades y minimizando las amenazas externas, además de contribuir a la salud financiera de la organización siendo factibles con relación a las necesidades y capacidades financieras de la misma, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros

(funcionales y de operación) representan una guía clara para el desarrollo institucional y el plan anual de trabajo o plan de operación.

10. **Definición de concepto de negocio:** En esta etapa y con la información del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, se puede definir el concepto de negocio de la organización, determinando visión, misión, filosofía, estrategia y objetivos generales que incluyen los productos, servicios, diferencias competitivas, competidores, cliente (actuales, potenciales, nucleares), así también las fuerza y tendencias del mercado que afectan directamente a la organización como un todo, resultados del análisis de problemas genéricos y específicos detectados en el FODA.
11. **Plan de operación:** Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la organización. Los planes de largo plazo cubren periodos fijos, generalmente de 3 a 5 años, y se establecen por adelantado. Los planes operativos o de operación se diferencian de los planes estratégicos además del horizonte de tiempo que consideran, principalmente en el grado de especificidad a la que se debe de llegar en los primeros, esto es, los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos.
12. **Evaluación permanente:** Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una organización, también existen factores inesperados. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

Mientras que Lazzari; y Maesschalck (2015) define: las formas metodológicas del análisis FODA varían, en tres alternativas tales como:

1. Una alternativa simple es un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa, y el correspondiente listado de oportunidades y amenazas del ambiente.

Cuadro 2. 1. Alternativa 1 del Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Electrónica		X		X
Textil		X	X	X
Construcción	X		X	
Cueros		X	X	X
Educación	X			X

Fuente. Lazzari; y Maesschalck (2015).

2. Otra forma metodológica consiste en una matriz de recomendaciones que cruzan las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas.

Cuadro 2. 2. Alternativa 2 del Análisis FODA

		Fortalezas				Debilidades			
		f1	f2	f3	f4	d1	d2	d3	d4
Oportunidades	o1	Brechas / objetivos de alta prioridad				brechas / objetivos a considerar para descartar			
	o2								
	o3								
Amenazas	a1	Brechas / objetivos de alta prioridad				brechas / objetivos para evaluar su conversión en fortalezas			
	a2								
	a3								

Fuente. Lazzari; y Maesschalck (2015).

3. Una última forma metodológica consiste en tablas de evaluación con escalas ordinales, en las que se clasifican los estados actuales y futuros (esperados para las oportunidades y amenazas, y requeridos para las fortalezas y debilidades) para cada variable, siempre analizada en términos competitivos, es decir, en relación a los competidores significativos de la empresa que realiza el análisis.

Cuadro 2. 3. Alternativa 3 del Análisis FODA

Variable	Muy mal	Mal	Neutro	Bien	Muy bien
Sistemas de información	O			X	
Tecnología de producción		O	X		

Fuente. Lazzari; y Maesschalck (2015).

El objetivo, en todas las formas metodológicas del análisis FODA, es realizar un análisis comparativo en términos competitivos. Si el objeto del análisis FODA es el diagnóstico de la situación competitiva actual con el fin de determinar los objetivos para mejorar la competitividad, alternativa 3 es la adecuada porque propone un análisis más formalizado que los demás en cuanto a las brechas, utilizando una escala de valuación ordinal expresada en forma lingüística, que permite describir la situación competitiva de la empresa. (Lazzari; y Maesschalck, 2015)

Por lo tanto, la metodología FODA constan con un sinnúmero de pasos para su respectiva elaboración donde están inmersos factores tanto internos como externos, dentro de esos pasos tenemos; integración del equipo de trabajo que consiste en la integración de colaboradores de las diferentes áreas y niveles jerárquicos. Luego se procede con el diseño de una agenda de trabajo donde estará plasmado toda la planificación a realizar. Como paso siguiente encontramos la sesión de trabajo o comúnmente conocida como lluvia de ideas, donde cada integrante dará su opinión para que al final se llegue con un análisis en general del tema tratado.

Continuando con los pasos tenemos la selección y análisis de problemas, una vez escuchado todas las opiniones de la lluvia de ideas se procede a seleccionar las falencias más relevantes para su respectivo análisis y la manera efectiva de cómo tratarlas. Luego se encuentra el ordenamiento de problemas, donde se le dará una calificación del 1 al 10 acorde a su nivel de dificultad. Así mismo se realiza una selección ponderada de problemas, es decir se separan las falencias acordes a la calificación que se le dio. Una vez aplicados todos los pasos se procede con la elaboración del análisis FODA donde estarán inmersos

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de los diferentes factores que influyen en su elaboración, para la aplicación de planes de acción que permitan corregir falencias y posibles problemas a futuro.

2.5. ESCUELAS DE CONDUCCIÓN

Una persona que desee conducir un vehículo debe desarrollar un programa educativo que lo prepare con todos los conocimientos y destrezas necesarias para llegar a ser un conductor responsable, el Estado ante esta necesidad debe reglamentar y ayudar en este proceso para finalmente acreditar la idoneidad de este nuevo conductor. Como se consigna en la Ley de Transito de Costa Rica # 7331 de 1993, para que una persona pueda ser acreditada debe aprobar un curso de Educación Vial a través de las Escuelas de Conducción. (Ferrucho, 2013).

El art. 2 y 3 del Reglamento de Escuelas de Conductores de Chile (2013), establece: las escuelas de conductores de vehículos motorizados tendrán por finalidad primordial impartir las enseñanzas necesarias para la formación de los postulantes a licencia de conductor de vehículos motorizados y su posterior integración a la circulación vial. Las escuelas de conductores podrán ser autorizadas para su funcionamiento por la Municipalidad que corresponda al lugar en que se establecerá su sede, previo informe de su respectivo Departamento de Tránsito. Las escuelas serán autorizadas para impartir instrucción diferenciada para alumnos, según la clase de licencia a que postulen. En el permiso deberá constar el campo de enseñanza que puede impartir.

Las escuelas de conducir permiten tener un mayor conocimiento técnico a los conductores debido que en ellas se enseña la forma correcta y eficaz de conducción y de esta forma evitar accidentes de tránsito debido que la mayoría se dan por la irresponsabilidad de algunas personas que no toman las medidas necesarias al momento de estar tras un volante y ponen en riesgo tanto su integridad como el de una sociedad. Por lo expuesto es de suma importancia que los conductores realicen las pruebas necesarias para ver si están aptos o no para conducir.

2.5.1. ESCUELAS DE CONDUCCIÓN EN EL ECUADOR

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (2016) afirma en el art. 188.- La formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales estará a cargo de las Escuelas de Conducción Profesional, Sindicatos de Conductores Profesionales, Institutos Técnicos de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas autorizados por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; la formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores no profesionales estará a cargo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y las escuelas debidamente autorizadas por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Todas las escuelas serán supervisadas por el Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en forma directa o a través de las unidades administrativas provinciales. Las escuelas de conductores profesionales y no profesionales, para su funcionamiento, deberán observar y cumplir con los requisitos que para el efecto se establezcan en el reglamento específico. Las escuelas de conductores a las que se refiere el presente artículo realizarán obligatoriamente, al menos una vez al año, actividades y programas de educación y seguridad vial, en beneficio de la comunidad de su respectivo domicilio, acciones que serán reportadas a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Las Escuelas de Formación de Conductores Profesionales será administrado por el organismo interno competente que rija su existencia y funcionamiento; dichas instituciones educativas, para su creación y funcionamiento serán autorizados por el directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y, supervisados en los términos previstos en el presente Reglamento (Universidad del Chimborazo, 2013). Por lo tanto, es indispensable regular adecuadamente la organización y funcionamiento de las escuelas de capacitación de conductores no profesionales, a fin de que se

conviertan en formadoras de una cultura de conducción que contribuya al mejoramiento de la seguridad vial y la calidad de vida de los ecuatorianos.

Las Escuelas de Conducción en el Ecuador están dedicadas a la enseñanza y capacitación de los candidatos a conductores profesionales con fin de generar un conocimiento óptimo para que no exista ningún tipo de problema en las vías del país. Pero en el Ecuador hay un alto índice de accidentes de tránsito porque los conductores no respetan las normas, reglamentos y por el simple hecho de la irresponsabilidad humana que ponen en riesgo la vida de muchas personas. Por esta razón es indispensable que las Escuelas de Conducción brinden una capacitación y conocimientos eficaces a los aspirantes de conductores para que se cree una cultura llena de valores y respeto hacia la vida y las leyes.

2.5.2. ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

El manejo responsable de vehículos está claramente definido mediante leyes y escrito en manuales del conductor. Antes de que se les autorice a conducir, los individuos son evaluados tanto en su conocimiento de las reglas de ruta como en sus habilidades de manejo. La Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano ofrece a la sociedad su servicio de manejo con diferentes tipos de licencias profesionales, logrando de esta manera conductores con responsabilidad social. (Zambrano 2019)

MISIÓN

Formar conductores profesionales éticos, responsables y comprometidos con la comunidad y el entorno; con tecnología de punta, infraestructura adecuada y personal altamente calificado buscando así aportar en la seguridad vial del país. (Zambrano 2019)

VISIÓN

Ser un referente en la capacidad de Conductores Profesionales, con prestigio; para lograr una cultura vial, con alto sentido de responsabilidad que permita el bienestar y desarrollo de la comunidad. (Zambrano 2019)

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se desarrolló en la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C ubicada en la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí.

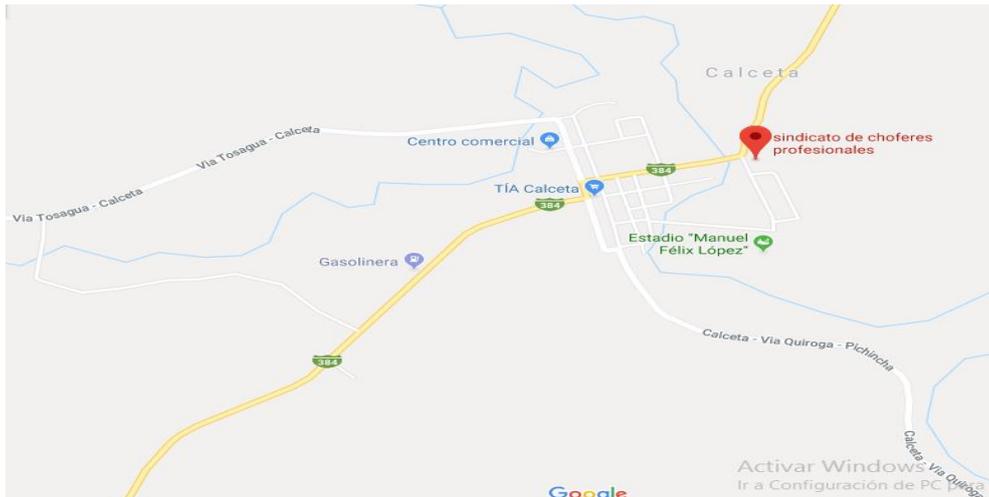


Figura 3. 1. Mapa satelital de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C

Fuente. www.googlemaps.com (2018)

3.2. DURACIÓN

Para este trabajo de titulación se estimó un periodo de nueve meses, tiempo en el cual se ejecutaron todas las actividades y objetivos planteados.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- Plan estratégico.
- La gestión administrativa.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para recopilar, representar y simplificar los datos de las encuestas se utilizó la estadística descriptiva. Se aplicaron dos encuestas una dirigida hacia los estudiantes y otra hacia los empleados, la primera para determinar la percepción que los estudiantes tienen sobre la Escuela de conducción Sergio Oswaldo

Zambrano Basurto del S.CH.P.C, y la otra enfocada en los empleados para evaluar la gestión administrativa.

Por lo tanto, se considera que la población “es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos” Ludewig (2014), para este estudio se contó con una población finita, considerando a los 284 estudiantes de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NK^2PQ}{E^2(N-1)+K^2PQ} [3.1]$$

Donde:

N = población o universo

E = Error admisible $(0,05)^2$

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de satisfacción (0,05)

q = probabilidad de insatisfacción (0,95)

K = coeficiente de confiabilidad $(1,96)^2$

Se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple porque la selección de la muestra se realizó en una sola etapa directamente y sin reemplazamientos, es decir en la muestra todos los elementos del universo pueden formar parte de la misma, según Carrasquedo (2017), se aplica fundamentalmente en investigaciones sobre poblaciones pequeñas y plenamente identificables, por ejemplo cuando se dispone de la lista completa de todos los elementos del universo, en este caso los estudiantes y empleados de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.

3.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicaron son:

- **Investigación de campo:** se empleó para obtener información del fenómeno de estudio, las investigadoras acudieron al lugar de los hechos, donde se originó la problemática, según Gómez (2013), cuando los

investigadores hablan sobre estar en “el campo” están hablando de estar en el lugar de los hechos y participar en la vida cotidiana de las personas que están estudiando.

- **Investigación bibliográfica - documental:** esta investigación fue de gran ayuda para recopilar, clasificar, seleccionar y analizar la información de diferentes fuentes, las cuales brindaron al trabajo de titulación validez y confiabilidad porque para Mora de Labastida (2014), se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información.

3.5.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se emplearon son los siguientes:

- **Método deductivo:** con el empleo de este método se recolecto información relacionada con la mejora de la gestión administrativa de manera universal, partiendo de conceptos, leyes y normativas para aplicarla a la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C. El método deductivo se enmarca en la denominada lógica racional y consiste en: partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares. (Lafuente; y Marín 2015).
- **Método inductivo:** este método ayudó a determinar la situación actual de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto, además aportó a la interpretación de los datos obtenidos en la entrevista y encuesta aplicada, partiendo así de hechos particulares a conclusiones generales del trabajo de titulación. Para Gómez (2013), el método inductivo es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten.
- **Método analítico:** se utilizó para analizar y sintetizar la información recopilada, así como los resultados obtenidos a través del proceso de investigación. También permitió analizar las causas que originan el objeto de estudio, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.

“Este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías”. (Gómez, 2013, p. 23).

- **Método descriptivo:** se empleó con el fin de detallar los hallazgos encontrados y para describir la propuesta de elaboración del plan estratégico. Según Grajales (2014), trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental, es presentar una interpretación correcta.
- **Método Delphi.** por medio de este se conformó un grupo de expertos, los mismo que se encargaron de identificar y seleccionar los diferentes modelos de planificación estratégica relacionados con el objeto de investigación. Para López (2012), es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo, la capacidad de predicción del método Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.

3.5.3. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas que se usaron para la recolección de información son:

- **Revisión bibliográfica.** Esta técnica fue fundamental para la selección y evaluación de los modelos de planificación estratégica. El fin de la revisión bibliográfica es garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio (Gómez; Navas; Aponte; y Betancourt, 2014). Para esta investigación se aplicó la siguiente metodología:
 1. **La investigación documental,** donde las autoras y expertos se encargaron de recopilar información vinculada al tema.
 2. **La lectura,** aquí se analizó la información recopilada seleccionando los modelos de planificación estratégica que más se adecuen al contexto y situación actual de la escuela de conducción.
 3. **La elaboración de un texto escrito,** en esta parte el grupo de expertos procedió a realizar las votaciones para selección del modelo, donde se consideró la cantidad de votos negativos (V_n) y el total de votos (V_t), seleccionando el modelo de planificación estratégica con el valor mayor a 0,70.

- **Observación:** esta técnica permitió establecer de manera puntual cuantos empleados y estudiantes existen en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C., también ayudó para determinar la actual gestión administrativa de dicho establecimiento. Alvarado (2015) establece: es una técnica durante la cual el analista participa activamente actúa como espectador de las actividades llevadas a cabo por una persona para conocer mejor su sistema.
- **Entrevista:** estuvo dirigida al gerente de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C. para obtener información confiable y real sobre la problemática planteada. Según Cáceres (2014), la entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas.
- **Encuesta:** se llevó a cabo dos encuestas una dirigida a estudiantes donde se determinó su percepción, y otra a los empleados para evaluar la actual gestión administrativa. Por lo que Cáceres (2014), menciona: la encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- **Análisis PEST:** este le permitió a la institución medir el impacto de los factores del macro entorno, logrando así que la Escuela de Conducción se encuentre preparada para poder sobrevivir a nuevas condiciones adversas. El Pest es un acrónimo de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Alvarado, 2015).
- **Matriz F.O.D.A:** con esta técnica se logró contrarrestar las amenazas, conocer las debilidades y fortalecerlas para poder aprovechar las oportunidades del entorno. Riquelme (2016) determina: se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.
- **Matriz de Evaluación de los factores Externos (MEFE):** esta permitió realizar lista de los factores externos con los que cuenta la institución (oportunidades y amenazas), y establecer un análisis cuantitativo de los mismos. El objeto de esta matriz es evaluar al sector en el cual se ubica

la organización, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el entorno externo (Leal, 2013).

- **Matriz de Evaluación de los factores Internos (MEFI):** ayudó enlistar cuales son los factores internos (fortalezas y debilidades) que influyen en el desempeño de la institución y realizar una evaluación de los mismos. Leal (2013) la matriz MEFI es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto.
- **Análisis de las fuerzas de PORTER:** brindó a la institución medir el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las Escuelas que forman parte del mismo sector. Las 5 fuerzas de Porter se clasifican en: Amenazas de competidores potenciales, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenazas de productos sustitutos, Rivalidad entre los competidores existentes. Según Riquelme (2016), las cinco fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

3.5.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

- **Determinación del “Coeficiente de competencia (K_c)” del experto.**
Aquí se expresó la autoevaluación sobre el problema presentado en escala creciente del 1 al 10. Según Benalcázar (2014), este incluye la apreciación de su calificación científica académica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional como experto y el conocimiento general que posee sobre los problemas a valorar (p, 188). Por lo tanto, el experto debe marcar con una cruz en la casilla que estime pertinente en la siguiente matriz:

Cuadro 3. 1. Matriz de valores para calcular el coeficiente de conocimiento (K_c)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fuente. Benalcázar (2014)

El K_c , fue calculado sobre la valoración del propio experto en una escala del 0 al 10 multiplicado por 0,1; de esta manera, la evaluación “0” señaló al experto que no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, no obstante, la evaluación “10” refleja que el experto tiene pleno conocimiento de la problemática tratada. Existiendo entre las dos evaluaciones extremas nueve intermedias.

$$K_c = \text{Valoración experto} \times 0.1 \text{ [3.2]}$$

- **Determinación del “Coeficiente de argumentación (K_a)” del experto.** Este coeficiente se autoevalúa en alto (A), medio (M) o bajo (B) como el grado de influencia en los siguientes ítems de la matriz de valores para calcular el coeficiente de argumentación K_a (Benalcázar, 2014). Aquí el experto marco con una cruz en la casilla que estimó pertinente la cual posee una escala de valoración dada por Benalcázar (2014):

Cuadro 3. 2. Determinación del coeficiente de argumentación (K_a) del experto

Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en el planteamiento de sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento teórico			
Experiencia obtenida			
Capacidad de análisis			
Compresión del problema			
Amplitud de enfoques			
Conocimiento del estado actual del problema			
Nivel de motivación por resolver el problema			

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 3. 3. Escala de valores para calcular el coeficiente de argumentación K_a

Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en el planteamiento de sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento teórico	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Capacidad de análisis	0,05	0,05	0,05
Amplitud de enfoques	0,05	0,05	0,05
Conocimiento del estado actual del problema	0,05	0,05	0,05
Nivel de motivación por resolver el problema	0,05	0,05	0,05

Fuente. Benalcázar (2014)

Luego a cada respuesta se le asignó un valor y se sumó los puntos según el grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios a través de la siguiente formula:

$$K_a = \sum_1^n \text{Puntaje de cada fuente de argumentación} \quad [3.3]$$

- **Cálculo del nivel de competencia de cada experto.** El cálculo del nivel de competencia de cada profesional como posible experto en el problemas, objeto y campo en que se planteó, se lo realizó mediante la siguiente ecuación:

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka) \quad [3.4]$$

Donde:

K= Competencia de cada experto.

Kc= Coeficiente de competencia.

Ka= Coeficiente de argumentación.

Para determinar de manera cualitativa el nivel de competencia se usó la siguiente escala de valores:

Cuadro 3. 4. Escala de Valores del Nivel de Competencia de Expertos

Rango	Nivel de competencia
Si K es ≥ 0.8 y ≤ 1	Alto
Si K es ≥ 0.5 y ≤ 0.8	Medio
Si K es ≤ 0.5	Bajo

Fuente. (Morález Iglesias, 2006 citado por Benalcázar, 2014)

Seleccionando aquellos expertos con puntuación de ≥ 0.8 y ≤ 1 (alto).

- **Valoración de expertos:** una vez conformado el cuadro con los diferentes modelos de planificación estratégica los expertos procedieron a realizar las votaciones para selección del modelo, utilizando la siguiente formula dada por López (2012):

$$\left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) > 0.70 \text{ [3.5]}$$

Donde:

Vn: Cantidad de votos negativos.

Vt: Total de votos.

Seleccionando el modelo de planificación estratégica que obtenga el valor mayor a 0.70.

- **Alpha conbrach:** esta técnica sirvió para darle confiabilidad y validez al instrumento de diagnóstico como fueron las dos encuestas aplicadas tanto a los empleados como estudiantes de la escuela de conducción, para su cálculo se utilizó el programa SPSS. Para Quero (2013) es el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida y cuyo valor debe ser igual o mayor a 0,70 para ser confiable.

