



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

## **“DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EJECUTIVO MACHALEXPRESS S.A. EN EL CANTÓN MACHALA PROVINCIA EL ORO”.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** DIANA NICOLE LOAYZA CABRERA

**DIRECTOR:** Ing. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

Riobamba – Ecuador

2022



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA FINANZAS**

# **“DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EJECUTIVO MACHALEXPRESS S.A. EN EL CANTÓN MACHALA PROVINCIA EL ORO”.**

## **Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

## **LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** DIANA NICOLE LOAYZA CABRERA

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, Diana Nicole Loayza Cabrera**

Se autoriza la producción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, DIANA NICOLE LOAYZA CABRERA, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 05 de julio de 2022

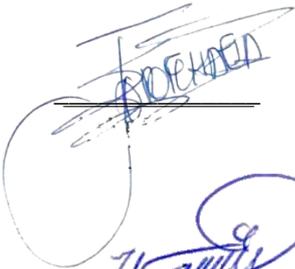
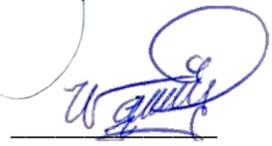
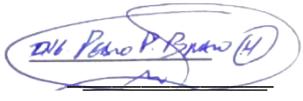


**Diana Nicole Loayza Cabrera**

**C.I. 0706413762**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: el Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación. **“DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EJECUTIVO MACHALEXPRESS S.A. EN EL CANTÓN MACHALA PROVINCIA EL ORO”**, realizado por la señorita: **DIANA NICOLE LOAYZA CABRERA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Jorge Luis Chafra Granda <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		<b>2022-07-05</b>
Ing. William Patricio Cevallos Silva <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		<b>2022-07-05</b>
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		<b>2022-07-05</b>

## **AGRADECIMIENTO**

En estas breves líneas agradezco sinceramente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Carrera de Finanzas que me abrió sus puertas para mi formación y desarrollo íntegro como profesional y ser humano, de manera especial a mi tutor y miembro del trabajo de titulación que me han guiado con paciencia y su conocimiento como docentes. A mis padres por su amor y sacrificio para que me convirtiera en lo que soy, a mis queridos amigos con los que compartí dentro y fuera de las aulas experiencias invaluable, especialmente a Nicole Morales, Maoly Herrera y Anthony Yaguachi, ha sido una bendición contar con su apoyo incondicional en mi vida y a lo largo de mi formación académica.

Diana

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser mi guía y darme fuerzas en los momentos de mayor adversidad en este camino hacia la meta. A mis amados padres, Diana y Holger por todo el amor y sacrificio entregado hacia mí a lo largo de mi vida hasta convertirme en lo que soy. Son lo mejor que tengo en mi vida. A mi abuelito, por ser ese ángel que me cuida desde el cielo.

Diana

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE ÁNEXOS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
<i>1.2.1 Concepto de planificación .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2 Estrategia .....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3 Planificación estratégica .....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.4 Modelos de la planificación estratégica.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.5 Planificación financiera .....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.6 Estudio Técnico.....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.7 Estudio Administrativo .....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.8 Marco conceptual .....</i>	<i>22</i>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Modalidad de la investigación.....</b>	<b>24</b>
<i>2.1.1 Modalidad cualitativa .....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.2 Método cuantitativo .....</i>	<i>24</i>
<b>2.2 Tipos de Investigación .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Población y muestra.....</b>	<b>25</b>
<i>2.3.1 Población .....</i>	<i>25</i>
<i>2.3.2 Muestra .....</i>	<i>26</i>
<b>2.4 Métodos de investigación.....</b>	<b>26</b>
<i>2.4.1 Método analítico .....</i>	<i>26</i>
<i>2.4.2 Método inductivo.....</i>	<i>26</i>
<i>2.4.3 Método deductivo .....</i>	<i>27</i>

<b>2.5</b>	<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>27</b>
2.5.1	<i>Entrevista</i> .....	27
2.5.2	<i>Encuesta</i> .....	27
2.5.3	<i>Observación directa</i> .....	28

