



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ

MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CARGA PESADA TRANSCALSA
S.A. CIUDAD DE PORTOVIEJO PERÍODO 2017-2021**

AUTORAS:

**GEMA ESTEFANÍA BRAVO VERA
MARJORIE FABIOLA HERRERA BRAVO**

TUTOR:

ING. EDISON JOHNNY QUEVEDO ZAMBRANO

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Gema Estefanía Bravo Vera y Marjorie Fabiola Herrera Bravo, declaran bajo juramento que el trabajo aquí escrito 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 Intelectual y su reglamento.

.....
GEMA E. BRAVO VERA

.....
MARJORIE F. HERRERA BRAVO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Edison Quevedo certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CARGA PESADA TRANSCALSA S.A. CIUDAD DE PORTOVIEJO PERÍODO 2017-2021**, que ha sido desarrollada por Gema Estefanía Bravo Vera y Marjorie Fabiola Herrera Bravo, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. EDISON J. QUEVEDO ZAMBRANO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CARGA PESADA TRANSCALSA S.A. CIUDAD DE PORTOVIEJO PERÍODO 2017-2021**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Gema Estefanía Bravo Vera y Marjorie Fabiola Herrera Bravo**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. MARTHA E. ÁLVAREZ VIDAL
MIEMBRO

.....
ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ
MIEMBRO

.....
ING. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA Mg.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, por abrir las puertas y brindarme la oportunidad de ser parte de esta familia Politécnica, en el cual he cumplido mi etapa como universitaria y lograr obtener mi título de Ingeniera Comercial.

A la plantilla de docentes de la Carrera Administración de Empresas, quienes que con sus sabidurías y experiencias han pulido mis conocimientos en la formación profesional con el afán del saber y la firmeza para desenvolverme en el campo de laboral.

Al Ing. Víctor Marcelo Pazmiño Mena. Mg, que ha dedicado tiempo constante, paciencia, interés en aportar conocimientos para construir el compromiso delegado para seguir con lo planteado y lograr que se cumpla mi objetivo.

A mis padres, amigos(as) y compañeros(as) el cual llevare en mis más bonitas anécdotas su apoyo incondicional que fueron moral, profesional, de la perseverancia y la experiencia que tiene la juventud, y

A Dios por darme ese gran misterio de vivir, enriquecerme de conocimientos sabios, iluminarme y creer que la fe, perseverancia si existe.

.....
GEMA E. BRAVO VERA

AGRADECIMIENTO

La autora Marjorie Fabiola Herrera Bravo de la tesis de grado previo a la obtención del título Ingeniera comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, deja constancia su agradecimiento.

A la Universidad Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en el cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A todos los docentes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López por sus enseñanzas impartidas en clase que de una u otra manera ayudaron al mejoramiento de la formación de los estudiantes.

.....
MARJORIE F. HERRERA BRAVO

DEDICATORIA

Un fase más de mi vida termina en el cual dedico especialmente el presente trabajo con mucho amor y cariño a mis padres Cielo M. Vera Buste y a Cruz A. Bravo Vélez por ser los principales pilares de ejemplos en todo el transcurso de mi vida, valores que me han guiado por el buen sendero, en motivarme, apoyarme en los mejores y peores circunstancias, con sacrificio, y voluntad a un futuro mejor.

De todo corazón a mis hermanos, a quienes han estado pendientes que mi meta universitaria se cumpla y no decaer a pesar de las adversidades, a mi familia que a pesar de la distancia han confiado en mí empeño, de graduarme y ser ejemplo de superación.

A Dios con todas la ganas y esmero por permitir que mi anhelo de progreso y la felicidad de mis padres se haiga logrado, compartiendo ese bello triunfo con aquellas personas que siempre estuvieron pendiente de lograr este éxito,

Hoy por hoy he aprendido en confiar en mi misma; que a pesar de la tormenta todo saldrá bien con fe, amor y sacrificio.

.....
GEMA E. BRAVO VERA

DEDICATORIA

A Dios por darme la paciencia y sabiduría y llenar mi alma de fortaleza en aquellos momentos que fueron difíciles para mí y salir adelante.

A mis Padres por estar siempre a mi lado en las buenas y malas, siendo ellos una fuente importante en mi vida de inspiración y orgullo, gracias por estar siempre hay conmigo.

A mis hermanos, tíos, abuelos y amigos por confiar en mí y apoyarme cuando los he necesitado.

.....
MARJORIE F. HERRERA BRAVO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE CUADROS	xiv
FIGURAS	xv
FOTO	xv
RESUMEN	xvi
PALABRAS CLAVE	xvi
ABSTRACT	xvii
KEY WORDS	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
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. PLAN ESTRATÉGICO	6
2.2. ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	8
2.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	8
2.3.1. SITUACIÓN ACTUAL	9
2.3.1.1. ANÁLISIS INTERNO	9
2.3.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	11

2.3.1.3. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	11
2.3.1.4. PLANIFICACIÓN	11
2.3.1.5. ASPECTOS TÉCNICO EN E L TRANSPORTE	12
2.3.1.6. CLIENTE	12
2.3.1.7. PROVEEDORES	12
2.3.2. ANÁLISIS EXTERNO	13
2.3.2.1. FACTORES POLÍTICOS	13
2.3.2.2. FACTORES ECONÓMICOS	14
2.3.2.3. FACTORES SOCIALES	14
2.3.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	15
2.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
2.5.1. MISIÓN	16
2.5.2. VISIÓN	17
2.5.3. VALORES CORPORATIVOS	17
2.5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	17
2.6. ESTRATEGIAS	18
2.6.1. MATRICES EFI, EFE.....	19
2.6.1.1. MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	19
2.6.1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) 20	
2.6.2. EL ANÁLISIS FODA.....	21
2.6.3. COMBINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	22
2.6.3.1. ESTRATEGIA FO	22
2.6.3.2. ESTRATEGIA FA	22
2.6.3.3. ESTRATEGIA DA	22
2.6.3.4. ESTRATEGIA DO	22
2.6.4. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	23
2.6.5. LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER.....	24
2.6.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA	24
2.6.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	25
2.6.7.1. FACTORES QUE HAY QUE CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS	26
2.7. PLANES DE ACCIÓN	27

2.7.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	28
2.7.2. PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	29
2.8. MATRIZ 5W+1H.....	29
2.9. CONTROL ESTRATÉGICO	30
2.9.1. CÍRCULO DE DEMING	31
2.10. COMPAÑÍA DE TRANSPORTE.....	32
2.10.1. CONTRATO DE COMPAÑÍA.....	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	33
3.1. UBICACIÓN	33
3.2. DURACIÓN.....	33
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	33
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	34
3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	34
3.4.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	34
3.5. MÉTODOS	34
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	35
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO	35
3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO	35
3.6. TÉCNICAS	36
3.6.1. ENTREVISTA DIRECTA	36
3.6.2. LA OBSERVACIÓN	36
3.6.3. LA ENCUESTA.....	36
3.6.4. HERRAMIENTAS DE LAS TÉCNICAS.....	37
3.6.4.1. CUESTIONARIO.....	37
3.6.4.2. GUÍA DE PREGUNTAS	37
3.6.5.3. GUÍA DE OBSERVACIÓN	37
3.7. HERRAMIENTAS.....	37
3.7.1. MATRICES EFE Y EFI.....	38
3.7.1.1. MATRIZ EFE.....	38
3.7.1.2. MATRIZ EFI.....	38

3.7.2. FODA.....	38
3.7.3. MATRICES COMBINADAS	38
3.7.3.1. ESTRATEGIA FO	38
3.7.3.2. ESTRATEGIA FA	39
3.7.3.3. ESTRATEGIA DA	39
3.7.3.4. ESTRATEGIA DO	39
3.7.4. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO.....	39
3.7.5. LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER.....	39
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL PARA CONOCER LOS FACTORES INTERNO E EXTERNO DE LA COMPAÑÍA.	44
4.1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO	44
4.1.1.1. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	44
4.1.1.2. PLANIFICACIÓN	45
4.1.1.3. ASPECTO TÉCNICO EN EL TRANSPORTE	45
4.1.1.4. CLIENTE	45
4.1.1.5. PROVEEDORES	45
4.1.1.6. MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)	46
4.1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	46
4.1.2.1. FACTORES POLÍTICO – LEGAL	47
4.1.2.2. FACTOR ECONÓMICO	47
4.1.2.3. FACTOR SOCIAL	48
4.1.2.4. FACTOR TECNOLÓGICO.	48
4.1.2.5. FACTOR DEMOGRÁFICO	48
4.1.2.6. COMPETENCIA	49
4.1.2.7. MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)	49
4.1.3. CARACTERIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	50
4.1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA TRANSCALSA S.A.	51
4.1.5. APLICACIÓN DEL FODA.....	51
4.1.6. MATRIZ COMBINADA DAFO	52
4.1.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	54
4.1.8. LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER.....	55

Figura 6: cinco fuerza de Porter	55
4.1.8.1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	55
4.1.8.2. LA ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS	56
4.1.8.3. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	56
4.1.8.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	56
4.1.8.5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	56
4.1.9. ENCUESTAS.....	57
4.1.9.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	69
4.2. FORMULAR PROPUESTA DE OBJETIVOS OPERACIONALES Y	
ESTRATÉGICOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MISMA	69
4.2.1. MISIÓN	69
4.2.2. VISIÓN	70
4.2.3. VALORES.....	70
4.2.3.1. RESPONSABILIDAD	70
4.2.3.2. HONESTIDAD	70
4.2.3.3. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	70
4.2.3.4. CALIDAD	71
4.2.4. POLÍTICAS	71
4.2.4.1. GENERALIDADES	71
4.2.4.2. REMUNERACIONES	71
4.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICO.....	71
4.2.5.1. OBJETIVO ADMINISTRATIVO	71
4.2.5.2. OBJETIVO DE CRECIMIENTO	72
4.2.5.3. OBJETIVO DE CALIDAD DE SERVICIO	72
4.2.6. ESTRATEGIAS COMPETITIVA Y DE CRECIMIENTO.....	72
4.3. DEFINIR LAS ESTRATÉGICAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LOS	
OBJETIVOS ESTRAT. Y OPERAC. PLANTEADOS EN LA COMPAÑÍA	75
4.3.1. PLAN DE ACCIÓN	75
4.4. DESARROLLAR EL CONTROL ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA	
TRANSCALSA S.A.	79
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	91

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de priorización de los planes de acción.	29
Cuadro 2. MATRIZ 5W+1H.....	30
Cuadro: N° 3. EFI.	46
Cuadro: N° 4. EFE.....	50
Cuadro 5. FODA.....	52
Cuadro 6 . Matriz Combinadas	53
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo	54
Cuadro 8. Plan estratégico.....	57
Cuadro 9. Creación de un plan estratégico.....	58
Cuadro 10. Implementar nuevas estrategias	59
Cuadro 11. Misión, visión y objetivos	60
Cuadro 12. Estrategia sostenible	61
Cuadro 13. Cumplimiento de las estrategias.....	62
Cuadro 14. En los últimos años de servicios	63
Cuadro 15. Valores institucionales.....	64
Cuadro 16. Capacitaciones en planificación estratégica	65
Cuadro 17. Seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico.....	66
Cuadro 18. Obligaciones y responsabilidades	67
Cuadro 19. Prestación de sus servicios.....	68
Cuadro 21: Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	75
Cuadro 22: Implementar el marketing mix en función a las actividades que la empresa desarrolla.	76
Cuadro 23: Estrategia competitiva: Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal.	76
Cuadro 24: Estrategia competitiva: Invertir en publicidad de la Compañía y sus servicios dirigida a clientes empresariales y consumidores finales utilizando los mecanismos tecnológicos.	76
Cuadro 25: Estrategia crecimiento: Presentar con una cartera de productos para el servicio de transportación.....	77
Cuadro 26: Estrategia competitiva: Mantener e incentivar a la cartera de clientes permanentes que posee la Compañía mediante descuentos y promociones.	77
Cuadro 27: Estrategia crecimiento: Evitar tener los vehículos en mal estado.	78
Cuadro 28: Estrategia competitiva: Contratar con servicios técnicos, de asesoría y capacitación especializada para la ejecución de la remodelación del parque automotor.	78
Cuadro 29: Estrategia crecimiento: Asegurar la satisfacción total de nuestros clientes proporcionándoles de calidad, dentro de un marco de tiempo y costo.....	78
Cuadro 30: Estrategia competitiva: Cumplir con estándares de calidad en los servicios, realizar una campaña eficiente de publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.	79

FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.	5
Figura 2: cinco fuerza de Michel Porter.	24
Figura 3. Estrategias autor Chiavenato <i>et al.</i> , (2011).	26
Figura 4: autor Barrios (2015)	31
Figura 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.	51
Figura 6: cinco fuerza de Porter.	55

GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Conoce usted lo que es un plan estratégico?	57
Gráfico 2. ¿Cree que es necesario la creación de un plan estratégico en la compañía Transcalsa S.A.?	58
Gráfico 3. ¿ La compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. esta preprada para implementar nuevas estrategia?	59
Gráfico 4. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que tiene la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A.?.....	60
Gráfico 5. ¿Considera usted que una estrategia sostenible ayudará a mejorar el posicionamiento de la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A.?	61
Gráfico 6. ¿Estaría usted dispuesto a conocer y cumplir con el proceso para el cumplimiento de las estrategias?	62
Gráfico 7.¿En los últimos años los servicios que presta la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A han?:	63
Gráfico 8. ¿Apoya usted los valores institucionales vigentes en la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A.?.....	64
Gráfico 9. ¿Usted ha recibido capacitaciones en planificación estratégica por parte de la compañía?.....	65
Gráfico 10. ¿Está usted de acuerdo que mediante el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico se logrará ser más competitivo?.	66
Grafico 11. ¿Conoce usted sus obligaciones y responsabilidades por parte de la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A?	67
Gráfico 12. ¿En el transcurso de la prestación de sus servicios han experimentado algún tipo de inconvenientes?.....	68

FOTO

Foto 1. Ubicación de la empresa	33
---------------------------------------	----

RESUMEN

La investigación tuvo por objeto proponer un plan estratégico para la compañía de carga pesada TRANSCALSA S.A. orientado a mejorar la competitividad en la organización; se implementó métodos, técnicas que permitió conocer los factores externos e internos de la empresa, que sirvieron en la toma de decisiones. El diagnóstico se ejecutó para identificar situación actual, donde se evaluaron: Capacidad de Talento Humano, Planificación, Aspecto Técnico del transporte, Clientes, Proveedor aplicando herramientas que sirvieron de apoyo en los aspectos administrativos mediante matrices EFI, FODA, estrategias que ayudaron de manera positiva en el posicionamiento, crecimiento de la empresa. En la etapa II se formuló una propuesta con la finalidad de perfeccionar los objetivos operacionales y administrativos, aplicando estrategias que contribuyan al servicio. Etapa III se estableció un plan de acción detallado las tareas que se ejecutarán en un plazo específico, utilizando presupuesto asignado en el logro de actividades en donde se determinó qué, cómo, cuándo, donde, por qué y quien llevará a cabo las tareas. Y por último etapa IV se enfocó en el control estratégico utilizando el círculo de Deming, mediante la ejecución de las tareas que no se cumplieron en el plan de acción, el propósito de esta herramienta es lograr que permanezca en el mercado, proteja la inversión y mejore la calidad del servicio. En conclusión la finalidad de la propuesta fue buscar posibles estrategias para obtener resultados esperados en la gestión de procesos y mejora continua que permitirá planificar, identificar acciones que ayuden a la calidad del servicio.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, diagnóstico, transporte, planificación, estabilidad y compañía.

ABSTRACT

The objective of the research was to propose a strategic plan for TRANSCALSA S.A. oriented to improve the competitiveness in the organization; was implemented methods, techniques that allowed to know the external and internal factors of the company, that served in the decision making. The diagnosis was carried out to identify the current situation, where they were evaluated: Human Talent Capacity, Planning, Technical Aspects of Transport, Clients, Provider applying tools that served as administrative support through EFI matrices, SWOT, strategies that helped in a positive way in the positioning, growth of the company. In phase II a proposal was formulated with the purpose of perfecting the operational and administrative objectives, applying strategies that contribute to the service. Stage III set out a detailed action plan for the tasks to be executed in a specific time frame, using assigned budget in the achievement of activities where it was determined what, how, when, where, why and who will carry out the tasks. And finally Stage IV focused on strategic control using Deming's circle, by executing tasks that were not fulfilled in the action plan, the purpose of this tool is to keep it in the market, protect the investment and improve the quality of service. In conclusion the purpose of the proposal was to search possible strategies to obtain expected results in the process management and continuous improvement that will allow to plan, identify actions that help the quality of the service.

KEY WORDS

Strategic plan, diagnosis, transportation, planning, stability and company.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector con mayor crecimiento en el mundo hoy en día son los servicios; desde hace varias décadas se han convertido en un factor fundamental de desarrollo empresarial y en un elemento clave para la competitividad de las naciones. Actualmente los clientes exigen mejores servicios ya que el fácil acceso a la información les ha permitido ampliar sus horizontes en cuanto a expectativas y características específicas enmarcadas en la realidad de los mismos, sometiendo a los oferentes a una presión constante de acercarse mucho más a la calidad.

La Economía en el Ecuador se compone del quinto sector productivo como lo es el transporte “que contribuyó con un 0,39% al PIB en el año 2013” (Banco Central del Ecuador, 2013), desempeña diferentes movimientos productivas heterogéneas que dan valor a las actividades comerciales. Un ejemplo son los servicios de transporte que tienen características diferentes y diversos niveles de rentabilidad.

En Manabí las Compañías de Transportes buscan crecer económicamente mediante la demanda generada en las diferentes actividades, la cual es un elemento central para el bienestar de las sociedades, siendo sustento y fuente de trabajo para personas que se dedican a este servicio, mejorando su calidad de vida y su estabilidad laboral.

En el cantón Portoviejo es muy común el uso de Transporte pesado para el traslado de materiales pétreos (arena, piedra, entre otros). La Compañía Transcalsa S.A. es un ejemplo del esfuerzo que desempeñan brindando servicio a la comunidad diariamente. Esta compañía ha estado laborando por cinco años en el mercado portovejense, tienen cincuenta y seis accionistas y alrededor de cincuenta y seis vehículos.

En los últimos años se ha notado un flujo masivo de empresas en este sector económico, en la que ha perjudicado la estabilidad económica de varias compañías, llegando a disminuir los viajes por carga, precios y utilidades. Sin duda a través de los tiempos se ha podido notar que las compañías se disuelven debido a la falta de estrategias institucionales, “la quiebra, o por pérdida del 50% de su capital” (Superintendencia de Compañías, 2015).