3.5.5.HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entre las herramientas a utilizarse están:

- **Ficha de observación:** esta herramienta ayudó a presentar de manera física los datos obtenidos en la observación, por lo que Alvarado (2015), define: este tipo de instrumentos permite conocer la manera como se desarrollan las actividades y los resultados de ellas.
- **Cuestionario:** su aplicación se debió porque esta herramienta es un instrumento básico de la observación en la encuesta y entrevista, para lo cual se formuló dos cuestionarios con una serie de preguntas que permitirán medir las variables planteadas. Según Cáceres (2014), los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para las entrevistas y encuestas por lo que es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos.
- **SPSS:** se utilizó este programa estadístico SPSS para registrar los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes y docentes de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del

S.CH.P.C obteniendo un análisis fiable. Para González, Jiménez, & Reyes (2015) consideraron este método en su investigación, asegurando que el proceso de medida de la encuesta aplicada se encuentre libre de errores aleatorios, ejecutándose de forma consistente.

- **Microsoft Excel:** este programa ayudó a tabular y analizar la información obtenida en la aplicación de las dos encuestas, y del método Delphi. Alvarado (2015) define: es un programa informático y software que permite realizar tareas, estadísticas, contables y financieras gracias a sus funciones, desarrolladas específicamente para ayudar a crear y trabajar con hojas de cálculo.

3.6. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso del trabajo de titulación tiene conexión con los objetivos específicos propuestos para el cumplimiento del objetivo general.

3.6.1.FASE 1: IDENTIFICAR LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA RELACIONADOS AL OBJETO DE ESTUDIO

En esta fase se optó por dos actividades.

- **Actividad 1. Selección y conformación del panel de experto:** se aplicó el método Delphi donde se conformó un panel de 20 expertos de manera aleatoria, bajo las siguientes características: competencia, creatividad, experiencia, disposición a participar en el proceso de investigación, capacidad de análisis y de pensamiento. Además, los criterios de inclusión y selección que se consideraron fueron:
 - a) Dos o más años en organización.
 - b) Nivel académico: medio o superior.
 - c) Experiencia: más de un año en la labor desarrollada.

Para adquirir esta información se solicitó al director administrativo la hoja de vida y el perfil profesional de los empleados de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., luego se les comunicó por correo electrónico que fueron seleccionados para conformar

el panel de expertos de la investigación, también para confirmar su participación en el proceso de investigación.

Una vez confirmada su participación, y para brindar mayor fiabilidad al proceso de selección de especialistas se aplicó la determinación del “Coeficiente de competencia (K_c)” del experto, la determinación del “Coeficiente de argumentación (K_a)”, esta información fue enviada de manera individual al correo electrónico de cada experto, bajo parámetros de extrema confianza. Después de obtener los resultados de los dos coeficientes se hizo el cálculo del nivel de competencia de cada profesional como posible experto, seleccionando aquellos con una puntuación de $K \geq 0.8$ y ≤ 1 (Alto).

Luego el grupo de expertos con puntuaciones altas, realizó una investigación bibliográfica con ayuda de las autoras del presente trabajo, buscando en lo posible identificar aquellos modelos existentes, de fácil aplicación y que permitan establecer e incorporar elementos de carácter integral y práctico en su estructura, sirviendo como guía de análisis al momento de efectuar la fase de diagnóstico y propuesta a través del desarrollo de un modelo propio.

- **Actividad 2. Revisión bibliográfica:** las autoras realizaron una revisión donde seleccionaron aquellos modelos de planificación estratégica que más se adecuen al contexto y situación actual de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, posterior a esto el panel de especialistas realizó la respectiva evaluación.

Una vez conformado el cuadro de los diferentes modelos de planificación estratégica los expertos procedieron a realizar las votaciones para selección del modelo, donde se consideró la cantidad de votos negativos (V_n) y el total de votos (V_t), seleccionando el modelo de planificación estratégica con el valor mayor a 0,70.

3.6.2.FASE 2: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

- **Actividad 1. Realización de una entrevista:** fue dirigida al director administrativo de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.
- **Actividad 2. Diseño de encuestas:** con ayuda de la herramienta del cuestionario se diseñó dos encuestas una dirigida hacia los estudiantes y otra hacia los empleados, la primera para determinar la percepción que los estudiantes tienen sobre la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C y la enfocada en los empleados para evaluar la gestión administrativa, esta se estructuró con preguntas claras, de fácil comprensión, objetivas y precisas que ayudaron a diagnosticar la situación actual de la institución.
- **Actividad 3. Aplicación de las encuestas.** una vez diseñadas las encuestas se aplicaron a la muestra seleccionada. Para medir la fiabilidad y validez de los resultados se utilizó el alfa de Cronbach, un instrumento de medida y cuyo valor debe ser igual o mayor a 0,70 para ser fiable.
- **Actividad 4: Análisis PEST:** Luego se procedió a realizar un análisis del macro entorno de la escuela de conducción, con la ayuda del PEST, el cual está compuesto por los factores: Políticos, Económicos, Sociales; Tecnológicos, los mismos que fueron de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de la institución.
- **Actividad 5. Análisis FODA:** se realizó un análisis estratégico tanto externo como interno. Es decir, un análisis cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual aportó una visión global de la situación de la escuela de conducción para el diseño de las estrategias.

- **Actividad 6. Elaboración de las Matrices de evaluación de los factores externo (MEFE) y la de factores internos (MEFI):** con ayuda de los resultados del análisis FODA, se realizó una lista de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) con los que cuenta la escuela de conducción, permitiendo conocer con detalle su impacto en la institución. Dichas matrices se desarrollaron a través de cinco pasos:

1. Se elaboró una lista separando los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades), identificados en el análisis FODA.
2. Se le asignó a cada factor una ponderación que fue entre 0,0 (no importante) y 0,1 (Muy importante), después se realizó la ponderación que tiene dicho factor para alcanzar el éxito en el mercado donde participa. La suma de toda esta ponderación deberá ser igual a 1.
3. Se determinó a cada factor externo e interno una calificación de 1 a 4 puntos, siendo: 4= oportunidad o fortaleza mayor; 3= oportunidad o fortaleza menor; 2 = Amenaza o debilidad menor; y 1 = Amenaza o debilidad mayor.
4. Seguidamente se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar la puntuación ponderada.
5. Finalmente se sumó las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el objetivo de establecer la puntuación ponderada total de la escuela de conducción.

Entonces la puntuación ponderada total más alta posible de 4.0 indicara que la organización responde sorprendentemente bien a las oportunidades y amenazas existentes del mercado. Un 2.5 sería una puntuación ponderada total promedio. Y la puntuación total más baja posible de 1.0 reflejaría que las estrategias de la empresa no están ayudando a evitar las amenazas externas ni a capitalizar a las oportunidades de la institución.

- **Actividad 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter:** se utilizó con el fin de realizar un análisis del micro entorno sobre el cual se desenvuelve

la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, ayudando a identificar los elementos internos que influyen en la institución, permitiendo la creación de estrategias adecuadas para sobrevivir y prosperar en el mercado.

3.6.3.FASE 3: DESARROLLAR EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SELECCIONADO, PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

A continuación, se desglosa los pasos para el desarrollo de modelo de gestión estratégica:

- Determinación de la estructura del modelo de planificación estratégica seleccionado, para la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.
- Elaboración del modelo de planificación estratégica seleccionado.

A partir de la información obtenida en las fases anteriores se desarrolló el modelo de planificación estratégica, el cual se conformó de la siguiente manera:

- **Desarrollo de la declaración de la misión, visión y valores corporativos:** en este apartado se presentó la misión, visión y valores corporativos de la escuela de conducción enfocada en los resultados obtenidos de los análisis micro y macro entorno de la institución.
- **Realización de una evaluación interna y externa:** para llevar a cabo las auditorias se aplicó un análisis FODA, luego se procedió a realizar las respectivas auditorias.
- **Establecimiento de objetivos estratégicos:** para esto se analizó cuidadosamente la misión, visión y el FODA, se revisó material histórico de la institución con el fin de identificar los ejes estratégicos, luego de desagregó la misión y visión en extractos para establecer e integrar de mejor manera los ejes estratégicos.
- **Creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas:** aquí se analizó y evaluó detenidamente la matriz FODA, la Matriz de

evaluación de factores externos (MEFE) y Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Después se analizó y evaluó detalladamente los objetivos estratégicos planteados.

- **Plan estratégico periodo 2018-2023:** por últimos la formulación de estrategias, que se diseñaron con el fin de aprovechar los recursos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Un plan estratégico fomenta la vinculación entre los órganos de decisión, administrativos y los distintos grupos de trabajo, las empresas ecuatorianas necesitan vincularse a la planificación estratégica debido a que es una herramienta de gestión que permite determinar los pasos a seguir, la metodología a emplearse y determinar el tiempo para el cumplimiento de los objetivos. Por lo que esta investigación se centra en elaborar un plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C para el periodo 2018-2023. A continuación, se exponen los resultados de este trabajo.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA RELACIONADOS AL OBJETO DE ESTUDIO

Para lograr identificar los diferentes modelos de planificación estratégica relacionados al objeto de estudio se realizaron dos actividades:

1. Primero se aplicó el método Delphi, donde se conformó un panel de 20 expertos de manera aleatoria, para esto se solicitó al director los perfiles profesionales y hojas de vida de los empleados de la escuela de conducción, escogiendo aquellos que contaban con dos o más años en la institución, nivel académico superior, y más de un año de experiencia en la labor desarrollada, luego se les comunico por correo electrónico que fueron seleccionados, para que estos confirmen su participación en el proceso de investigación.

Una vez confirmada la participación de los especialistas seleccionados y brindar mayor fiabilidad a la selección final del panel de especialistas se realizó la determinación del “Coeficiente de competencia (K_c)” del experto, la determinación del “Coeficiente de argumentación (K_a)” del experto, esta información fue enviada por correo electrónico a los especialistas de manera individual, los cuales enviaron sus respuestas y así las autoras de la investigación procedieron a realizar el cálculo del nivel de competencia de cada profesional como posible experto,

seleccionando aquellos con una puntuación de $K \geq 0.8$ y ≤ 1 (Alto). A continuación, se detalla lo expuesto anteriormente:

COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K_c) DEL EXPERTO

Para la determinación del coeficiente de competencia (K_c), los expertos expresaron su autoevaluación sobre el tema de investigación, el cual consistió en una escala creciente del 1 al 10 donde se evaluó:

- Su apreciación de su calificación científica académica.
- Sus años de experiencia.
- Resultados alcanzados en su labor profesional como experto y el
- Conocimiento general que posee sobre el problema planteado.

Para esto el panel de especialistas marco con una cruz la casilla que ellos estimaron pertinente con ayuda de una ecuación, lo cual se expresa en el siguiente cuadro:

$$K_c = \text{Valoración experto} \times 0.1 \text{ [4.1]}$$

Cuadro 4. 1. Coeficiente de competencia (K_c) del experto.

Expertos	Valoración experto										$K_c = \text{Valoración experto} \times 0.1$	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
1											x	1,00
2											x	0,80
3											x	0,80
4						x						0,50
5							x					0,60
6								x				0,70
7									x			0,70
8										x		0,70
9											x	0,90
10											x	0,90
11											x	0,90
12							x					0,60

13		x	0,90
14	x		0,10
15	x		0,10
16		x	0,30
17		x	0,50
18	x		0,20
19		x	1,00
20		x	1,00

Fuente. Elaboración propia.

COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (K_a) DEL EXPERTO

Una vez determinado el coeficiente de competencia se procedió a estimar el coeficiente de argumentación (K_a), aquí los especialistas se autoevaluaron con los parámetros de: alto, medio y bajo, las características de: conocimiento teórico, experiencia obtenida, capacidad de análisis, comprensión del problema, amplitud de enfoques, conocimiento del estado actual del problema y el nivel de motivación por resolver el problema. Los expertos tuvieron que marcar con una cruz la casilla que ellos estimaron correspondiente:

Cuadro 4. 2. Valoración del Coeficiente de Argumentación

Valoración del grado de conocimiento del tema			
Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en el planteamiento de sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento teórico	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Capacidad de análisis	0,05	0,05	0,05
Amplitud de enfoques	0,05	0,05	0,05
Conocimiento del estado actual del problema	0,05	0,05	0,05
Nivel de motivación por resolver el problema	0,05	0,05	0,05

Fuente. Benalcázar (2014).

Cuadro 4. 3. Resultados del Coeficiente de Argumentación Ka

Fuente de Argumentación	Exp. N° 01			Exp. N° 2			Exp. N° 3			Exp. N° 04			Exp. N° 05			Exp. N° 06			Exp. N° 07			Exp. N° 08		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento teórico	0,30			0,20			0,20			0,30			0,30			0,20			0,30			0,30		
Experiencia obtenida	0,50			0,50			0,50			0,50			0,50			0,50			0,50			0,50		
Capacidad de análisis		0,05		0,05			0,05			0,05				0,05		0,05			0,05				0,05	
Amplitud de enfoques	0,05			0,05			0,05			0,05				0,05			0,05		0,05				0,05	
Conocimiento del estado actual del problema	0,05			0,05				0,05		0,05			0,05			0,05			0,05			0,05		0,05
Nivel de motivación por resolver el problema	0,05			0,05	0,05		0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05		0,05
Total	0,95	0,05		0,90	0,05		0,85	0,05		1,00			0,90	0,10		0,85	0,05		1,00			0,90	0,10	

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. 4. Resultados del Coeficiente de Argumentación Ka

Fuente de Argumentación	Exp. N° 09			Exp. N° 10			Exp. N° 11			Exp. N° 12			Exp. N° 13			Exp. N° 14			Exp. N° 15			Exp. N° 16		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento teórico	0,30						0,10			0,10		0,20			0,10		0,10			0,10			0,10	
Experiencia obtenida	0,50						0,20			0,20		0,40			0,20		0,20			0,20			0,20	
Capacidad de análisis	0,05				0,05					0,05			0,05		0,05				0,05			0,05		0,05
Amplitud de enfoques	0,05						0,05		0,05				0,05		0,05		0,05			0,05				0,05
Conocimiento del estado actual del problema	0,05						0,05		0,05				0,05		0,05		0,05			0,05				0,05
Nivel de motivación por resolver el problema		0,05					0,05			0,05		0,05			0,05				0,05			0,05		0,05
Total	0,95	0,00			0,05	0,45		0,10	0,40		0,65	0,15		0,15	0,35		0,10	0,40		0,10	0,40		0,15	0,35

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. 5. Resultados del Coeficiente de Argumentación Ka

Fuente de Argumentación	Exp. N° 17			Exp. N° 18			Exp. N° 19			Exp. N° 20		
	Alto	Medio	Bajo									
Conocimiento teórico		0,20				0,10			0,10		0,20	
Experiencia obtenida		0,40				0,20			0,20		0,40	
Capacidad de análisis			0,05			0,05			0,05			0,05
Amplitud de enfoques			0,05		0,05			0,05				0,05
Conocimiento del estado actual del problema			0,05		0,05			0,05				0,05
Nivel de motivación por resolver el problema		0,05				0,05			0,05		0,05	
Total		0,65	0,15		0,10	0,40		0,10	0,40		0,65	0,15

Fuente. Elaboración propia.

Los cuadros 4,3; 4,4; y 4,5; detallan los resultados de la autoevaluación del panel de especialistas en relación al Coeficiente de argumentación K_a , donde los parámetros fueron: conocimiento teórico, experiencia obtenida, capacidad de análisis, amplitud de enfoques, conocimiento del estado actual del problema y nivel de motivación por resolver el problema, esta evaluación se realizó en niveles de alto, medio y bajo. Los resultados con puntuación más alta son los siguientes: 0,95; 0,90; 0,85 y 1,00. Los valores con promedio medio fueron de: 0,65; y los de resultados más bajos son: 0,45; 0,40; y 0,35; estos valores en conjunto con los del Coeficiente de experto K_e , fueron utilizados para calcular el nivel de competencia de cada profesional, y así seleccionar aquellos que obtenga una calificación alta como el panel de expertos de la investigación.

CÁLCULO DEL NIVEL DE COMPETENCIA DE CADA PROFESIONAL COMO POSIBLE EXPERTO

Para finalizar la selección del panel experto, las autoras procedieron aplicar la siguiente formula:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a) \text{ [4.2]}$$

Donde tomaron los resultados del coeficiente de competencia y del coeficiente de argumentación, para así seleccionar aquellos que obtuvieron como resultado final un K es ≥ 0.8 y ≤ 1 (Alto). Y para esto se utilizó la siguiente escala de valores:

Cuadro 4. 6. Escala de Valores del Nivel de Competencia de Expertos.

Rango	Nivel de competencia
Si K es ≥ 0.8 y ≤ 1	Alto
Si K es ≥ 0.5 y ≤ 0.8	Medio
Si K es ≤ 0.5	Bajo

Fuente. (Moráguez Iglesias, 2006 citado por Benalcázar, 2014)

Cuadro 4. 7. Cálculo del nivel de competencia de cada profesional como posible experto.

Cálculo del nivel de competencia de cada profesional como posible experto		
Nº	Valoración	Nivel de competencia

Experto N° 1	0,98	Alto
Experto N° 2	0,85	Alto
Experto N° 3	0,83	Alto
Experto N° 4	0,95	Alto
Experto N° 5	0,90	Alto
Experto N° 6	0,88	Alto
Experto N° 7	0,95	Alto
Experto N° 8	0,95	Alto
Experto N° 9	1,00	Alto
Experto N° 10	0,68	Medio
Experto N° 11	0,68	Medio
Experto N° 12	0,68	Medio
Experto N° 13	0,48	Bajo
Experto N° 14	0,50	Bajo
Experto N° 15	0,48	Bajo
Experto N° 16	0,25	Bajo
Experto N° 17	0,25	Bajo
Experto N° 18	0,33	Bajo
Experto N° 19	45,00	Bajo
Experto N° 20	0,30	Bajo

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. 8. Selección final del panel de expertos

Expertos seleccionados		
N°	Valoración	Nivel de competencia
Experto N° 1	0,98	Alto
Experto N° 2	0,85	Alto
Experto N° 3	0,83	Alto
Experto N° 4	0,95	Alto
Experto N° 5	0,90	Alto
Experto N° 6	0,88	Alto
Experto N° 7	0,95	Alto
Experto N° 8	0,95	Alto
Experto N° 9	1,00	Alto

Fuente. Elaboración propia.

El cuadro 4.7, detalla la valoración total del cálculo del nivel de competencia de los 20 especialistas como posibles expertos, donde se muestran sus valores y nivel de competencia respectivamente.

2. En el cuadro 4.8; se expresa la selección final de expertos, siendo un total de nueve especialistas, lo que obtuvieron calificación alta. Posteriormente las autoras de la investigación realizaron una revisión bibliográfica, seleccionando aquellos modelos de planificación estratégica que más se adecuen al contexto y situación actual de la escuela de conducción, los cuales fueron sencillos y de fácil aplicación permitiendo establecer e incorporar elementos de carácter integral y práctico en su estructura, sirviendo como guía de análisis al momento de efectuar la fase de diagnóstico y propuesta a través del desarrollo de un modelo propio.

Cuadro 4. 9. Modelos de planificación estratégica

N.º	Autores	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
1	Fred David (1994)	Identificar la misión actual, objetivos y estrategias. Auditoría externa (amenazas y oportunidades). Fijar misión de la compañía. Realizar auditoría interna (fortalezas y debilidades) Fijar objetivos. Fijar estrategias. Asignar recursos. Medir y evaluar resultados.	Análisis DAFO
2	Johnson y Scholes (2001)	Expectativas y propósitos: el ambiente, la Capacidad Estratégica y las Expectativas y propósitos. Elección Estratégicas: Estrategias de negocio, a nivel corporativo e internacional, las Direcciones y métodos de desarrollo. Implementación de la estrategia: Organizar, Posibilitar, Gestionar el cambio.	Análisis DAFO
3	Goodstein-Nolan – Pfeiffer S.F.	Planeación para planear. Búsqueda de valores. Formulación de la misión. Diseño de la estrategia. Integración de los planes de acción. Planeación de las contingencias. Implementación.	Monitoreo del entorno. Consideraciones para su aplicación. Auditorías del desempeño. Análisis de brechas.
4	Philip Kotler. (1998)	Misión. Análisis del entorno externo. Análisis del entorno interno. Formulación de los objetivos. Formulación de la estrategia. Formulación de programas de acción. Ejecución. Feedback y control.	Análisis DAFO
5	Marina Menguzzatto, (1984)	Misión. Análisis del entorno. Análisis interno. Objetivos generales. Estrategia actual. Análisis del problema estratégico. Búsqueda de estrategias posibles. Estudios viabilidad.	Análisis DAFO. Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG. Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva.