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados y discusión de resultados</b> .....	<b>29</b>
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i> .....	29
<b>3.2</b>	<b>Propuesta</b> .....	<b>42</b>
3.2.1	<i>Título</i> .....	42
3.2.2	<i>Introducción</i> .....	43
3.2.3	<i>Propósito</i> .....	43
3.2.4	<i>Perfil de la compañía</i> .....	44
3.2.5	<i>Logotipo de la compañía</i> .....	44
3.2.6	<i>Generalidades de la compañía</i> .....	44
3.2.7	<i>Medios de comunicación internos de la compañía Machalexpress S.A.</i> .....	45
3.2.8	<i>Directivos</i> .....	45
3.2.9	<i>Stakeholders</i> .....	45
3.2.10	<i>Esquema de la propuesta</i> .....	46
3.2.11	<i>Desarrollo de la planificación estratégica</i> .....	46
3.2.12	<i>Referentes del desarrollo de la planificación estratégica</i> .....	47
3.2.13	<i>Análisis situacional</i> .....	47
	<b>Análisis Porter</b> .....	<b>54</b>
1.1.1.	<i>Ventajas competitivas</i> .....	55
3.2.14	<i>Matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFI – MEFE)</i> .....	61
3.2.15	<i>Matriz de prioridades</i> .....	64
3.2.16	<i>Matriz FODA</i> .....	65
3.2.17	<i>Matriz DAFO</i> .....	66
3.2.18	<i>Estrategias empresariales.</i> .....	67
3.2.19	<i>Direccionamiento estratégico</i> .....	67
3.2.20	<i>Creación de objetivos</i> .....	70
3.2.21	<i>Creación de las políticas</i> .....	71
3.2.22	<i>Valores corporativos</i> .....	72
3.2.23	<i>Organigrama estructural</i> .....	74

<i>3.2.24 Descripción de las unidades administrativas</i> .....	75
<i>3.2.25 Sistema estratégico</i> .....	75
<i>3.2.26 Alineamiento estratégico</i> .....	76
<i>3.2.27 Presupuesto estimado para el desarrollo de la planificación estratégica</i> .....	78
<i>3.2.28 Cronograma de ejecución de las estrategias</i> .....	80
<i>3.2.29 Desarrollo de la planificación estratégica</i> .....	80
<i>3.2.30 Impacto de las estrategias y proyectos en la compañía.</i> .....	81
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Análisis de estrategia .....	11
<b>Tabla 2-2:</b> La población para la ejecución de la investigación. ....	26
<b>Tabla 3-3:</b> Conocimiento de una planificación estratégica. ....	33
<b>Tabla 4-3:</b> La planificación estratégica afecta la gestión administrativa. ....	34
<b>Tabla 5-3:</b> Implementación de un direccionamiento estratégico. ....	35
<b>Tabla 6-3:</b> Conocimiento de una estructura organizacional establecida. ....	36
<b>Tabla 7-3:</b> La compañía realiza capacitaciones. ....	37
<b>Tabla 8-3:</b> Importancia de la implementación de una planificación estratégica. ....	38
<b>Tabla 9-3:</b> Controles a la gestión operativa y administrativa. ....	39
<b>Tabla 10-3:</b> Problemas que afectan a la gestión y crecimiento de la compañía. ....	40
<b>Tabla 11-3:</b> Gestión administrativa de la compañía Machalexpress S.A. ....	41
<b>Tabla 12-3:</b> Es necesario desarrollar una planificación estratégica. ....	42
<b>Tabla 13-3:</b> Listado de Stakeholders de la compañía Machalexpress S.A. ....	46
<b>Tabla 14-3:</b> Análisis PEST.....	50
<b>Tabla 15-3:</b> Análisis PORTER.....	54
<b>Tabla 16-3:</b> Valor Asignado a los factores .....	55
<b>Tabla 17-3:</b> Análisis de Ventajas Competitivas.....	56
<b>Tabla 18-3:</b> Análisis CANVAS.....	58
<b>Tabla 19-3:</b> Matriz de Resultados Análisis Interno .....	59
<b>Tabla 20-3:</b> Factores externos. ....	60
<b>Tabla 21-3:</b> Factores internos. ....	61
<b>Tabla 22-3:</b> Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). ....	62
<b>Tabla 23-3:</b> Matriz de evaluación de factores internos. ....	63
<b>Tabla 24-3:</b> Matriz de prioridades variables externas. ....	64
<b>Tabla 25-3:</b> Matriz de prioridades variables internas. ....	64
<b>Tabla 26-3:</b> Matriz FODA.....	65
<b>Tabla 27-3:</b> Matriz de estrategias. ....	66
<b>Tabla 28-3:</b> Construcción de la misión de la compañía Machalexpress S.A. ....	68
<b>Tabla 29-3:</b> Valores en el campo de acción.....	73
<b>Tabla 30-3:</b> Sistema de gestión y control estratégico. ....	77
<b>Tabla 31-3:</b> Presupuesto.....	79
<b>Tabla 28-3:</b> Cronograma de ejecución de estrategias. ....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Balanced Scorecard .....	15
<b>Figura 2-1:</b> Mapa estratégico .....	16
<b>Figura 3-1:</b> Análisis FODA.....	17
<b>Figura 4-1:</b> Análisis PEST .....	18
<b>Figura 5-1:</b> Análisis Porter de las cinco fuerzas .....	18
<b>Figura 6-1:</b> Análisis de brechas (Gap Analysis).....	19
<b>Figura 7-3:</b> Logotipo de la compañía Machalexpress S.A.....	44
<b>Figura 8-3:</b> Planificación estratégica para la compañía Machalexpress S.A. ....	46
<b>Figura 9-3:</b> Valores corporativos de la compañía Machalexpress S.A. ....	72
<b>Figura 10-3:</b> Estructura organizativa de la compañía Machalexpress S.A. ....	74
<b>Figura 11-3:</b> Propuesta de mapa estratégico para la compañía Machalexpress S.A. ....	76