Es así que la compañía Transcalsa no disponía de una planificación estratégica, que le garantizara su sostenibilidad en los próximos 5 años, conociendo los factores que influyeron en la investigación se pudo detallar que debido al desconocimiento de planes estratégicos como la falta de capacitación a los directivos y empleados. Hoy por hoy la empresa no es competitiva y está perdiendo poco a poco fuerza en el mercado, por lo que pudiera reflejar saldos negativos en sus estados financieros.

Por tal motivo fue importante la necesidad de realizar un diagnóstico situacional actual e implementar un Plan Estratégico acorde a las metas y objetivos de la empresa, en la que se plantearon actividades que se enfocaron al desarrollo de estrategias de servicios, atendiendo a las necesidades y expectativas de los clientes y al respecto se fomentó una cultura de mercadeo a través de la promoción comercial como apertura a nuevos nichos de mercados.

El propósito de esta investigación constituyó el desarrollo de la Propuesta de un Plan Estratégico Período 2017-2021, con el objeto de orientar la solución y problemática de la compañía mediante el análisis, metodologías y técnicas que establecieron estrategias viables, la cual sirvió para enfatizar la toma de decisiones y al direccionamiento de la empresa. Con lo antes mencionado surge la siguiente pregunta.

¿Podría la propuesta de un plan estratégico contribuir a mejorar la competitividad de la Compañía de Transporte de Carga Pesada Transcalsa S.A. en la ciudad de Portoviejo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La compañía TRANSCALSA S.A. al ser una institución con fines de lucro se encarga principalmente de la prestación de servicios de transporte públicos y privado y por lo tanto necesitó contar con un plan estratégico, que le permitió realizar una gestión encaminada al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Desde el punto de vista social al analizar e identificar factores o variables que influyeron en la existencia del nivel y compromiso de la compañía acorde a las actividades de conocimientos básicos, sin embargo al realizar la elaboración de un plan estratégico tuvo como fin la mejora y la permanencia de la compañía en el mercado, la cual permitió ajustar la toma de decisiones por parte de quienes conforman y representan esta organización.

La investigación se justifica en lo económico, puesto que al desarrollar la planeación estratégica se le entregó a la empresa una herramienta de gestión por tal, tener un mejor control de los activos y de las inversiones de la misma mientras que el desarrollo de las probabilidades de pérdidas o ganancias futuras garantizó la estabilidad financiera, rentabilidad organizacional e incremento de los ingresos a nivel local, regional y nacional.

Es fundamental la aplicación de técnicas que controlaron los daños que pudieron provocar al medio ambiente, a través del plan estratégico se implementó normas y políticas que controlaron esos daños, por medio de vehículos que no sobrepasen los años de vida útil que la ley dispone para el control de emanación de gases, ya que no solo perjudica al entorno sino a la imagen de la compañía.

Por último desde el punto de vista organizacional la compañía requería de una planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático que facilitó crear o preservar ventajas competitivas, en función de la misión y sus objetivos estratégicos, ampliando planes de mejoramiento que cumplieron con todo lo planificado, tanto en lo social, económico y medio ambiental.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la Compañía de Transporte de Carga Pesado Transcalsa S.A. en la Ciudad de Portoviejo 2017-2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional actual para conocer los factores externo e interno de la compañía.
- Formular propuesta de objetivos estratégicos y operacionales para el mejoramiento de la misma.
- Definir las estrategias necesarias para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales planteados en la Compañía aplicando la matriz 5W+1H.
- Desarrollar el control estratégico para la Compañía Transcalsa S.A.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño del plan estratégico contribuyó para mejorar la competitividad de la Compañía de Transporte de Carga Pesado Transcalsa S.A. en la Ciudad de Portoviejo 2017-2021.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico se exponen los principales elementos que sustentan la investigación, éstos se muestran gráficamente mediante el hilo conductor, cuyos contenidos se describen a continuación:

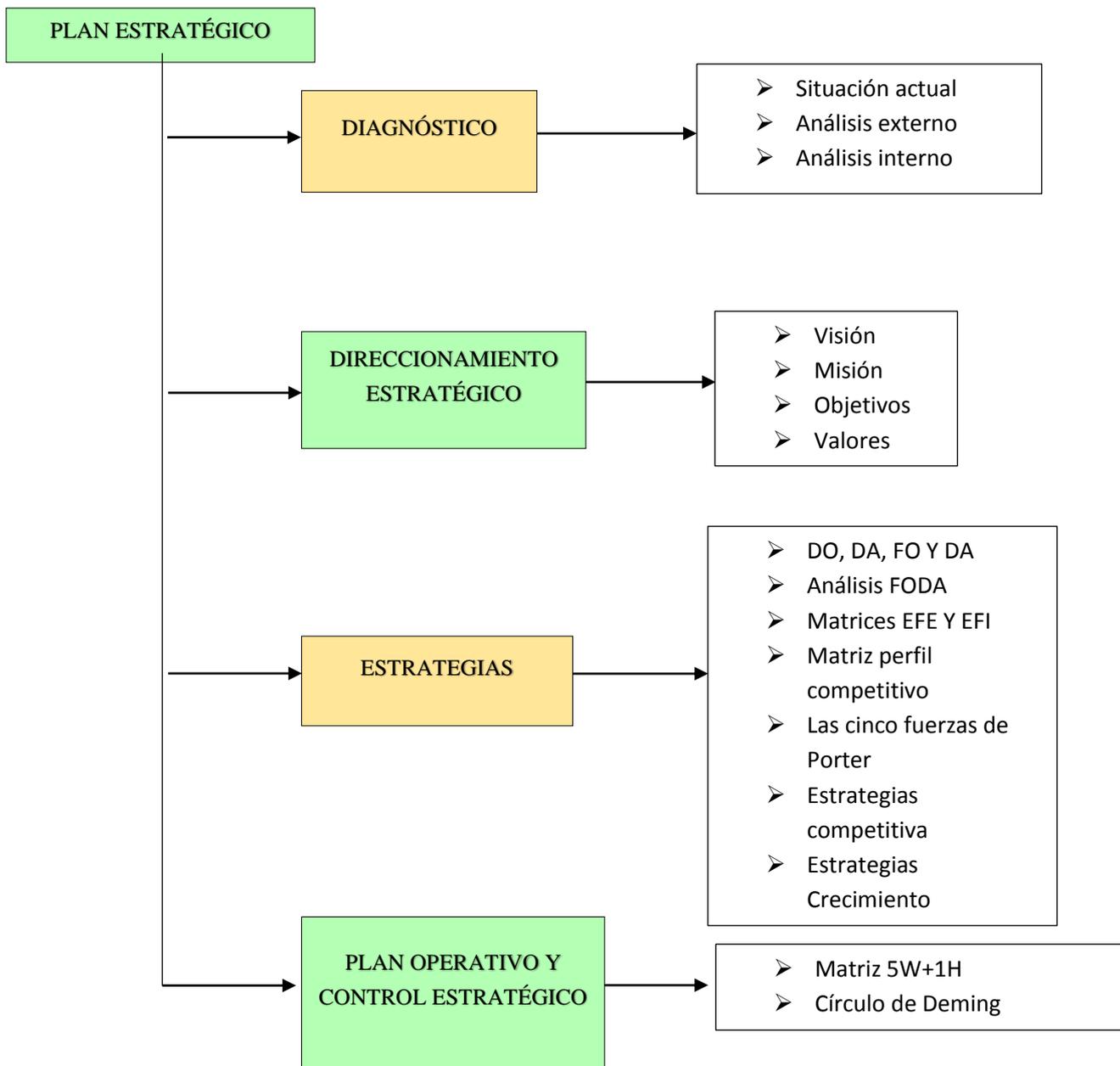


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. PLAN ESTRATÉGICO

Ayestaran et al., (2012) dice que la mayoría de las veces la planificación no es más que un proceso mental, una idea que está en nuestra cabeza y queremos llevar a cabo. Pero pensar sin actuar es una pérdida de tiempo, de ahí que el plan estratégico solo exista cuando lo plasmemos en un documento y lo llevamos a cabo. Es la diferencia entre el pensamiento estratégico y el plan estratégico.

Para Sainz (2015) la Dirección Estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por tanto, la puesta práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consiste en la aplicación planificada de los recursos con los que esta cuenta para alcanzar los citados objetivos.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables nos recuerda los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.

- Un enfoque sistemático de la formación de las estratégicas conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (Sainz, 2015).

Para Martínez *et al.*, (2012) todas estas apreciaciones encaminadas a mitigar los principales prejuicios que habitualmente tienen los directivos en relación a la planificación, y a presentar sus principales beneficios. Llegado a este punto, lo deseable sería que el lector se hubiera convencido de la importancia de planificar.

Un plan estratégico es un proyecto que lleva a cabo una institución, la cual debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sustentabilidad; Por ello, el desarrollo endógeno y la planificación estratégica se vinculan, en la actualidad, a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro (Clímaco, 2012).

De acuerdo a los criterios anteriores el plan estratégico trata de trazar las líneas que se marcan en el futuro, son los encargados de rediseñar los aspectos que posee una empresa u organización el deseo de planificar y crecer ya que este es el encargado de verificar todas las áreas. La planificación estratégica es uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, es el proceso que consiste en saber los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos mediante la planificación, organización, ejecución y control, un plan estratégico tiene como fin los resultados en presente reflejarlos al futuro es decir permitiendo de la misión llegar a la visión pero con mejoramiento y rendimiento.

2.2. ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Primera etapa: análisis de situación, tanto externa como interna de la unidad objetivo de planificación de toda la empresa, una unidad de negocio.
- Segunda etapa: diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas Y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- Tercera etapa: sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitividad y de las funcionales.
- Quinta etapa: decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (Sainz, 2015).

2.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Desde el punto de vista para Graterol *et al.*, (2011) el diagnóstico estratégico constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa logra que tengan una proyección de futuro en el negocio, desarrollando la capacidad competitiva, esta técnica puede abarcar toda la empresa o parte de ella. En el caso de las empresas consultoras del sector del servicios de transporte específicamente en las áreas operacionales, el diagnóstico estratégico tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles de la empresa, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos tales como la comunicación y la toma de decisiones.

Según Zartha *et al.*, (2011) dentro del diagnóstico realizado al interior de los grupos de investigación de la Universidad elegida se encuentra que en el eje de direccionamiento estratégico, la mayoría de los grupos de investigación a pesar de tener identificados los clientes no todos tienen definido un portafolio de productos y servicios, aunque cabe mencionar que el área de ingeniería evidencia un ingreso a nuevos mercados en los últimos tres años y el mayor porcentaje de sus grupos de investigación presenta un portafolio de productos y servicios.

En esta fase se analizan variables externas e internas de una organización, que a través de diferentes técnicas de recopilación de información permiten conocer el entorno en el cual se desenvuelve una empresa (Gonzales *et al.*, 2014).

El diagnóstico estratégico es una técnica donde se analizan variables internas y externas que abarca el entorno de la organización y que a través de este diagnóstico se podrá recopilar información que permitirán conocer el entorno y centrarse en los puntos débiles y los puntos fuerte en la cual se desenvuelve la organización, este abarca toda la empresa desde la micro, pequeña y mediana empresas logrando esta una capacidad productiva.

2.3.1. SITUACIÓN ACTUAL

Richard Daft (2010) citado por Rosero (2014) el análisis situacional es la acción de reunir y estudiar información relativa uno o más aspectos de una organización así como la investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de la investigación.”

2.3.1.1. ANÁLISIS INTERNO

Gonzales *et al.*, (2014) el análisis interno sirve para conocer los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en su

funcionamiento y operación. Este análisis comprende aspectos de la organización, tales como el talento humano de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, formal e informal, su capacidad financiera, etc.

Desde el punto de Espinoza (2015) el análisis interno de la empresa es la oportunidad de conocer con rigurosidad distintos aspectos fundamentales para abordar la internacionalización empresarial. Para ello se debe conocer profundamente nuestras propias capacidades a fin de conocer nuestras debilidades y fortalezas. El análisis interno, estaremos en disposición de establecer unas ideas estratégicas de mejora. Existe una lista cerrada de aquellos factores determinantes para el éxito en la internacionalización empresarial, y dependerá de otros elementos en función de un sector a otro, de una empresa a otra, e incluso de un mercado a otro al que se dirija la empresa.

Alvarado *et al.*, (2015) el análisis interno de la empresa tendremos la oportunidad de conocer con rigurosidad distintos aspectos fundamentales para abordar la internacionalización empresarial. Para ello debemos conocer profundamente nuestras propiedades capacidades a fin de conocer nuestras debilidades y fortalezas. Una vez realizado el análisis interno, estaremos en disposición de establecer unas ideas estratégicas de mejora. No existe una lista cerrada de aquellos factores determinantes para el éxito en la internacionalización empresarial, y dependerá de otros elementos en función de un sector a otro, de una empresa a otra, e incluso de un mercado a otro al que se dirija la empresa.

Mediante el análisis interno de la compañía, en el cual debe enfocarse en los factores o elementos que se direccionan a la disponibilidad de recursos tales como capacidad de Talento humano, planificación, aspectos técnicos en el transporte, clientes y proveedores, estos son unos de los factores que las compañías tienen como estructura interna en el mercado para mayores resultados.

2.3.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

En este apartado se van a explicar los aspectos internos de la empresa a constituir. Para ello en primer lugar, y antes de comenzar la actividad, se deben tomar decisiones importantes. Entre ellas están la forma jurídica que tomará la empresa, detallando las posibles opciones al respecto, y eligiendo entre ellas la más adecuada para este negocio. A continuación se describirán los trámites correspondientes a dicha forma jurídica escogida. También se debe decidir la denominación de la empresa y nombre comercial, su objeto social y su código CNAE correspondiente. Una vez decididos estos aspectos, se procederá a ubicar el negocio analizando la mejor localización para el local donde se realizará la actividad (Azanza, 2014).

2.3.1.3. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Para Fernández y Narvárez (2010) citado por Gonzales (2016) la gestión del talento humano (GTH) persigue una serie de procesos como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño de quienes estén encargados que conducen a las personas en los diferentes cargos laborales.

2.3.1.4. PLANIFICACIÓN

Para Oliveira y Sette (2007), citado por Franca *et al.*, (2016) la planificación estratégica se relaciona con objetivos a largo plazo, mientras que la planificación táctica se relaciona con los objetivos a corto plazo. De este modo: a) 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; b) la planificación táctica busca perfeccionar determinada área de resultado y no la empresa como un todo, trabajando con los objetivos establecidos en la planificación estratégica; c) la planificación operativa está orientada a implementar las

acciones establecidas en la planificación estratégica, con intervención de los gerentes de cada unidad en que se elaboran los planes.

Sin embargo Sallenave (2002) citado por Melgarejo et al., (2015) dice que 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.

2.3.1.5. ASPECTOS TÉCNICO EN E L TRANSPORTE

Para Karsky (2000) citado por Bonet et al., (2013) el aspecto técnico de un eficiente sistema de mantenimiento para los vehículos que transportan productos o servicios es una importante herramienta para las entidades que laboran en este campo ya que por estadísticas mundiales se ha demostrado que una de las principales causas de accidentes es la falta de eficientes acciones de mantenimiento eficientes a esta técnica.

2.3.1.6. CLIENTE

Cooper, Floody y Mc Neill (2003) citado por Cabrera (2013) mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan"

2.3.1.7. PROVEEDORES

Según Sánchez (2008) citado por Moreno *et al.*, (2015) la cadena de suministro es la unión de todas las empresas que participan en la producción, manipulación, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto e incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas.

2.3.2. ANÁLISIS EXTERNO

En este ambiente se analizan y estudian variables: económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas, legales, demográficas, geográficas, mercado, proveedores y clientes, sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto debe adaptarse a ellas (Gonzales *et al.*, 2014).

El ambiente externo es aquel en el cual interactúan fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden llegar a influir en su desempeño (Robbins y Coulter, 2005) citado por Jaramillo (2013). Es así que, aun cuando no podamos controlar su accionar, es importante que lo analicemos en la medida de las posibilidades. Tomando estas consideraciones podremos hacernos una mejor idea de a que nos enfrentamos y por ende las estrategias que escojamos serán más eficientes.

Mediante el análisis externo se podrán conocer todas y cada una de los factores que rodean a la compañía determinando sus principales hechos y acontecimiento enfocados en oportunidades y amenazas de manera que se contrarresten con el desempeño de la organización.

2.3.2.1. FACTORES POLÍTICOS

Pozo y Tobar (2016) el factor político son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica

Jaramillo (2013) el factor político se encuentra estrechamente relacionado con el factor económico, es así que las decisiones políticas como leyes y regulaciones influyen directamente sobre las actividades empresariales. Hoy en día, adicional al factor político tradicional representado por el Estado, es importante considerar la influencia que tienen los grupos sociales de presión, ya que ellos también cuentan con una gran influencia sobre las actividades económicas y limitan el accionar de las empresas.

2.3.2.2. FACTORES ECONÓMICOS

Pozo y Tobar (2016) los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país.

La demanda de una empresa se genera cuando las personas tienen necesidades insatisfechas y a la vez gozan de poder adquisitivo que les permita satisfacerlas. Es así que el análisis de las fuerzas económicas busca identificar principalmente el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores de un mercado determinado (Jaramillo, 2013).

Fischer y Espejo (2011) las fuerzas económicas influyen en las reacciones de los consumidores entre las decisiones de mercadotecnia de una empresa. En otras palabras, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa, a sea comercial o no lucrativa. Los factores económicos afectan fuertemente a los programas de mercadotecnia; entre dichos factores se encuentran: tasa de interés, oferta de dinero, inflación y disponibilidad de créditos. En la mercadotecnia internacional, los tipos de cambios y las políticas de evolución monetaria tienen efectos importantes en las exportaciones e importaciones.

2.3.2.3. FACTORES SOCIALES

Durkheim (1978) citado por Pozo y Tobar (2016) el factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social.

Gonzales *et al.*, (2014) el ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres

de las personas de un grupo o sociedad determinados. El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

2.3.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Reyes (2012) este factor es el que más sobresale en las empresas ya que se convierte en el destino de las mismas, ayudándolas a innovar y reemplazar tecnologías anteriores, pero lo que no deben descuidar es que la tecnología a veces puede afectar las clases de productos disponibles en la empresa, y la clase de procesos utilizados para producir aquellas mercancías.

Jaramillo (2013) el análisis de las fuerzas tecnológicas es el que supone mayores complicaciones para un correcto análisis, ya que en el mundo globalizado tan cambiante que vivimos, los cambios drásticos en tecnología ocurren con una velocidad vertiginosa. Esto supone una actualización constante de la tecnología en todas las industrias para que las empresas puedan seguir siendo competitivas y creando valor para la sociedad.