		Estudio de estrategias alternativas y elecciones de la estrategia. Implementación.	Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. Matriz ADL (posición competitiva madurez)
6	Eugenio Yañez	Misión Grupos de implicados Factores claves Unidades y direcciones estratégicas Matriz DAFO Problema estratégico general Solución estratégica general Escenarios Visión Pienselo 40 veces Opciones de acción estratégica Decisiones estratégicas Barreras a superar y planes de acciones.	Análisis DAFO.
7	Jean Poul Sallenave (1992)	Análisis interno (fortalezas y debilidades) Análisis externo (amenazas y oportunidades) Diagnóstico. Objetivos. Análisis estratégico interno. Estrategia deseable. Análisis competitivo externo. Decisión estratégica. Estrategia realizable. Acción empresarial.	Análisis DAFO
8	Peter Wright; Charles Pringle; Jhon Pernel; Mark Kroll (1994)	Diagnóstico estratégico (interno y externo) Definición de la dirección organizacional (misión, visión metas y objetivos) Formulación de la estrategia Implementación de la estrategia Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto.
9	Samuel Certo y Paul Peters. (1995)	Análisis ambiental. Establecer una dirección organizativa. Formulación de la estrategia. Ejecución de la estrategia. Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial
10	George A. Steiner (1996)	Plan estratégico Temas estratégicos. Análisis ambiental general. Expectativas principales accionistas. Alta dirección. (misión, políticas, metas, programas, estrategias) Planes tácticos. Presupuestos. Implantación. Resultados operacionales.	Análisis DAFO

11	G. R. Jones S.F	Misión y metas corporativas. Análisis externo. Análisis interno. Elección de estrategias. Estrategia de negocios, corporativa, análisis de portafolio. Estructura organizacional, conflictos políticos, control. Integración (estrategia, estructura, control)	Análisis DAFO
12	Roberto Pérez Llanes (1996)	Misión Implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad) Implicados internos. (consejo de administración, departamentos, trabajadores) Objetivos estratégicos. Análisis estratégico. (externo e interno) Factores claves de éxito. Competencias distintivas. Matriz DAFO. Estrategias genéricas. Políticas. Planes de contingencia. Estrategias por esfera. Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración. Soporte estratégico (segmentación) Estructura. Sistema de control. Cultura. Liderazgo. Planes de acción. Evaluación y control.	Análisis DAFO
13	Joan Goldsmith y Kenneth Cloke (1997)	Sueños Visión Objetivos Barreras Estrategias Planes de acción.	Análisis DAFO
14	trickland y A. Tonmson S.F	Fase 1. Definir el negocio y estrategias, una misión estratégica. Fase 2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño. Fase 3. Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados. Fase 4. Preparar y ejecutar el plan estratégico. Fase 5. Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.	Cadena de valor. Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter
15	Feermín O Rodríguez y Sonia Alemañi Ramos. (1998)	Análisis histórico. Estrategia actual. Misión. Análisis del contexto (amenazas y oportunidades). Análisis interno (fortalezas y debilidades). Análisis de las relaciones internas y externas. Problema estratégico general. Solución estratégica general. Estrategias generales y unidades estratégicas. Escenarios (positivo, negativo e intermedio) Visión. Elaboración de objetivos generales. Análisis de las brechas. Elaboración de las políticas. Análisis de otros factores de cambio necesarios. Elaboración de opciones estratégicas. Estudio de viabilidad, evaluación y selección de estrategias contingente.	Telaraña de contexto. Análisis tendencial. Matriz plazo intensidad. Matriz DAFO Instrumento para análisis de brecha.

		Elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación.	
16	Xavier Gimbert (1998)	Reflexión sobre los conceptos claves (misión, visión, objetivos, valores, estrategias y políticas) Análisis del entorno (actual y futuro) Análisis de la empresa (actual y futuro) Replanteamiento de los conceptos claves Estrategias genéricas Factores claves de éxito	Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Mapa estratégico del sector La cadena de valor
17	Carlos Lazo Vento Glicería Gámez Reynaldo Fernández (1998)	Misión Procesos estratégicos claves. Implicados principales. Diagnóstico estratégico. Escenario tendencial. Visión. Objetivos generales. Revisión de las direcciones estratégicas. Objetivos estratégicos por ARC. Programas de implantación. Implementación municipal. Diseño estrategia empresarial. Diseño estrategia municipal. Amplia divulgación, compromiso, negociación de los objetivos.	Matriz DAFO.
18	Joaquín Rodríguez Valencia (1999)	Actual postura estratégica. Análisis del entorno. Análisis interno. Valores, aspiraciones de los gerentes. Presiones y responsabilidad social. Rango limitado de alternativas y de estrategias. Plan estratégico. Plan mediano plazo. Plan cortó plazo. Implementación/ Resultad	Análisis DAFO Cadena de valor
19	Rogelio Gárciga Marrero. (1999)	Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno. Visión Misión (cultura, profesión, principios) Objetivos generales estratégicos. Análisis de las estrategias actuales. Determinación de la brecha estratégica. Formulación de las estrategias, evaluación y selección. Implementación.	Análisis DAFO
20	Guillermo Ronda Pupo (2001)	Análisis estratégico. Aprendizaje para mejorar desempeño. Valores compartidos. Valores finales (misión, visión y objetivos). Formulación de la estrategia. Implementación de la estrategia. Control estratégico proactivo.	Matriz de evaluación de los efectos de los impactos. Matriz de evaluación de valores compartidos. Matriz para el aprendizaje. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente. Elaboración propia

El cuadro 4,9; detalla los diferentes modelos de planificación estratégica seleccionados por las autoras, luego los expertos realizaron la evaluación donde el siguiente paso fue realizar las votaciones para seleccionar el modelo más adecuado, donde se consideró la cantidad de votos negativos (Vn) y el total de

votos (Vt), seleccionando el modelo de planificación estratégica con el valor mayor a 0,70, utilizando la siguiente formula:

$$\left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) > 0.70 \text{ [4.3]}$$

Donde:

Vn: Cantidad de votos negativos.

Vt: Total de votos.

Cuadro 4. 10. Votación de expertos para la selección del modelo de planificación estratégica.

Nº	Modelos	Si	No	1-(VN/VT)
1	Fred David (1994)	8	1	0,89
2	Johnson y Scholes (2001)	3	6	0,33
3	Goodstein- Nolan – Pfeiffer S.F.	2	7	0,22
4	Philip Kotler. (1998)	1	8	0,11
5	Marina Menguzzatto, (1984)	4	5	0,44
6	Eugenio Yañez	1	8	0,11
7	Jean Poul Sallenave (1992)	5	4	0,56
8	Peter Wright; Charles pringle; Jhon Pernell; Mark Kroll (1994)	2	7	0,22
9	Samuel Certo y Paul; Peters. (1995)	3	6	0,33
10	George A. Steiner (1996)	1	8	0,11
11	G. R. Jones S.F	2	7	0,22
12	Roberto Pérez Llanes (1996)	5	4	0,56
13	Joan Goldsmith y keneth Cloke (1997)	6	3	0,67
14	trickland y A. Tonmson S.F	3	6	0,33
15	Feermín O Rodríguez y Sonia Alemañi Ramos. (1998)	4	5	0,44
16	Xavier Gimbert (1998)	2	7	0,22
17	Carlos Lazo Vento Glicería Gámez Reynaldo Fernández (1998)	4	5	0,44
18	Joaquín Rodríguez Valencia (1999)	2	7	0,22
19	Rogelio Gárciga Marrero. (1999)	3	6	0,33
20	Guillermo Ronda Pupo (2001)	5	4	0,56

Fuente. Elaboración propia.

Siendo el modelo seleccionado el desarrollado por Fred David (1994), con una votación de 0,89.

Cuadro 4. 11. Modelo de planificación estratégica seleccionado

Nº	Modelo	Si	No	1-(VN/VT)
1	Fred David (1994)	8	1	0,89

Fuente. Elaboración propia

Según el argumento del panel de experto el modelo seleccionado fue el de Fred David (2003), debido que este hace referencia al principio sistemático, es decir específica la interacción de los componentes de la institución respecto a sí misma, por medio de tres componentes: la formulación, la implementación y evaluación de la estrategia. Además, establece una relación entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. Una vez identificado y seleccionado el modelo de planificación estratégica a seguir, se procedió a realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la escuela de conducción.

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C.

Para la realización del diagnóstico de la situación actual de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, como primera actividad se aplicó una entrevista dirigida al director de la institución, obteniendo los siguientes resultados:

ENTREVISTA

La Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, nace ante la necesidad de formar conductores profesionales, para ser un referente en la educación a regulaciones legales de los organismos gubernamentales, es aprobada por medio de la Resolución Legal N.º 023-DIR-2010 de 27 de enero de 2010, como una institución fuerte, unida y democrática,

gozando de todos los derechos contemplados en la Constitución de la República del Ecuador.

La Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, posee un plan estratégico desactualizado, el mismo que está incidiendo en la gestión administrativa de la institución, por tal motivo el objetivo de esta investigación es actualizar dicho plan buscando alternativas para contribuir a la mejora de la gestión.

Partiendo de lo prescrito, se aplicó una entrevista al director administrativo de la institución, logrando determinar que la escuela de conducción cuenta con una trayectoria institucional como todas, comenzó con pocos estudiantes y con una infraestructura pequeña, pero esto con los años ha mejorado, porque en la actualidad la demanda de estudiantes es mayor y la infraestructura es idónea para ejercer un buen servicio.

Al indagar si la escuela de conducción cuenta con misión, visión y objetivos institucionales, el entrevistado respondió: que estos tres aspectos estratégicos fueron creados desde el inicio de la institución, como parte del desarrollo y con las metas propuestas, pero no han sido actualizados hasta el momento.

Así mismo el director mencionó, que la institución se caracteriza por fortalezas como: ser un referente en la educación profesional de choferes; mantener un estatus acorde con la tecnología moderna y contar con docentes de tercer nivel con experiencia. Mientras que como oportunidades describió que la escuela de conducción cuenta con un personal administrativo capacitado, posee aulas, vehículos y centro de cómputo propio, además brinda a los ciudadanos una profesión con conocimientos de causa.

Por otro lado, señaló que la principal debilidad es la falta de recursos económicos por la situación que vive actualmente el país y su principal amenaza es el desinterés de parte de un campo minúsculo de no cumplir con la demanda de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).

El entrevistado también indicó, que existen situaciones externas que inciden de forma negativa en la escuela de conducción, como son las exigencias de la

Agencia Nacional de Tránsito, que muchas veces no se relacionan con la realidad que vive el conductor profesional.

También se investigó sobre cuál es la competencia y como esta influye en el desarrollo de la institución, donde el director respondió: “son las escuelas del mismo género que están a pocos kilómetros”. Por lo que han desarrollado estrategias siendo la principal mantener permanentemente el ritmo de educación acorde con las exigencias de la Agencia Nacional de Tránsito.

Para conocer un poco más sobre la planificación estratégica de la institución se indago al entrevistado, sobre los resultados que ha obtenido a través de su aplicación, siendo su respuesta: “la planificación estratégica en mis años de experiencia ha sido de gran utilidad porque me ha permitido tomar decisiones más efectivas para la solución de los problemas administrativos que han surgido, logrando resolverlos con éxito y liderazgo”.

Finalizando la entrevista se le pregunto al director administrativo si cree que la aplicación de un plan estratégico mejorara la gestión administrativa de la Escuela de Conducción, donde acotó que todo lo que aporte al crecimiento institucional ayudará a que esta mejore siempre y cuando este plan esté ligado con las normas, leyes y reglamentos que rigen el accionar de la institución.

ENCUESTA

Se realizaron dos encuestas una dirigida hacia los estudiantes de la escuela de conducción, cuya población fue un total de 284 alumnos, como fue una población finita se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N(K^2)P*Q}{E^2(N-1)+K^2*P*Q} [4.4]$$

Donde:

N = población o universo

E = Error admisible $(0,05)^2$

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de satisfacción (0,05)

q = probabilidad de insatisfacción (0,95)

K = coeficiente de confiabilidad $(1,96)^2$

Reemplazando datos se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{284(1,96)^2 0,05 \times 0,95}{0,05^2(284 - 1) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}$$

$$n = \frac{284(3,8416)0,05 \times 0,95}{0,0025(283) + 3,8416 \times 0,05 \times 0,95}$$

$$n = \frac{51,8232}{0,7075 + 0,1825}$$

$$n = \frac{51,8232}{0,89}$$

$$n = 58$$

Obteniendo de esta manera una muestra de **58** estudiantes a quienes se encuestaron aplicando un muestreo probabilístico aleatorio. En cuanto a la encuesta dirigida hacia los empleados se aplicó a todos ellos siendo un total de **51** personas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

ALFA DE CRONBACH

Para un análisis fiabilidad a los resultados de la encuesta se aplicó el Alfa de Cronbach, brindándole seguridad y validez a los datos, y así se disminuyó el margen de error aleatorio, destacando que para que el Alfa de Cronbach sea válido debe ser superior a 0,70; este valor se obtuvo con la aplicación del programa estadístico SPSS y fue aplicado a los 9 ítems de evaluación de la encuesta dirigida a los estudiantes, a continuación, los detalles:

Cuadro 4. 12. Análisis de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,906	7

Fuente. Datos del programa SPSS

El cuadro 4,12; demuestra que el Alfa de Cronbach de la encuesta dirigida a estudiantes de la institución evaluada es de 0,90; comprobando así que dichos resultados que se detallaran posteriormente están libres de errores aleatorios y sistemáticos, demostrando que las autoras lograron medir lo planteado. Por lo tanto, se exponen los resultados más relevantes:

1. ¿Qué le motivo ingresar a la escuela de conducción, Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?

Cuadro 4. 13. Motivos para ingresar a la escuela de conducción.

	Frecuencia	Porcentajes
Infraestructura	7	12,1%
Precio	5	8,6%
Preparación de los docentes	25	43,1%
Calidad de los vehículos	9	15,5%
Horarios	12	20,7%
Total	58	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

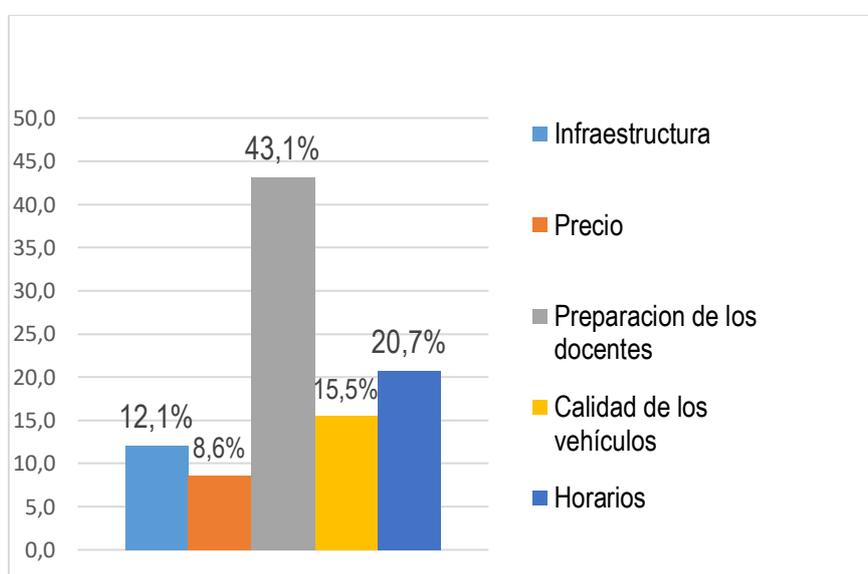


Gráfico 4. 1. Motivos para ingresar a la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

Análisis

Se evaluó porque motivo los estudiantes decidieron ingresar a la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto, indicando que el 12,10% lo hizo por la infraestructura, el 8,6% lo motivo el precio, el 43,10% se decidió por la preparación de los docentes, el 15,5% por la calidad de los vehículos y el 20,7% por los horarios. A partir de estas cifras se establece que la mayor parte de los alumnos seleccionó la escuela de conducción por la preparación de los docentes, donde se concuerda con los estudios de Torres (2014): “el “docente deseado” o

el “docente eficaz” es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador que domina los saberes -contenidos y pedagogías- propios de su ámbito de enseñanza” (p. 02).

2. ¿Los docentes le brindan seguridad a la hora del proceso enseñanza - aprendizaje?

Cuadro 4. 14. Seguridad a la hora del proceso enseñanza-aprendizaje

	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	45	77,6%
A veces	4	6,9%
En ocasiones	8	13,8%
Nunca	1	1,7%
Total	58	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

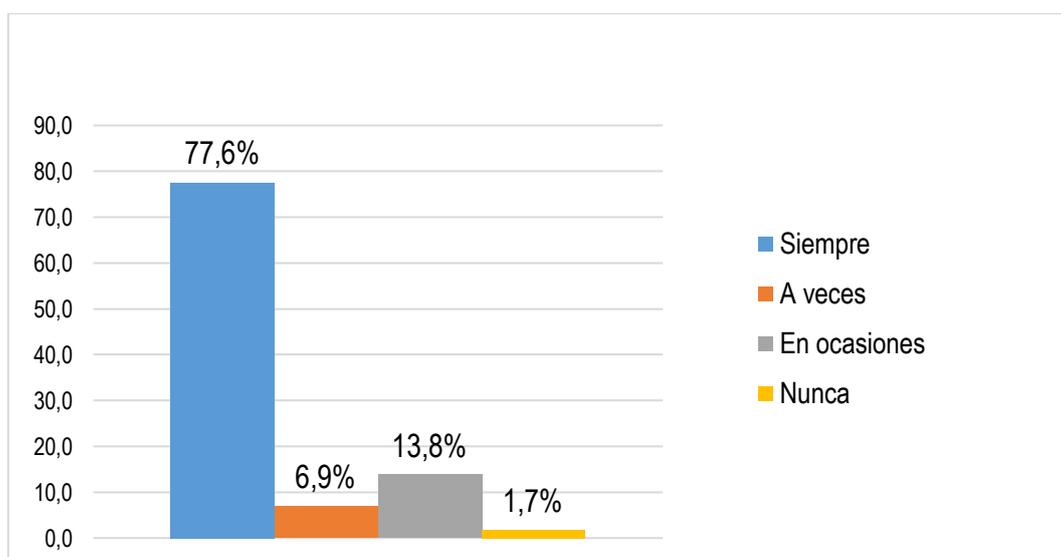


Gráfico 4. 2. Seguridad a la hora del proceso enseñanza-aprendizaje

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

Análisis

Como segundo parámetro se consideró indagar la seguridad a la hora del proceso enseñanza – aprendizaje, donde el 77,60% de los estudiantes señalaron que siempre siente seguridad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además el 6,9% indicó que a veces, mientras que el 14,8% en ocasiones, y por último el

1,7% manifestó que nunca. Según Valencia (2016), la formación integral es un proceso educativo teórico – práctico que cubre varias dimensiones, mediante las cuales, los estudiantes adquieren y desarrollan de manera permanente conocimientos, destrezas y aptitudes; e identifican, generan y asumen valores y actitudes para su realización humana y su participación activa, crítica y creativa en el mundo social y productivo. Por lo que se demuestra el porqué de la mayoría de estudiantes sienten dicha seguridad.

3. ¿Cómo considera usted, el tiempo dedicado a la enseñanza teórica – práctica de la escuela de conducción?

Cuadro 4. 15. Tiempo dedicado a la enseñanza teórica-práctica de la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Muy ágil	23	39,7%
Ágil	33	56,9%
Lento	2	3,4%
Muy lento	0	0,0%
Total	58	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

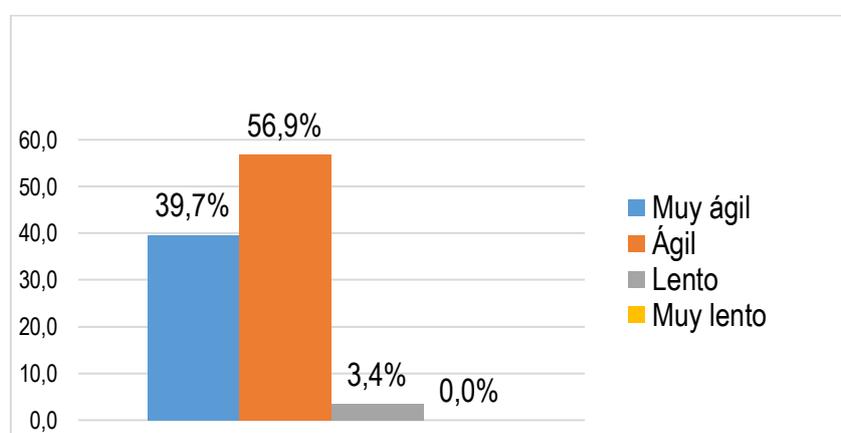


Gráfico 4. 3. Tiempo dedicado a la enseñanza teórica-práctica de la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

Análisis

También se encuestó para evaluar el tiempo dedicado a la enseñanza teórica – práctica de la escuela de conducción, estableciendo que el 39,70% de los estudiantes mencionaron que es muy ágil, así mismo el 56,9% dijo que dicho tiempo es ágil, no obstante, el 3,4% expresó que es lento. Estos resultados se

relacionan con la idea de Vargas (2016), “el aprendizaje efectivo depende en última instancia de la manera en que el tiempo se organiza, de la proporción de tiempo dedicado a la perseverancia de los estudiantes, o de su completo compromiso en el aprendizaje” (p. 01). Los docentes de la escuela de conducción son muy ágiles al momento de dedicarse a la enseñanza teórica – práctica.

4. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa durante el curso de conducción en cuanto a clases prácticas, teóricas, servicio al cliente o calidad de vehículos?

Cuadro 4. 16. Experiencia negativa durante el curso de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	0	0,0%
A veces	12	20,7%
En ocasiones	7	12,1%
Nunca	39	67,2%
Total	58	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

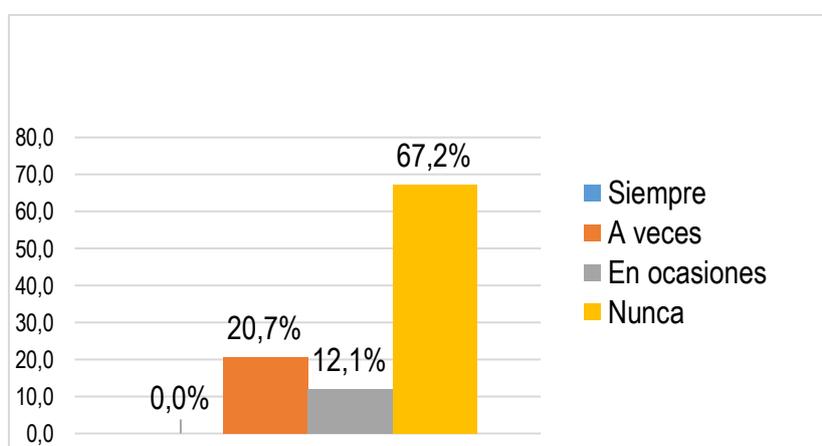


Gráfico 4. 4. Experiencia negativa durante el curso de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

Análisis

Las experiencias negativas afectan sin lugar a duda a la calidad del servicio, por lo que Pizzo (2013), indica: la calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones

imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia. Razón por lo que se indagó este aspecto obteniendo como resultado: el 20,70% indicó que a veces ha tenido experiencias negativas, el 12,10% manifestó que, en ocasiones, finalizando que el 67,20% nunca ha pasado por alguna experiencia negativa, demostrando que el servicio de la institución es ágil, flexible, oportuno, accesible y eficaz.