## **ÍNDICE DE ÁNEXOS**

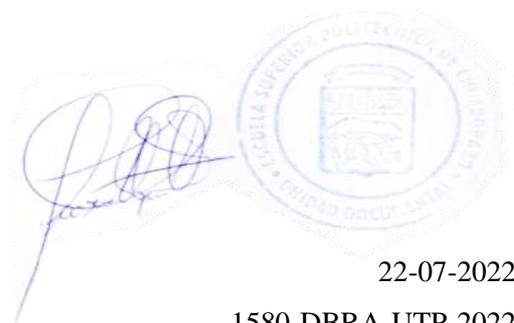
**ANEXO A:** ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA

**ANEXO B:** ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS.

## RESUMEN

El trabajo de titulación, tuvo como objetivo principal desarrollar una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. en el cantón Machala de la provincia de el Oro, con el fin de generar una herramienta primordial para una mejor toma de decisiones, desarrollo empresarial y mejora en la gestión administrativa mediante la aplicación de estrategias constructivas que beneficien a la compañía en el período 2021-2026. A través de una entrevista al gerente general de la compañía y encuestas a los socios de la empresa se realizó un análisis de sus factores internos y externos (FODA) que permitió conocer el estado actual en el que estaba la compañía. Mediante los resultados obtenidos se estableció que la compañía no cuenta con una planificación estratégica establecida, no tienen un plan de marketing y su ambiente laboral no es óptimo, además no cuenta con los elementos principales de una planificación como lo son: misión, visión, políticas y valores, estructura organizacional, objetivos estratégicos y estrategias en base a las necesidades de la compañía. La investigación permitió instaurar una filosofía empresarial acorde a la compañía, también se creó objetivos y estrategias que permitan perfeccionar el desarrollo empresarial y la gestión administrativa de todas las áreas de la empresa. Se recomienda que la compañía ejecute la planificación estratégica propuesta dado que es una herramienta primordial para una mejor toma de decisiones, lograr ventajas competitivas frente a la competencia y asegurar la permanencia de la compañía en el mercado durante los próximos años favoreciendo al desarrollo del país al crear nuevas fuentes de empleo.

**Palabras clave:** <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <FODA>, <ANÁLISIS Y ESTUDIO>, <TOMA DE DECISIONES>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>, <MACHALA (CANTÓN)>.

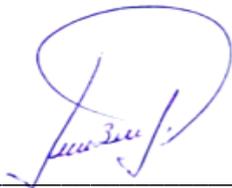


22-07-2022  
1580-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to develop a strategic plan for an executive transportation company called Machalexpress S.A located in Machala city, province of El Oro, in order to generate a primary tool for better decision-making processes, business development and improvement in administrative management through the application of constructive strategies that benefit the company during the period 2021- 2026. Through an interview with the general manager of the company and surveys applied to the company's partners, an analysis of its internal and external factors (SWOT) was carried out, which allowed to know the current situation of the company. Through the results obtained, it was established that the company lacks of an established strategic plan, a marketing plan and its work environment is not optimal, in addition it does not have the main elements of planning such as: mission, vision, policies and values, organizational structure, strategic objectives and strategies based on the needs of the company. The investigation allowed to establish a business philosophy according to the company, it also created objectives and strategies that allow to improve business development and administrative management in each area of the company. The company is recommended to execute the proposed strategic planning as it is an essential tool to make optimal decisions in order to achieve competitive advantages over the competition and to ensure the permanence of the company within the market during the next few years, favoring the development of the country through the creation of new sources of employment.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <SWOT>, <ANALYSIS AND STUDY>, <DECISION MAKING PROCESS>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <BUSINESS PHILOSOPHY>, <MACHALA (CANTON)>.