2.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997), citado por Aguilera (2013) la primera fase del direccionamiento estratégico es el análisis estratégico investigación; la segunda fase es la formulación estratégica elección, decisión; y la tercera fase es la implantación estratégica acción. El direccionamiento estratégico busca el uso apropiado de los medios que poseen las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el objetivo de una organización es el crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta mediante la identificación en primera instancia, de sus capacidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

Según Camacho (2002) citado por Aguilera et al., (2013) el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Es importante destacar que cuando el autor habla de un rumbo claro, se refiere a planes establecidos de manera formal y que además sean reconocidos por todas las personas que trabajan en la organización.

2.5.1. MISIÓN

Desde el punto de vista de Hernández (2014) es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Asimismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera.

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”, la misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar una misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades (Fred, 2013).

La misión define el propósito actual de la organización que puede haberse alcanzado totalmente o no, pero que representa lo que se quiere lograr en el presente, eventualmente a corto plazo. Representa el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser y su propósito, expresa lo que la organización quiere ser recordada (Alles, 2013).

2.5.2. VISIÓN

El concepto de misión a veces se utiliza como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, entenderemos por visión la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa, y por filosofía el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación) (Hernández, 2014).

La declaración de la visión responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”, se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión (Fred, 2013).

2.5.3. VALORES CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, remplazando las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización. Son la expresión de los logros que la empresa requiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar relación con la misión y con el análisis interno y externo. Gonzales *et al.*, 2014.

Schwartz (2001) citado por Ruiz y Araque (2015) define el código ético como un documento escrito, formal y distintivo que contiene normas morales para orientar el comportamiento de la organización o sus empleados.

2.5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos

importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera (Contreras, 2013).

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica, a largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (Fred, 2013).

2.6. ESTRATEGIAS

Una variable muy importante dentro del proceso de planificación estratégica es la Estrategia, de la que se puede afirmar que el concepto de estrategia es antiguo, y los estudios realizados coinciden en que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en dos fuentes: el “arte de hacer la guerra”, es decir, los manuales de estrategia militar, y la “teoría de juegos”. Para Johnson y Scholes (2001, pp. 37-50), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización, a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los “stakeholders” (Barra *et al.*, 2014).

Para Ohmae (2004) citado por Barra (2015) la estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

Lo que se espera de la estrategia es conseguir los objetivos fijados de la compañía y que es algo positivo que ayude de una u otra manera a la realización de las actividades y así alcanzar sus metas a corto y largo plazo, tener una ventaja competitiva es fijar un horizonte para sobresalir ya que esto sea considerado como un pilar muy importante dentro de cualquier decisión empresarial. Todas las empresas con fines de lucro o sin fines de lucro siempre deben tener una estrategia bien planteada ya sea a corto o largo plazo pero teniendo en cuenta sus objetivos, las estrategias es la encargada de agrandar los objetivos para el alcance de una ventaja competitiva. Las estrategias del arte de guerra como la teoría de juego son tal fundamental para cualquier toma de decisión ya que bien formuladas ayudan a ordenar y asignar los recursos, en otras palabras las estrategias es aquel mecanismo empresarial que da respuesta a los cambios continuos que se presente en el entorno permitiendo obtener resultados favorable dentro de las organizaciones.

2.6.1. MATRICES EFI, EFE

La matriz interna y externa (IE) ubica la posición de las organizaciones de una empresa o las empresas de un sector en un diagrama de nueve cuadrantes, cuyos datos de entrada son los puntajes totales obtenidos de las matrices EFI y EFE. La matriz IE se divide en tres campos principales. Cada uno de estos campos implica diferentes enfoques estratégicos. Si se está en la parte superior izquierda, serán estrategias que busquen crecer y construir, reflejadas en estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) (Pomalaza, 2014).

2.6.1.1. MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Desde el punto de vista de Arguelo (2011) esta matriz permite realizar una auditoría interna de la administración la cual fórmula estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga

aparición de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

La Matriz EFI es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Suárez, 2013).

Desde el punto de vista de Dave (2004) citado por Zavarce (2013) una evaluación de los factores internos (EFI) y la evolución del perfil competitivo de la organización. Esta etapa resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

2.6.1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz examina las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoría externa de decisión estratégica (conocida en ocasiones como evaluación del entorno o análisis de la empresa de transporte de carga pesada). Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias u acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que conforman a la empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar el impacto de las empresas (Arguelo, 2011).

Suárez (2013) expresa el objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

Para la evaluación de factores externos, Dave (2004) citado por Zavarce (2013) establece que en primer lugar se deben escoger las variables ambientales claves, resumidas en cinco categorías principales, a saber: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas

políticas, gubernamentales y jurídicas; y, fuerzas competitivas, dando lugar al establecimiento de las amenazas y oportunidades y permiten establecer predicciones sobre las tendencias y eventos futuros.

2.6.2. EL ANÁLISIS FODA

Desde el punto de vista de Zambrano (2011) es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo del alcance de la misión, visión, los objetivos y las metas de la organización.

Para Tovstiga (2013) el análisis FODA puede ser bastante útil si se utiliza con perspicacia, por ejemplo, si se usa no solo para proporcionar una visión instantánea sino también cuando se utiliza como análisis de las tendencias.

Según Membrado (2013) es una recopilación de los análisis del entorno y del análisis interno en las cuales se recoge las principales conclusiones de dicho análisis agrupadas en cuatro categorías, debilidad, amenaza, fortaleza, oportunidad. Permite identificar un conjunto de alternativas estratégicas que permiten a la organización: 1) Reducir, eliminar o corregir las debilidades; 2) Prevenir, evitar o defenderse de las amenazas; 3) Potenciar o explotar las fortalezas; 4) Aprovecharse de las oportunidades.

El análisis FODA es una herramienta fundamental que permite conformar un cuadro de situación inicial dentro de cualquiera investigación y de esta manera obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones, está se divide en dos eje fundamental es la primera evalúa los elementos interno de la organización, fortaleza y debilidades y la segunda los elementos externo la competencia oportunidades y amenazas, en si el análisis FODA ayudará a cualquier

organización a recopilar, evaluar y determinar los factores que influyen dentro de la organización y darle solución.

2.6.3. COMBINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

2.6.3.1. ESTRATEGIA FO

Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios (German, 2016).

2.6.3.2. ESTRATEGIA FA

German (2016) trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tenga que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

2.6.3.3. ESTRATEGIA DA

Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategias se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o un cambio estructural de la misión (German, 2016).

2.6.3.4. ESTRATEGIA DO

Su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarle partido por sus debilidades, podría

optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad (German, 2016).

2.6.4. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas (Tazza, 2010).

Herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones (Suárez, 2013).

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC (Fred, 2003).

2.6.5. LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER

Porter (1980) citado por Benítez (2012) define que para Porter la parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor. El primer de enfoque de Porter lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector, a) Rivalidad entre empresas existentes, b) Ingreso potencial de otras empresas, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los clientes, y e) Poder de negociación de los proveedores.

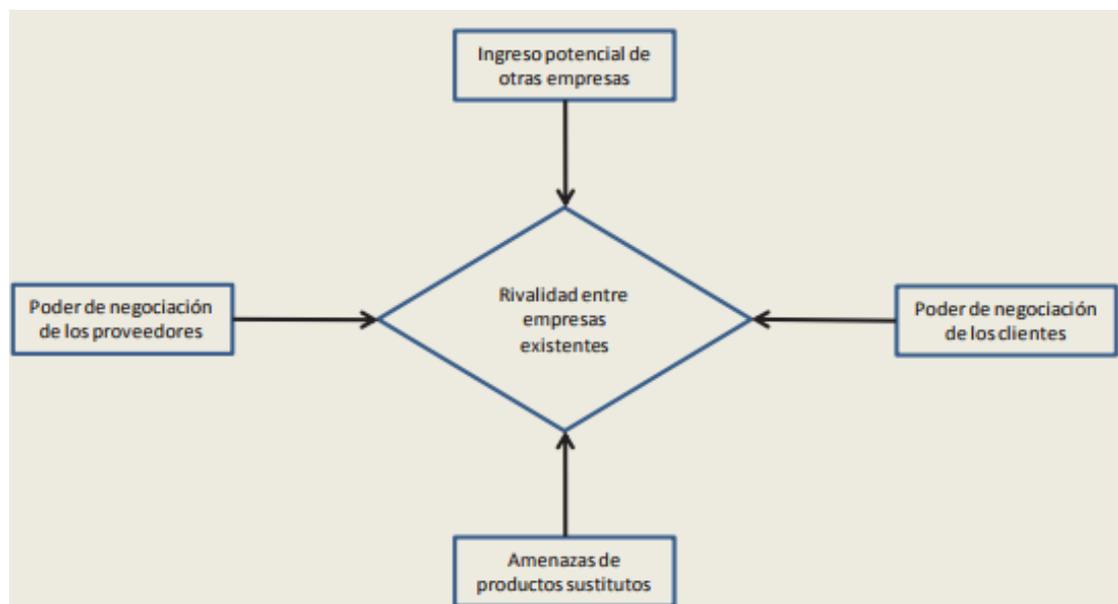


Figura 2: cinco fuerza de Michel Porter.

Fuente: Benítez, 2012.

2.6.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

El tercer apartado de nuestra estrategia, se dirigirá a las decisiones ofensivas y defensivas para ofrecernos a los clientes, posicionarnos ante nuestros competidores y posicionarnos en el mercado. La empresa puede decidir seguir cualquiera de ellas o incluso aplicar políticas de uso de dos al mismo tiempo. Sin embargo existen riesgos en cada una de ellas que intentaremos evitar realizando como siempre una estrategia coherente con nuestro modelo de

negocio. Tendremos que evitar el mayor de los riesgos definiendo estas estrategias, el estancamiento en la mitad, que nos colocaría en una posición estratégica muy deficiente y concretar exactamente cual o cuales queremos seguir y fortalecer esa decisión al máximo (Moreno, 2012).

Según Francesc (2014) al hablar de estrategias, hay que referirse, en primer lugar, a las estrategias corporativas. Son aquellas que configuran la empresa y establecen la orientación general en las relaciones tanto con los clientes como con el resto de stakeholders.

Muchas ideas importante de administración estratégica proceden de la obra de Michael Porter. En un marco de estrategias competitivas se identifican tres estrategias genericas para que escojan los gerentes. El éxito depende de elegir la correcta, la que corresponda a las fuerzas competitivas (recursos y aptitudes) de la organización y la industrias en la que se encuentra. La principal aportación de Porter ha sido la explicación de como los gerentes crean y sostienen una ventaja competitiva que le da a la compañía una rentabilidad superior al promedio (Robbins et al., sin/f.).

Las estrategias competitivas son las encargadas de dirigir las decisiones ofensivas y defensivas para fortalecer lo ya establecido, también se dice que está ligada con la estrategia corporativa por que establecen la orientación en relación a los clientes.

2.6.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Moreno (2012) como ya se ha fijado en la definición de los objetivos corporativos, la empresa intentará obtener una tasa de crecimiento de la facturación positiva del 10% anual, algo que sin llegar a una alta tasa para alcanzar masa crítica, supone un reto de suma importancia en especial a tenor de la situación actual de la Industria española. Así pues nos vemos en la obligación de clarificar estas estrategias de crecimiento, expresando la forma

en la que lo queremos materializar. Actualmente, las estrategias giran en torno a dos vías, el Crecimiento Interno u Orgánico y el Crecimiento Externo.

Desde el punto de vista de Cruz y Lablanca (2015) la estrategia de crecimiento trata de mantener su posición competitiva, controlando su tamaño; la finalidad es conseguir la supervivencia de la organización, minimizando los riesgos.

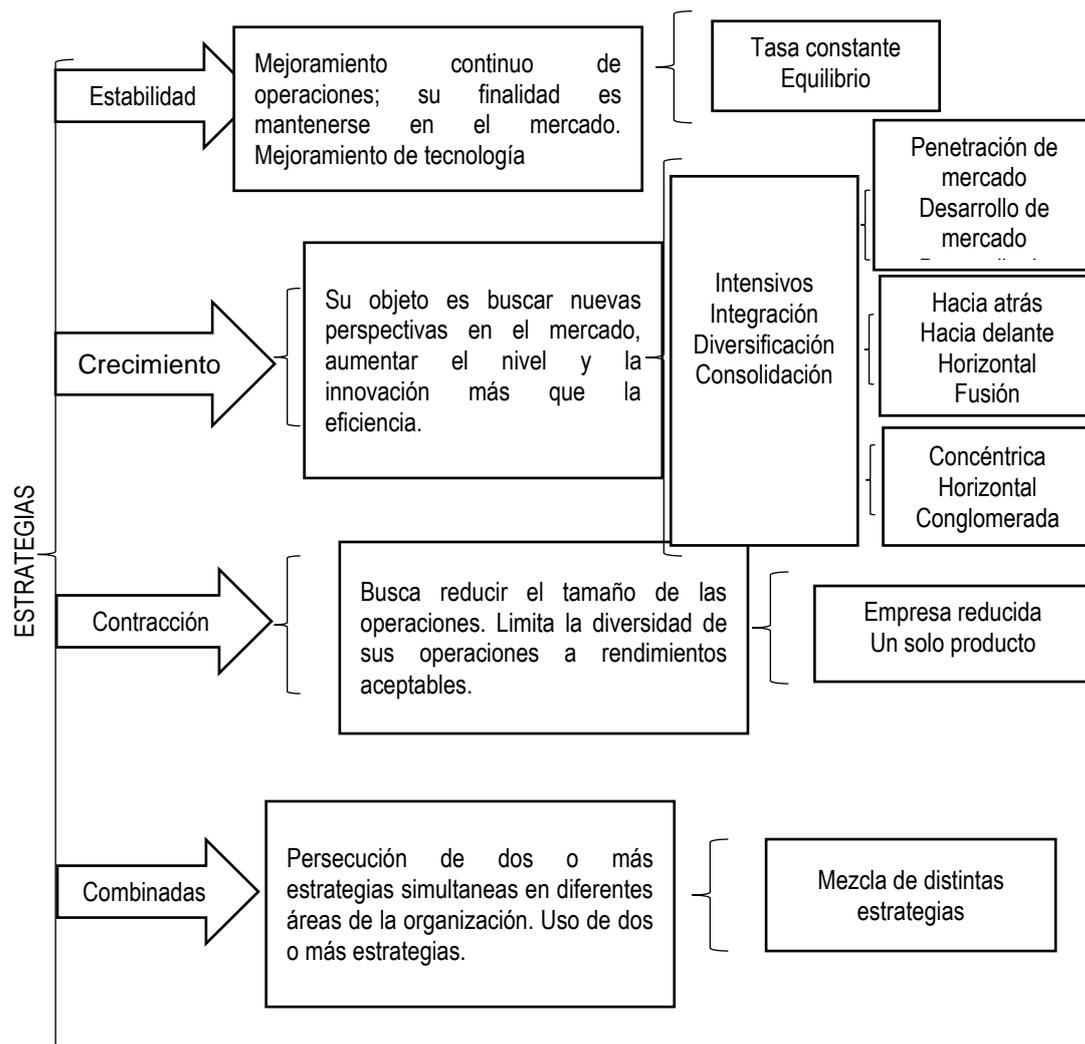


Figura 3. Estrategias autor Chiavenato *et al.*, (2011).

2.6.7.1. FACTORES QUE HAY QUE CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Chiavenato *et al.*, (2011) al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

- ❖ Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
- ❖ Para cada objetivo se deben implantar las estrategias correspondientes.
- ❖ Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.

Las decisiones venen basarse en un proceso lógico, datos estadísticos y numéricos, y preferentemente utilizar alguna técnica ya sea cualitativa o cuantitativa.

2.7. PLANES DE ACCIÓN

Desde el punto de vista de Moreno (2012) la elaboración de los Planes de Acción seguirá una metodología de síntesis de las ideas de lo que en realidad se quiere realizar, es decir, se propondrán de forma esquemática aquellas acciones que se deberán realizar en un plazo y con un presupuesto asignado. Esta síntesis de ideas deberá ser desplegada por los Responsables de llevar a cabo la acción de forma que deberá derivar en pequeños Planes de Acción desarrollados en base a las premisas que se manejan en este apartado. Por lo tanto la mera interpretación de las acciones descritas no será suficiente y obligará a un ejercicio de reflexión de cómo se va a realizar esa acción por parte de los Responsables de Área.

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los plane de acciones que vamos a marcar en los plazos que definiremos, así co asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para evaluar los costes, y de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de la urgencia e importancia (Monsarret, 2014).

Desde el punto d vista (Garcia, 2014) el plan de acción debe datallar al máximo todos los elementos que intervienen en la actividad que se va a poner en

práctica: desde el propósito o meta que se persigue hasta la delimitación de los recursos necesarios para ello.

- Que se va a hacer y como= ACCIÓN
- Cuando se va a hacer= TIEMPO
- Quien lo va a hacer= RESPONSABLE
- Que recursos se va a destinar a ello= PRESUPUESTO

Los planes de acción sean creado dependiendo de la urgencia e importancia en la que se requiera, es decir es una ideas que requiere un plazo o presupuesto, y asignados quien las supervise y la ejecute estos planes son estrategias concretas y efectivas.

2.7.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Moreno (2012) nos encontramos en una empresa que debido a su tamaño no posee un elevado número de planes de acción y que por lo tanto no debería tener problemas a la hora de acometer las acciones contenidas en ellos (que no son tampoco elevadas) perdiendo por lo tanto la eficacia que se busca en el Plan Estratégico.

Enumeración de los Planes de Acción:

- Plan de Acción del Área Comercial.
- Plan de Acción del Área Producción/Ingeniería.
- Plan de Acción del Área RRHH.
- Plan de Acción del Área Aprovisionamientos.
- Plan de Acción del Área Financiera.
- Plan de Acción del Área Organización Interna.

Cuadro 1. Matriz de priorización de los planes de acción.

Importancia	Alta	Vigilancia estratégica comité de dirección analizar incremento de urgencia	Acciones prioritarias comité de dirección y control
	Baja	no pasa nada , sino se ponen en marcha	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa
		Baja	Alta
		Urgencia	

Fuente: Moreno 2012

2.7.2. PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Después de proponer los Planes de Acción y sus presupuestos debemos realizar una agrupación de datos de forma que se puedan presentar a la Dirección de la empresa para ser de alguna manera evaluado y planificado para su posterior ejecución (Moreno, 2012).

2.8. MATRIZ 5W+1H

Gerardo y CHipana (2015) es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

Apolinario y Zambrano (2015) es una herramienta que ayuda en el análisis de las causas de un posible problema dentro de las actividades de una organización, o de la vida cotidiana. Las 5 w's provienen del idioma inglés, significando Who (¿Quién?), What (¿Qué?), Where (¿Dónde?), When (¿Cuándo?), Why (¿Por qué?), (al menos 5 veces como sugería el Dr. Edwards Deming).