5. ¿Recomendaría a otras personas la escuela de conducción en donde usted sigue su curso?

Cuadro 4. 17. Recomendación a otras personas la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	33	56,9%
A veces	18	31,0%
En ocasiones	6	10,3%
Nunca	1	1,7%
Total	58	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

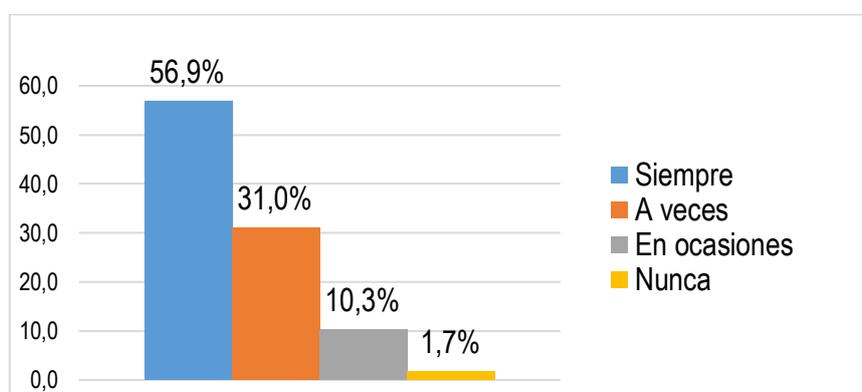


Gráfico 4. 5. Recomendación a otras personas la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

Análisis

A los estudiantes de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.PC, también se les preguntó si recomendarían a otras personas los servicios que oferta la institución estos señalaron: el 56,9% que siempre, el 31% a veces, el 10,3% en ocasiones, aunque el 1,7% expresó que nunca recomendarían los servicios de la institución. Relacionando estos datos con los estudios de Vargas (2016), se manifiesta: “cada vez que alguien se relaciona con

tu empresa, debería tener una experiencia satisfactoria. Si brindas experiencias excepcionales, la gente se da cuenta y, por consiguiente, las personas suelen manifestarse, lo cual origina referidos”. Sin duda el servicio que brinda la escuela de conducción desempeña un papel importante, porque a las personas les gusta que satisfagan sus expectativas, esto a su vez es una manera de potenciar las recomendaciones.

6. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la escuela de conducción?

Cuadro 4. 18. Medio donde se enteró de la existencia de la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Radio	2	3,4%
Televisión	5	8,6%
Web	0	0,0%
Revistas	9	15,5%
Periódicos	5	8,6%
Referencias de otras personas	37	63,8%
Total	58	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

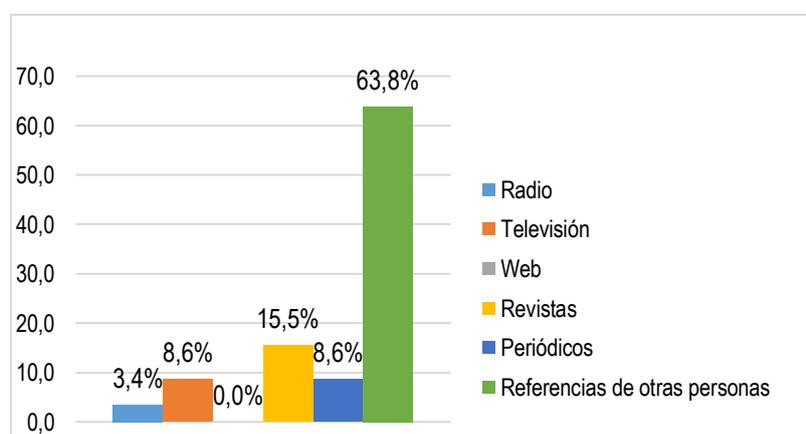


Gráfico 4. 6. Medio donde se enteró de la existencia de la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

Análisis

La publicidad ha sido de gran ayuda en el mundo de los negocios, al promover una sana competencia entre empresas, para Pizzo (2013) más allá de simple información, la mejor y más eficaz estrategia de publicidad tiene un propósito

adicional y muy importante: nos hace sentir algo sobre el producto. Al hacer que el cliente se conecte emocionalmente con el mensaje, se genera lealtad hacia la marca, lo que a la larga se traduce en mayores ventas. Relacionando este aspecto se indago a los estudiantes de la escuela de conducción como se enteró de la existencia de la escuela de conducción, donde el 3,4% de los encuestados señaló que se enteró de la escuela de conducción por medio de la radio, el 8,6% a través de la televisión, el 15,5% por medio de revistas y el 63,8% con referencias de otras personas.

7. ¿En términos generales cómo es el servicio que le brinda la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?

Cuadro 4. 19. En términos generales el servicio de la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	37	63,8%
Bueno	19	32,8%
Regular	2	3,4%
Malo	0	0,0%
Total	58	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

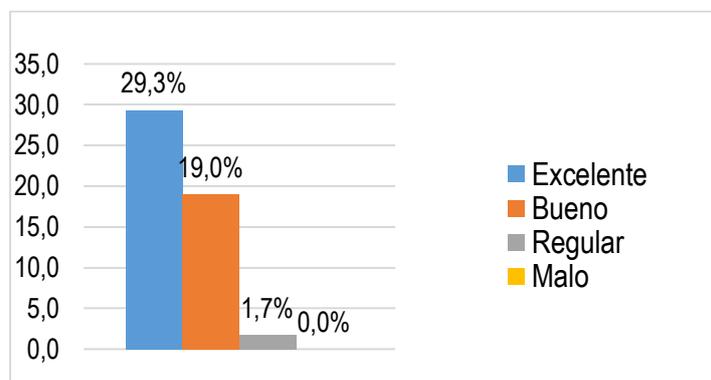


Gráfico 4. 7. En términos generales el servicio de la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

Análisis

La encuesta finalizó preguntándoles a los estudiantes que en términos generales como es el servicio ofertado por la institución, donde estos expresaron: con un 63,8% como excelente, el 32,8% lo calificó como bueno, mientras que el 3,4%

como regular. Esto se realizó considerando la importancia de la satisfacción del cliente, debido que Feigenbaum (2015), establece es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, motivo por lo que este aspecto debe de ser constantemente evaluado por medio de varias estrategias que ayuden a implementar acciones de mejora.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA HACIA LOS EMPLEADOS DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

ALFA DE CRONBACH

De igual manera, como en la encuesta dirigida hacia los estudiantes de la Escuela de Conducción también se realizó una encuesta hacia los empleados, a la cual también se le aplicó el análisis fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, esto se realizó con ayuda del programa estadístico SPSS a los 7 ítems obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 4. 20. Análisis de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	7

Fuente. Datos del programa SPSS

El cuadro 4,18; demuestra que el Alfa de Cronbach de la encuesta dirigida a los empleados de la institución evaluada fue de 0,96; comprobando así que dichos resultados que se detallaran posteriormente están libres de errores aleatorios y sistemáticos, a continuación, los datos más relevantes:

1. ¿Qué tiempo labora en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?

Cuadro 4. 21. Tiempo laborando en la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
1 a 3 años	10	19,6%
4 a 6 años	12	23,5%
7 a 9 años	20	39,2%
10 a más años	9	17,6%
Total	51	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

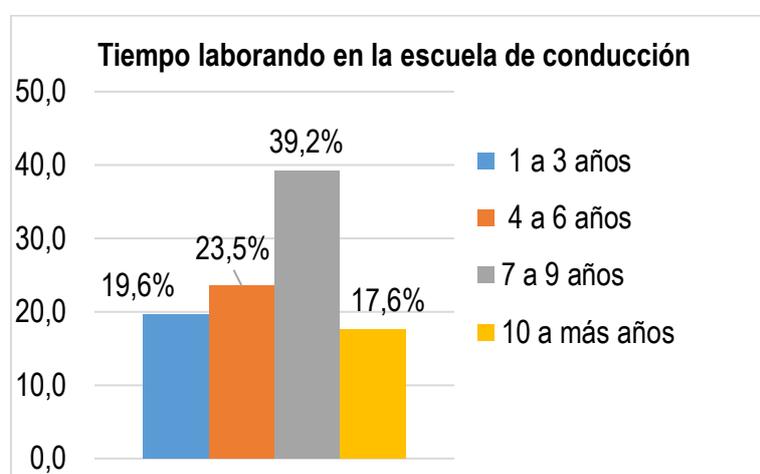


Gráfico 4. 8. Tiempo laborando en la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

Análisis

Según Fernández (2012), “una trayectoria profesional es una secuencia de puestos que incluye tareas y habilidades similares que los trabajadores trasladan a la empresa. Una cuestión importante para las empresas que contratan trabajadores especializados o profesionales es asegurarse de que se sienten valorados” (78). A partir de esta apreciación se interrogó a los empleados sobre el tiempo que estos laboran en la escuela de conducción estos respondieron: el 19,6% confirmó laborar de 1 a 3 años, el 23,5% de 4 a 6 años, el 39,2% de 7 a 9 años y el 17,6% de 10 a más años.

2. ¿Qué cargo desempeña en la escuela de conducción?

Cuadro 4. 22. Cargo que desempeñan los empleados

	Frecuencia	Porcentajes
Administrativo	5	9,8%
Docente práctico	5	9,8%
Docente teórico	37	72,5%
Guardia	3	5,95%
Servicios generales	1	2,0%
Total	51	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

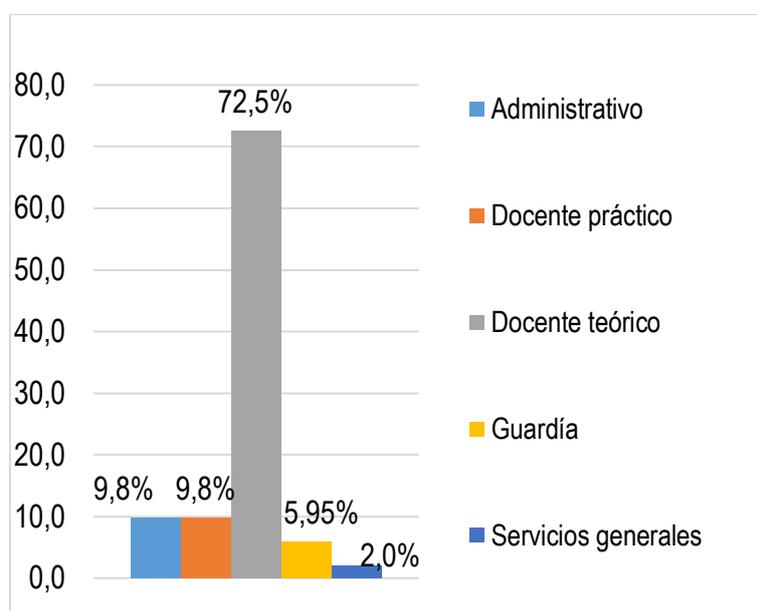


Gráfico 4. 9. Cargo que desempeñan los empleados

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

Análisis

Para Carrasco (2013) básicamente, por puesto o cargo de trabajo se entiende el conjunto de los objetivos, actividades y áreas de responsabilidad que debe asumir la persona que lo ocupe, para contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa en los plazos fijados. Así, a partir de esta definición, se puede afirmar que conocer el contenido y contexto de los puestos o cargos de trabajo que existente en la empresa es un proceso clave para el desarrollo de las actividades. Por lo que se evaluó a los empleados para establecer el puesto que

estos ocupan en la escuela de conducción, siendo respectivamente el 9,8% administrativo, el 9,8% docente práctico, el 72,5% docente teórico, el 5,95% son guardia, mientras que el 2,0% servicios generales.

3. Indique en que ámbito ha recibido capacitación por parte de la institución para el desarrollo de sus funciones

Cuadro 4. 23. Capacitación por parte de la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Atención al cliente	13	25,5%
Ley de tránsito	17	33,3%
Paquetes informáticos	0	0,0%
Otros	15	29,4%
Ninguno	6	11,8%
Total	51	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

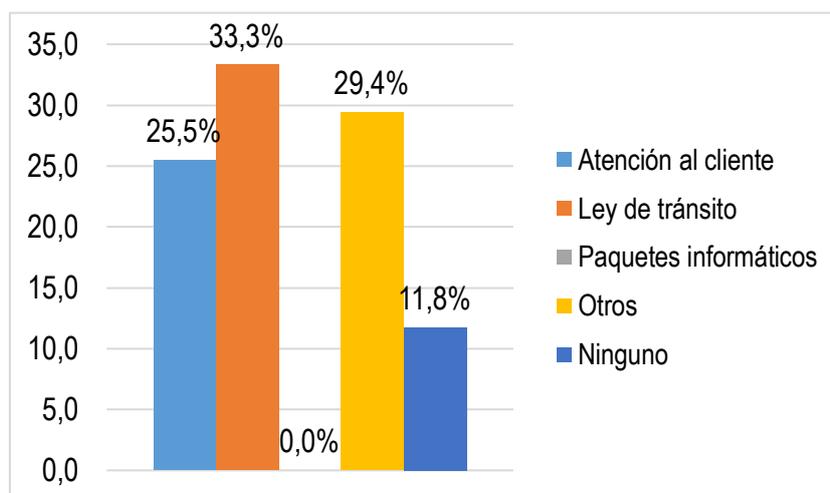


Gráfico 4. 10. Capacitación por parte de la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

Análisis

Como la capacitación es una herramienta fundamental para la administración del talento humano, Jamaica (2015), la define: “como un proceso planificado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos” (p, 3). Al evaluar este aspecto en la escuela de conducción se logró establecer que 25,5% de las capacitaciones han sido de atención al cliente, el 33,3% en temas de ley de

tránsito, y el 29,4% en otros temas el 11,08 en ningún de los temas y el 0,00% en paquetes informáticos.

4. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la escuela de conducción?

Cuadro 4. 24. Conocimiento de misión, visión y objetivos de la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	15	29,4%
A veces	18	35,3%
En ocasiones	12	23,5%
Nunca	6	11,8%
Total	51	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

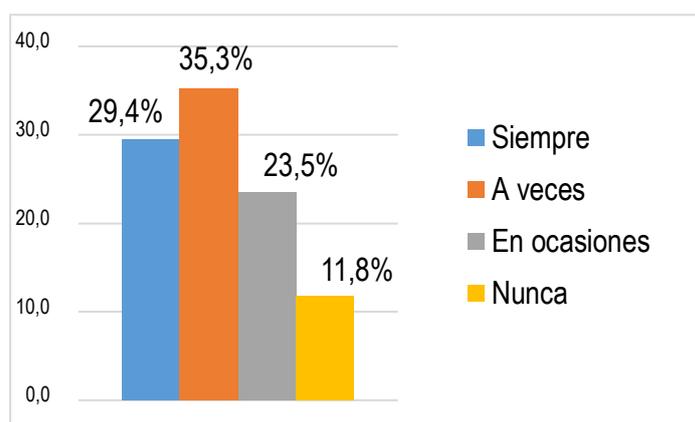


Gráfico 4. 11. Conocimiento de misión, visión y objetivos de la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

Análisis

También se consideró como punto clave el conocimiento de los empleados con respecto a la misión, visión y objetivos de la escuela de conducción, obteniendo como resultado: el 29,4% de los encuestados afirmó que siempre, el 35,3% sostuvo que a veces, el 23,5% en ocasiones y el 11,8 expresó que nunca. Por lo que Carrasco (2013), indica que: “definir de forma precisa la misión y visión de la empresa es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuestas” (p, 1). En ello la misión y visión permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de

crecimiento y desarrollo futuro, es en esencia y su base teórica, lo que justifica su existencia y para qué ha sido creada.

5. ¿Cree usted que el servicio que ofrece la escuela de conducción está mejor posicionado en el mercado que el de la competencia?

Cuadro 4. 25. Posicionamiento de la institución en el mercado

	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	24	47,1%
A veces	15	29,4%
En ocasiones	12	23,5%
Nunca	0	0,0%
Total	51	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

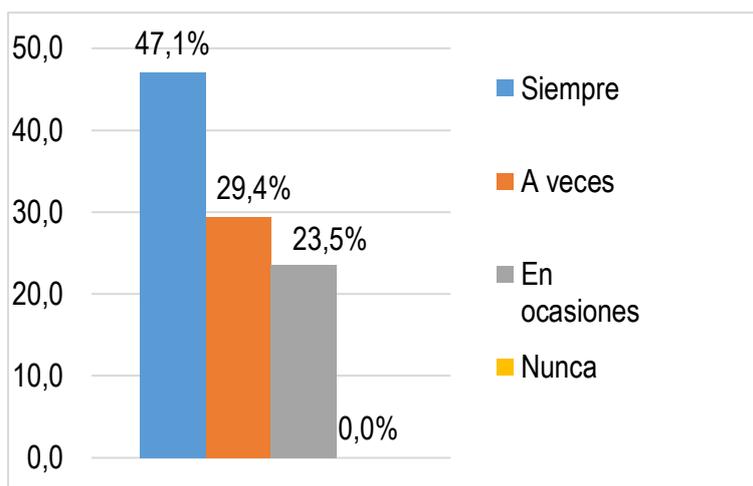


Gráfico 4. 12. Posicionamiento de la institución en el mercado

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

Análisis

El posicionamiento se refiere a la situación que guarda cada empresa o producto con respecto a sus competidores en el mercado meta o en un determinado segmento de ese mercado (Coca, 2012. p, 111). A partir de esta definición se encuestó a los empleados de la escuela de conducción para determinar cómo consideran el posicionamiento en el mercado en frente al de la competencia, especificando que el 47,1% considera que siempre, mientras que el 29,4% señaló que a veces, por último, el 23,5% indicó que en ocasiones.

6. ¿Cómo considera usted el servicio ofertado por la institución donde labora?

Cuadro 4. 26. Servicio ofertado por la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	24	47%
Bueno	16	31%
Regular	11	22%
Malo	0	0%
Total	51	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

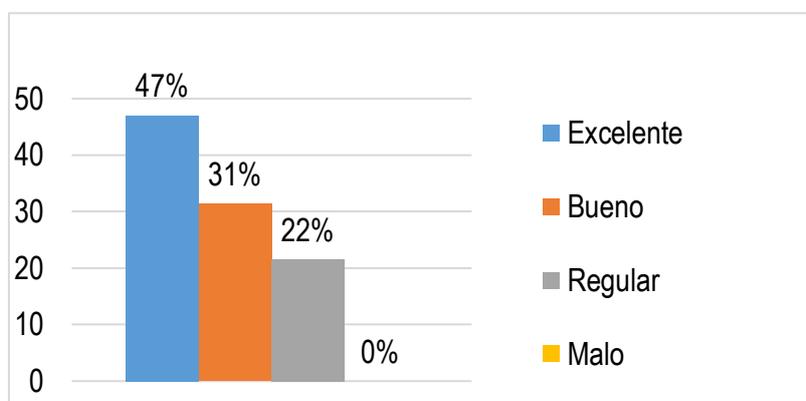


Gráfico 4. 13. Servicio ofertado por la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

Análisis

Otro factor que se sometió a evaluación fue la apreciación que los empleados tienen con respecto al servicio ofertado por la escuela de conducción siendo estos: el 47% considera excelente el servicio, el 31% bueno y el 22% como regular. Méndez (2013) consideran: “la calidad es traducir las necesidades futuras de los clientes en características medibles, solo así puede ser diseñado un producto (agregamos o servicio) para dar satisfacción” (p. 58).

7. ¿Cómo considera usted la implementación de un plan estratégico en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?

Cuadro 4. 27. Implementación de un plan estratégico en la escuela de conducción

	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	26	51,0%
Bueno	14	27,5%
Regular	11	21,6%
Malo	0	0,0%
Total	51	100%

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

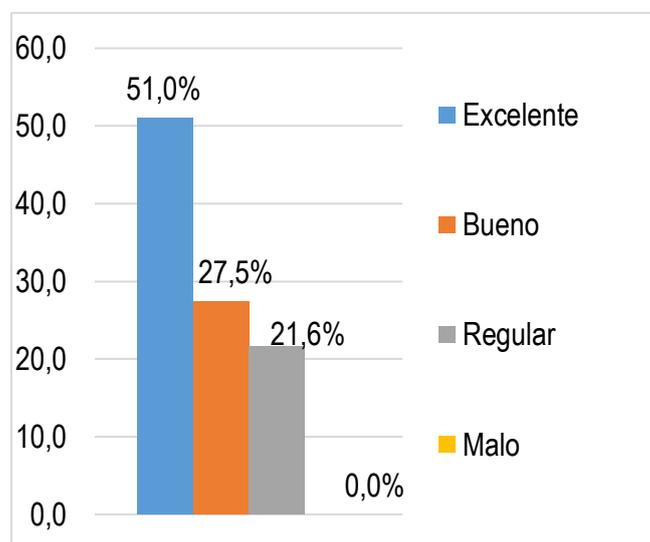


Gráfico 4. 14. Implementación de un plan estratégico en la escuela de conducción

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la institución

Análisis

Los planes estratégicos son un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (Gamboa; Mena; y Mora 2012, p. 2). El propósito de este trabajo es crear un plan estratégico para la escuela de conducción por lo que se evaluó este aspecto con los empleados, obteniendo datos como: el 51% considera que sería excelente que este plan se desarrolle en la escuela. Mientras que el 27,5% señaló que bueno, y el 21,6% regular.

Una vez aplicada y analizada las encuestas se procedió a realizar el análisis del macro entorno de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, para lo cual se aplicó el análisis PEST, el mismo que se enfoca en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden en la institución.