---

**Luis Fernando Barriga Fray**

**C.I: 0603010612**

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es considerada por las organizaciones como un tipo de herramienta fundamental para lograr el éxito empresarial, su aplicación permite tener una mejor visión para las tomas de decisiones focalizadas en situaciones reales de la empresa, influyendo de manera positiva en la gestión administrativa (López, 2013).

La compañía Machalexpress S.A. es una empresa que se dedica a las actividades de transporte comercial de taxi ejecutivo dentro del perímetro urbano de la ciudad de Machala; la problemática presente en la compañía es: la inexistencia de misión, visión, filosofía empresarial, objetivos y estrategias desde su constitución, la estructura organizacional y funcional no están bien determinadas, lo que impide el cumplimiento de metas.

El presente trabajo de titulación consiste en desarrollar una planificación estratégica para la compañía Machalexpress S.A. que permita lograr una mejoría en el área administrativa y ayude a tomar decisiones correctas, se busca lograr los objetivos planteados a través de un análisis del micro y macro entorno, permitiendo diseñar estrategias focalizadas en alcanzar el cumplimiento de las metas planteadas, la planificación propuesta consta de tres capítulos que a continuación se describen:

**Capítulo I.** Marco teórico referencial: En este capítulo se plantea los antecedentes de la investigación y la teoría relacionada a la planificación estratégica basada en consultas bibliográficas que sirvieron como bases para fundamentar el estudio propuesto.

**Capítulo II.** Marco metodológico: Este capítulo se basa en detallar el tipo de investigación a utilizar, se presenta el tipo de estudio, la población a estudiar y los diferentes métodos, técnicas e instrumentos que se emplea en la investigación para recolectar la información necesaria sobre la empresa.

**Capítulo III.** Marco de resultados y discusión de los resultados: Dentro de este capítulo se desarrolló un análisis general de la información recolectada de la compañía.

Al final, se presentó las conclusiones y recomendaciones correspondiente de la investigación realizada.

## ➤ Planteamiento del problema

En base a (Yáñez, Silva, Pacheco, & Tapia, 2020) tras la realización de estudios para la revista Líderes mencionan que hoy en día las empresas se mantienen en una constante lucha por lograr permanecer en el mercado, por esta razón, estas deben ajustarse a los cambios y adaptarse a la vanguardia, las empresas que no se trabajan bajo la aplicación de una planificación estratégica son mayormente expuestas a afectar sus ingresos y consecuentemente, desaparecer del mercado, en el corto, mediano o largo plazo, es por ello que la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. ha sentido la necesidad de implementar una planificación estratégica que permita mejorar su gestión administrativa y asegure su presencia dentro del mercado durante los próximos años.

La compañía Machalexpress S.A. es una sociedad anónima con sede principal en Machala que se dedica a las actividades de transporte comercial de taxi ejecutivo, cuenta con 42 socios y actualmente emplea a 4 trabajadores incluido el Gerente, fue fundada el 16 de diciembre de 2011 con un capital suscrito de US\$ 1400 dólares americanos, surge con el propósito de aportar al desarrollo integral de la provincia de El Oro a través de la prestación del servicio público de transporte de pasajeros en taxi ejecutivo dentro del perímetro urbano de la ciudad de Machala.

Luego de realizar un análisis a la situación financiera de la compañía se conoce que la misma ha disminuido sus ingresos, esto debido a que no está dirigida de una forma organizada/planificada y se administra de una forma empírica, lo que conlleva que el crecimiento de la compañía sea limitado.

Se realizó una entrevista al gerente general de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., cuya finalidad fue obtener información necesaria para la elaboración del presente trabajo, además se dispuso a realizar una visita personal a las instalaciones de la compañía, donde mediante la observación y el análisis se pudo identificar deficiencias como la falta de misión y visión, considerando que estos dos puntos son de vital importancia en donde representa la razón de ser y cuáles son sus guías para alcanzar los objetivos planteados en un tiempo establecido.