Cuadro 2. MATRIZ 5W+1H

WHO	Quién	Persona en el problema	➤ Cualquier persona involucrada en el problema
WHAT	Qué	Es el problema	➤ Rasgos del problema ➤ Materiales ➤ Humanos ➤ Logísticas ➤ Tecnológico ➤ Financiero
WHEN	Cuándo	Ocurra el problema	➤ Se identifica cuando sucede, ya sea dentro de un periodo, días, meses o años.
WHERE	Dónde	Ocurre el problema	➤ Define donde ocurre el problema ya sea en la empresa, departamento o cualquier parte física donde ocurra.
WHY	Por qué	Ocurre el problema	➤ 5 preguntas en base al problema.

Fuente: Cougil, 2012

2.9. CONTROL ESTRATÉGICO

Desde el punto de vista de Perrow (1986) citado por Bohórquez (2011) concibe el control como uno de los mecanismos más eficaces para mantener la consistencia de la acción individual con las expectativas del equipo directivo, para lo cual argumenta cómo el control incluye supervisión, reglas, estructuras burocráticas, estandarización, división del trabajo, y en general instrumentos orientados a definir límites de actuación para la toma de decisiones.

El control estratégico o control organizacional es considerado por Kaplan y Norton (1997), citado por Ferrer *et al.*, (2015) como un sistema de decisiones de la cúpula, que controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad, mecanismo mediante el cual considera las informaciones de retroalimentación provenientes del ambiente externo a la empresa y del nivel intermedio. Con relación a esto último, Castaño (1998) señala que la atención del control estratégico es tanto sobre aspectos internos como externos; se enfoca tanto en el macro y microambiente como en el ámbito interno de la organización, pues estos elementos no deben considerarse de manera aislada.

2.9.1. CÍRCULO DE DEMING

Según González (2014) el Ciclo PDCA por sus siglas inglés, se conoce comúnmente como el Círculo Deming. Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente:

P: Planear: establecer los planes.

D: Hacer: llevar a cabo los planes.

C: Verificar: verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A: Actuar: actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Gutiérrez (2010) citado por Barrios (2015) explica que el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

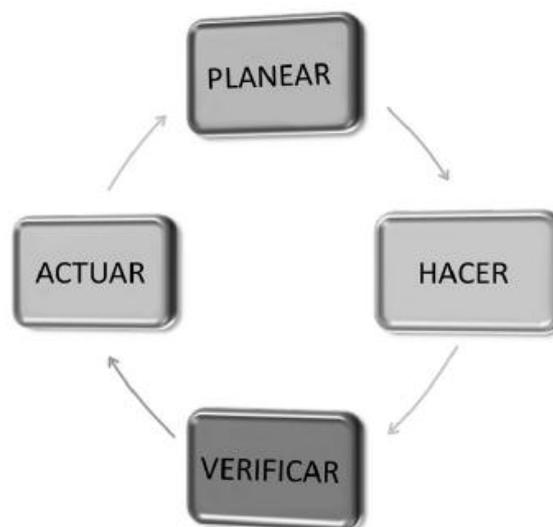


Figura 4: autor Barrios (2015)

2.10. COMPAÑÍA DE TRANSPORTE

Art. 53. Reglamento a LOTTTSV (2014) citado por Ortega (2014) 'Las compañías y cooperativas que vayan a prestar servicios de transporte terrestre público o comercial, antes de constituirse, deberán obtener un informe previo favorable emitido por la ANT. El departamento técnico correspondiente realizará los estudios de factibilidad, que serán puestos a consideración del Director Ejecutivo de la Agencia para la emisión del informe previo, el mismo que será remitido al Directorio de la Agencia para su aprobación final, en caso de ser procedente.'

2.10.1. CONTRATO DE COMPAÑÍA

Freire (2015) indica que el Derecho Societario en el Ecuador ha sido un tanto desconocido por lo que se expondrá información básica importante y necesaria para conocimiento general. El Art. 1 de la Ley de Compañías define: "Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades". "Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones de Código Civil".

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La propuesta del plan estratégico en la Compañía de Transporte de Carga Pesada Transcalsa S.A. está ubicada Calle: 12 de marzo. Av. América en la Ciudad de Portoviejo.



Foto 1. Ubicación de la empresa

3.2. DURACIÓN

El período del plan estratégico tuvo como investigación una duración de nueve meses.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLE INDEPENDIENTE.- Plan estratégico.

VARIABLE DEPENDIENTE.- Competitividad.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron fueron los que se mencionan a continuación:

- Investigación Bibliográfica.

- Investigación Descriptiva.
- Investigación de campo.

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica se basó en la recopilación de información consultada de libros, revistas científicas, tesis y páginas web entre otros con el objeto de tener mayor afirmación al esquema general, donde se pudo acudir como fuente de referencia sin alterar la naturaleza o sentido de la misma que justifica y aportaron al testimonio de la realidad acerca del conocimiento en secuencia y sentido práctico que buscó respuesta para la propuesta del plan estratégico como sustento teórico.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva tuvo como finalidad detallar características fundamentales de manera directa en cuanto a las ventajas y desventajas de la problemática que se presentó en la Compañía de Transporte de Carga Pesada Transcalsa S.A.

3.4.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se obtuvo como fin la indagación de carácter más real en el lugar de los hechos, conociendo los factores que afectan de manera negativa a la compañía como son: la competitividad y la inestabilidad económica de la misma.

3.5. MÉTODOS

En efecto la ejecución del plan estratégico se aplicó los métodos que a continuación se mencionan:

- Método Inductivo
- Método deductivo
- Método descriptivo

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Mediante este método se pudo observar de forma directa todas y cada una de las expectativas que se presentó en la Compañía de Transporte Pesado Transcalsa S.A., tanto las oportunidades y amenazas, pero siempre teniendo en cuenta los aspectos externos y la competitividad que se presenta en el mercado laboral.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método deductivo ayudó a tener mayor conocimiento sobre la problemática que se presentó en la compañía y así poder tomar decisiones adecuadas con la implementación del plan estratégico, sin duda también favoreció de una manera efectiva a la investigación con instrumento de estudios.

3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO

Mediante este método se describió las relaciones que existió entre dos o más variables como la dependiente e independiente, ya que a través del plan estratégico se garantizó el proceso y análisis de la consecución de la investigación utilizando recurso eficientemente para quienes forman parte de la compañía, luego conociendo los factores y causas que influyeron en la competitividad se determinó a ejecutar planes a lo que se relacionó al servicio al cliente, puntualidad y entre otros aspectos que sin duda son pequeños pero que afectaron de manera significativa a la compañía.

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron para obtener información fueron las siguientes:

- La entrevista directa.
- La Observación.
- La encuesta

3.6.1. ENTREVISTA DIRECTA

Mediante la entrevista directa se expuso información confiable de los Directivos de la compañía con respecto al número de socios, la misión, visión, objetivos y también sobre la problemática, como la competitividad y aspectos negativos en el margen de equilibrado dentro del mercado laboral.

3.6.2. LA OBSERVACIÓN

La observación es una técnica en el que se analizaron hechos de conducta y comportamiento, donde se pudo visualizar aspectos como: el desempeño laboral, clima organizacional, tipos de actividades específicas entre otras que afectaron directamente al crecimiento de la compañía.

3.6.3. LA ENCUESTA

La encuesta es una herramienta que se enfocó a recopilar detalles básicos sobre la problemática que existió dentro de la compañía, la misma que permitió tener información como en el desempeño laboral y el óptimo rendimiento de las actividades en la ciudad de Portoviejo.

3.6.4. HERRAMIENTAS DE LAS TÉCNICAS

3.6.4.1. CUESTIONARIO

En el cuestionario se detallaron las preguntas cerradas más importantes para el desarrollo de la investigación y de esa manera conocer cuál fue la problemática que impidió que la compañía pudiera mejorar su competitividad dentro del mercado de la ciudad de Portoviejo.

3.6.4.2. GUÍA DE PREGUNTAS

Como instrumento para la información se utilizó la guía de preguntas en el cual se detallaron aspectos que fueran relevantes para la investigación en lo que conciernen a la problemática de la compañía y a la solución del objeto de estudio.

3.6.5.3. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Mediante la guía de observación se pudo tomar apuntes de lo que se observaba como los factores tanto externos como interno de la problemática dentro de la compañía y de allí definir las conclusiones finales.

3.7. HERRAMIENTAS

- Matrices EFE, EFI (Matriz de factores internos y externos)
- FODA
- Matrices combinadas Do, Fa, Fo, Da,
- Matriz del perfil Competitivo.
- Las cinco fuerzas de Michel Porter.

3.7.1. MATRICES EFE Y EFI

3.7.1.1. MATRIZ EFE

La matriz EFE permitió resumir y evaluar los factores críticos de la problemática de la compañía como: social, económico y político teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que afectaron negativamente al desarrollo y mejoramiento de la compañía.

3.7.1.2. MATRIZ EFI

En la matriz EFI se evaluaron las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de las áreas de desempeño de la compañía, identificando las prioridades donde fue necesario una retroalimentación de estrategias para el buen funcionamiento de la misma.

3.7.2. FODA

En la siguiente investigación se utilizó como herramienta el FODA en la que se conocieron aspectos importantes dentro de la compañía como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, son factores que de una u otra manera afectaron simultáneamente el desempeño y mejoramiento de la misma en el campo laboral.

3.7.3. MATRICES COMBINADAS

3.7.3.1. ESTRATEGIA FO

Por medio de la combinación de las estrategias se pudo usar las fortalezas internas de la compañía para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas, y de esta manera logró utilizar las mejores estrategias para el mejoramiento de la competitividad.

3.7.3.2. ESTRATEGIA FA

En este caso se utilizaron las fortalezas que de esta manera se pudo evitar o disminuir las amenazas externas para que no hubiera inconvenientes dentro de la compañía.

3.7.3.3. ESTRATEGIA DA

Mediante la combinación de las estrategias se pudo conocer los factores tanto interno como externo, aprovechando las debilidades con la que se enfrentaba la compañía como lo era el desconocimiento de un plan estratégico y su amenaza la competencia.

3.7.3.4. ESTRATEGIA DO

Esta combinación se enfocó en superar las debilidades internas de la compañía aprovechando y explorando las oportunidades externas como conociendo el mercado competitivo.

3.7.4. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Mediante la matriz de perfil competitivo esta se enfocó a identificar a sus competidores más importantes de la ciudad de Portoviejo teniendo en cuenta y considerando sus fortalezas y debilidades, la compañía de Transporte de Carga Pesada Transcalsa S.A. se vio en la necesidad de mejorar la imagen y servicio en atención al cliente.

3.7.5. LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER

Ayudo a comparar e identificar las decisiones en (La rivalidad entre empresas competidoras) se analizan los factores de la competencia y tomarlos como estrategia a favor, seguido por (entrada potencial de competidores nuevos) estar al tanto cuando el mercado tiene ofertas y no alejarse de la competencia

así se podrá establecer estrategia que impulsara a mantenerse en constante cambios satisfaciendo al cliente; (desarrollo potencial de productos sustitutos) mantenerse con alianzas donde se tendrá en cuenta el precio al realizar cualquier tipo de traslado o al brindar o adquirir insumos, (el poder de negociación de los consumidores) facilitará el pago de quienes utilicen el servicio que brinda la Transcalsa ya que de esta manera se logrará tener clientes fijos motivándolos con descuentos entre otros aspectos políticos que mantenga la compañía, (poder de negociación de los proveedores) Transcalsa está dedicada al traslado de materiales pétreos ofreciendo su servicio garantizado en cuanto a la puntualidad, honestidad demostrando que su laboral diaria es importante para quienes dirigen esta organización, dando mayor confiabilidad a quienes hacen uso del servicio de la compañía.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicó las siguientes actividades para la investigación:

FASE I.

Realizar un diagnóstico situacional actual para conocer los factores externo e interno de la compañía.

ACTIVIDADES

- Diagnóstico internos y externos.
- Caracterización de la organización.
- FODA.
- Matriz combinadas (FA, DO, DA, FO).
- Matriz de perfil competitivo.
- Realización de las encuestas a socios.
- El respectivo análisis de las encuestas.

Como primera actividad se realizó el diagnóstico interno para reconocer los factores como la capacidad de talento humano, planificación, aspecto técnico en el transporte, clientes y proveedores, continuando con los factores externos como político, legal, económico, tecnológico, demográfico y la competencia. la caracterización de la compañía que consistió en conceptualizar las principales funciones como su antecedentes a qué sector está dirigida, una vez concluida la caracterización de la compañía se aplicó el FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía para de esta manera enfocar los esfuerzos y mejorar la participación de la Compañía haciendo combinación del DAFO; se procedió a la realización de la encuesta dirigida a los socios de la compañía Transcalsa S.A., para conocer sus principales funciones como sus actividades en las diferentes áreas, cuál es su desempeño, clima laboral, falta de planificación estratégica y reconocimiento de los objetivos corporativos y operacionales que afectó a la compañía para el mejoramiento de la competitividad en el mercado laboral, después se realizó el respectivo análisis de los resultados obtenidos de las encuestas que permitió cuantificar los inconvenientes y anomalías que se representaron mediante gráficos estadísticos en la que se analizaron cada uno de ellos.

FASE II

Formular propuesta de objetivos estratégicos y operacionales para el mejoramiento de la misma.

ACTIVIDADES

- Realización de los objetivos corporativos misión, visión, objetivos y políticas.
- Formulación de estrategias competitivas y de crecimiento.

En la realización de la segunda fase se diseñó la propuesta de direccionamiento estratégico que conllevó a realizar la misión, visión, objetivos y políticas de la compañía, como segunda actividad la formulación de

estrategias competitivas que son las encargadas de identificar a los posibles competidores; y las estrategias de crecimiento es desarrollar nuevos mercados en la ciudad de Portoviejo.

FASE III

Definir las estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales planteados en la Compañía aplicando la matriz 5W+1H.

- Aplicación de planes de acción.
- Priorización de los planes y de las acciones.

ACTIVIDADES

Al desarrollar el plan estratégico permitió obtener información actual acerca de los problemas o déficits que impidieron la mejora de la competitividad de la Compañía Transcalsa S.A. en el que se aplicó planes de acción para el buen funcionamiento y desempeño de las estrategias que se ejecutaron en mejorar las funciones tanto internas como externas de la compañía, a continuación se procedió a priorizar los planes de acción en donde se pudo destacar la mejor estrategia para la ejecución y el mejoramiento de la compañía.

FASE IV

Desarrollar el control estratégico para la Compañía Transcalsa S.A.

ACTIVIDADES

1. ACCIÓN A CORTO PLAZO: ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD						
2. UNIDAD ADMINISTRATIVA: METAS- AUMENTAR SUS INGRESOS 100%						
3. JUSTIFICATIVO: EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO						
4. ACTIVIDADES:	5: QUIEN	6: CUANDO	7: DONDE	8: COMO	9: RECURSOS	10: INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Capacitación para guiar a los socios	Autoras	Cada fin de mes	Establecimiento de la compañía	Personal Capacitado	Financiamiento propio	30%
Publicidad para dar a conocer el servicio	Autoras	Al ejecutar nueva estrategia	En la Provincia de Manabí	Redes sociales, radio, hojas volantes	Financiamiento propio	25%
Descuento del 20% si las ventas superan mil dólares	Autoras	Aumentar ingresos para la compañía	En la compañía Transcalsa	Buscar futuros clientes	Financiamiento propio	25%
Identificación del logro de los objetivos	Autoras	Hay cambios en el comportamiento de los objetivos actuales	En el proceso administrativo y operativo	Motivar a un grupo de personas siendo eficaz y eficiente	Financiamiento propio	20%

Fuente: Carreño *et al.*,(2012)

El control estratégico se encargó de la evaluación, seguimiento de los factores y condiciones de las actividades dentro de los procesos establecidos para el logro de las estrategias, la que se representó con indicadores los mismo que establecidos estos fueron cumplidos, llegando a comparar e identificar desviaciones y causas; que a través de métodos se pudo guiar a los integrantes de la compañía como utilizar y medir adecuadamente el funcionamiento de las acciones correctivas en determinado tiempo sin duda se obtuvo resultados positivos. Además el plan operativo consistió en especificar, cuantificar, características, proyecciones en las tareas asignadas de los respectivos departamentos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los objetivos de la investigación se presentan los resultados que dan seguimiento a la discusión este capítulo, siendo esta una minuciosa herramienta en la cual se lo realizó a través de un software (Excel) puntualizando información importante donde sobresalieron preguntas y respuestas que fueron útiles para lograr lo planteado.

4.1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL PARA CONOCER LOS FACTORES INTERNO E EXTERNO DE LA COMPAÑÍA.

4.1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

Mediante el diagnóstico interno de la compañía TRANSCALSA S.A. se puede identificar la situación actual de la compañía en lo que se relaciona a fortalezas y debilidades como son: Capacidad de Talento Humano, Planificación, Aspecto Técnico en el transporte, Clientes y Proveedor estos son factores considerados problemas a solucionar. Como mejoramiento de esto se aplicaron herramientas; matriz EFI, matriz FODA, estrategias combinadas DAFO que ayudó de manera positiva a la aplicación de las estrategias para mejorar el posicionamiento y crecimiento de la compañía.

4.1.1.1. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La Gestión de Talento Humano es la capacidad que tiene las compañías para conocer aspectos relevante al mercado competitivo, la compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. tiene problemas en la falta de comunicación y capacitación en las áreas de gestión administrativas y gestión de procesos, ya que estos son importante para el desarrollo de toda actividad que realice la empresa en la calidad de servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.1.2. PLANIFICACIÓN

La compañía de Transporte de Carga Pesado Transcalsa S.A. no cuenta con una planificación interna en la ejecución de toda sus actividades para lograr sus objetivos propuestos, es por esto que como herramienta Transcalsa .S.A. se enfocó en la planificación estratégica, este permitió conocer los problemas, diseñar o crear soluciones que optimicen y organicen los recursos para enfocarlos a atender la demanda de movilidad y de esta manera asignar funciones administrativas, financieras y operativas.

4.1.1.3. ASPECTO TÉCNICO EN EL TRANSPORTE

Consiste en poseer procesos en la gestión de servicios para la realización de la calidad del mismo, la compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. no cuenta con vehículos de última generación, requiere el cambio del parque automotor para mayor seguridad, también la aplicación de un sistema de GPS, sin embargo, se aplicó estrategias de mejoramiento que permiten brindar un buen servicio de calidad a sus usuarios y que el traslado de materiales llegue a su destino en óptimas condiciones.

4.1.1.4. CLIENTE

El cliente es la parte más importante de toda empresa, transporte de carga pesada Transcalsa S.A. no cuenta con suficiente clientes fieles a ella, es por esta razón que se enfocó en estrategias competitivas como descuentos, promociones e incentivos para obtener un portafolio de clientes satisfechos.

4.1.1.5. PROVEEDORES

Son distribuidores de apoyo para el desenvolvimiento y desarrollo de la compañía la misma que no cuenta con proveedores suficiente para abastecer los insumos, como estrategias la organización tiene convenios y alianzas estratégicas con otras empresas sean estas públicas o privadas de la provincia de Manabí para abastecer la demanda.