ANÁLISIS PEST APLICADO A LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

El macroentorno de una empresa se compone por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o detalla las amenazas de la misma. Los elementos que forman parte de este macroentorno son similares en todo tipo de empresas, por lo que aplicando esta metodología de planificación estratégica en la situación presente de la institución y sus variables macro se determinó la influencia sobre la gestión de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.

Por lo que una vez aplicada y analizada la encuesta se realizó el análisis PEST, donde se identificó los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos correspondientes al macro entorno de la escuela de conducción, para determinar en qué grado afecta a la gestión administrativa de la institución. A continuación, el análisis PEST de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Basurto del S.CH.P.C en la figura 4.1:



Figura 4. 1. Análisis PEST

Fuente. Elaboración propia

Factor político

Actualmente el país experimenta una etapa de cambios, la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C se ve influenciada y amparada por la Constitución de la República, Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, y la Agencia Nacional de Tránsito. Porque se fundamenta en las políticas del Ecuador, y en las regulaciones administrativas de los Organismo de control nacional, debido que esta acoge la creación de este tipo de instituciones y estas Leyes son las que rigen su funcionamiento y permanencia brindando los direccionamientos y políticas que se debe de implementar y respetar.

Factor económico

La política económica implementada por el gobierno ecuatoriano en los últimos años ha afectado de gran manera al poder adquisitivo de las personas y por ende la económica de las empresas. En torno a esto Bravo (2008) citado por Loaiza (2014), establecen “las empresas, los consumidores, los políticos y en general

todos los ciudadanos, debe tomar continuamente decisiones económicas que se ven afectadas, por el grado de dinamismo del entorno económico del país en el que desarrollan sus actividades” (p. 44).

El decrecimiento en la economía en las zonas rurales ha generado menos liquidez y capacidad de inversión, lo cual ha imposibilitado a los habitantes del cantón Bolívar el acceso de seguir el curso de conducción profesional, afectando de manera directa a la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto. Y una de las causas principales de esta situación es el sistema capitalista debido que este por sí solo no provee de necesidades básicas a la población, sino que es intervenido por el Estado lo que convierte a este sistema inseguro porque en los periodos de recesión se hace más brusco lo que genera el decrecimiento económico y la desigualdad.

Otra variable económica que representa una amenaza para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto son los altos precios de los insumos como: el combustible, neumáticos, los autos entre otros repuestos necesarios para el óptimo funcionamiento, porque con el transcurso de los años se ha mostrado un aumento de estos en el mercado afectando su poder adquisitivo, por lo tanto estos generan cambios en el presupuesto de la institución debido que los gastos serán mayores por tener los autos en excelente estado para las clases prácticas.

Factor social

“El elemento más definitivo de una cultura lo constituyen sus valores, las creencias perdurables compartidas por una sociedad, de que un modo específico de conducta es preferible a otro en el espacio personal o en el social.” (Contreras, 2011) citado por Loaiza (2014). Para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto representa una oportunidad sus conocimientos y creencias, además esta institución busca prepararse y tener mayor capacidad. Pero la tasa de desempleo (2,69%) así como afecta el aspecto económico también incide en el ámbito social, además la otra variable como el índice de desarrollo humano (0,73%), al integrarse generan una sinergia en cualquier proceso administrativo

y organizativo de la institución afectando a la gestión administrativa de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto Zambrano S.CH.P.C.

Factor tecnológico

Expresa la velocidad de los cambios tecnológicos, además de las infinitas posibilidades de la innovación. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una empresa y las clases de procesos empleados para generar los productos o servicios. El factor tecnológico es una gran oportunidad para la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto, como la incorporación de clases virtuales debido que la institución no cuenta con actualmente con este servicio, y su aplicación permitirá mejorar la preparación de los conductores en la conducción de vehículos y mantenimiento de los mismos.

Una vez concluido el análisis PEST, se continuo con el diagnóstico estratégico tanto de los aspectos internos como externos, donde se realizaron tres matrices como son: FODA, MEFE y MEFI, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.

ANÁLISIS FODA

El propósito del análisis FODA, es combinar las fortalezas de las organizaciones con las oportunidades atractivas dentro del entorno eliminando o superando las debilidades y minimizando las amenazas. Por lo que las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en sus siglas (FODA), es un diagnóstico estratégico, que ayudó a la escuela de conducción que evalúe y se encargue de analizar el entorno externo e interno, con enfoque en la metas y recursos necesarios del entorno para lograr una ventaja competitiva frente a la competencia. A continuación, se muestra el análisis FODA, en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. 28. Análisis FODA de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto
S.CH.P.C

	Fortalezas	Debilidades
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con todos los requisitos legales, para el funcionamiento de la institución. • Existencia de la misión, visión y objetivos. • Relación con todos los sectores de la sociedad lo que contribuye al logro de importantes niveles de impacto en la zona. • Es un referente en la educación profesional de choferes. • Cuenta con docentes de tercer nivel con experiencia. • Incorpora mejoras continuas en el servicio que brinda la institución. • Ubicación geográfica apropiada. • Calidad en la atención al usuario o estudiantes. • La dirección administrativa está comprometida con la escuela de conducción. • Variedad de horarios matutinos, vespertinos y nocturnos para impartir el curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos tecnológicos. • Poca publicidad y promociones de los servicios educativos. • Limitada ofertas de tipos de licencia. • Poca capacitación para asignar roles y responsabilidades. • El director administrativo de la escuela de conducción mantiene los mismos criterios de publicidad de años anteriores. • Desinterés por parte de un campo minúsculo de no cumplir con la demanda de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT). • La ANT regula las actividades de todas las escuelas de conducción de choferes y cambia con frecuencia los requisitos mínimos de los aspirantes. • Las exigencias de la Agencia Nacional de Tránsito, que muchas veces no se relacionan con la realidad que vive el conductor profesional. • La acreditación por la Agencia Nacional de Tránsito obliga a que se realice anualmente el cambio de los vehículos por otros más modernos. • Suspensión de actividades académicas por parte de ANT. • Inexistencia de un plan de capacitación de atención al cliente del personal de la institución. • Desactualización del plan estratégico por la falta de una cultura estratega.
	Oportunidades	Amenazas
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de personal capacitado. • Infraestructura y equipos propios. • Brindar a los ciudadanos una profesión con conocimientos de causa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica nacional de los últimos años y el incremento del costo de la canasta básica, imposibilita el acceso de seguir el curso de conducción profesional.

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de tecnologías de información y comunicación (TICS) en el proceso de enseñanza. • Aumento de la demanda nueva de estudiantes. • Oportunidades de diversificación, es decir de poder brindar otros servicios como la recuperación de puntos en la licencia. • Actualizar el plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado y gestión administrativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Altos precios de los insumos, como: combustible, neumáticos, entre otros. • Tasa de desempleo. • La competencia busca a través de la Ley surgir y crecer más ofreciendo un servicio más efectivo y completo no solo la licencia sino también la recuperación de puntos. |
|---|---|
-

Fuente. Elaboración Propia

El cuadro 4.24, presenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, el cual se divide en dos grupos interno y externo.

Factores internos

Los factores internos se componen de las fortalezas y debilidades:

- **Fortalezas.** En las fortalezas de la escuela de conducción se logró identificar y establecer que esta institución cumple con todos los requisitos legales, para el buen funcionamiento de la misma, cuenta con misión, visión y objetivos que hasta el momento ha ayudado a la escuela alcanzar las metas propuestas, también goza de la relación con todos los sectores de la sociedad lo que contribuye al logro de importantes niveles de impacto en la zona. Siendo además un referente en la educación profesional de choferes, manteniendo un estatus acorde a la demanda tecnológica. Otro factor clave de dicha institución es una ubicación geográfica apropiada, también posee docentes de tercer nivel con experiencia, incorpora mejoras continuas en el servicio que brinda, así como calidad en la atención a los estudiantes y usuarios lo ayuda a que la dirección administrativa está comprometida con la escuela de conducción, y para darle mayor facilidad a los aspirantes existen variedad en los horarios matutinos, vespertinos y nocturnos donde se imparte el curso.

- **Debilidades.** Entre las debilidades, se identificaron los escasos recursos tecnológicos, la poca publicidad y promociones de los servicios educativos, limitada oferta de los tipos de licencia, poca capacitación para asignar roles y responsabilidades.

Por otro lado, el director de la institución mantiene criterios de publicidad de años anteriores, debido a la desactualización del plan estratégico. Desinterés por parte de un campo minúsculo de no cumplir la demanda de la ANT, además esta agencia es la que regula las actividades de todas las escuelas de conducción y sus exigencias muchas veces no se relacionan con la realidad que vive el conductor profesional, también esta misma agencia obliga que se realicen de forma anual cambio de vehículos moderno y suspensión de actividades académicas por parte de la ANT, inexistencia de un plan de capacitación de atención al cliente dirigido hacia el personal ya que esto lo hace de manera empírica, y la desactualización del plan estratégico esto se debe a la falta de una cultura estrategia que de apoyo a la planificación estratégica de la escuela de conducción.

Factores externos

En los factores externos se encuentran las oportunidades y las amenazas:

- **Oportunidades.** El mercado donde actúa la escuela de conducción ofrece algunas oportunidades como el ingreso de personal capacitado, infraestructura propia, brindar a los ciudadanos una profesión con conocimientos de causa donde la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS), es un pilar importante en el proceso de enseñanza, otra oportunidad es el aumento de la demanda de nuevos estudiantes lo cual da paso a las oportunidades de diversificación, es decir el poder de recuperación de puntos en la licencia, y la actualización del plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado y gestión administrativa.
- **Amenazas.** No obstante existen amenazas del mercado que inciden en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Loo Basurto son la crisis económica nacional de los últimos años y el incremento del costo de la

canasta básica, imposibilita el acceso de seguir el curso de conducción, por su parte los altos precios de los insumos como: combustibles, neumáticos, la tasa de desempleo, el deseo y estrategias de la competencia por surgir y crecer más ofreciendo un servicio más efectivo y completo son amenazas que afectan a la gestión administrativa de la institución.

En síntesis, el análisis FODA, es un resumen de la empresa donde se expresan los aspectos internos y externos de la institución, según Córdova (2018), este “debe de ser claro y comunicar con facilidad a los miembros de la empresa la situación de la organización” (p, 31). Por lo que esta técnica es fundamental para la elaboración de estrategias necesarias para llegar a la meta deseada y mejorar la gestión administrativa.

Para precisar el tipo de fuerzas internas y externas que predominan en la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, se procedió a la aplicación de las matrices de evaluación de los factores externos (MEFE) y de evaluación de factores internos (MEFI) que recomiendan algunos autores, siendo el más sobresaliente David (2003).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Antes de presentar la matriz de evaluación de los factores externo (MEFE), es preciso indicar el concepto de Fred David (2013), en su libro conceptos de administración estratégica, expresa: “la matriz MEFE es aquella que permite evaluar y resumir información acerca de las oportunidades y amenazas de la institución” (p. 35). La valoración de la matriz MEFE, se realizó de manera objetiva de acuerdo con la realidad observada y los resultados obtenidos en el análisis FODA. A continuación, los detalles:

Cuadro 4. 29. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Ingreso de personal capacitado.	0,09	4	0,36
Infraestructura y equipos propios.	0,06	3	0,18
Brinda a los ciudadanos una profesión con conocimientos de causa.	0,07	3	0,20
Aplicación de tecnologías de información y comunicación (TICS) en el proceso de enseñanza.	0,10	4	0,40
Aumento de la demanda nueva de estudiantes.	0,10	4	0,40
Oportunidades de diversificación, es decir de poder brindar otros servicios como la recuperación de puntos en la licencia.	0,07	4	0,28
Actualizar el plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado y gestión administrativa.	0,10	4	0,40
Subtotal	0,59		2,22
Amenazas			
La crisis económica nacional de los últimos años y el incremento del costo de la canasta básica, imposibilita el acceso de seguir el curso de conducción profesional.	0,10	1	0,10
Altos precios de los insumos, como: combustible, neumáticos, entre otros.	0,05	2	0,10
Tasa de desempleo.	0,10	1	0,10
La competencia busca a través de la Ley surgir y crecer más ofreciendo un servicio más efectivo y completo no solo la licencia sino también la recuperación de puntos.	0,10	1	0,10
Subtotal	0,35		0,40
Total	1		2,62

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 4. 30. Valores MEFE

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Amenaza mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Amenaza menor		
3	Oportunidad menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Oportunidad mayor		

Fuente. Leal (2013).

Análisis de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Los valores asignados en el cuadro 4.29, en las columnas ponderación y calificación, de los factores externos son a partir del criterio personal de las autoras, y al estudio y análisis de las técnicas aplicadas como la entrevista al director administrativo, las encuestas aplicadas a empleados y estudiantes de la institución, el análisis PEST y el análisis FODA.

El propósito de la Matriz MEFE, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sobrepase (mayor) al peso ponderado total de las amenazas. En este caso en el cuadro 4.29, se muestra que el peso ponderado total de las oportunidades es de **2.22** y el de las amenazas es de **0.40**, demostrando que tiene oportunidades importantes como el ingreso de personal capacitado; aplicación de tecnologías de información y comunicación (TICS), en el proceso de enseñanza; aumento de la demanda nueva de estudiantes, oportunidad de diversificación, para no solo brindar licencia sino también la recuperación de puntos en la licencia y la actualización del plan estratégico de la institución lo que ayudará a mejorar el posicionamiento estratégico del mercado y la gestión administrativa. Además, el valor total de la puntuación ponderada fue mayor a **2.50** que es el valor promedio, obteniendo en este caso **2.62** por lo que se determina que el ambiente externo es favorable para la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz MEFI se enfoca en los factores internos, esta técnica es muy útil para evaluar las fortalezas y debilidades de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, y diseñar estrategias, así lo afirma David (2013), “no se debe determinar como una matriz infalible y que para diseñarla se necesita que la institución de su total comprensión de los factores que se incluyen en la misma” (p, 28). Por lo tanto, se cumplió con algunos pasos, donde se enumeró los factores internos, otorgándoles una ponderación y calificación. Finalizando con la ponderación total de los resultados, estableciendo cuales son las debilidades en las que se debe trabajar y cuáles son las ventajas que hay que aprovechar. A continuación, los datos:

Cuadro 4. 31. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la Escuela de Conducción
Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Cumple con todos los requisitos legales, para el funcionamiento de la institución.	0,10	4	0,40
Existencia de la misión, visión y objetivos.	0,10	4	0,40
Relación con todos los sectores de la sociedad lo que contribuye al logro de importantes niveles de impacto en la zona.	0,10	3	0,30
Es un referente en la educación profesional de choferes.	0,07	4	0,28
Cuenta con docentes de tercer nivel con experiencia.	0,09	4	0,36
Incorpora mejoras continuas en el servicio que brinda la institución.	0,10	4	0,40
Ubicación geográfica apropiada.	0,02	3	0,06
Calidad en la atención al usuario o estudiantes.	0,08	4	0,32
La dirección administrativa está comprometida con la escuela de conducción.	0,06	4	0,24
Variedad horarios matutinos, vespertinos y nocturnos para impartir el curso.	0,01	3	0,04
Subtotal	0,73		2,80
Debilidades			
Falta de recursos tecnológicos	0,05	1	0,05
Poca publicidad y promociones de los servicios educativos.	0,05	2	0,10
Limitada ofertas de tipos de licencia.	0,05	1	0,05
Poca capacitación para asignar roles y responsabilidades.	0,01	2	0,02
El director administrativo de la escuela de conducción mantiene los mismos criterios de publicidad de años anteriores.	0,05	1	0,05
Desinterés por parte de un campo minúsculo de no cumplir con la demanda de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).	0,01	2	0,02
La ANT regula las actividades de todas las escuelas de conducción de choferes y cambia con frecuencia los requisitos mínimos de los aspirantes.	0,01	2	0,02

Las exigencias de la Agencia Nacional de Tránsito, que muchas veces no se relacionan con la realidad que vive el conductor profesional.	0,05	1	0,05
La acreditación por la Agencia Nacional de Tránsito obliga a que se realice anualmente el cambio de los vehículos por otros más modernos.	0,01	2	0,02
Suspensión de actividades académicas por parte de ANT.	0,05	1	0,05
Inexistencia de un plan de capacitación de atención al cliente del personal de la institución.	0,05	1	0,05
Desactualización del plan estratégico por la falta de una cultura estratega.	0,05	1	0,05
Subtotal	0,39		0,48
Total	1		3,28

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 4. 32. Valores MEFI

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Debilidad mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Debilidad menor		
3	Fortaleza menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Fortaleza mayor		

Fuente. Leal (2013).

Análisis de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Al igual que la matriz MEFE, la evaluación interna (MEFI) utilizó el mismo proceso, con la excepción que esta vez el enfoque estuvo en las fortalezas y debilidades de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, así mismo se manipuló los resultados de técnicas ya aplicadas: la entrevista al director administrativo, las encuestas aplicadas a empleados y estudiantes de la institución, el análisis PEST y el análisis FODA.

Es importante mencionar que los totales ponderados por debajo de **2.5**, indican que la empresa es débil en el aspecto interno, pero si este es mayor a **2.5**, señalan una posición interna de fuerza. Relacionado esto con la presente investigación se obtuvo un total ponderado de **3.28** lo cual es favorable porque es mayor que el valor promedio. También si compara los subtotales de las fortalezas (**2,80**) y los subtotales de las debilidades (**0,48**), se demuestra que la

escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, es fuerte en el factor interno en su conjunto, siendo las principales el cumplimiento con todos los requisitos legales, para el funcionamiento de la institución; la existencia de una misión, visión y objetivos; es un referente en la educación profesional de choferes; cuenta con docentes de tercer nivel con experiencia; incorpora mejoras continuas en el servicio que brinda; calidad en la atención al usuario y estudiantes, la dirección administrativa está comprometida con la escuela de conducción, aunque tiene su debilidad porque esta desactualizado el plan estratégico por la falta de una cultura estratega que fortalezca su posicionamiento en el mercado y mejore su gestión administrativa.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Una vez realizado el análisis del macro entorno, se procedió a desarrollar el análisis del micro entorno, para esto se utilizó como técnica las cinco fuerzas de Porter, uno de los enfoques más populares y de mayor utilidad en el ámbito empresarial. Este permitió examinar el entorno competitivo que tiene la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, utilizado para el desarrollo de estrategias, a continuación, los detalles:

Amenazas de los nuevos competidores

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) es la encargada de controlar el ingreso de nuevos competidores en el mercado. Actualmente se permite el ingreso como nuevas escuelas de conducción a las Universidades y los Instituto Superiores, no obstante, hasta la fecha en la provincia de Manabí el único Instituto de Educación Superior que realiza esta actividad es la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, dentro de sus Unidades de Negocios cuenta con la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales, con autorización de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT). La comunidad universitaria y en ciudadanía en general, tiene la oportunidad de realizar los cursos de Licencia Profesional tipo C, teniendo una duración de seis meses, cuyo valor de colegiatura es de \$ 958,35 (precio establecido por la ANT a nivel nacional). Así

lo hizo conocer el Econ. Frank Valencia, Gerente general de la EP-ULEAM. (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2019).

Esto indica que existen barreras de entrada porque la ANT, tiene el poder de regular y controlar el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, exige parámetros que necesitan cumplir las instituciones que vaya a brindar el servicio, garantizando los conductores tenga un alto nivel de conocimientos, este factor va de la mano con los altos costos que se necesitan para incurrir y llevar a cabo esta clase de inversión.

Lo que determina que la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, debe estar preparada con barreras que le permitan mantener y ampliar su cartera de clientes o usuarios por lo que necesita actualizar su plan estratégico para desarrollar las medidas correctivas necesarias para competir en el mercado con eficiencia, eficacia y calidad.

Amenazas de productos sustitutos

Como las diferentes escuelas de conducción están aprobadas por la Agencia Nacional de Tránsito, son las únicas encargadas de brindar el curso para poder adquirir la licencia profesional, no existen productos que sustituyen este servicio en el mercado, el motivo es claro porque para conducir el único documento válido es la licencia.

Poder de negociador de los proveedores

El poder de negociación que tiene la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, con los proveedores de vehículos y sus derivados es alto, porque tiene el poder para adquirir vehículos existen varias marcas y diversidad de repuestos, entre los insumos necesarios para ofrecer el servicio de enseñanza están el combustible, aceite o neumáticos, por esta razón el poder de negociación no es del proveedor, sino totalmente de la escuela de conducción.

Debido a lo expuesto la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto con la empresa Chevrolet tiene un poder de negociación bueno y rentable, debido que la institución para ser acreditada de manera anual necesita automóviles modernos y la escuela es quien decide en qué lugar se realiza la

adquisición. Y los productos de Chevrolet gozan de homologación por parte de la Agencia Nacional de Tránsito y ofrecen accesibilidad en las políticas de financiamiento y precios adecuados al presupuesto de la escuela de conducción.

Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes que posee la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C del cantón Bolívar, actualmente es medio porque existe competencia en la provincia de Manabí y el cliente (estudiantes) es quien elige en que escuela o institución desea estudiar.