Internamente la empresa cuenta con varios detalles negativos, por ejemplo, que algunos funcionarios no tienen claros cuáles son sus funciones a realizar, la administración no cuenta con el conocimiento adecuado para realizar un trabajo correcto, todo lo que realizan internamente lo hacen de manera empírica. En conclusión, se encontraron las principales problemáticas que

interrumpen el desarrollo de la compañía siendo las siguientes las de mayor importancia y relevancia:

- Falta de comunicación interna entre los empleados y socios.
- Inexistencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Ausencia de misión y visión.
- Inexistencia de valores, políticas, objetivos y estrategias empresariales basadas en la realidad y las necesidades de la compañía.
- Falta de control en las actividades diarias que realiza la compañía.
- No se considera los riesgos financieros que se pueda asumir por ello.
- Carencia de un organigrama y manual de funciones.

Considerando todas estas falencias se busca desarrollar una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., con el objetivo de adecuar técnicas y estrategias que sea de gran aporte para el desenvolvimiento del día a día en las actividades, y permitir alcanzar los objetivos, aumentando el desarrollo de la compañía en el mercado, encaminados a una misma línea empresarial, que prevean la estabilidad de la compañía en el área transportista.

#### ➤ **Formulación del problema**

¿Cómo la elaboración de una planificación estratégica incidirá en la optimización de la administración en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?

#### ➤ **Delimitación del problema**

**Ubicación:** Provincia de El Oro, ciudad Machala

**Objetivo:** Desarrollo de una planificación estratégica

**Espacial:** Compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

**Temporal:** Período 2021-2026

#### ➤ **Justificación**

La presente investigación busca desarrollar una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. para el período 2021-2026, resultará un archivo eficaz a usarse como modelo ejemplo en trabajos futuros que tengan la intención de interactuar con el desarrollo de la compañía y le permitirá distinguirse por ser competitiva y perdurar en el ambiente

de mercado en años posteriores, con el surgimiento de una adecuada planificación estratégica se busca lograr que la compañía Machalexpress S.A. pueda ofrecer sus servicios de manera eficiente y eficaz con el fin de crear crecimiento a la compañía alineado a la filosofía empresarial propuesta.

En el desarrollo de una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., se utilizará los siguientes instrumentos y técnicas metodológicas de recolección de datos como son:

- La encuesta
- La entrevista
- La observación

Por medio de dichos puntos, se pretende detectar ideas que apoyen y sean de enorme provecho para el desarrollo de una organización estratégica, conformando resoluciones pertinentes a las inquietudes de los representantes que la intervienen.

Es por ello que el presente trabajo de titulación pretende adecuar el desempeño de la compañía generando el progreso de la misma, mediante la aplicación de una planificación estratégica bien desarrollada que posibilite implantar precisamente su accionar o motivo de ser de la empresa a futuro, su línea empresarial y técnicas a realizarse para el alcance de las metas planteadas.

### **Justificación Teórica**

La elaboración del trabajo de titulación se llevará a cabo mediante la recolección de información relevante, la misma que se destinará dentro del desarrollo del marco teórico del trabajo, el cual detalla todas aquellas investigaciones previas del tema en cuestión con sus oportunos resultados obtenidas por medio de: libros, artículos científicos, trabajos de titulación de los distintos centros universitarios tanto nacional como internacional, páginas web con información confiable, con información pertinente de corporaciones gubernamentales y afines, que permitirán validar la implementación de una planificación estratégica.

### **Justificación Metodología**

A fin de conseguir las metas de estudio, se implemente las herramientas de recolección de datos cómo: la entrevista, encuesta y observación, facilitando distinguir la problemática actual de la compañía y su medio, por medio de estas herramientas se busca acaparar información

contundente, verídica e indispensable para definir estrategias empresariales sustentadas con fuentes primarias de acuerdo a las necesidades actuales de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

La línea de investigación es mixta y se llevará a cabo con un grupo de procesos organizados sistemáticos, en la gestión de los criterios que conforman la de información y datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración permitiendo el estudio. Es cualitativa debido a que se recolectó información enfocada en las peculiaridades por medio de la observación, la entrevista y la encuesta aplicada a los asociados de la compañía, empleados, clientes y socios. Además es cuantitativa debido a que se aplicó el cálculo para poblaciones finitas por medio de muestreo y adecuar un presupuesto de ejecución de las tácticas presentadas a la compañía, el tipo análisis empleado en esta investigación es de campo, porque se realizó en las instalaciones de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., la investigación es documental por que se basó diferentes bibliográficas fiables, y descriptivos es documental porque muestra la información recopilada en el desarrollo de la investigación de campo.