4.1.1.6. MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, para valorar la matriz EFI se utilizaron parámetros como: peso, calificación y ponderación.

Cuadro: N° 3. EFI.

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	POMDERACIÓN
FORTALEZAS			
Cuenta con local propio	0,12	2	0,24
Vehículos propios	0,15	3	0,45
Garantías en los insumos	0,17	4	0,68
Confiabilidad	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Estrategias poco claro	0,15	5	0,75
No hay capacitación	0,12	4	0,48
Falta de software	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		3,2

Fuente: instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

En el cuadro 3 de la matriz EFI indica factores internos que inciden dentro de la compañía, mediante este se pudo evaluar cada uno de los indicadores con su respectivo ponderación obteniendo como resultado que el 3.2. Indica que para la compañía Transcalsa tiene un resultado favorable donde las fortalezas superaron a las debilidades esto es un punto importante en beneficio de la compañía.

4.1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

El diagnóstico externo está conformado por factores innegables que no se pueden controlar, que impactan positivamente o negativamente el desempeño de cualquier compañía, sin duda se utilizó la matriz EFE, matriz FODA, como proceso de diagnóstico principal para analizar las funciones, esta ayudó a definir las oportunidades y amenazas dentro de la compañía, entre los factores que se definieron fueron las siguientes:

- Factores político – legal
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico.
- Factor demográfico
- Factor de competencia

4.1.2.1. FACTORES POLÍTICO – LEGAL

LOTTTSV (2014) Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. La compañía de transporte de carga pesado Transcalsa S.A. no está cumpliendo con lo establecido por la ley, sin embargo, se está implementando estrategias para asumir obligaciones y responsabilidades en desarrollo a la comunidad y del país.

4.1.2.2. FACTOR ECONÓMICO

La compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. no tiene una estabilidad económica debido a las distintas variables y actividades que existe, especialmente las relacionadas a las altas tasa de desempleo, incrementos de los costos(precios de servicio), fletes (tarifas), utilidad (margen) que generalmente la falta de conocimiento en el transporte no permiten generar progreso económico óptimo, la compañía tiene como estrategias conocer los costos operativos en el transporte de carga, a fin de que el sector no experimente ineficiencia en el servicio.

4.1.2.3. FACTOR SOCIAL

Este recurso se considera como un factor muy relevante ya que al mantener una buena organización, el servicio es eficiente, enfocándose en priorizar el compromiso con la comunidad, estableciendo parámetros de seguridad ciudadana como: reducir la conflictividad social, mejorar la conducta de los socios y clientes, ya que esto repercute directamente a la imagen de la compañía. Transcalsa está contribuyendo de manera positiva al mejoramiento de las actividades de servicio, beneficiando a las personas de la Ciudad de Portoviejo.

4.1.2.4. FACTOR TECNOLÓGICO.

Una forma de diferenciarse de la competencia es la tecnología que produce generalmente cambios científicos que puedan ser destinados en forma satisfactoria a competir y aplicar ventajas comparativas, contribuyendo a transformar y mejorar la eficiencia en los sistemas de transporte, calidad y capacidad del servicio, sin embargo, la tecnología es un factor importante dentro de la competitividad que ofrece diariamente la empresa, en relación a los vehículos utilizados para el traslado de materiales pesados, fue considerada la utilización de un programa tecnológico (GPS).

4.1.2.5. FACTOR DEMOGRÁFICO

La demanda de Transcalsa genera participación en el mercado competitivo debido a las condiciones geográfica está ubicada en la Ciudad de Portoviejo, con fácil acceso para adquirir el servicio que esta ofrece, para lo cual se consideró los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de la fuerza de trabajo, actitud, productividad, suministro, formación y costos.
- Posibilidades de financiamiento por parte de la compañía.

4.1.2.6. COMPETENCIA

La competencia en el ámbito del transporte de carga pesada es fuerte, debido a que la compañía ofrece servicios como el traslado de materiales pétreos teniendo como rutas: Pimpiguasi, Pueblo Nuevo, Junín, Calceta, Tosagua, Rocafuerte, Manta, Chone, El Carmen y Flavio, sin embargo, una de las competencias es Transur S. que tiene varios años ofreciendo sus servicios con precios competitivos en la Ciudad de Portoviejo y sus cantones, se consideró a la competencia como un factor para mejorar las habilidades, capacidad, conocimientos, pensamientos, carácter y valores de manera integral en el ámbito social y laboral teniendo líneas exclusivas de servicio como:

- Repuestos
- Lubricantes
- Cambio de aceite

4.1.2.7. MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

La matriz EFE presentada en el cuadro 4 esta estableció factores externos que estuvieron vinculados con la compañía en que se representa amenazas y oportunidades. La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el acápite anterior.

Cuadro: N° 4. EFE.

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	POMDERACIÓN
AMENAZAS			
Competencia	0,15	4	0,6
subida de precio de aranceles	0,05	3	0,15
falta de comunicación	0,10	2	0,2
inestabilidad economía en el Ecuador	0,06	3	0,18
Inestabilidad política	0,10	2	0,2
mal estado de las carreteras	0,03	1	0,03
OPORTUNIDADES			
Posee local propio, con amplias áreas de almacenamiento y estacionamiento	0,16	4	0,64
constituida legalmente	0,13	2	0,26
convenios con otra compañías	0,09	3	0,27
necesidad de adquirir el servicio	0,10	2	0,2
crecimiento de la población	0,03	3	0,09
TOTAL	1		2,82

Fuente: instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

El 2,82 indica que se encuentra en un nivel en el cual las ponderaciones de las amenazas están superando las oportunidades por lo que es importante trabajar en estrategias específicas que se mencionaran el cuadro N° 4 Estrategias de Crecimiento y competitiva para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

4.1.3. CARACTERIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

La Compañía de Transporte de Carga Pesado Transcalsa S.A. ha venido elaborando hace cinco años en la prestación de servicios públicos y privados en la ciudad de Portoviejo de la Provincia de Manabí, la misma que luego fue inscrita legalmente en el registro general de compañías el 12 Abril del 2012 para realizar servicios de transporte.

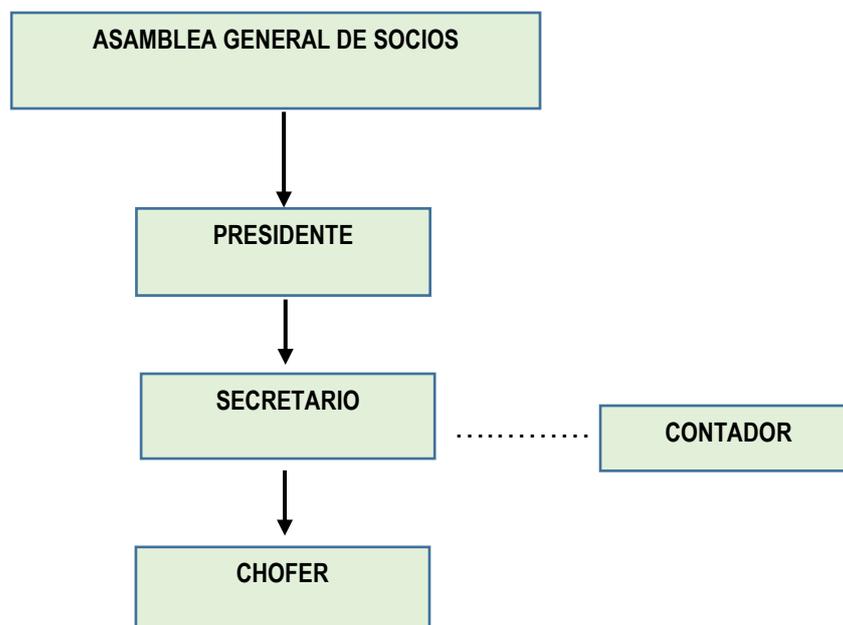
El crecimiento dinámico y sostenido de la compañía de transporte Transcalsa S.A. se debe a que participaron 56 socios como parte fundamental de la compañía en la cual dieron paso a implementar la propuesta del plan estratégico, mejorando su servicio de calidad con eficiencia, operando con capital propio, maquinarias pesadas y parqueadero.

Dentro de la ciudad de Portoviejo existe competencia para la compañía como lo es Transur S.A. y Waduza estas se dedican a la prestación de servicios tanto público como privado llegando hacer una competencia para Transcalsa S.A. está regida por la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

4.1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA TRANSCALSA S.A.

De acuerdo al organigrama se puede definir la estructura por la cual está dirigida la compañía Transcalsa S.A.

Figura 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



Fuente: compañía Transcalsa S.A.

4.1.5. APLICACIÓN DEL FODA

La matriz FODA es una herramienta que permitió crear un diagnóstico de factores externos e internos de la compañía como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación a la situación actual de la compañía con la finalidad de establecer estrategias que cumplan con los objetivos planteados, como se muestran en cuadro 5.

Cuadro 5. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
➤ Posee local propio, con amplias áreas de almacenamiento y estacionamiento.	➤ Falta de tecnología en la prestación del servicio.
➤ Tiene vehículos propios para el transporte de materiales.	➤ Los vehículos de la compañía no están en óptimas condiciones
➤ Capacidad de gestionar los recursos materiales.	➤ Falta de compromiso por parte de los socios al reconocer sus obligaciones y responsabilidades dentro de la compañía.
➤ Garantía en el servicio e insumos utilizados.	➤ No existe una estrategia de mercado que apunte al marketing local.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
➤ Inserción de nuevos competidores que abarca el mismo mercado (servicio)	➤ Realizar estrategias con consorcios para ser punto de referencia para realizar el mantenimiento de vehículos y poder captar clientes.
➤ Incremento de aranceles en el país, encareciendo el producto de importación.	➤ Posibilidad de abrir sucursales a nivel nacional.
➤ Incremento en el pago de impuestos.	➤ Posibilidad de acceder a créditos para financiar las actividades productivas.
➤ Índice de delincuencias.	➤ Debido al 16 A. demanda de contrato en traslado de materiales para construcción y reparación de las vías.

Fuente: Elaboración de autoras

El FODA ayudó a comprender la situación actual de la empresa, en el que se pudo conocer el diagnóstico que permitió tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas de la compañía, de igual manera consistió en transformar las debilidades en fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas con el propósito de generar el crecimiento profesional de la compañía.

4.1.6. MATRIZ COMBINADA DAFO

Se efectuó el análisis de la matriz combinada, tomando como referencia el FODA y factores externos e internos en el cual se identificaron estrategias para considerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cada una de las características representada contribuye a las estrategias de la compañía, estas se combinaron de la siguiente manera:

- Fortalezas contrarrestar las amenazas
- Fortalezas aprovechar las oportunidades
- Debilidades aprovechar oportunidades

➤ Como evitar las debilidades y amenazas

Cuadro 6 . Matriz Combinadas

			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			1. Posee local propio, con amplias áreas de almacenamiento y estacionamiento. 2. Tiene vehículos propios para el traslado de materiales. 3. Capacidad de gestionar los recursos materiales. 4. Garantías en el servicio e insumos utilizados.	1. Falta de tecnología en la prestación de servicio. 2. Los vehículos de la compañía no están en óptimas condiciones. 3. Falta de compromiso por parte de los socios al reconocer sus obligaciones y responsabilidades dentro de la compañía. 4. No existe una estrategia de mercado que apunte al marketing local.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS – FO		ESTRATEGIAS – DO	
1.	Realizar estrategias con consorcios para ser punto de referencia para realizar mantenimiento de vehículos poder captar clientes.	F3; O2=facilidad al adquirir el servicio a nivel nacional. F2; O1= Invertir en áreas de mantenimiento de vehículos.	D2; O1= mejorar el parque automotor de los vehículos para que se encuentren en buen estado. D1; O3= Realizar capacitaciones en mejora a la tecnología (GPS).	
2.	Posibilidad de abrir sucursales a nivel nacional.			
3.	Posibilidad de acceder a créditos para financiar las actividades de insumos (cambio de aceite).			
4.	Debido al 16 A demanda de contrato en traslado de materiales para construcción y reparación de las vías.			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA		ESTRATEGIAS – DA	
1.	Inserción de nuevos competidores que abarca el mismo mercado (servicio).	F1; A1= Negociar directamente con importadores para reducir costos con intermediarios.	D2; A4= Capacitar en cuestiones técnica al personal de la compañía. D1; A1= debe mantenerse actualizado en los cambios tecnológicos.	
2.	Incremento de aranceles en el país, encarecimiento el producto de importación.			
3.	Incremento en el pago de impuestos.			
4.	Índice de accidentes de tránsito.			

Fuente: Elaboración de autoras

4.1.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

En la matriz de perfil competitivo se observó cuáles fueron las áreas claves para el buen funcionamiento de la compañía, también se identificó factores que deben llevarse a un nivel de excelencia y éxito en sus servicios en particular. Estos factores varían entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tantos factores internos, sus fortalezas y debilidades, de manera que ayudó a la toma de decisiones.

En consideración a la compañía Transcalsa S.A. se estableció lo siguiente:

- Posicionamiento en el mercado
- Fidelidad de clientes
- Precio competitivo
- Calidad del servicio
- Mejoramiento en la parte administrativa

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo

áreas de trabajo	Peso	sin importancia 0,0		muy importante 1,0			
		debilidad importante 1		fortaleza menor 3			
Prioritarias	Impacto	debilidad menor 2		fortaleza importante 4			
Subsecuentes							
ACTORES	TRANSCALSA		WADUZA		TRANSUR		
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
fidelidad de clientes	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
precio competitivo	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4
calidad del servicio	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
mejoramiento en la parte administrativa	0,3	1	0,3	2	0,6	3	0,9
TOTALES	1,00		2,00		2,80		2,70

Fuente: instrumento de investigación

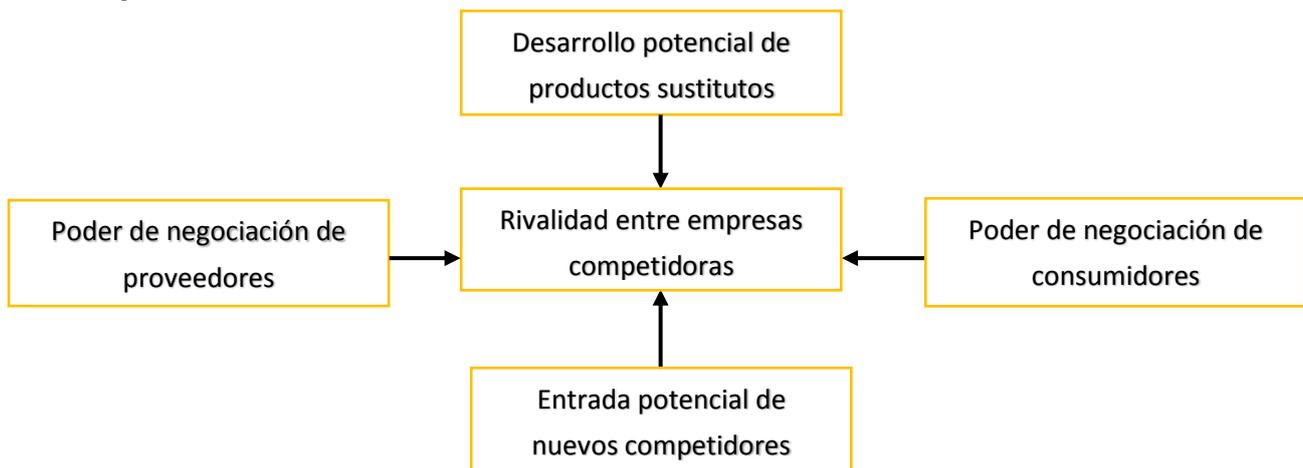
Elaboración: autoras.

Mediante la matriz de perfil competitivo se pudo notar que unos de los competidores más fuertes de Transcalsa es Wadusa S.A. debido a la influencia política que realiza en la prestación de servicios por varios años en la ciudad de

Portoviejo, de igual manera la compañía Transur S.A. es una competencia que cuenta con clientes fieles en el mercado.

4.1.8. LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER

Figura 6: cinco fuerza de Porter.



Fuente: Michael Porter

La compañía de Transporte de carga Pesado Transcalsa S.A. para ser competitivo propuso incrementar sus servicios en la ciudad de Portoviejo y sus alrededores.

4.1.8.1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

La rivalidad que existe entre Transcalsa y otras compañías dedicadas a la prestación de servicios que abarca el mismo mercado de la ciudad de Portoviejo es muy significativa, debido a que las empresas son capaces de crear tecnología de punta y calidad del servicio, la compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. tiene como éxito contar con vehículos y local propio, a continuación los principales competidores:

- Volqueteros Manabitas
- Cooperativa Rio Chone
- Contra la Sipra
- Transur S.A.
- Waduza.

4.1.8.2. LA ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS

Todo desempeño empresarial tanto en lo económico y tecnológico depende de la dinámica que posee la compañía con el propósito de enfrentar la entrada de nuevos competidores mediante conocimientos que faciliten diseñar estrategias que hagan frente a dichos competidores. La compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. debe impulsar estrategias competitivas como: calidad de servicio, precios competitivos de manera que aumente el contrato de sus servicios en el mercado.

4.1.8.3. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Mediante las amenazas de ingresos de servicios sustitutos, la compañía diseñó estrategias destinadas a impedir la penetración de otros servicios, ofreciendo el mejoramiento en la calidad de servicio, precios competitivos e iniciativas en la adquisición del servicio.

4.1.8.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. está dedicada a la prestación del traslado de materiales pétreos, como estrategias de negociación utilizó las alianzas estratégicas con sus proveedores orientada a lograr menor precio y calidad de insumos.

4.1.8.5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

La compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. está enfocada en brindar sus servicios donde sus pagos se realizarán al contado y a crédito con el fin de negociar con los clientes y captar nuevos usuarios, se le incentivará con descuentos, garantías, publicidad y mejor calidad de servicio a efectos de obtener fidelidad y lealtad por parte de ellos.

4.1.9. ENCUESTAS

Las encuestas aplicadas a los 56 socios de la compañía de transporte de carga pesada Transcalsa .S.A. se la realizó con la finalidad de conocer aspectos importantes relacionados a conocer la existencia de un plan estratégico, si está en capacidad de implementar nuevas estrategias y si ha tenido algún tipo de capacitación con respecto a la planificación estratégica, los resultados de la encuestas se representa mediante gráficos estadísticos detallados a continuación.

PREGUNTA N° 1

Cuadro 8. Plan estratégico.