Rivalidad entre los competidores actuales

La competencia que se presenta en la actualidad en la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, es con las seis escuelas de conducción que ofertan el mismo servicio con beneficios extras a los estudiantes como: la autorización para la recuperación de puntos, además estas otorgan licencias tipo C, D y E, también poseen mayor publicidad e información de los cursos que ofertan. Por lo tanto, estas escuelas son las que amenazan su permanencia en el mercado. A continuación, los detalles según datos de la Agencia Nacional de Tránsito:

Cuadro 4. 33. Competidores actuales de la escuela de conducción

N.º	Escuela	Cantón	Provincia	Vigente desde	Hasta	Convenio N.º
01	Automóvil Club del Ecuador ANETA Portoviejo	Portoviejo	Manabí	22/08/2016/	22/05/2021	019
02	Automóvil Club del Ecuador ANETA Manta Sur	Manta	Manabí	18/08/2016	18/08/2021	018
03	Sindicato de Choferes Profesionales Tarqui Manta	Tarqui	Manabí	23/08/2016	23/08/2016	023
04	Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Puerto López	Puerto López	Manabí	31/08/2016	31/08/2021	028
05	Sindicato de Choferes Profesionales Chone	Chone	Manabí	31/08/2016	31/08/2021	035

06	Sindicato Choferes Profesionales Carmen	de del	El Carmen	Manabí	28/09/2016	28/09/2021 042	042
----	--	---------------	--------------	--------	------------	-------------------	-----

Fuente. Agencia Nacional de Transito (2017)

El cuadro 4,33; expone los competidores actuales a nivel provincial de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, siendo la más cercana al cantón Bolívar Calceta: la escuela de conducción Automóvil Ecuador en la ciudad de Portoviejo. También esta Automóvil Ecuador Manta Sur, ubicada en Manta, y el Sindicato de Choferes Profesionales ubicado en Chone.

4.3. DESARROLLAR EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SELECCIONADO, PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C.

En esta última fase se determinó un Modelo de planificación estratégica que servirá como programa de gestión y de actuación que brinde los lineamientos que la escuela de conducción desea alcanzar. Dicho modelo consiste en una serie de estrategias integrales tomando como referencia el modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David, para formular estrategias basadas en los elementos esenciales de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, la que se representa en el mapa estratégico representado en la figura 4.2.

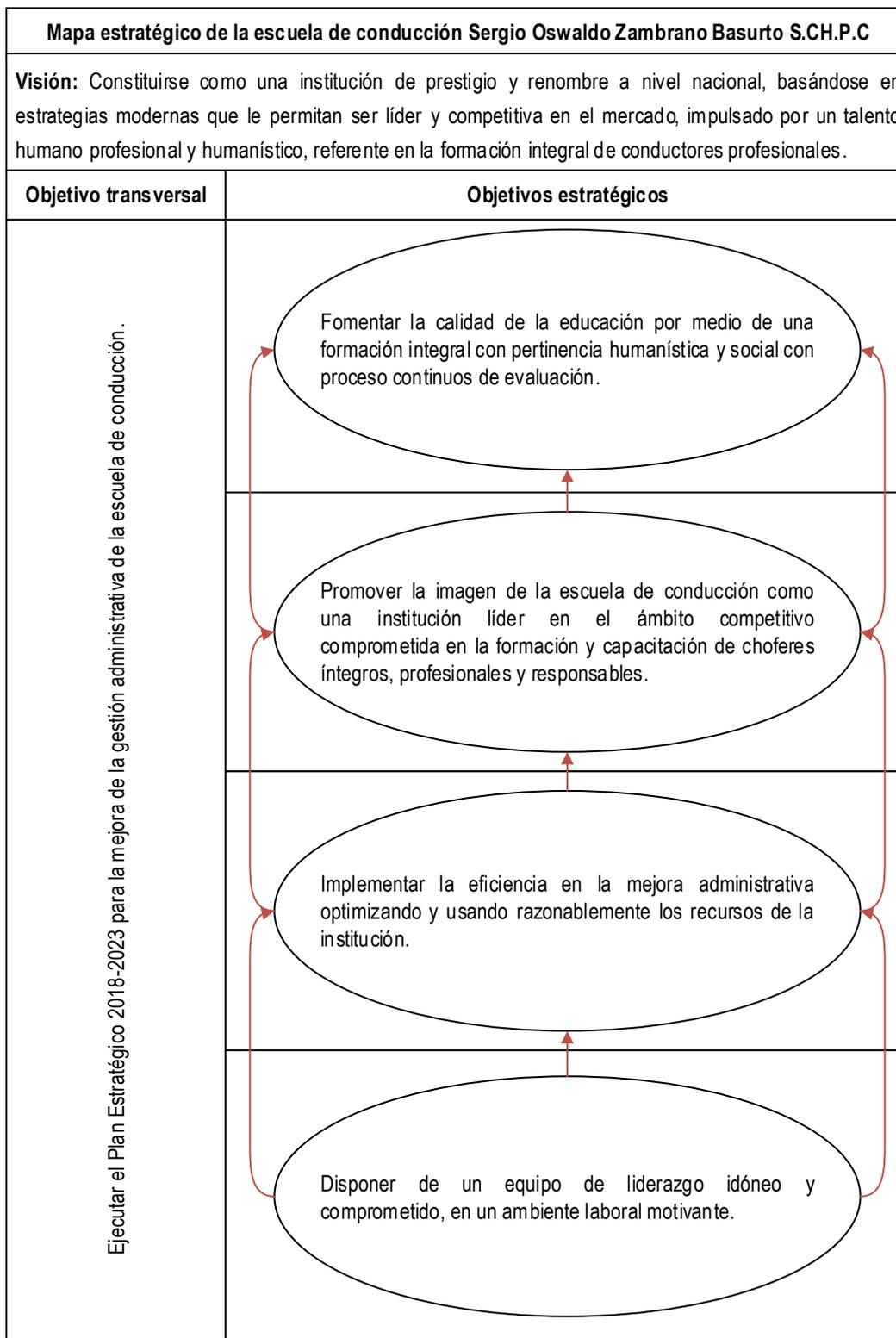


Figura 4. 2. Mapa estratégico de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C

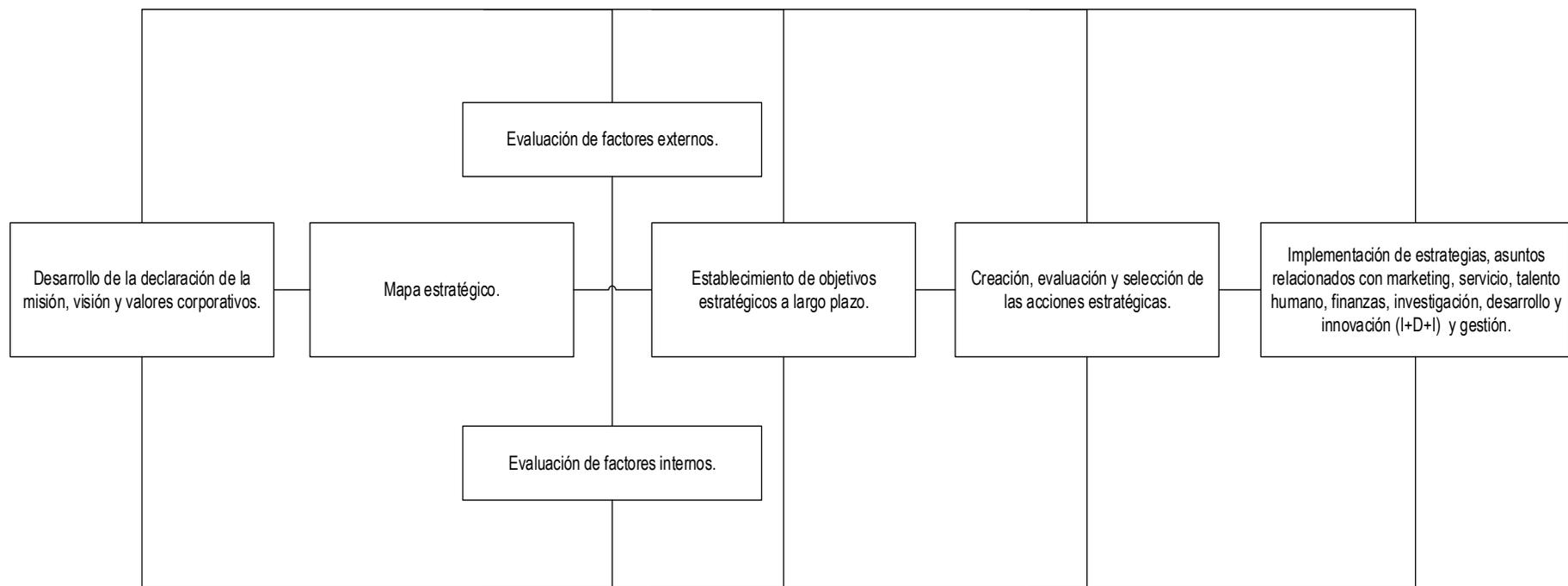
Fuente. Elaboración propia

ELABORACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN

La información que se utilizó para elaborar el Plan estratégico para el periodo 2018-2023 fueron obtenidos de las fases anteriores, en donde se realizaron diagnósticos a cada aspecto tanto macro como micro de la institución. Los cuales, fueron elaborados en base a una serie de técnicas y herramientas como: observación, entrevista, encuestas y recopilación de información interna y externa de la escuela de conducción.

El modelo de planeación estratégica propuesto por Fred David (2003), inicia en la propuesta misional y continua con la evaluación de los factores externos e internos, establecimiento de objetivos a largo plazo, creación, evaluación y selección de estrategias, implementación de estrategias asuntos relacionados con marketing, servicio, talento humano, finanzas, I+D+I y gestión, (Figura 4.3). Para Fuentes y Luna (2011) “el modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones” (p. 128).

Se debe tener en cuenta que la implementación de la estrategia depende exclusivamente de la escuela de conducción, pues este proyecto está dirigido al diseño de un modelo de planeación estratégica y en cuanto a la evaluación se brindaran las herramientas necesarias para que la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C pueda medir y evaluar el cumplimiento de las estrategias transmitidas en el plan estratégico (Anexo N.º 05)



Formulación de la estrategia.

Implementación de la estrategia.

Evaluación de la estrategia.

Figura 4. 3. Modelo de planificación estratégica de Fred David (2003)

Fuente. Adaptado por Fuentes y Luna (2011) y por las autoras de la investigación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

5.1. CONCLUSIONES

- Las técnicas aplicadas para la identificación de los modelos de planificación estratégica relacionados a la investigación ayudaron a seleccionar el modelo más idóneo como fue el de Fred David, el mismo que se enfocó en tres componentes como: la formulación, implementación y evaluación de las estrategias propuestas a la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C.
- Con la realización del diagnóstico situacional se logró establecer el macro y micro entorno de la institución, además de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), determinando que la escuela de conducción cuenta con un factor interno fuerte en su conjunto cuyo valor fue de 2.80, así mismo su ambiente externo es favorable con un total de 2.62, demostrando que tiene oportunidades en el ámbito competitivo
- Con base en el modelo de Fred David se desarrolló la propuesta con seis componentes: desarrollo de la declaración de la misión, visión y valores corporativos; mapa estratégico; evaluación de factores internos y externos; establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo; creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas e implementación de estrategias; asuntos relacionados con marketing, servicio, talento, humano, finanzas, investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) y gestión. Esta propuesta busca disponer de un equipo de liderazgo idóneo y comprometido, para la mejora administrativa optimizando y usando razonablemente los recursos, impulsando la imagen de la institución como líder en el ámbito profesional que se desempeña.

5.2. RECOMENDACIONES

- Identificar un modelo de gestión y reunir a un grupo de expertos es recomendable definir las técnicas que se van a emplear para la correcta selección del mismo, unas de las más eficientes son: el coeficiente de

competencia del experto y el coeficiente de argumentación donde estos expresaron su autoevaluación sobre el tema de investigación. Además del cálculo del nivel de competencia de cada profesional; el cual sirvió para la selección del panel de especialistas.

- Determinar la situación actual de una institución se sugiere utilizar ciertas herramientas como son: encuestas, entrevistas, análisis PEST, análisis FODA, EFE, EFI y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, las cuales ayudan al investigador conocer el macro y micro entorno. Además de los problemas que estén afectando en la eficiencia de su gestión. Todo este proceso se sugiere aplicarlo cada cinco años para la debida actualización del plan estratégico.
- Utilizar la planificación estratégica para que una empresa se mantenga en el mercado competitivo, desarrollando modelos de planificación estratégica que les ayuden a las instituciones a implementar acciones que rediseñen su administración, especialmente en áreas de: marketing, servicio, talento humano, I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación), y gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Tránsito. 2017. Recuperado de: <http://cdn.ecuadorlegalonline.com/wp-content/uploads/2017/07/escuelas-autorizadas-ant-recuperacion-puntos-licencia.pdf>
- Alvarado, T. 2015. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. Revista Mexicana de Agronegocios. 5(9): 284-292. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>
- Bailón, V. 2011. Plan estratégico en el sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas, período 2011-2016. Tesis previa al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, contador Público Auditor. Universidad Nacional de Loja. EC. Recuperado de: dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/2396
- Benalcázar, A. 2014. Información subjetiva para la decisión. El método Delphi y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas de las Pymes del cantón Salcedo: Caso de estudio, empresa “productos lácteos Leito”. Tesis previa al título de Economista. Universidad Técnica de Ambato. EC. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20970/1/T2804i.pdf>
- Bonilla, B. 2016. Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE comercial “San Martín” – Chiclayo. Tesis previa al título de Licenciado en Administración. Escuela Académico Profesional de Administración. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2708/1/TESIS%20ARNOLD%20ROQUE.pdf>
- Cáceres, O. 2014. Técnicas de recolección de datos. Recuperado de: <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Campos, M. 2017. Métodos de investigación académica: fundamentos de investigación bibliográfica. Recuperado de:
- Carrasco, J. 2013. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI. (2): 1-50. Recuperado de: <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Carrasquedo, K. 2017. Muestreo probabilístico y no probabilístico. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-y-no-probabilistico/>
- Centro Europeo de Empresas e innovación. 2014. Manual de plan estratégico. Recuperado de: https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Coca, M. 2012. Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. Revista Perspectiva. (20): 105-114. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>

- Córdova, A. 2018. Plan de Marketing en la “Escuela de Conducción Profesional del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba”. (Tesis tercer grado). EC. Escuela de Administración de Empresas. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2371/1/76543.pdf>
- Contreras, E. 2015. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento y gestión*. (35): 152-181. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Feigenbaum, A. 2015. La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa. Recuperado de: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
- Fernández, N. 2012. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Recuperado de: <https://itpdesarrollo.files.wordpress.com/2011/03/el-desarrollo-profesional-de-los-trabajadores-como-ventaja-competitiva-de-las-empresas-parte-3.docx>
- Fernández, E; y Pino, L. 2015. Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XX1. *Revista Telos*. 7(1): 37-50. Recuperado de: [ww.redalyc.org/articulo.oa?id=99318830003](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318830003)
- Ferrucho, R. 2013. Estrategia para la operación de las Escuelas privadas de formación de conductores bajo la supervisión de la dirección general de educación general de educación vial. Tesis previa al título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo. Instituto Centroamericano de Administración Pública. ICAP. Recuperado de:
- Fuentes, T; y Luna, M. 2011. Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista UNEXPO. VRB. VE*. 1(2): .118-134. Recuperado de: <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.
- Gaibor, M. 2015. Diseño de un plan estratégico para la empresa “MAFERSA”. Tesis previa al título de ingeniería empresarial. Escuela Politécnica Nacional. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/9124/3/CD-6078.pdf>
- Gamboa, R; Mena, P; Mora, J. 2012. La importancia de los planes estratégicos participativos en las federaciones de municipalidades: caso federación metropolitana de municipalidades (FEMETROM). *Revista Internacional de Ciencias Sociales Universidades Nacional*. 32(44): 1-15 Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra>
- Gómez, S. 2013. Metodología de la investigación. 1 ed. RED TERCER MILENIO S.C. ISBN 978-607-733-149-0
- Gómez, L; Navas, F; Aponte, G; y Betancourt, L. 2014. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructura y sistematización. *Revista Dyna*. 81(184): 158-163. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- González, A., Jiménez, A., & Reyes, M. 2015. Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.

- Recuperado de
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225>
- Grajales, T. 2014. Tipos de investigación. Recuperado de:
<http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hernando, J; Bravo, S; Cortina, A; Pacheco; Quiñones, M. 2015. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Revista pensamiento y gestión. (26): 191-213. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>
- Jamaica, F. 2015. Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. CO. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=2A09DBDD81DFC1496F294095F302EF25?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=2A09DBDD81DFC1496F294095F302EF25?sequence=1)
- Lafuente, C; y Marín; A. 2015. Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. Revista Escuela de Administración de Negocios. (64): 5-18. Recuperado de:
www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612981002
- Lago, A. 2013. Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del desarrollo local en microempresas. Revista observatorio laboral. 6(11): 97-109. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- Larico, B; y Laura, F. 2017. Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa automotriz CISNE en la ciudad de Arequipa para el Periodo 2017-2021. Para obtención del título de Licenciado en administración de negocios. Universidad Católica San Pablo. PE. Recuperado de:
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15386/1/LARICO_INFA_BET_CIS.pdf
- Lazzari, L; y Maeschalck, V. 2015. Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. Revista Cuadernos del CIAMBAGE. (5): 71-90. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=46200503
- Leal, C. 2013. Matriz de evaluación de factores externos. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/CarlosLeal9/matriz-de-evaluacin-de-factores-externos>
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial. 2016. Registro oficial Suplemento 398. Recuperado de: LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL
- Loaiza, E. 2014. Propuesta de un sistema de gestión administrativa financiera, para controlar los recursos económicos del sindicato de choferes Ecuador del Carchi. (Tesis tercer nivel). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8480/1/T-UCE-0003-CA048-2014.pdf>

- López, E. 2012. El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Revistas Educación*. 21(1): 17-40
- Lozano, E; y Torres, G. 2017. Modelo práctico de un plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco. *Revista Ra Ximhai*. 13(3): 405-416. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070024>
- Luna, H. 2016. Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa de muebles "Classic", ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Tesis previa al título de Ingeniería Comercial. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado de:
- Maliza, A. 2015. Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "COOPINDIGENA LTDA." Tesis previa al título de ingeniero en marketing y gestión de negocios. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2106/1/558%20ING.pdf>
- Marín, A; Flores, R; Gómez, J; y Abarca; A. 2015. Mapa estratégico para la innovación tecnológica. *Revista ResearchGate*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/281107493_Mapas_Estrategico_para_la_Innovacion_Tecnologica_-_SIN_FORMATO
- Márquez, M. 2015. La gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios San Fernando y Biruaca del Estado Apuere, en Venezuela. *Revista Mexicana de Agronegocios*. 6(10): 324-335. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101002>
- Méndez, J. 2013. La importancia de la calidad en las empresas. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/p5484k1/W-Edwards-Deming-Calidad-es-traducir-las-necesidades-futuras-de-los-usuarios-en/>
- Mendoza, L. 2014. Diseño del plan estratégico 2013 – 2017 de la empresa Patricia Ramírez. Universidad de Cartagena de Indias, Colombia. Tesis previa al título de Administrador de empresas. Recurado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>.
- Minu, K. 2015. Gestión Administrativa. Recuperado de: <http://elmundodelaadministracion2015.blogspot.com/2015/02/caracteristicas-universalidad-el.html>
- Morales, P. 2012. Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Madrid. España. Recuperado de: [http:// www.upcomillas.es](http://www.upcomillas.es)
- Mora; E. Vera; M. y Melgarejo, Z. 2015. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*. 31(134): 79-87. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009

- Mora de Labastida, N. 2014. La investigación bibliográfica. Ideas principales y secundarias. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>.
- Munch, L. 2014. Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (2a. ed.). México: Pearson.
- Ocampos, L; y Valencia S. 2017. Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial essalud-tumbes, 2016. Tesis previa al título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Tumbes. Recuperado de: <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/88/TESES%20-%20OCAMPOS%20Y%20VALENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ordóñez, V. 2013. Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía Poison S.A. Tesis previa al título de Ingeniero Comercial. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado de:
- Ortiz, B; y Capó, J. 2015. 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canva. Revista 3C Empresas. 4(4): 231-247. Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/11/10-PASOS-PARA-DESARROLLAR-UN-PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-Y-UN-BUSINESS-MODEL.pdf>
- Pérez, E. 2011. Plan estratégico de la empresa Maha – Ecuador. Tesis previa al título de Maestría de dirección de empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/717/3/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LA%20MICROEMPRESA%20GOOD%20WATER%2C%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%C3%93N%20LA%20TRONCAL%20Y%20POTENCIAR%20AS%C3%8D%20SU%20RENTABILIDAD.pdf>
- Pérez, R; y Ramírez, M. 2015. Componentes organizacionales que explican la gestión de la innovación y el conocimiento en las pymes colombianas. Recuperado de: www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf
- Pillasagua, M. 2015. Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación de mujeres artesanas autónomas “AMADOM” de la comuna dos Mangas cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, 2013-2017. Tesis previa al título de ingeniera en administración de empresas. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Recuperado de: <http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/795/128.-PILLASAGUA%20LOOR%20MARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pizzo, M. 2013. Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. Recuperado de: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Ponce, H. 2015. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Revista enseñanza

- e investigación en Psicología. 2(1): 113-130. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108
- Ponce, Y; Pardo, A; Arocha, C; y Rojas, J. 2015. Metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores comportados. *Revista Cubana de salud pública*. 35(3):1-9. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=21418847012
- Posso, A. 2012. Plan de marketing para la escuela de conducción CATI, de la ciudad de Ibarra, provincial de Imbabura. *Ingeniería en marketing (Tercer nivel)*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8704/1/50442_1.pdf
- Pulido, M. 2015. Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Revista Opción*. 31(1): 1137-1156. Recuperado de: [/www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061)
- Quero, M. 2013. Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 12(2): 48–252. ISSN 1317-0570
- Quintero, J. 2015. Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial “UNIVERSO SUR”. *Revista Multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*. 7(3): 160-167. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus23315.pdf>.
- Reglamento de Escuelas de Conductores de Chile. 2013. Recuperado de: [DEC_39.1985](http://www.leychile.cl/Decreto/1985/DEC_39.1985)
- Riquelme Leiva, M. 2016. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>.
- Robert, A. 2008. *Sistemas de Control de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Saavedra, N. 2011. *Caracterización de la Gestión Administrativa y Empresarial de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico de Cartagena*: Universidad de Cartagena.
- Torres, R. 2014. Nuevo rol docente: ¿Qué modelo de formación, para que modelo educativo? Recuperado de: <http://lossujetosenlaescuela.blogspot.com/2019/08/clase-3-el-docente-como-sujeto.html>
- Tur, V; y Monserrat, J. 2014. El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Revista Razón y Palabra*. 18(88): 1-19. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731046>
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. 2019. Página web de la institución. Recuperado de: <https://www.uleam.edu.ec/15104-2/>
- Universidad del Chimborazo. Reglamento de escuela de conductores profesionales. Recuperado de: [reglamento_escuela_condutores_profesionales](http://www.udc.edu.ec/reglamento_escuela_condutores_profesionales).