En la investigación se aplicará también el enfoque deductivo e inductivo para lograr determinar las conclusiones y recomendaciones y al mismo tiempo conseguir determinar una posible solución a los problemas presentes en la compañía, el enfoque inductivo forma un conocimiento sobre el entorno situacional de la compañía, ocasionando el ofrecimiento de los métodos adaptables, y de esta manera que los resultados sean los más relacionados con la realidad y que den espacio a conocer la situación real de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. y se aplicará método sintético debido a se realizará una indagación situacional empleando la matriz FODA para implantar estrategias convenientes y verdadera sobre la situación actual de la compañía. Se va a utilizar procesos analíticos, estudiando los aspectos particulares de la situación de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., estableciendo un sustento general en la determinación en la propuesta.

### **Justificación Práctica**

El presente trabajo de titulación se justifica desde lo práctico ya que este desarrollo favorece proporcionar durante el proceso de la investigación siendo esencial para solucionar situaciones y precisar elementos de la planificación estableciendo misión y visión, establecer valores corporativos, objetivos, programas, herramientas y estrategias que faciliten desarrollar una impresión positiva que aporte al produzca más empleo y desarrollo empresarial en la compañía.

Debido a que no existe una buena organización e inexistencia de planificaciones estratégicas generados por la compañía, lo cual no resulta una opción favorable ya que generaría la pérdida de socios debido a la amplia competitividad que existe hoy en día, se procura implementar el proceso de una planificación factible que ayude a mejorar los recursos, buen control organizacional, así, como el empleo de herramientas para su funcionamiento con la finalidad de encontrar soluciones a la problemática planteada.

Por consiguiente, la propuesta del desarrollo de una planificación estratégica diseñada para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., va a servir de guía para el Gerente, para la toma de decisiones adecuadas en cuanto a problemas que se presenten en la compañía, esta propuesta le permite optimizar recursos y obtener una adecuada estructura organizacional y financiera asimismo de mantener una apropiada dirección y control de los recursos económicos permitiendo alcanzar los objetivos y metas.

Por consiguiente, la propuesta del desarrollo de una planificación estratégica diseñada para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., va a servir de guía para el Gerente, para la toma de decisiones adecuadas en cuanto a problemas que se presenten en la compañía, esta propuesta le permite optimizar recursos y obtener una adecuada estructura organizacional y financiera asimismo de mantener una apropiada dirección y control de los recursos económicos permitiendo alcanzar los objetivos y metas.

La carrera de Licenciatura en Finanzas requerirá que la propuesta planteada contenga carácter académico; lo cual permite que este estudio sea funcional para la compañía y así poner en práctica todos los conocimientos adquiridos.

La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., va a estar favorecida de manera directa hacia el gerente e indirectamente a los socios, el estado y los clientes. En la propuesta del desarrollo de una planificación estratégica se tiene presente la optimización de los recursos económicos y financieros, permitiendo la ejecución de herramientas que permitan el manejo eficiente de los recursos a corto y mediano plazo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. del cantón Machala provincia de El Oro, aplicando metodologías modernas que permitan generar estrategias para fomentar el desarrollo empresarial período 2021 – 2026.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar el presente estudio de investigación con bases teóricas referentes a la planificación estratégica aludiendo a diferentes autores e indagando fuentes bibliográficas confiables.
- Identificar la situación actual de la empresa mediante técnicas, herramientas e instrumentos que recopilen información que permita establecer estrategias aptas para las necesidades de la empresa.
- Desarrollar la planificación para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. definiendo estrategias que contribuyan a mejorar el direccionamiento empresarial y la gestión administrativa.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes de Investigación

Para realizar el presente trabajo de titulación, se precisó de un respaldo teórico - científico para lo cual se usó como referencia el estudio y análisis de materiales bibliográficos existente en algunas universidades a nivel nacional propias que cuentan con facultades o carreras relacionadas con el área financiera tales como: Universidad Técnica de Ambato y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Con el fin de disponer de modelos sobre el trabajo de titulación de investigación a desarrollar, se investigó en diferentes fuentes bibliográficas dentro de los límites del país, utilizando diferentes teorías de diferentes autores de libros, entrevistas, sitios web, etc.

#### 1.2 Marco Teórico

##### 1.2.1 *Concepto de planificación*

Para (Uriarte,2018), establece que la idealización es un desarrollo constante y persistente orientado a encaminarse hacia el futuro. Yendo de la mano con el objetivo principal y se orienta en una secuencia de pasos por llevar a cabo ordenadamente. Considerado como un proceso sistemático, en otros términos, a partir de su ejecución comprende el sistema general en el cual actúa y los subsistemas que alcanza, intentando encontrar una resolución o aplicación general a la entidad sobre la que ejerce sus influencias.