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Mucho	11	20%
2	Poco	27	48%
3	Nada	18	32%
TOTAL		56	100%

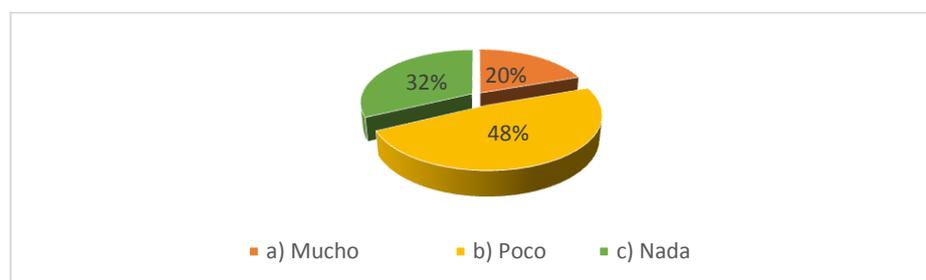


Gráfico 1. ¿Conoce usted lo que es un plan estratégico?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Como se pudo apreciar que del 48% de los que conforman la compañía conocen muy poco que es un Plan Estratégico, 20% de ellos si tienen conocimientos ya que lo han adquirido a través de capacitaciones y seminarios y el 32% de los socios no conocen lo que es un plan estratégico, por esta razón

se recomienda la capacitación tanto a los directivos como empleados para que de esta manera exista un conocimiento parcial del mismo.

PREGUNTA N° 2

Cuadro 9. Creación de un plan estratégico

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Muy probable	17	31%
2	b) Probable	31	55%
3	c) Poco probable	8	14%
TOTAL		56	100%

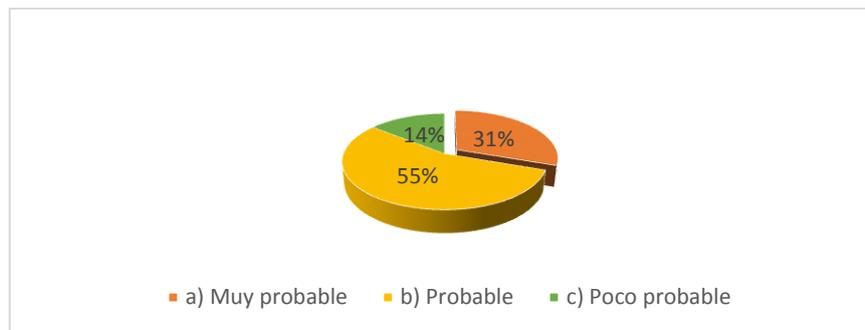


Gráfico 2. ¿Cree que es necesario la creación de un plan estratégico en la compañía Transcalca S.A.?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Los resultados de esta pregunta opinan que la creación de un plan estratégico es confiable con un 31%; sin embargo el 14% comentaron que no es probable debido a que la compañía requiere capacitaciones e iniciativas de los directivos; así mismo, el 55% de los encuestados consideran que poco probable la creación de un plan estratégico al no tener claros los objetivos planteados.

PREGUNTA N° 3

Cuadro 10. Implementar nuevas estrategias

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Si	44	69%
2	b) No	12	31%
3	TOTAL	56	100%

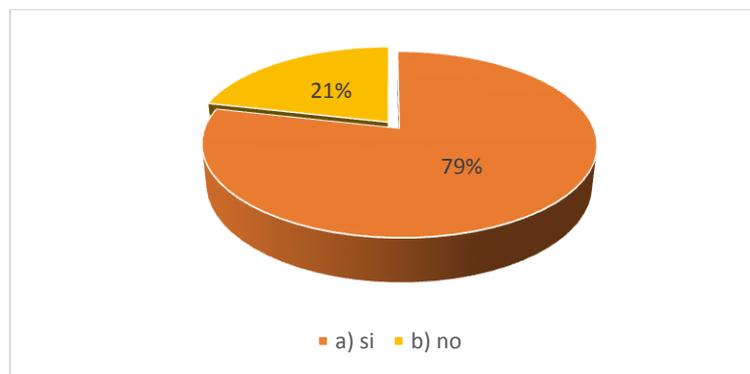


Gráfico 3. ¿ La compañía de transporte de carga pesada Transcalza S.A. esta preprada para implementar nuevas estrategia?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

En el gráfico 3 el 79% de los encuestados respondieron que la compañía si está preparada para implementar nuevas estrategias con el afán de permanecer y convertirse en un referente por sus servicios en el mercado ecuatoriano, sin embargo el 21% cree que la empresa no está preparada porque no tiene claro los objetivos institucionales ni tampoco cuentan con un cronograma de actividades para alcanzar las metas propuestas que les permita implementar nuevas estrategias para la compañía.

PREGUNTA N° 4

Cuadro 11. Misión, visión y objetivos

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Si	7	12%
2	b) Muy poco	28	50%
3	c) No	21	38%
TOTAL		56	100%

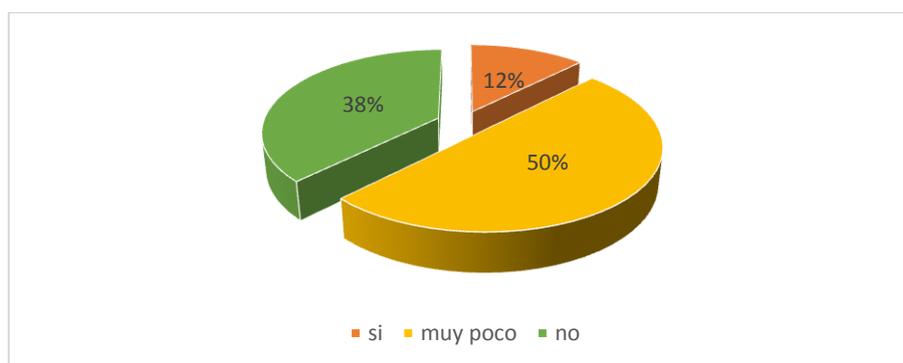


Gráfico 4. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que tiene la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A.?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: autoras

ANÁLISIS

Un 38% de los socios no conocen la misión, visión y objetivos de la compañía debido a que muchos de ellos no están al día de los nuevos anuncios de los directivos, el 50% se representa como muy poco porque no concurren a reuniones y falta de estímulos que les permita hacer presencia a este tipo de reuniones, sin embargo el 12% si conocen los objetivos corporativos y tienen conocimientos de cada uno de ellos que han sido adquiridos por asesoramiento propio.

PREGUNTA N° 5

Cuadro 12. Estrategia sostenible

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Probable	28	50%
2	b) Quizás	25	45%
3	c) Poco probable	3	5%
TOTAL		56	100%

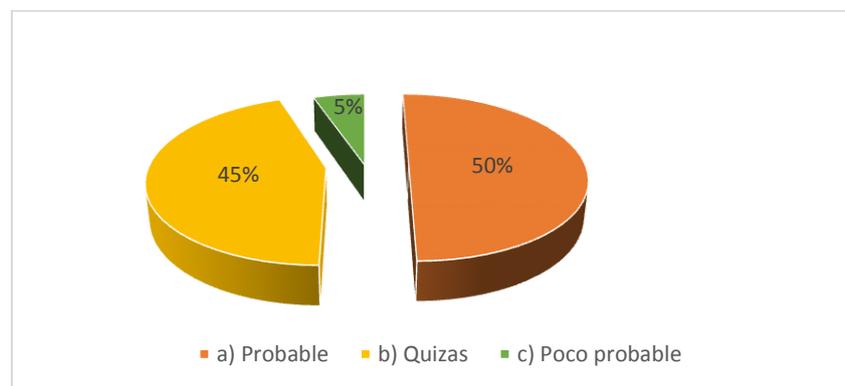


Gráfico 5. ¿Considera usted que una estrategia sostenible ayudará a mejorar el posicionamiento de la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalca S.A.?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: autoras

ANÁLISIS

Según el gráfico 5 se pudo identificar que el 50% de los socios manifiestan que al tener estrategia sostenible y buena coordinación ayudará a los directivos de la compañía a tener claro sus metas y objetivos que influirán al mejoramiento de la misma; el 5% piensa que es poco probable debido a que no están seguros que las estrategias mejorará el posicionamiento y el desarrollo de la compañía en la Ciudad de Portoviejo, así mismo un 45% de los encuestados opinaron que debido a no tener estrategias sostenibles quizás para la compañía sería una desventaja e incluso desaparecer en el mercado actual.

PREGUNTA N° 6

Cuadro 13. Cumplimiento de las estrategias

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Si	31	55%
2	b) Talvez	19	34%
3	c) No	6	11%
TOTAL		56	100%

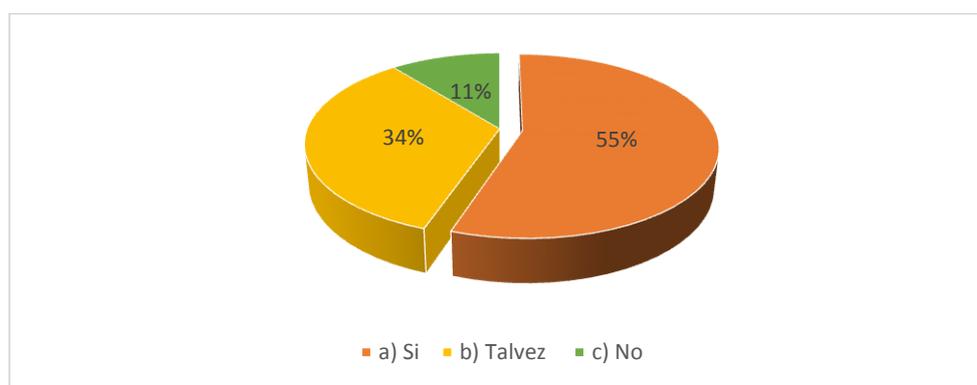


Gráfico 6. ¿Estaría usted dispuesto a conocer y cumplir con el proceso para el cumplimiento de las estrategias?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: autoras

ANÁLISIS

El 55% de los encuestados si están con la predisposición de conocer y aportar con el proceso para el cumplimiento de las estrategias, considerando que las sugerencias propuestas ayudarán a la administración de los socios, donde un 34% está en duda en apoyar el proceso de cumplimiento de las estrategias, sin embargo el 11% no están dispuesto a adoptar condiciones que establezca la compañía.

PREGUNTA N° 7

Cuadro 14. En los últimos años de servicios

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Aumentado	11	20%
2	b) Mantenido	27	48%
3	c) Disminuido	18	32%
TOTAL		56	100%

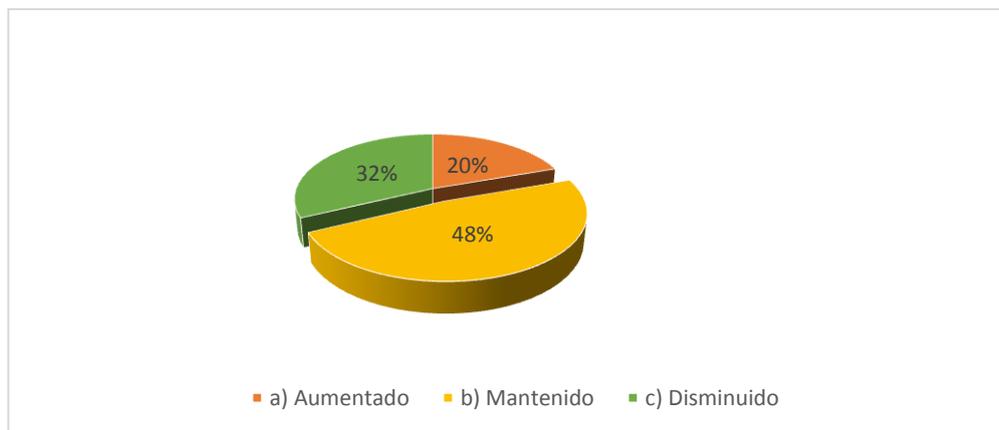


Gráfico 7. ¿En los últimos años los servicios que presta la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalca S.A han?:

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Como se puede observar en el gráfico 7 refleja un 20% que el servicio ha aumentado en relación a años anteriores, mientras tanto un 48% se ha mantenido estable desde la creación de la misma; sin embargo un 32% de las personas encuestadas comentaron que han disminuido por la falta de planificación y estrategias específicas que llevan a la empresa a tener mejores expectativas empresariales.

PREGUNTA N° 8

Cuadro 15. Valores institucionales

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Mucho	34	61%
2	b) Poco	21	37%
3	c) Nada	1	2%
TOTAL		56	100%

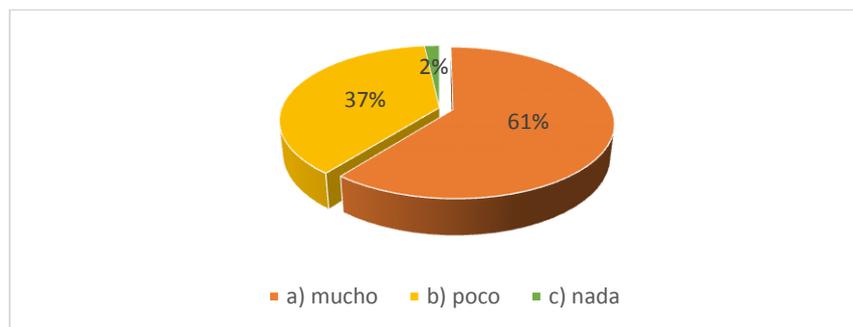


Gráfico 8. ¿Apoya usted los valores institucionales vigentes en la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A.?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

El gráfico 8 indica que el 37% de los socios le dan poca importancia a los valores institucionales, debido a que no existe una adecuada comunicación, donde se pudo determinar que unos de los factores que incide a esto es la falta de compromiso y responsabilidad de los socios; sin embargo, el 61% que si apoya mucho los valores debido a que tienen un compromiso con la comunidad, el 2% opinaron todo lo contrario acerca de los valores de la Compañía.

PREGUNTA N° 9

Cuadro 16. Capacitaciones en planificación estratégica

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Siempre	8	14%
2	b) De vez en cuando	10	18%
3	c) Nunca	38	68%
TOTAL		56	100%

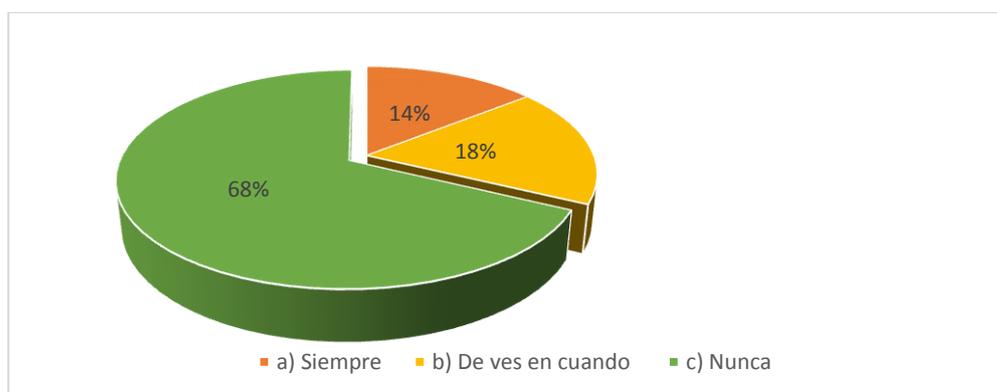


Gráfico 9. ¿Usted ha recibido capacitaciones en planificación estratégica por parte de la compañía?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Como se puede apreciar en el gráfico 3 señala que el 68% de los socios nunca han recibido capacitación sobre planificación estratégica por parte de los directivos, esto genera desconocimiento de los beneficios de crecimiento y posicionamiento dentro del mercado de la Ciudad de Portoviejo, el 18% a recibido capacitación de vez en cuando, debido a que ellos asisten a capacitaciones particulares y así mismo el 14% de los encuestados opinaron que ellos tienen otras prioridades.

PREGUNTA N° 10

Cuadro 17. Seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico.

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) De acuerdo	33	59%
2	b) Talvez	20	36%
3	c) Desacuerdo	3	5%
TOTAL		56	100%

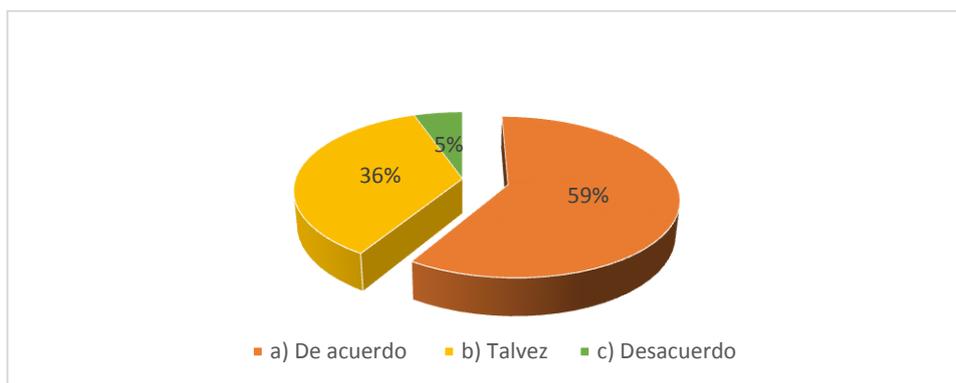


Gráfico 10. ¿Está usted de acuerdo que mediante el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico se logrará ser más competitivo?.

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Según los resultados el 59% considera que el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico logrará que la compañía sea competitiva dentro de la Ciudad de Portoviejo. Sin embargo, un 36% indica que no está muy convencido por lo que no existe buena coordinación, el 5% en desacuerdo ya que las metas y objetivos no están muy claros.

PREGUNTA N° 11

Cuadro 18. Obligaciones y responsabilidades

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Si	47	84%
2	b) No	9	16%
TOTAL		56	100%

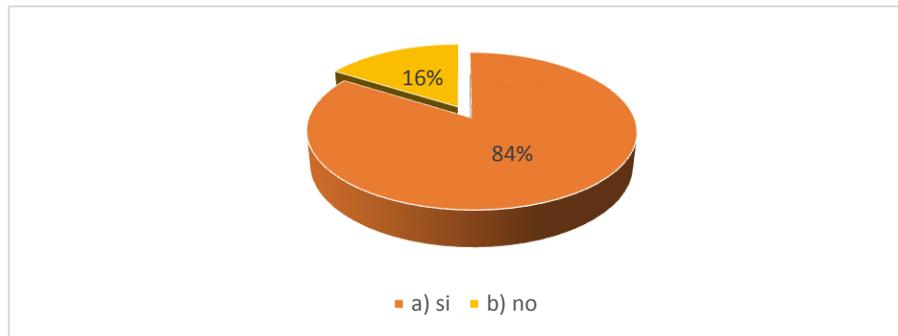


Grafico 11. ¿Conoce usted sus obligaciones y responsabilidades por parte de la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalca S.A?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Es primordial notar que el 84% conoce sus obligaciones y responsabilidades dentro de la compañía y un restante 16% no conocen de los cambios de la compañía, esta falta de comunicación comercial hace que los socios se sientan incómodos en las reuniones y no estén atentos a los asuntos internos de la empresa.