- Universidad Latina de Costa Rica. 2017. Importancia de la Gestión Administrativa en una empresa. Recuperado de: <http://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresa>.
- Valencia, A. 2016. Inducción a procesos pedagógicos. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1y1xAHWT02QdAcvH6ZNI4XRVyc1G42or/view>
- Vargas, G. 2016. ¿Por qué es importante el manejo del tiempo en la planeación de clases?. Recuperado de: <https://www.magisterio.com.co/articulo/porque-es-importante-el-manejo-del-tiempo-en-la-planeacion-de-clases>
- Villagómez, J; Mora, A; Barradas, D; y Vázquez, E. 2014. El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. Revista Mexicana de Agronegocios. 28(35): 1121-1131. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676021>
- Villasmil, E; Castro, E; y Torres, E. 2012. Gestión administrativa y los recursos financieros asignados para apoyo de la investigación. Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social. REDHECS. (8):4-17. Recuperado de:
- Yaguache, J; Rivera, D; y Campos, F. 2013. La filosofía empresarial determina el modelo de negocio de las empresas de prensa locales de Ecuador. Revista Latinas CS. (13): 1-11. Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html
- Zambrano, O. 2019. Director de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C. Entevista.
- Zuin, F; Franca, C; Spers, E; Galeano, R; Ragazzo, R. 2016. Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. Revista Invenio. 19(36): 65-87. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590007>

ANEXOS

Anexo N.º 01



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

Objetivo: Recopilar información suficiente que ayude a formular el plan estratégico para la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C

ENTREVISTA DIRIGÍA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

1. ¿Podría explicar la trayectoria de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?
2. ¿Actualmente la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C cuenta con misión, visión y objetivos institucionales?
3. ¿Podría enumerar cinco fortalezas de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?
4. ¿Podría describir cinco oportunidades de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?
5. Enumere cinco debilidades de la escuela de conducción.
6. ¿Puede describir cinco amenazas que atraviesa la escuela de conducción?
7. ¿Existen situaciones externas que inciden o afectan de manera negativa a la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C? como el ámbito político, económico o social.
8. ¿Cuál es la competencia y como ha influenciado el desarrollo de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?
9. ¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C para competir en el mercado?
10. ¿Usted cree que si se aplica un Plan Estratégico en la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C mejorara la gestión administrativa?

Entrevista aplicada al director de la institución.

Anexo N.º 02



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

Objetivo: Recopilar información suficiente que ayude a formular el plan estratégico para la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C

ENCUESTA DIRIGÍA A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

1. **¿Qué le motivo ingresar a la escuela de conducción Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?**
 - a) Infraestructura ()
 - b) Precio ()
 - c) Preparación de los docentes ()
 - d) Calidad de los vehículos ()
 - e) Horarios ()

2. **¿Los docentes les brindan seguridad a la hora del proceso enseñanza - aprendizaje?**
 - a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) En ocasiones ()
 - d) Nunca ()

3. **¿Cómo considera usted, el tiempo dedicado a la enseñanza teórica – práctica de la escuela de conducción?**
 - a) Muy Ágil
 - b) Ágil
 - c) Lento
 - d) Muy lento

4. **¿Ha tenido alguna experiencia negativa durante el curso de conducción en cuanto a los siguientes elementos?**
 - a) Clases prácticas ()
 - b) Clases teóricas ()
 - c) Servicio al cliente ()
 - d) Calidad de los vehículos ()

5. **¿Recomendaría a otras personas la escuela de conducción en donde usted sigue su curso?**
 - a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) En ocasiones ()
 - d) Nunca ()

6. **¿Por qué medio se enteró de la existencia de la escuela de conducción?**
- a) Radio ()
 - b) Televisión ()
 - c) Web ()
 - d) Revistas ()
 - e) Periódicos ()
 - f) Referencias de otras personas ()
7. **¿En términos generales cómo es el servicio que le brinda la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?**
- a) Excelente ()
 - b) Muy bueno ()
 - c) Bueno ()
 - d) Regular ()
 - e) Malo ()

Fuente. Adaptado de Posso (2012)

Modelo de encuesta aplicada a los estudiantes de la escuela de conducción.

Anexo N.º 03



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

Objetivo: Recopilar la información suficiente que ayude a formular el plan estratégico para la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO BASURTO DEL S.CH.P.C

- 1- **¿Qué tiempo labora en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C?**
 - a) 1 a 3 años ()
 - b) 4 a 6 años ()
 - c) 7 a 9 años ()
 - d) 10 a más años ()

2. **¿Qué cargo desempeña en la escuela de conducción?**
 - a) Administrativo ()
 - b) Docente práctico ()
 - c) Docente teórico ()
 - d) Guardia ()
 - e) Servicios generales ()

3. **¿Ha recibido capacitación por parte de la institución para el desarrollo de sus funciones? Indique**
 - a) Atención al cliente ()
 - b) Ley de tránsito ()
 - c) Paquetes informáticos ()
 - d) Otros ()
 - e) Ninguno ()

4. **¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la escuela de conducción?**
 - a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) En ocasiones ()
 - d) Nunca ()

5. **¿Cree usted que el servicio que ofrece la escuela de conducción está mejor posicionado en el mercado que el de la competencia?**
 - a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) En ocasiones ()
 - d) Nunca ()

6. **¿Cómo considera usted el servicio ofertado por la institución donde labora?**

- a) Excelente ()
 - b) Bueno ()
 - c) Regular ()
 - d) Malo ()
7. **¿Cómo considera usted la implementación de un plan estratégico en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del SCH.P.C?**
- a) Excelente ()
 - b) Bueno ()
 - c) Regular ()
 - d) Malo ()

Fuente. Adaptado de Posso (2012)

Modelo de encuesta aplicada a los empleados de la escuela de conducción.

Anexo N.º 04



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

Objetivo: Recopilar la información suficiente que ayude a formular el plan estratégico para la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C

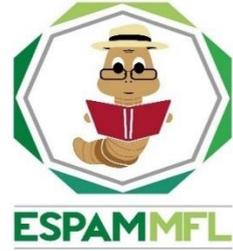
FICHA DE OBSERVACIÓN

Datos de la empresa	Observación		Apreciación personal / inferencias teóricas
	Aplica	No aplica	
Institución. Nombre del observador. Fecha.			
Cumple con misión, visión y objetivos.			
Cuenta con estrategias para la competición en el mercado.			
Cuenta con indicadores de evaluación en la gestión administrativa.			
Implementa administración estratégica en sus actividades.			
Implementa algún tipo de control para medir la apreciación de sus estudiantes.			
Posee un plan estratégico.			

Fuente. Adaptado de Posso (2012)

Modelo de ficha observación utilizada.

Anexo N.º 05



**ESCUELA DE CONDUCCIÓN SERGIO OSWALDO ZAMBRANO
BASURTO S.CH.P. C**

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-
PLAN ESTRATÉGICO 2018-2023**

**VERSIÓN 001
OCTUBRE 2019**

CONTENIDO

CONTENIDO	ii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	iii
INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	2
MISIÓN	2
VISIÓN.....	2
VALORES CORPORATIVOS	2
MAPA ESTRATÉGICO.....	3
EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	5
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)	7
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	8
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI).....	9
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	11
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO ..	12
CREACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	13
ACCIONES ESTRATÉGICAS	13
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS, ASUNTOS RELACIONADOS CON MARKETING, SERVICIO, I+D+I Y GESTIÓN	17
PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2018-2023.....	17

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. Matriz FODA de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C	5
Cuadro 2. Matriz de evaluación de los factores externos de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C	7
Cuadro 3. Valores MEFE.....	8
Cuadro 4. Matriz de evaluación de los factores interno de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C	9
Cuadro 5. Valores MEFI	10
Cuadro 6. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en Marketing	18
Cuadro 7. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en la calidad del servicio	19
Cuadro 8. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en talento humano	20
Cuadro 9. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en Financiero.....	21
Cuadro 10. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en I+D+I	22
Cuadro 11. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en Gestión administrativa	23
Figura 1. Mapa estratégico de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.....	4

INTRODUCCIÓN

Las empresas independientemente al sector que pertenezcan tienen la necesidad de competir tanto a nivel sectorial como regional e internacional. Por este motivo toda organización necesita buscar la mejora para dirigirse hacia excelentes niveles de calidad y posicionamiento en el mercado para ser competitiva y así aumentar el desempeño global alcanzando las metas planteadas. En consecuencia, es preciso establecer un mecanismo que les permita prever el futuro, teniendo en consideración los factores internos y externos, a fin de crear y desarrollar estrategias y tácticas que les ayuden al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica y sus modelos de aplicación.

En este contexto, se ha desarrollado un modelo de planificación estratégica basado en el modelo de Fred David. “El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones” (Fuentes y Luna, 2011, p.128).

Entonces la planificación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que harán posible mantener el equilibrio entre la empresa y el entorno, creando resultados favorables para la institución. Debido a esto surge la necesidad de crear un plan estratégico para el periodo 2018-2023, basado en el modelo estratégico de Fred David en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, para lograr un desempeño superior al de los competidores y mantener un liderazgo y dirección exitosa.

Es importante mencionar que la ausencia de un plan estratégico en dicha institución ha generado escaso control y seguimiento de las actividades, carencia de liderazgo participativo que incentive al trabajo en equipo e inadecuado estudio del entorno en el que se desempeña. En relación a la problemática expuesta se puede manifestar que la implementación de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la Escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto del S.CH.P.C, convirtiéndola en un ente productivo y competitivo en el mercado.

DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

MISIÓN

La escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., tiene como misión formar íntegramente conductores profesionales, éticos, responsables, y comprometidos con la sociedad y el ambiente, buscando así, contribuir con el mejoramiento de la seguridad vial en el país.

VISIÓN

Constituirse como una institución de prestigio y renombre a nivel nacional, basándose en estrategias modernas que le permita ser líder y competitiva en el mercado, impulsado por un talento humano profesional y humanístico, referente en la formación integral de conductores profesionales.

VALORES CORPORATIVOS

- **Trabajo en equipo.** La escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., se caracteriza por ser una institución que incentiva la participación y la integración de su talento humano en cada una de las actividades que ayudan al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.
- **Ética y responsabilidad social.** Es una institución que se distingue por tomar e incentivar acciones apegadas a la ética, promoviendo el desarrollo y el bienestar de la sociedad y del ambiente donde compete.
- **Servicio de calidad.** La cultura institucional de la escuela de conducción les exige realizar las cosas bien, servir al cliente buscar su satisfacción y su reconocimiento por la calidad del servicio ofertado.
- **Eficiencia e innovación.** La institución posee un espíritu innovador y el deseo de mejorar continuamente los procesos que los lleve a la optimización de recursos y poder así brindar servicios de calidad.

- **Competitividad e integridad.** La escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., posee un personal altamente profesional y capacitados con sólidas bases en su formación académica, leales a sus objetivos e íntegros en sus valores morales.
- **Respeto.** Valora a las personas y mantiene el buen trato tanto verbal como físicamente.
- **Transparencia.** La escuela de conducción labora en un ambiente de confianza, seguridad y franqueza con la sociedad en general.

MAPA ESTRATÉGICO

Los Mapas de Estrategia (Strategy Maps) son una herramienta que permite a las compañías describir las relaciones entre los activos intangibles y la creación de valor, es decir, muestra gráficamente relaciones causa y efecto en la estrategia de la organización (Kaplan & Norton, 2004) citado por (Marín, Flores, Gómez, y Abarga, 2015). Por lo tanto, las estrategias describen la manera en que una organización tiene la intención de crear valor sostenido, esto es posible por medio de la gestión de los activos tangibles físicos y financieros. En síntesis, un mapa estratégico es la representación gráfica de la planificación estratégica de una empresa, en este caso de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., en donde se representa de manera clara la jerarquía de los objetivos y su relación de causas y efecto, además de la relación que marca el camino de las estrategias al cumplimiento de la visión. (Figura N.º 1).

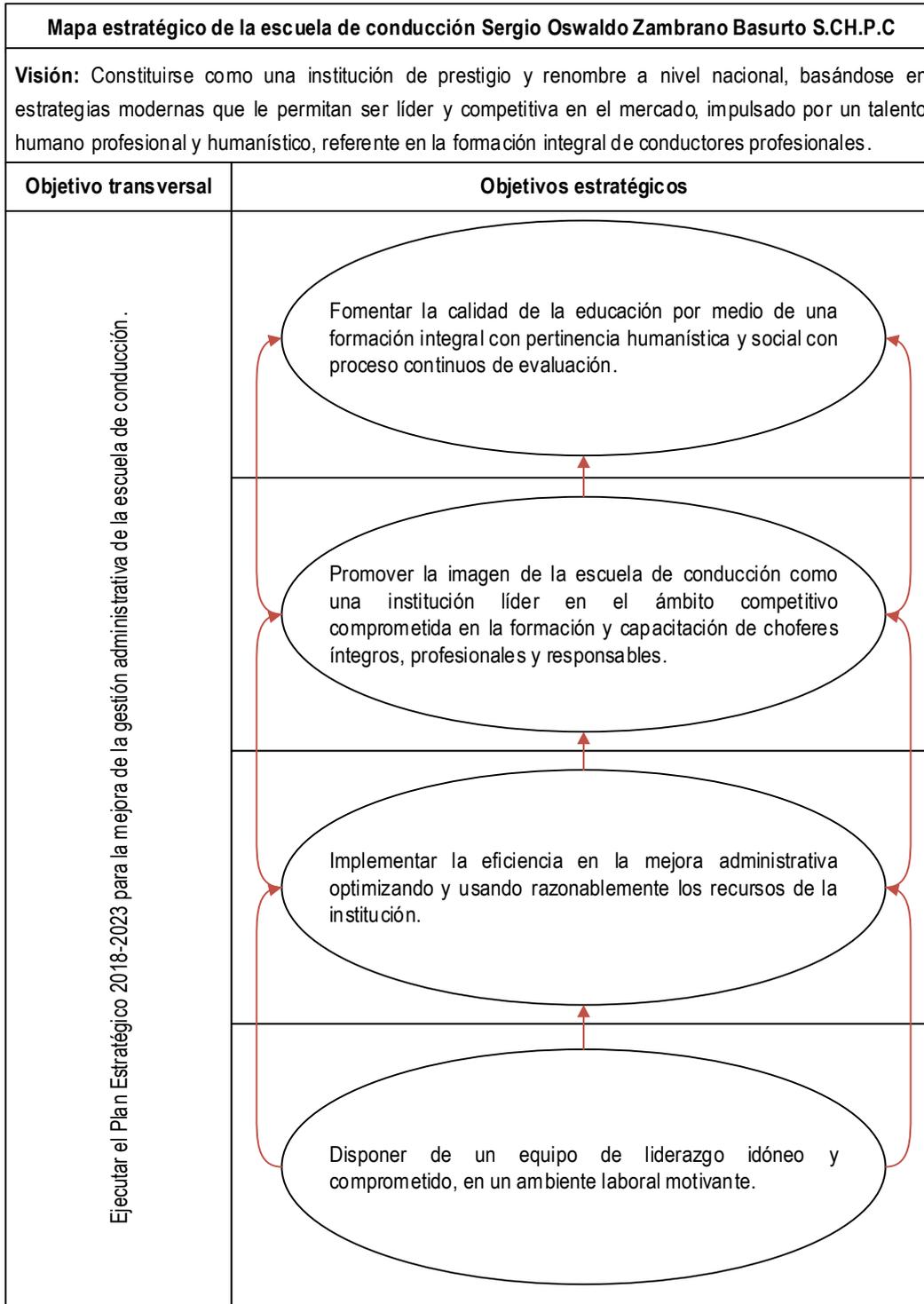


Figura 1. Mapa estratégico de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C

Fuente. Elaboración propia

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

La evaluación de factores internos y externos tiene como propósito principal determinar y establecer las fortalezas y debilidades, así mismo de las oportunidades y amenazas de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.

En consecuencia, por un lado, se presenta, aquellas variables que son controlables por la institución, como ejemplo el liderazgo; y, por otro lado, aquellas variables que son propias del entorno en donde compite la escuela de conducción, no debe incidir, sino más bien adaptarse, como el caso de la crisis económica del país.

Para la ejecución y desarrollo de esta parte del modelo de planificación estratégica, se realizó una matriz FODA de la institución, del cual surgen las directrices estratégicas integradas en la misión y visión de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., a continuación, los detalles:

Cuadro 1. Matriz FODA de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C

	Fortalezas	Debilidades
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con todos los requisitos legales, para el funcionamiento de la institución. • Existencia de la misión, visión y objetivos. • Relación con todos los sectores de la sociedad lo que contribuye al logro de importantes niveles de impacto en la zona. • Es un referente en la educación profesional de choferes. • Cuenta con docentes de tercer nivel con experiencia. • Incorpora mejoras continuas en el servicio que brinda la institución. • Ubicación geográfica apropiada. • Calidad en la atención al usuario o estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos tecnológicos. • Poca publicidad y promociones de los servicios educativos. • Limitada ofertas de tipos de licencia. • Poca capacitación para asignar roles y responsabilidades. • El director administrativo de la escuela de conducción mantiene los mismos criterios de publicidad de años anteriores. • Desinterés por parte de un campo minúsculo de no cumplir con la demanda de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT). • La ANT regula las actividades de todas las escuelas de conducción de choferes y cambia con

-
- La dirección administrativa está comprometida con la escuela de conducción.
 - Variedad de horarios matutinos, vespertinos y nocturnos para impartir el curso.
- frecuencia los requisitos mínimos de los aspirantes.
 - Las exigencias de la Agencia Nacional de Tránsito, que muchas veces no se relacionan con la realidad que vive el conductor profesional.
 - La acreditación por la Agencia Nacional de Tránsito obliga a que se realice anualmente el cambio de los vehículos por otros más modernos.
 - Suspensión de actividades académicas por parte de ANT.
 - Inexistencia de un plan de capacitación de atención al cliente del personal de la institución.
 - Desactualización del plan estratégico por la falta de una cultura estratega.
-

	Oportunidades	Amenazas
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de personal capacitado. • Infraestructura y equipos propios. • Brindar a los ciudadanos una profesión con conocimientos de causa. • Aplicación de tecnologías de información y comunicación (TICS) en el proceso de enseñanza. • Aumento de la demanda nueva de estudiantes. • Oportunidades de diversificación, es decir de poder brindar otros servicios como la recuperación de puntos en la licencia. • Actualizar el plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado y gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica nacional de los últimos años y el incremento del costo de la canasta básica, imposibilita el acceso de seguir el curso de conducción profesional. • Altos precios de los insumos, como: combustible, neumáticos, entre otros. • Tasa de desempleo. • La competencia busca a través de la Ley surgir y crecer más ofreciendo un servicio más efectivo y completo no solo la licencia sino también la recuperación de puntos.

Fuente. Elaboración propia

Una vez realizada la matriz FODA, de la escuela de conducción se procedió a elaborar los respectivos análisis de la parte externa e interna de la institución.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Antes de presentar la matriz de evaluación de los factores externo (MEFE), es preciso indicar el concepto de David (2013), en su libro conceptos de administración estratégica, expresa: “la matriz MEFE es aquella que permite evaluar y resumir información acerca de las oportunidades y amenazas de la institución” (p. 35). La valoración de la matriz MEFE, se realizó con la tabla de valoración citada por Leal (2013), de manera objetiva de acuerdo con la realidad observada y los resultados obtenidos en el análisis FODA. A continuación, los detalles:

Cuadro 2. Matriz de evaluación de los factores externos de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Ingreso de personal capacitado.	0,09	4	0,36
Infraestructura y equipos propios.	0,06	3	0,18
Brinda a los ciudadanos una profesión con conocimientos de causa.	0,07	3	0,20
Aplicación de tecnologías de información y comunicación (TICS) en el proceso de enseñanza.	0,10	4	0,40
Aumento de la demanda nueva de estudiantes.	0,10	4	0,40
Oportunidades de diversificación, es decir de poder brindar otros servicios como la recuperación de puntos en la licencia.	0,07	4	0,28
Actualizar el plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado y gestión administrativa.	0,10	4	0,40
Subtotal	0,59		2,22
Amenazas			
La crisis económica nacional de los últimos años y el incremento del costo de la canasta básica, imposibilita el acceso de seguir el curso de conducción profesional.	0,10	1	0,10

Altos precios de los insumos, como: combustible, neumáticos, entre otros.	0,05	2	0,10
Tasa de desempleo.	0,10	1	0,10
La competencia busca a través de la Ley surgir y crecer más ofreciendo un servicio más efectivo y completo no solo la licencia sino también la recuperación de puntos.	0,10	1	0,10
Subtotal	0,35		0,40
Total	1		2,62

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 3. Valores MEFE

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Amenaza mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Amenaza menor		
3	Oportunidad menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Oportunidad mayor		

Fuente. Leal (2013).

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Los valores asignados en el cuadro 2, en las columnas ponderación y calificación, de los factores externos son a partir del criterio personal de las autoras, y al estudio y análisis de las técnicas aplicadas como la entrevista al director administrativo, las encuestas aplicadas a empleados y estudiantes de la institución, el análisis PEST y el análisis FODA.