Según (Roche, 2005), define la planificación como un proceso que se realiza de una manera continua en un tiempo determinado, en donde se inicia la dirección de una empresa cuyo objetivo es abordar en el futuro con el mínimo riesgo posible. Dependiendo del nivel de planificación dentro de una organización, cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo se lo logra con un nivel de esfuerzo menor, pero teniendo en cuenta que se debe realizar cada proceso de una manera ordenada, respetando la estructura establecida en un inicio. Por medio de la planificación las empresas u organizaciones, plantean diversos parámetros cuyo objetivo es mejorar los resultados obtenidos, actualmente siendo parte de un mercado tan globalizado y competitivo, las empresas se ven en la obligación de planificar acciones que van a desarrollar dentro de un tiempo determinado, aquellas empresas que no organizan este tipo de proceso, muchas de las veces tienden a desaparecer con el transcurso del tiempo.

### *1.2.1.1 Importancia de la planificación*

La planificación es importante debido que nos permite lograr objetivos planteados en un tiempo estimado, con la calidad deseada, ayudando a crear una buena supervisión monitoreando los resultados del rendimiento, posibilitando la reducción del riesgo, fomentando el trabajo en equipo, a su vez aprovechando la ventaja competitiva y logrando un crecimiento dentro del mercado objetivo.

La importancia de establecer una planificación dentro de una organización se basa en el crecimiento y mejora de la competitividad, estar en la vanguardia de los nuevos hechos, de la misma manera ir mejorando e innovando de manera constante. La globalización ha sido un factor importante para que las empresas empiecen a prepararse de una mejor manera e ir anticipando algunas necesidades sociales y de la organización mismo (Valenzuela, 2016).

### *1.2.1.2 Características de la planificación*

Según (Valenzuela, 2016), plantea varias características, en donde las más importantes son:

- Es un proceso permanente y continuo
- Tiene una orientación siempre hacia el futuro
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones.
- Es sistemática, debe tener en cuenta el sistema y el subsistema que lo conforma
- Es repetitiva, incluye fases que se sucede.

Las características más relevantes de la planificación son aquellas que ayudaran a fortalecer el nivel administrativo, y operativo de una empresa, generar precios competitivos dentro del mercado donde la empresa se encuentre. Cabe recalcar que algunas de las características están destinadas al cumplimiento en un mediano y largo plazo.

### *1.2.1.3 Proceso de planificación*

El proceso de la planificación nos permite obtener un diagnóstico preciso, el cual nos permite tomar decisiones de acuerdo a los resultados, objetivos y políticas formuladas. De la misma manera representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite (García, Dura, Cedeño, & Prieto, 2017). (David, 2003) Menciona tres etapas fundamentales del proceso de planificación:

- **Formulación de la estrategia:** Formulación de estrategia: La misión y visión forman parte fundamental de esta etapa, de la misma manera, las oportunidades y amenazas que son considerados factores externos de la empresa y las fortalezas y debilidades quienes son considerados factores internos de la organización también son tomados en cuenta para la formulación de las estrategias.
- **Implantación de la estrategia:** Esta etapa hace referencia a la ejecución de las estrategias planteadas en el punto anterior, los empleados y los directivos de la organización son los encargados de llevar a cabo este proceso.
- **Evaluación de la estrategia:** Es la etapa final del proceso de planificación, en donde los gerentes o el encargado de la evaluación de las estrategias identifican cuales fueron las que cumplieron con el objetivo planteado. Cabe mencionar que dentro de este paso existe, tres pasos fundamentales para evaluar las estrategias: revisión de factores internos y externos, medición del rendimiento, tomas de medidas correctivas.

### *1.2.2 Estrategia*

El termino estrategia tiene su origen en el término griego “*stratos*” que traducido al español significa ejército y “*agein*” que significa guía. De la misma manera la palabra “*stategos*” que hace referencia a estratega, además proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico (David, 2003). Según (Maldonado Mera, Benavides Espinosa, & Buenaño Cabrera, 2017), “el primer concepto científico de estrategia fue propuesto por Kaufmann (1967) como decisión establecida de antemano por el logro de un objetivo fijado, considerando todas las posibles reacciones del adversario o sistema”. Para (Porter, 2011), la estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que si se va hacer. De hecho, poner límites es otra función de líderes. Decidir cuál es el grupo de clientes objetivos, variedad y necesidades, que debe atender la empresa es fundamental para el desarrollo de estrategias.