PREGUNTA N° 12

Cuadro 19. Prestación de sus servicios

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	a) Fallas mecánicas	29	52%
2	b) Delincuencia	5	9%
3	c) Problemas familiares	9	16%
4	d)Otras	13	23%
TOTAL		56	100%

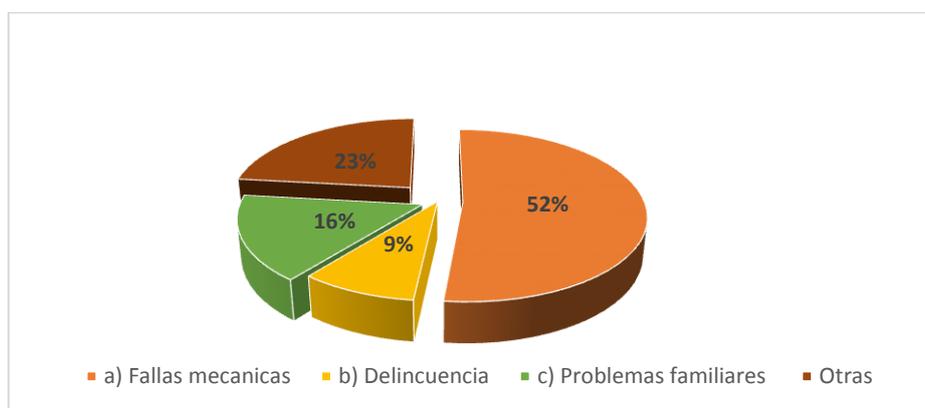


Gráfico 12. ¿En el transcurso de la prestación de sus servicios han experimentado algún tipo de inconvenientes?

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Expuesto el gráfico 4.12 refleja que el 52% opinan que unos de los problemas que afectan a la prestación de servicios son las fallas mecánicas debido a que en el transcurso del viaje existen malestares en las vías públicas. El 16% indicaron que en el transcurso de la prestación de sus servicios han sufrido inconvenientes por el alto índice de la delincuencia que existe en la Ciudad, así mismo el 9% comentaron que problemas familiares, mientras que el 23% otros inconvenientes como (contrato en espera, fallas en los contratistas, entre otros).

4.1.9.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

La encuesta se la utilizó como una técnica que permitió conocer de forma porcentual la opinión de cada uno de los socios y a parte de su conocimiento en la compañía, por otra parte los resultados de la encuesta TranscalSA no conocen lo que es un plan estratégico, sin embargo los socios están en la predisposición de acatar, implementar, mejorar su posicionamiento y crecimiento del mismo, el plan estratégico ayudó en la comunicación, la gestión administrativa y calidad del servicio que al respecto se pudo tomar decisiones acertadas dentro y fuera, generando oportunidades y resultado satisfactorios en el entorno de la compañía.

4.2. FORMULAR PROPUESTA DE OBJETIVOS OPERACIONALES Y ESTRATÉGICOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MISMA.

La creación de la misión y visión de la compañía se determinó en una reunión donde se consideró opiniones de algunos de los socios mayoritarios y se llegó a establecer que la definición de la misión es el ser de la compañía y la visión los objetivo y propósitos que quiere alcanzar se concluye a continuación al respecto la descripción de cada una de estas.

4.2.1. MISIÓN

La Compañía de Transporte de Carga Pesada "TRANSCALSA S.A." tiene como misión la prestación de servicios de calidad en la transportación de materiales petreos, en la Provincia de Manabí y a nivel nacional de forma segura, responsable y confiable con conductores profesionales que permiten que sus cargas lleguen a su destino final en óptimas condiciones.

4.2.2. VISIÓN

Ser para el año 2021 una de las primeras compañía en Transporte pétreo en posicionarse en el mercado de la Ciudad de Portoviejo y a nivel nacional, garantizando excelente calidad de servicio, lo que permitirá brindarles a los clientes seguridad y confianza, aplicando estándares internacionales que garanticen el desempeño continuo de los diferentes procesos del servicio apoyando al desarrollo integral de sus asociados y clientes.

4.2.3. VALORES

4.2.3.1. RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es comportarse ajuste a la ética profesional y respeto por las personas la sociedad y el medio ambiente donde tenemos que aceptar que todos podemos equivocarnos y que debemos asumir nuestros errores, por lo cual debemos rectificarnos.

4.2.3.2. HONESTIDAD

La honestidad se demuestra con el cumplimiento del trabajo que la compañía brinda de la manera más transparente en cualquiera de sus fases. Garantizando la veracidad de cada una de las actividades que se realizan en la compañía. Los miembros de la compañía deberán actuar siempre de manera justa, y rechazar los actos que atenten contra los valores éticos y morales.

4.2.3.3. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Comprometernos con los clientes para servirles de la mejor manera en lo que sea posible dentro de las capacidades y esfuerzo de cada uno de los socios, dando lo mejor de sí sin escatimar esfuerzos.

4.2.3.4. CALIDAD

La calidad es uno de los factores en la cual la compañía de transporte Transcalsa está enfocada y dedicada a mejorar siendo un eje transversal a través de todos los estamentos, donde se fomentara acciones transparentes con honradez en todas las actividades buscando sus satisfacciones.

4.2.4. POLÍTICAS

4.2.4.1. GENERALIDADES

La Compañía de Transporte de Carga Pesada Transcalsa S.A. debe mantener informado al personal de las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos para que todos tengan pleno conocimiento del rol que desempeñan la compañía.

4.2.4.2. REMUNERACIONES

Las remuneraciones se regularán de acuerdo al ingreso y utilidades que tenga la compañía y en relación a las necesidades de los mismos. Por otra parte los accionistas podrán decidir en la repartición o inversión de sus utilidades para fines de crecimiento.

4.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICO

4.2.5.1.OBJETIVO ADMINISTRATIVO

- Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación de la compañía.

4.2.5.2.OBJETIVO DE CRECIMIENTO

- Remodelar el parque automotor para que los vehículos se encuentre en óptimas condiciones y evitar accidentes.
- Implementar la promoción de sus servicios al establecer precios adecuados que el de su competencia.

4.2.5.3.OBJETIVO DE CALIDAD DE SERVICIO

- Asegurar la calidad de servicio final en los diferentes aspectos que componen los factores determinantes de la percepción del cliente.

4.2.6. ESTRATEGIAS COMPETITIVA Y DE CRECIMIENTO

Las estrategias competitivas son para superar a los rivales y mantener una ventaja competitiva dentro de la compañía, además estas pueden ser sostenibles o duraderas con el tiempo, también estas estrategias permiten evidenciar como se esfuerza para lograr las condiciones con su mercado objetivo.

Las estrategias de crecimiento tratan de tener claro las vías que se va a trabajar para conseguir establecer la visión de la compañía, en la que la propuesta de crecimiento se desarrollará.

Cuadro: N° 20. Estrategias de Crecimiento y competitiva

VISIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS COMPETITIVA
Ser para el año 2021 una de las primeras compañía en Transporte Petreo en posicionarse en el mercado de la Ciudad de Portoviejo y a nivel nacional, garantizando excelente calidad de servicio, lo que permitirá brindarles a los clientes seguridad y confianza, el mismo que contribuirá al desarrollo integral de sus asociados y clientes.	Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación de la compañía.	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal
		Implementar el marketing mix en función a las actividades que la empresa desarrolla.	Contar con un proceso de sistematización de actividades.
		Implementar, realizar el seguimiento y controlar el proceso del presente plan estratégico para mejorar la gestión administrativa para la compañía de transporte.	Invertir en publicidad de la Compañía y sus servicios dirigida a clientes empresariales y consumidores finales utilizando los mecanismos tecnológicos.
	Remodelar el parque automotor para que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones y evitar accidentes.	Contar con mecánicos profesionales propios para los arreglos de los vehículos.	Elegir, contratar y capacitar al personal técnico de la compañía, para realizar las actividades propuestas en relación con el objeto.
		Evitar tener los vehículos en mal estado.	Contratar con servicios técnicos, de asesoría y capacitación especializada para la ejecución de la remodelación del parque automotor.

	Implementar la promoción de sus servicios al establecer precios adecuados que el de su competencia.	Ofertar los servicios en diferentes ciudades del país.	Defender la posición competitiva de los clientes ya existente.
		Presentar con una cartera de productos para el servicio de transportación.	Mantener e incentivar a la cartera de clientes permanentes que posee la Compañía mediante descuentos y promociones.
			Ampliar los servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
	Asegurar la calidad de servicio final en los diferentes aspectos que componen los factores determinantes de la percepción del cliente.	Mejorar la calidad tanto en la atención al cliente y en la prestación de servicios.	Estandarizar los procesos en la contratación de servicios.
		Implementar programas y planes de capacitación al personal.	
		Asegurar la satisfacción total de nuestros clientes proporcionándoles de calidad, dentro de un marco de tiempo y costo.	Cumplir con estándares de calidad en los servicios, realizar una campaña eficiente de publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.

Fuente: instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

4.3. DEFINIR LAS ESTRATÉGICAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERACIONALES PLANTEADOS EN LA COMPAÑÍA.

4.3.1. PLAN DE ACCIÓN

Mediante el plan de acción se realizó en forma resumida las tareas que se ejecutaron en un plazo específico y utilizando el monto asignado para el logro de dichas actividades en donde se determinó el qué, cómo, cuándo y con quien de cada actividad.

Cuadro 21: Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.

Objetivo administrativo: Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación de la compañía.

Estrategia crecimiento: Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.

Nº	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Diseñar la estructura organizacional de la Compañía para identificar claramente las áreas existentes.	Socios	01/01/18 Hasta 05/01/18	Socios (identificar el orden jerárquico)	Desenvolvimiento del personal y mejoramiento de la compañía un 20%	Organigrama
2	Mantener y fortalecer la cultura organizacional de la empresa manteniendo la confianza, el respeto y compromiso hacia los clientes.	Gerente	08/01/18 Hasta 12/01/18	gerente, socios y personal (capacitación en ética profesional)	Realizar evaluación de desempeño 60%	Capacitación
3	Identificar las actividades y responsabilidades de cada socio.	Gerente	15/01/18 Hasta 31/01/18	Socios y gerente (organigrama funcional)	Reconocimiento de las obligaciones y responsabilidades. 20%	Deberes y obligaciones

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 22: Implementar el marketing mix en función a las actividades que la empresa desarrolla.

Objetivo administrativo: Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación de la compañía.

Estrategia crecimiento: Implementar el marketing mix en función a las actividades que la empresa desarrolla.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Reconocimiento del marketing mix	Socios	05/02/18 Hasta 16/02/18	La directiva (estudio de mercado)	Estudio de mercado 50%	Mejoramiento del servicio
2	Aplicación del marketing mix	Socios	19/02/18 Hasta 28/02/18	La directiva (Reconocimiento de mercado)	Eficiente y efectividad 50%	Mejoramiento de la compañía

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 23: Estrategia competitiva: Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal.

Objetivo administrativo: Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación de la compañía.

Estrategia competitiva: Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Aplicación de procesos en mejoramiento de la compañía.	Socios	Trimestral	Socios	Desenvolvimiento empresarial 60%	Profesionales
2	Proponer medidas en el proceso de gestión	Socios	19/03/18 Hasta 30/03/18	Socios	Niveles de evaluación 40%	Logro de actividades

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 24: Estrategia competitiva: Invertir en publicidad de la Compañía y sus servicios dirigida a clientes empresariales y consumidores finales utilizando los mecanismos tecnológicos.

Objetivo administrativo: Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación de la compañía.

Estrategia competitiva: Invertir en publicidad de la Compañía y sus servicios dirigida a clientes empresariales y consumidores finales utilizando los mecanismos tecnológicos.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Publicidad en redes sociales	Socios	02/04/18 Hasta 27/04/18	socios (computadora)	N° de visitas 60%	Clientes
2	Publicidad en periódico (cliente empresarial)	Socios	02/04/18 Hasta 27/04/18	Socios	N° de supuestos clientes 40%	Clientes

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 25: Estrategia crecimiento: Presentar con una cartera de productos para el servicio de transportación.

Objetivo de crecimiento: Implementar la promoción de sus servicios al establecer precios adecuados que el de su competencia.

Estrategia crecimiento: Presentar con una cartera de productos para el servicio de transportación.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Crear áreas de mantenimientos para insumos (cambio de aceite, lubricantes)	Mecánico	07/05/18 Hasta 31/07/18	Personal de la compañía (parqueadero)	N° de vehículos reparados 80%	Vehículos en óptimas condiciones.

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 26: Estrategia competitiva: Mantener e incentivar a la cartera de clientes permanentes que posee la Compañía mediante descuentos y promociones.

Objetivo de crecimiento: Implementar la promoción de sus servicios al establecer precios adecuados que el de su competencia.

Estrategia competitiva: Mantener e incentivar a la cartera de clientes permanentes que posee la Compañía mediante descuentos y promociones.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Solicitar a los clientes su dirección de email para informarles de las novedades, enviarles cupones de descuento o felicitarles por su cumpleaños.	Socios	06/08/18 Hasta 03/09/18	Socios (correo)	N° de correos enviados de clientes. 30%	Correos de clientes
2	Realizar sorteos para premiar a los clientes fieles.	Socios	03/12/18 Hasta 31/12/18	Socios (Ánfora)	N° de clientes premiados. 50%	Clientes incentivados

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 27: Estrategia crecimiento: Evitar tener los vehículos en mal estado.

Objetivo de crecimiento: Remodelar el parque automotor para que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones y evitar accidentes.

Estrategia crecimiento: Evitar tener los vehículos en mal estado.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Mantenimiento transporte	en Socios	04/02/19 Hasta 29/02/19	Socios (Insumos)	N° de vehículos reparados 50%	Vehículos en óptimas condiciones
2	Matriculas	Socios	Cada año	Socios (sistema de matriculación)	Documentación en regla. 40%	Matriculas al día

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 28: Estrategia competitiva: Contratar con servicios técnicos, de asesoría y capacitación especializada para la ejecución de la remodelación del parque automotor.

Objetivo de crecimiento: Remodelar el parque automotor para que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones y evitar accidentes.

Estrategia competitiva: Contratar con servicios técnicos, de asesoría y capacitación especializada para la ejecución de la remodelación del parque automotor.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Contar con personal capacitado en servicios técnico	Socios	01/04/19 Hasta 12/04/19	Socios (Mecánicos)	N° de capacitaciones realizadas 30%	Personal capacitado
2	Contar con un programa de chaterrización	Socios	15/04/19 Hasta 31/04/19	Socios (reglamento)	N° de vehículos que ingresan al programa de chatearrización 20%	Vehículos viejos por nuevos

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 29: Estrategia crecimiento: Asegurar la satisfacción total de nuestros clientes proporcionándoles de calidad, dentro de un marco de tiempo y costo.

Objetivo de calidad de servicio: Asegurar la calidad de servicio final en los diferentes aspectos que componen los factores determinantes de la percepción del cliente.

Estrategia crecimiento: Asegurar la satisfacción total de nuestros clientes proporcionándoles de calidad, dentro de un marco de tiempo y costo.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Evaluación de parte de los clientes dirigido a la compañía en la calidad de servicio.	Clientes	03/06/19 Hasta 26/07/19	Talento humano (guía de preguntas)	N° de clientes satisfecho el 40%	Recategorización de la compañía

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

Cuadro 30: Estrategia competitiva: Cumplir con estándares de calidad en los servicios, realizar una campaña eficiente de publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.

Objetivo de calidad de servicio: Asegurar la calidad de servicio final en los diferentes aspectos que componen los factores determinantes de la percepción del cliente.

Estrategia competitiva: Cumplir con estándares de calidad en los servicios, realizar una campaña eficiente de publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADO O EVIDENCIA
1	Contar con portafolio de servicios	Socios	02/09/19 Hasta 31/12/19	Socios (Lista de clientes)	Gamas de servicios 40%	Demanda de clientes

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autoras.

4.4. DESARROLLAR EL CONTROL ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA TRANSCALSA S.A.

Circulo de Deming

Cuenta con las siguientes etapas:

1. Planificar; consiste en buscar posibles estrategias susceptibles para obtener resultados esperados en la gestión de procesos, la mejora continua comprende, identificar, determinar y definir las estrategias.
2. Hacer; significa ejecutar aquellas tareas que no se cumplieron en el plan de acción considerando los indicadores establecidos en cada parámetro.
 - Gestión de proceso: implementar un sistema gestión.
 - Calidad de servicio: ampliar la gama del portafolio de servicios.
 - Remodelación del parque automotor: invertir en mantenimiento de vehículos.
 - Marketing mix: implementar un estudio de mercado.
 - Publicidad: redes sociales.
3. Verificar; después de efectuar las actividades se evaluarán los resultados obtenidos.

4. Actuar; mide si los resultados obtenidos son satisfactorio caso contrario se implementarán las estrategias en forma definitiva.

El propósito de la implementación del círculo de Deming es permanecer en el mercado, proteger su inversión y mejorar la calidad del servicio.

Estrategias que no se cumplieron en el plan de acción debido a las dificultades que se presentaron en la ejecución de las actividades.

1. Estrategia de crecimiento: presentar con una cartera de productos para el servicio de transporte, como tarea crear áreas de mantenimientos para insumos (cambio de aceite, lubricantes).
2. Estrategia competitiva: mantener e incentivar a la cartera de clientes permanentes que posee la compañía mediante descuentos y promociones. Tiene como tarea: solicitar a los clientes su dirección de email para informarles de las novedades envíaes cupones descuentos. Realizar sorteos para premiar a los clientes fieles.
3. Estrategia de crecimiento: evitar tener los vehículos en mal estado. Mantenimiento en transporte y matriculas.
4. Estrategia competitiva: contratar con servicios técnicos, de asesoría y capacitación especializada para la ejecución de la remodelación del parque automotor. Contar con personal capacitado en servicio técnico, contar con programa de chatarrización.
5. Estrategia de crecimiento: asegurar la satisfacción total de nuestros clientes proporcionándoles de calidad, dentro de un marco de tiempo y costo. Evaluación de parte de los clientes dirigidos a la compañía en la calidad de servicio.
6. Estrategia competitiva: cumplir con estándares de calidad en los servicios, realizar una compañía eficiente de publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.