El propósito de la Matriz MEFE, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sobrepase (mayor) al peso ponderado total de las amenazas. En este caso en el cuadro 2, se muestra que el peso ponderado total de las oportunidades es de **2.22** y el de las amenazas es de **0.40**, demostrando que tiene oportunidades importantes como el ingreso de personal capacitado; aplicación de tecnologías de información y comunicación (TICS), en el proceso de enseñanza; aumento de la demanda nueva de estudiantes, oportunidad de diversificación, para no solo brindar licencia sino también la recuperación de puntos en la licencia y la actualización del plan estratégico de la institución lo que ayudará a mejorar el posicionamiento estratégico del mercado y la gestión

administrativa. Además, el valor total de la puntuación ponderada fue mayor a **2.50** que es el valor promedio, obteniendo en este caso **2.62** por lo que se determina que el ambiente externo es favorable para la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

Al igual que la matriz MEFE, la evaluación interna (MEFI) utilizó el mismo proceso con la excepción que esta vez el enfoque estuvo en las fortalezas y debilidades de la Escuela de Conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, así mismo se manipuló los resultados de técnicas ya aplicadas: la entrevista al Director administrativo, las encuestas aplicadas a empleados y estudiantes de la institución, el análisis PEST y el análisis FODA además de la tabla de valoración citada por Leal (2013).

Cuadro 4. Matriz de evaluación de los factores interno de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Cumple con todos los requisitos legales, para el funcionamiento de la institución.	0,10	4	0,40
Existencia de la misión, visión y objetivos.	0,10	4	0,40
Relación con todos los sectores de la sociedad lo que contribuye al logro de importantes niveles de impacto en la zona.	0,10	3	0,30
Es un referente en la educación profesional de choferes.	0,07	4	0,28
Cuenta con docentes de tercer nivel con experiencia.	0,09	4	0,36
Incorpora mejoras continuas en el servicio que brinda la institución.	0,10	4	0,40
Ubicación geográfica apropiada.	0,02	3	0,06
Calidad en la atención al usuario o estudiantes.	0,08	4	0,32
La dirección administrativa está comprometida con la escuela de conducción.	0,06	4	0,24
Variedad horarios matutinos, vespertinos y nocturnos para impartir el curso.	0,01	3	0,04

Subtotal	0,73		2,80
Debilidades			
Falta de recursos tecnológicos	0,05	1	0,05
Poca publicidad y promociones de los servicios educativos.	0,05	2	0,10
Limitada ofertas de tipos de licencia.	0,05	1	0,05
Poca capacitación para asignar roles y responsabilidades.	0,01	2	0,02
El director administrativo de la escuela de conducción mantiene los mismos criterios de publicidad de años anteriores.	0,05	1	0,05
Desinterés por parte de un campo minúsculo de no cumplir con la demanda de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).	0,01	2	0,02
La ANT regula las actividades de todas las escuelas de conducción de choferes y cambia con frecuencia los requisitos mínimos de los aspirantes.	0,01	2	0,02
Las exigencias de la Agencia Nacional de Tránsito, que muchas veces no se relacionan con la realidad que vive el conductor profesional.	0,05	1	0,05
La acreditación por la Agencia Nacional de Tránsito obliga a que se realice anualmente el cambio de los vehículos por otros más modernos.	0,01	2	0,02
Suspensión de actividades académicas por parte de ANT.	0,05	1	0,05
Inexistencia de un plan de capacitación de atención al cliente del personal de la institución.	0,05	1	0,05
Desactualización del plan estratégico por la falta de una cultura estratega.	0,05	1	0,05
Subtotal	0,39		0,48
Total	1		3,28

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 5. Valores MEFI

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Debilidad mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Debilidad menor		
3	Fortaleza menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Fortaleza mayor		

Fuente. Leal (2013).

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Es importante mencionar que los totales ponderados por debajo de **2.5**, indican que la empresa es débil en el aspecto interno, pero si este es mayor a **2.5**, señalan una posición interna de fuerza. Relacionado esto con la presente investigación se obtuvo un total ponderado de **3.28** lo cual es favorable porque es mayor que el valor promedio. También si compara los subtotales de las fortalezas (**2,80**) y los subtotales de las debilidades (**0,48**), se demuestra que la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C, es fuerte en el factor interno en su conjunto, siendo las principales el cumplimiento con todos los requisitos legales, para el funcionamiento de la institución; la existencia de una misión, visión y objetivos; es un referente en la educación profesional de choferes; cuenta con docentes de tercer nivel con experiencia; incorpora mejoras continuas en el servicio que brinda; calidad en la atención al usuario y estudiantes, la dirección administrativa está comprometida con la escuela de conducción, aunque tiene su debilidad porque esta desactualizado el plan estratégico por la falta de una cultura estratega que fortalezca su posicionamiento en el mercado y mejore su gestión administrativa.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO

Los objetivos estratégicos son parte gráfica de los resultados que se desean alcanzar al aplicar las diferentes estrategias, las cuales se materializan en la ejecución de acciones estratégicas específicas. Para el desarrollo de los objetivos del presente modelo se realizaron tres pasos:

- Se analizó cuidadosamente la misión, visión y el FODA de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.
- Se revisó material histórico institucional con el propósito de identificar los ejes estratégicos de la escuela de conducción.
- Se desagregó la visión y misión en extractos para establecer e integrar de mejor manera los ejes estratégicos de la escuela de conducción identificados en el paso anterior.

A partir de la secuencia de pasos anterior, se plantearon y validaron los siguientes objetivos estratégicos:

1. Disponer de un equipo de liderazgo idóneo y comprometido, en un ambiente laboral motivante.
2. Implementar la eficiencia en la mejora administrativa optimizando y usando razonablemente los recursos de la institución.
3. Promover la imagen de la escuela de conducción como una institución líder en el ámbito competitivo comprometida en la formación y capacitación de choferes íntegros, profesionales y responsables.
4. Fomentar la calidad de la educación por medio de una formación integral con pertinencia humanística y social con procesos continuos de evaluación.

CREACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las estrategias son las acciones por medio de las cuales se logran los objetivos estratégicos; es decir, las acciones potenciales que necesitan la toma de decisiones por parte de la dirección, así como la óptima asignación de recursos que garanticen la consecución de los objetivos planteados de forma efectiva. Para esta actividad se desarrolló dos pasos:

1. Se analizó y evaluó detenidamente la matriz FODA, Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.
2. Además, se analizó y evaluó detalladamente los objetivos estratégicos planteados anteriormente. Es preciso resaltar que una de las estrategias es de formato transversal, debido que contempla todo el que hacer de la institución. La estrategia en cuestión es:

“Ejecutar el Plan Estratégico 2018-2023 para la mejora administrativa de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S. CH. P.C”.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Objetivo estratégico 1. Disponer de un equipo de liderazgo idóneo y comprometido, en un ambiente laboral motivante.

Se busca encontrar talento humano que lidere a la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., que asumirá el reto de buscar alternativas de solución en las diferentes áreas de la institución, dicho líder creará sinergia en la búsqueda de nuevos líderes y la institución de relaciones estratégicas que contribuyan en forma activa a la sostenibilidad y fortalecimiento organizacional, así como, el encargado de desarrollar el presente modelo de planificación estratégica.

Estrategia 1

Contratar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en la escuela de conducción y a su vez se alcance la colaboración activa de los distintos integrantes de la institución para la formación del talento humano multidisciplinario estratégico.

Acciones

- Elaborar y desarrollar un programa de liderazgo para la dirección y el personal de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.
- Crear y ejecutar un programa de capacitación y desarrollo continuo de los empleados y personas involucradas de forma activa en la gestión estratégica de la escuela de conducción.
- Desarrollar un programa para promover el voluntariado como apoyo a la gestión del Plan Estratégico 2018.2023.
- Establecer un sistema permanente de evaluación del desempeño para todo el personal de la institución.
- Revisar y definir políticas salariales y no salariales.

Objetivo estratégico 2. Implementar la eficiencia en la mejora administrativa optimizando y usando razonablemente los recursos de la institución.

Se busca la conformación de una estructura organizativa adecuada que esté alineada con la gestión administrativa, la misión y visión de la gestión, el establecimiento de procedimientos, documentos y políticas que regulen la actividad de la institución que se interrelacionan entre sí en todas las áreas de la misma.

Estrategia 2

Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente que permita el uso óptimo y racional de los recursos de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., por medio de la definición e implementación de los procesos.

Acciones

- Desarrollar la estructura organizativa óptima requerida.
- Diseñar un manual de organización y funciones.
- Elaborar manual de descripción y valuación de puestos por competencias.
- Normalizar todos los procesos y procedimientos de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C.
- Crear políticas que regulen las actividades administrativas.

Objetivo estratégico 3. Promover la imagen de la escuela de conducción como una institución líder en el ámbito competitivo comprometida en la formación y capacitación de choferes íntegros, profesionales y responsables.

Por medio de este objetivo se busca dar a conocer los servicios de la escuela de conducción, como una institución comprometida con la ejecución de programas sociales destinados en propiciar la formación profesional de choferes profesionales íntegros y responsables comprometidos que contribuyan a la sostenibilidad institucional.

Estrategia 3

Desarrollar relaciones y alianzas con otras instituciones, públicas y privadas, a nivel sectorial y regional.

Acciones

- Diseñar un plan de marketing estratégico para promover la imagen institucional.
- Crear un programa de fidelización a fin de atraer, retener y potencializar la cartera de estudiantes y financiadores utilizando la tecnología adecuada.
- Incentivar una cultura organizacional de comunicación y servicio.
- Desarrollar un plan de rendición de cuentas para todos los financiadores.
- Crear y ejecutar un plan de publicaciones para informar la gestión de la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., al público en general.

Objetivo estratégico 4. Fomentar la calidad de la educación por medio de una formación integral con pertinencia humanística y social con procesos continuos de evaluación.

Por medio de este objetivo se busca fomentar en la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., la cultura de la mejora continua, por medio de la planificación estratégica y evaluación para brindar una educación de calidad a través de una educación integral con pertinencia humanística y social.

Estrategia 4

Actualizar el plan estratégico institucional cada cinco años, además de implementar la planificación estratégica y cultura de filosofía empresarial basada en valores éticos y morales.

Acciones

- Desarrollar estrategias y herramientas de aprendizaje para favorecer al diseño de distintas formas de integrar el trabajo dentro y fuera del aula.
- Propiciar la integración entre la teoría y la práctica para la transferencia de los saberes.
- Proporcionar un servicio eficiente a los estudiantes y localidad mediante el establecimiento de beneficios atractivos y una organización eficiente y planificada.
- Capacitar al equipo de docentes en técnicas de aprendizaje y leyes vigentes en el país.
- Incentivar la importancia del posicionamiento de la escuela de conducción.
- Comprometer formalmente a los empleados para la mejora del servicio, demostrando los valores éticos, morales y culturales con vigilancia de la institución.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS, ASUNTOS RELACIONADOS CON MARKETING, SERVICIO, I+D+I Y GESTIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2018-2023

En esta sección se presenta el plan estratégico para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C., período 2018-2023. El cual consta de:

- Meta,
- Acciones,
- Estrategias,
- Responsables,
- Actividades e
- Indicador.

Todo esto enfocado en aspectos como:

- Marketing,
- Servicios,
- Talento humano,
- Financiero,
- I+D+I, y
- Gestión.

A continuación, la matriz con los parámetros antes señalados.

Cuadro 6. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en Marketing

Plan Estratégico para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C periodo 2018-2023				
Marketing				
Meta:	Impulsar a los clientes (estudiantes) potenciales a matricularse en la escuela de conducción.			
Acciones	Estrategias	Actividades	Responsable	Indicador
Crear una conciencia vial en la sociedad mayor de 18 años de edad, para motivarles a prepararse en la escuela de conducción.	Realizar campañas para el conocimiento de la nueva Ley Orgánica de Tránsito, sus actualizaciones, además de la ley de Transporte Terrestre y Seguridad Vial.	Se realizarán campañas con el personal del nivel operativo y directivo.	Director administrativo y nivel operativo de la escuela de conducción.	Campañas. Fórmula: Número de campañas 2018 / Número de campañas 2023.
Incrementar el spot publicitario en los medios publicitarios del área local.	Diseñar una publicidad llamativa e informativa referente a los servicios y ventajas competitivas que brinda la escuela de conducción.	La publicidad se realizará en los medios de comunicación con más acogida de la ciudad de Calceta, además de las redes sociales como Facebook e Instagram.	Director administrativo y nivel operativo de la escuela de conducción.	Spot publicitario. Fórmula: Número de Spot publicitario 2018 / Número de Spot publicitario 2023.
Crear canales de comunicación eficientes entre el director administrativo, empleados y estudiantes.	Realizar reuniones de forma periódica con los administrativos de la institución de tal manera que se pueda recoger sugerencia para la buena marcha de la escuela.	Desarrollar reuniones cada tres meses para acoger sugerencias de clientes (estudiantes) en los distintos temas de interés para la escuela de conducción.	Director administrativo.	Aceptación de reunión. Fórmula: Número de asistencia de administrativos / Número de no asistencia de administrativos.
Diseñar campañas publicitarias, con el fin de captar el interés de los clientes y lograr un incremento en el número de socios.	Crear un programa de relaciones públicas, con el objetivo de crear imagen corporativa y prestigio institucional.	Disponer de una comisión encargada de promocionar y mantener informados a los clientes de los beneficios de la escuela de conducción.	Secretaria de la escuela de conducción.	Nivel de ingreso de nuevos estudiantes. Fórmula: Número de estudiantes activos / Número de estudiantes nuevos del cantón Bolívar.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 7. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en la calidad del servicio

Plan Estratégico para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C periodo 2018-2023				
Calidad del servicio				
Meta:	Incentivar la calidad del servicio para la contribución del mantenimiento de la buena imagen corporativa.			
Acciones	Estrategias	Actividades	Responsable	Indicador
Fomentar el grado de responsabilidad y compromiso, por medio del conocimiento de la nueva filosofía empresarial para que los empleados se sientan motivados en su desempeño de tareas asignadas.	Capacitar y dotar de información precisa y necesaria a los empleados y colaboradores de la escuela de conducción para ofrecer una atención al cliente con calidez y calidad. Implementar un buzón de sugerencias para controlar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos, con el fin de saber en qué áreas debe mejorar la atención al estudiante.	Desarrollar formularios con preguntas abiertas y cerradas.	Nivel operativo.	Capacitación Fórmula: Número de empleados y colaboradores capacitados / Número de empleados y colaboradores no capacitados.
Proporcionar un servicio eficiente a los estudiantes y localidad mediante el establecimiento de beneficios atractivos y una organización eficiente y planificada.	Realizar alianzas estratégicas con talleres de servicios, comercio, para que los estudiantes logren acceder a precios más asequibles.	Mantener convenios de cooperación con gasolineras, autoservicios, talleres mecánicos. Establecer un proyecto cómodo de pago de los servicios recibidos por instituciones externas como; talleres mecánicos y comercios.	Director administrativo y secretaria general de la escuela de conducción.	Fortalecimiento de convenios. Fórmula: Convenios 2018 / Convenios 2023.
Contar con un personal de apoyo eficiente, mediante la actualización permanente de los conocimientos de quienes actualmente laboran en la escuela de conducción.	Motivar a los empleados a la profesionalización y post-profesionalización del personal administrativo de manera que les permitan dar un buen trato y ser eficientes y eficaces en las labores encomendadas.	Impulsar a los administrativos para que puedan acceder a una educación.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Nivel de eficiencia. Fórmula: empleados profesionales / empleados post-profesionales.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 8. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en talento humano

Plan Estratégico para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C periodo 2018-2023				
Talento humano				
Meta:	Disponer de empleados motivados, eficientes, eficaces y comprometidos con los objetivos empresariales.			
Acciones	Estrategias	Actividades	Responsable	Indicador
Capacitar al equipo de docentes en técnicas de aprendizaje y leyes vigentes en el país.	Realizar convenios con la Policía Nacional para que capaciten a los docentes de la escuela de conducción.	La capacitación será realizada a todos los docentes de la escuela.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Capacitación docente. Fórmula: Equipo capacitado / Equipo no capacitado.
Contratación de profesionales expertos con experiencia.	Seleccionar al posible candidato de acuerdo con los requerimientos de la institución y saber de acuerdo a la experiencia su ubicación y la asignación de sus funciones.	Mejorar las condiciones laborales del personal por medio de incentivos creando un compromiso de trabajo y mayor responsabilidad en sus funciones.	Director administrativo y secretaria general de la escuela de conducción.	Personal contratado. Fórmula: Número de personal contratado 2018 / Número de personal contratado 2023.
Inducción al nuevo candidato sobre el conocimiento de las funciones de cada empleado en sus respectivas funciones.	Preparar en temas de la filosofía empresarial para que los nuevos empleados posean una cultura organizacional y puedan transmitirlo a los estudiantes.	Supervisar el ingreso del nuevo personal.	Director administrativo y secretaria general de la escuela de conducción.	Inducción Fórmula: Número de personal contratado 2018 / Número de personal contratado 2023.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 9. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en Financiero

Plan Estratégico para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C periodo 2018-2023				
Financiero				
Meta:	Incrementar la inversión en el equipo de evaluación psicosenométrica y vehículos para el aprendizaje de los estudiantes.			
Acciones	Estrategias	Actividades	Responsable	Indicador
Impulsar un sistema de gestión administrativa financiera que permita el control de los recursos y así lograr mejores rendimientos con mínima inversión.	Impulsar un sistema de gestión administrativa basado en la planificación estratégica y trabajo en equipo.	Ejecutar el presente plan estratégico periodo 2018-2023. Ajustar a la planificación estratégica. Realizar reuniones de gestión y ejecución de las actividades del plan.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Planes y programas ejecutados. Fórmula: Número de programas o planes ejecutados 2018 / Número de programas o planes ejecutados 2023.
Disponer de proveedores que puedan instalar en los vehículos el doble sistema de control.	Realizar convenios con Concesionarios de vehículos que puedan ofrecer el doble sistema de control a un precio conveniente.	Adquirir vehículos que no excederán el valor de \$15,000.00.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Disposición de convenios. Fórmula: Número de convenios 2018 / Número de convenios 2023.
Innovar tecnológicamente la parte contable para agilizar los procesos.	Contar con un eficiente control de los ingresos y egresos de los recursos de la institución.	Elaboración de presupuestos de recursos Supervisión de los presupuestos de ingresos y egresos.	Director administrativo de la escuela de conducción y secretaria general.	Supervisión de ingresos y egresos. Fórmula: control de ingresos y egresos 2018 / control de ingresos y egresos 2023.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 10. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en I+D+I

Plan Estratégico para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C periodo 2018-2023				
I+D+I				
Meta:	Modernizar la infraestructura de las aulas para la capacitación teórica y los métodos de aprendizaje.			
Acciones	Estrategias	Actividades	Responsable	Indicador
Transformar los programas de enseñanza teóricos.	Aplicar al programa de enseñanza material multimedia según a la teoría expuesta en su materia.	Para el éxito de esta estrategia el número de estudiantes por aula no debe exceder de 20.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Programas de enseñanzas. Fórmula: Número de programas multimedia 2018 / Número de programas multimedia 2023.
Preparar las aulas bajo normas de calidad y vanguardia tecnológica.	Investigar el tema de aula virtual acorde a la necesidad de los estudiantes de la escuela de conducción.	Diseñar las aulas bajo los requerimientos definidos en reunión por el nivel operativo y directivo.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Aula virtual. Fórmula: Necesidad de los estudiantes 2018 / Necesidad de los estudiantes 2023.
Implementar sistemas de comunicación que permita obtener información oportuna mediante programas informáticos.	Colocación de sistemas de comunicación.	Crear un departamento que este pendiente de este sistema de comunicación.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Valoración de la información. Fórmula: Evaluación 2018 / Evaluación 2023.
Ampliar redes de conexiones de la información.	Crear un comité encargado del desarrollo de redes de conexiones de la información.	Asegurar un flujo oportuno de información para el socio.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Confiablez en la información. Fórmula: Errores de información 2018 / Errores de información 2023.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 11. Plan estratégico para la escuela de conducción enfocada en Gestión administrativa

Plan Estratégico para la escuela de conducción Sergio Oswaldo Zambrano Basurto S.CH.P.C periodo 2018-2023				
Gestión				
Meta:	Aumentar las relaciones públicas de la empresa.			
Acciones	Estrategias	Actividades	Responsable	Indicador
Desarrollar alianzas estratégicas con centros educativos de nivel secundario y superior.	Crear diálogos con las autoridades de los Centros educativos para realizar alianzas.	Buscar los centros educativos más relevantes de la localidad como es el caso de la ESPAM MFL.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Alianzas estratégicas. Fórmula: Número de alianzas estratégicas 2018 / Número de alianzas estratégicas 2023.
Comprometer formalmente a los empleados para la mejora del servicio, demostrando los valores éticos, morales y culturales con vigilancia de la institución.	Demostrar en las actividades y respectivos puestos un trato amable, respetuoso y considerado.	Desarrollar un eslogan de frases de amabilidad para los clientes internos y externos.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Nivel de preferencia al servicio. Fórmula: Número de actividades de buen trato 2018 / Número de actividades de buen trato 2023.
Actualizar el plan estratégico cada cinco años con el fin de aprovechar la demanda de necesidad por parte de los clientes.	Incentivar la importancia del posicionamiento de la escuela de conducción.	Actualizar el plan estratégico de acuerdo a las necesidades de la escuela de conducción.	Director administrativo de la escuela de conducción.	Plan estratégico. Fórmula: plan estratégico 2018-2023 / plan estratégico 2023-2028.

Fuente. Elaboración propia