De tal manera que al realizar las estrategias no cumplieron con el porcentaje establecido, luego se procedió a la verificación en consecuencia a lo ejecutado. Para que las estrategias mejoraran la compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. realizo capacitaciones en cuestión de mejoramiento de las actividades a mencionadas anteriormente procediendo a plantearlas de forma definitiva.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se procedió a determinar el diagnóstico interno obteniendo como resultado que no tiene una planificación estratégica, tampoco cuenta con objetivos claros. El diagnóstico externo se destacó la falencia de los factores político, económico, social, entre otros, determinando sus amenazas y oportunidades en el mercado del transporte de carga pesada, además se realizó la encuesta a 56 socios de la compañía en la que se indicó que el 68% no ha recibido capacitación en planificación estratégica, el 32% de los socios no conocen lo que es un plan estratégico, pero el 59% de los socios estuvieron dispuestos a colaborar en la implementación de un plan estratégico para lograr el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Portoviejo.
- Se llegó a realizar una reunión de trabajo con los directivos obteniendo la redacción de: Misión, visión, valores y políticas. Considerando el FODA y datos de la compañía como información donde se planteó los objetivos estratégicos siendo estos factores fundamentales en toda organización, de la misma manera se definió estrategias, estas permitieron superar los rivales y mantenerse con ventaja competitiva demostrando lograr el mercado objetivo, mientras tanto la estrategia de crecimiento consintió en tener claro lo que se propone considerando la visión en el sector o actividad que desarrolla la misma.
- Las estrategias de crecimiento y competitividad se obtuvieron a través del FODA, estas fueron incluidas en el plan de acción para ejecutarlas se utilizó la matriz 5W+1H, la cual permite establecer las actividades a desarrollar, como, cuando, donde, indicador de cumplimiento y presupuesto.

- Mediante la aplicación de un control estratégico a través del círculo de Deming contribuyó a planificar posibles estrategias susceptibles para obtener resultados esperados en la gestión de procesos, realizar nuevas actividades, verificar que después de implementar las mejoras se evaluarán los resultados obtenidos y actuar si los resultados alcanzados son satisfactorios se implementarán las estrategias de gestión administrativa y organizativa, ejecutando las actividades en forma definitiva.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la compañía de transporte de carga pasada Transcalsa .S.A. implemente la planificación estratégica propuesta, para conseguir mejores resultados para el buen manejo y desenvolvimiento óptimo en todas sus áreas, fortaleciendo la parte organizativa y administrativa que permita cumplir con todas las características cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades.
- La compañía de transporte de carga pesada Transcalsa S.A. implementó los objetivos corporativos y operacionales donde está inmerso la misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos y estrategias de crecimiento que contribuirá a mejorar la imagen de la compañía con la calidad del servicio, capacitaciones del personal y alianzas con otras empresas.
- Mediante el plan de acción se obtuvo como resultado cumplimiento de todas las actividades planteadas a través de un cronograma que estipuló tareas, responsables y tiempo para el buen uso de las acciones, permitiendo lograr objetivos a corto y largo alcance. Se socializó el plan de acción en la compañía Transcalsa S.A. para que se ejecute lo planificado.

- Se implementará el control estratégico mediante la aplicación del círculo de Deming que tiene como propósito cumplir las actividades planificadas en el plan de acción.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera y Ortiz. 2013. Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento Empresarial en pymes. Consultado, 25 de feb. Del 2017. Formato PDF. (En línea). Vol. 9. núm. 2. Pág. 82-97. Cali-Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948007>
- Aguilera, A. y Riascos, S, y Achicanoy, H. 2013. Direccionamiento estratégico. Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali – Colombia. Consultado, 23 de ago. Del 2017. Formato THML. Disponible en http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952016000200002
- Alvarado, T. Aguilar, A.; Alvarado, L., Calzado, E.; Cabral, A.; y de la Cruz, I. 2015. Diagnostico estratégico aplicando la metodología. Instituto de promoción para el desarrollo rural. Revista mexicana de agro negocios. Vol. XIX. Núm. 36. Torreón-MX. Consultado, 26 de ago. Del 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14132408021.pdf>
- Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional. Gestión por competencia. Buenos Aires- AR. Consultado, 25 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+mision,+vision+y+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjC8Zm0zurRAhXJMSYKHRDhC2gQ6AEIIDAB#v=onepage&q&f=false>
- Apolinario, T. y Zambrano H. 2015. Diseño de un sistema de gestión aplicado al área Operativa de una cooperativa de transporte. Matriz de 5W+1H. Consultado, 29 de ago. Del 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/38198/DCD71980.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Arguelo, M. 2011. Diseño de un plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada. Matrices EFE y EFI. Universidad politécnica salesiana sede de Quito. Quito, EC. (En Línea). Consultado, 15 de agos. 2016. Formato PDF.
- Ayestaran R., Morillas, A. y Rangel, C. 2012. Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor. Consultado, 22 de ago. Del 2017. Formato HTML. (En línea). Disponible en https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=CSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=control+estrategico+++&ots=mBRzdCUbA&sig=ZfznhwBM0GIQIGrWftPL7e_sGac#v=onepage&q&f=false

- Azanza, R. 2014. Plan de empresas. Factores externos e internos. Universidad politécnica de valencia Facultad de administración y dirección de empresas. Formato PDF. (En línea). Consultado, 22 de agos. del 2017. Disponible en <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/39816/Confort-style.pdf>
- Banco Central del Ecuador. 2013. Transporte. Consultado, 17 de ene. Del 2017. (En línea). Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html>.
- Barra, A. Y Gómez, N. 2014. Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a universidades chilenas. Análisis estratégico. (En línea). Consultado, 10 de agos. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a16v14n3.pdf>.
- Barra, A. 2015. Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. Planificación Estratégica. Consultado 26 de jul. 2016. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062015000300002.
- Barrios, M. 2015. Circulo de Deming. Consultado, 04 de mar. Del 2017. Formato PDF. (En línea). Facultad de ciencias económicas y empresariales Licenciatura en administración de empresas. Disponible en <http://studylib.es/doc/8521735/c%3%adrculo-de-deming-en-el-departa-de-producci%3%b3n-de-las>
- Benítez, M. 2012. Evolución del Concepto de Competitividad Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. vol. III, núm. 8. Pag. 75-82 Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Bohórquez, L. 2011. Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 19, núm. 26. Pag. 307-322. Medellín-Colombia. Consultado, 03 de oct. del 207. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415012>
- Bonet, C; Pérez, L y Rodríguez, E. 2013. Propuesta de sistema de mantenimiento a los vehículos de transporte urbano y agrícola de una base de transporte de carga. Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias, vol. 22, núm. 2, pag. 61-67 Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez. La Habana, Cuba. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/932/93225718015.pdf>
- Cabrera, S. 2013. Aportes interdisciplinarios en diseño y comunicación desde el marketing, los negocios y la administración. La fidelización del cliente en negocios de restauración. Buenos Aires. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300014

- Contreras, E. 2013. Pensamiento Gestión. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (En Línea). Barranquilla. CO. Consultado, 10 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>.
- Clímaco, J. 2012. Plan estratégico. Jipijapa. EC. Consultado, 10 de agos. del 2016. Formato HTML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172781202012000300008
- Cruz, I. y Lablanca, C. 2015. Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Formato THML. Consultado, 21 de agos. del 2017. (En línea). Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=L07kBgAAQBAJ&pg=PT12&dq=estrategia+de+crecimiento&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategia%20de%20crecimiento&f=false
- Chiavenato, I. y Sapiro A. 2011. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. 2ed. México.
- Espejo y Fischer. 2011. Mercadotecnia. 4ed. México.
- Espinoza, J. y Ortega, A. 2015. Plan de internacionalización empresarial. Madrid, ES. Consultado, 02 de feb. Del 2017. Formato THML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=9KjkBgAAQBAJ&pg=PA103&dq=analisis+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7jsSl3t3SAhVL7GMKHbToDQoQ6AEIGDAA#v=onepage&q=analisis%20interno&f=false>
- Ferrer y Morán. 2015. Control estratégico de los agentes de aduanas del estado zulia (venezuela) Revista venezolana de gerencia. Consultado, 02 de feb. Del 2017. Formato PDF. (En línea). Vol. 20.núm. 69. pág. 136-151. Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29036968008>
- França, Ch; Galeano,R; Ragazzo, R; Spers, E y Zuin, F.; 2016. Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de Vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. Vol. 19. núm. 36. pag. 65-87. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. Consultado, 18 de ago. Del 2017. Formato PDF. (En línea). Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/877/87745590007.pdf>
- Francesc, J. 2014. Estrategias y Técnicas de marketing. Estrategias. Barcelona-ES. Consultado, 18 de oct. de 2016. Formato THML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=D9I9AAwAAQBAJ&pg=PT137&dq=ESTRATEGIAS+CORPORATIVAS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwisusPbpuXPAhUCGR4KHavWAKEQ6AEIzAA#v=onepage&q=ESTRATEGIAS%20CORPORATIVAS&f=false>.

- Freire, M. 2015. La Superintendencia de Compañías. Tipos de compañías. Consultado, 30 de agos. Del 2016. Disponible en http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101899764/1/La_superintendencia_de_compa%C3%B1as%20ADAs%3A_cu%C3%A1les_son_sus_cambios.html#.V8WhqhLIK5k
- Fred, D. 2013. Conceptos de administración estratégica. Ed. Rev. Mx. Pearson educación. Pp 276.
- Fred, D. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Mex. Pag. 112. Formato THML. Consultado, 21 de mar. Del 2017.
- Gándara, F. 2014. Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. Consultado, 23 de may. Del 2017. Formato PDF. (En línea). núm. 48. pag. 17-24. Aguascalientes - Méx. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/944/94432996003.pdf>
- García, E. 2014. Marketing y plan de negocio de las microempresas. Ed. Rev. ES. Paraninfo. pp 59-70.
- Graterol, S. y Rosemily, V. 2011. Planificación estratégica para las áreas operacionales de empresas consultoras. Núm. 4. Pág. 692-707. Maracaibo. VN. Consultado, 09 de agos. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022784010.pdf>.
- German. 2016. Aprende a pensar. Análisis FODA. (En línea). Consultado, 26 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://planeamiento.uncoma.edu.ar/images/phocadownload/ReunionDecanos20160505/Aprenderapensar-AnlisisFODA.pdf>
- Gerardo, M. y CHipana, A. 2015. Implementación de Mejora Continua utilizando la Metodología PHVA en la empresa TASAMI S.A.C. Consultado, 29 de ago. Del 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20132_2.pdf.
- González, A. 2016. Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Consultado, 16 de ago. Del 2017. Formato PDF. (En línea). Disponible en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>
- Gonzales y Guevara. 2014. Propuesta de plan estratégico para la Compañía transporte furgón planta Estudiantil s.a. Período 2013 – 2017. Consultado, 21 de 05 del 2017. Formato PDF. (En línea). Universidad central del ecuador Facultad de ciencias económicas Escuela de estadística y finanzas Carrera de finanzas. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>

- Jaramillo, J. 2013. Factores externos. Universidad internacional del Ecuador facultad de ciencias administrativas tesis de grado para la obtención del título de ingeniero comercial "plan estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo CIA. Ltda. De la ciudad de Loja – periodo 2012 – 2013" consultado, 25 de may. Del 2017. Formato PDF. Loja – Ecuador. Disponible en <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/554/1/t-uide-0515.pdf>
- Martínez, D. y Mila, A. 2012. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Plan estratégico. Madrid. ES. (En Línea). Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=iykA7Wc_VzYC&printsec=frontcover&dq=que+es+plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiy1oPeno_NAhWGlx4KHYSAA14Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false.
- Membrado, J. 2013. Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica.
- Melgarejo, Z; Mora, E y Vera, M. 2015. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Formato THML. Consultado, 16 de agos. Del 2017. Disponible en <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-planificacion-estrategica-niveles-competitividad-las-S0123592314001600>
- Monserrat, J. 2014. Como elaborar un plan estratégico de comunicación. Consultado, 2 de agos. del 2017. (En línea). Formato THML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=ytGeBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plan+de+accion+monsarret&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_hceUvPXVAhXKfCYKHeAGBmQQ6AEIJAA#v=onepage&q=plan%20de%20accion%20monsarret&f=false
- Moreno, J; Sierra, C; Silva, H. 2015. Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla - Colombia Telos, vol. 17, núm. 3. pag. 512-529 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/993/99342682009.pdf>
- Moreno, G. 2012. Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L. Estrategias. Consultado, 30 agos. 2016. Formato PDF. DISPONIBLE EN http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/199906/tr_ealu_a2012_moreno_guillermo_plan.pdf?sequence=1
- LEY ORGANICA DE TRANSPORTE TERRESTRE TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL. 2014. Consultado, 20 de ago. Del 2017. Formato PDF. (En línea). Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>

- Ortega, J. 2014. Transporte de carga pesado. Dimensionamiento de las compañías de transporte de carga pesada en el Ecuador. Formato PDF. Consultado, 30 de agos, 2016. Disponible en <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8085>
- Pomalaza, I. 2014. Plan estratégico 2014-2021 Facultad de Ciencias Empresariales UNDAC. Consultado, 18 de oct. de 2016. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=L78NBAAAQBAJ&pg=PT39&dq=MATRICES+EFE+Y+EFI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiV_MDapeXPAhWDFh4KHR0wALAQ6AEIGjAA#v=onepage&q=MATRICES%20EFE%20Y%20EFI&f=false.
- Pozo, S. y Tobar, D. 2016. Propuesta de un plan estratégico para la compañía de transporte y servicio logísticos expresschasquis S.A. Ubicada en el distrito metropolitano de quito, período 2015-2020. Universidad central del ecuador facultad de ciencias económicas escuela de e estadística y finanzas carrera de finanzas. Consultado, 03 de oct. del 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9297/1/T-UCE-0005-123-2016.pdf>
- Reyes, L. 2012. Plan estratégico para la cooperativa de Transporte de pasajeros en buses "Mar Azul de la parroquia Anconcito; Cantón Salinas, provincia De santa Elena 2012-2016" Universidad estatal Península de santa Elena. Consultado, 23 de octubre del 2017. Formato PDF. Disponible en [Repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/783/78.- lourdes reyes suárez.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/783/78.-lourdes_reyes_suarez.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Robbins, S. et al., sin/f. Administración. Consultado, 18 de oct. de 2016. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=oVHIFmFiToC&pg=PA187&dq=ESTRATEGIAS+CORPORATIVAS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRrerRpXPAhUHKx4KHUdnAWYQ6AEIKzAB#v=onepage&q=ESTRATEGIAS%20CORPORATIVAS&f=false>
- Rosero, C. 2014. Modelo de gestión estratégica para el fortalecimiento institucional de la compañía de transporte de carga R & A Logitrans S. A. consultado, 03 de oct. del 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2210/1/TUTADM010-2014.pdf>
- Sainz, J. 2015. El plan Estratégico en la práctica. El plan estratégico. 4 ed. Madrid ESP. Formato PDF. (En Línea). EC. Consultado 3 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8085/DIMENSIONAMIENTO%20DE%20LAS%20COMPA%20C3%91%20C3%8DAS%20DE%20TRANSPORTE%20DE%20CARGA%20PESADA%20EN%20EL%20ECUADOR..pdf?sequence=1#page=20&zoom=auto,-107,627>.
- Suárez, G. 2013. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFE)- (MEFI). Tesis. ING. Desarrollo Empresarial. UPSE. La Libertad-SANTA Elena, EC. p 45-49.

Superintendencia de Compañías. 2015. Compañías. Consultado, 06 de ener. Del 2017. (En línea). Disponible en http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818807047

Tazza, R. 2010. Taller de la planificación estratégica. Consultado, 05 de ene. Del 2017. PU. Disponible en https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&e_src=s&source=books&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwitsH0oqvRAhWLdSYKHdQND5kQFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fdistancia.upla.edu.pe%2Flibros%2Fpsicologia%2F10%2Ftaller%2520de%2520PLANIFICACION%2520ESTRATEGICA.pdf&usq=AFQjCNFYQwdlq2HxtGBys7rT15_JUtzOMA&bvm=bv.142059868,d.eWE

Tovstiga G. 2013. Estrategia en la práctica: la guía profesional. Concepto de FODA. (En Línea). Consultado, 06 de ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.es/books?id=9zxfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estat+egia+en+la+pr%C3%A1ctica:+LA+gu%C3%Ada+profesional.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwigw7qlfrJAhWLGh4KHbrO2AQ6AEIHTAA#v=onepage&q=Estrategia%20en%20la%pr%C3%A1ctica%3a%20LA%20gu%C3%ADA%20profesional.&f=false>

Zambrano A. 2011. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. 1era. Ed. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello. Consultado, 26 de jul. 2016. Formato THML. Disponible en <https://books.google.es/books?id=fxiLmRKCLtkC&printsec=frontcover&dq=isbn:980244450&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjj98rurfrJAhXG9h4KHRf9AelQ6AEIHTAA#v=onepage&q&f=false>

Zartha J.; Orozco G.; Vergara I. y Martínez, D. 2011. Diagnóstico de Estrategia de Innovación en Grupos de Investigación. Diagnostico estratégico. Medellín. CO. Consultado, 10 de agos. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242011000300015&script=sci_arttext&tIng=en

Zavarce, C. 2013. Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. Vol. 9. núm. 25. Pág. 26. Maracaibo, Venezuela. (En línea). Consultado, 29 de ago. Del 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419002.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Logo de la Compañía

TRANSPORTE DE CARGA PESADA



TRANSCAL S.A.

RESOLUCIÓN N° SC.DIP.P.12.

ANEXO 2



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

OBJETIVO: CONOCER LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DE LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSCALSA S.A

1) ¿Conoce usted lo que es un plan Estratégico?

- a) Mucho
 b) Poco
 c) Nada

2) ¿Cree que es necesario la creación de un plan estratégico en la compañía TranscalSA S.A.?

- a) Muy probable
 b) Probable
 c) Poco probable

3) ¿La Compañía de Transporte Carga Pesado TranscalSA S.A. está preparada para implementar nuevas estratégicas?

- a) Si
 b) No

4) Marque la opción que se define a continuación. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que tiene la Compañía de Transporte Carga Pesado TranscalSA S.A.?

- Si
 Muy poco
 No

5) ¿Considera usted que una estrategia sostenible ayudará a mejorar el posicionamiento de la Compañía de Transporte Carga Pesado TranscalSA S.A.?

- a) Probable
 b) Quizás
 c) Poco probable

6) ¿Estaría usted dispuesto a conocer y cumplir con el proceso para el cumplimiento de las estrategias?

- a) Si
- b) Talvez
- c) No

7) Marque con una X: ¿En los últimos años los servicios que presta la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A han?:

- a) Aumentado
- b) Mantenido
- c) Disminuido

8) ¿Apoya usted los valores institucionales vigentes en la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A.?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

9) ¿usted ha recibido capacitaciones en planificación estratégica por parte de la compañía?

- a) Siempre
- b) De vez en cuando
- c) Nunca

10) ¿Está usted de acuerdo que mediante el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico se logrará ser más competitivo?

- a) De acuerdo
- b) Talvez
- c) Desacuerdo

11) ¿Conoce usted sus obligaciones y responsabilidades por parte de la Compañía de Transporte Carga Pesado Transcalsa S.A?

- a) Si
- b) No

12) ¿En el transcurso de la prestación de sus servicios han experimentado algún tipo de inconvenientes?

- a) Fallas mecánicas
- b) Delincuencia
- c) Problemas familiares

d) Otros: especifique _____