#### *1.2.2.1 Formulación de la estrategia*

La formulación de estrategia hace referencia a la variedad de opciones de estrategias que una empresa tiene a disposición, esto como resultado a diversos resultados obtenidos en el análisis estratégico (Porter, 2011). Para (Gutiérrez, 2010), la formulación de estrategia caracteriza la línea de productos, servicios ofrecidos, los segmentos de mercados y los canales de distribución, entre

otros. Para la formulación de la estrategia es necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como el externo. Para ello se debe valorar fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo aquello teniendo en cuenta la misión y visión corporativa.

**Tabla 1-1:** Formulación de la estrategia

Análisis	Tareas	Tipo de análisis
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique las fortalezas más relevantes de su institución. (Aquellos rasgos distintivos con los que a la fecha del análisis cuenta la institución y que le permiten continuar su proceso de crecimiento y consolidación).</li> <li>• Identifique las debilidades más relevantes de su institución. (Aquellas características internas que a la fecha del análisis afectan el adecuado crecimiento y consolidación de su institución).</li> </ul>	Debilidades y Fortalezas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enumere los factores más relevantes en el entorno externo de los últimos tres años que afectaron el desempeño de la institución (tales como factores económicos, sociales o políticos, tecnológicos, demográficos, u otros).</li> <li>• Qué amenazas externas se enfrentan como institución (beneficiarios, reguladores, otras instituciones). Identifique las oportunidades que existen. Es decir ¿qué situaciones o factores externos puede aprovechar la administración en beneficio del crecimiento y consolidación de la institución?.</li> </ul>	Amenazas y Oportunidades

Fuente: (Valle, 2020)

Elaborado por: Loayza, Diana. 2021.

Como afirma Mometolo (2017), citado por (Valle, 2020) tras realizar un análisis interno y externo se obtendrá un panorama general de la compañía lográndose diagnosticar las principales dificultades y problemas que impiden a la compañía alcanzar sus objetivos, misión planificada, es desde este instante, proponer nuevos objetivos y entablar estrategias claras para el logro de los mismos, el planificador para ello debe fusionar los datos obtenidos del análisis interno y externo creando una matriz FODA, misma que nos posibilita establecer las siguientes cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO:** Permite a una organización utilizar sus fortalezas para aprovechar las diversas oportunidades que se encuentra en el mercado.
- **Estrategias FA:** Se caracteriza por utilizar las diversas fortalezas que una empresa posee para disminuir o combatir las amenazas encontradas en el mercado.
- **Estrategias DO:** Se trata de disminuir las debilidades encontradas en la organización, aprovechando las oportunidades presentadas.
- **Estrategias DA:** Se busca reducir debilidades, evitando las diferentes amenazas encontradas en el ámbito laboral.

#### *1.2.2.2 Ejecución de la estrategia*

Para, (Olivares Valentín, 2011) la ejecución de las estrategias en las organizaciones es un requerimiento importante para el logro de los resultados deseados dentro de la empresa. Es un punto débil que las empresas y sus altos directivos tengan un gran conocimiento y dominio en el diseño y elaboración de las mismas, pero no en su ejecución.

#### *1.2.2.3 Evaluación de la estrategia*

La evaluación de las estrategias es la fase final de la dirección estratégica, los gerentes requieren saber en qué momento ciertas tácticas permanecen en funcionamiento correctamente y cuando están siendo ineficiente, y un medio para obtener esta información es evaluándolas.

Según (Gonzales, 2018) las evaluaciones de las estrategias, se las puede realizar en tres diferentes momentos:

- **Evaluación ex ante:** este tipo de evaluación se la realiza durante la planificación, el objetivo es evaluar a la empresa en cuanto a su estructura y organización.
- **Evaluación intermedia:** esta evaluación como su nombre mismo lo dice, se la realiza durante el proceso de implementación de la estrategia, cuyo objetivo es realizar ajustes y pequeños cambios para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- **Evaluación ex post:** Se la realiza al final de todo, aquí se basa básicamente en verificar que tan efectiva fue la estrategia para luego replantearla en caso de ser necesaria.

### ***1.2.3 Planificación estrategia***

(Pimentel, 1999) en su artículo denominado introducción a la planificación estrategia define este término como un método intencional y a su vez coordinado de enfrentar problemas graves dentro de la empresa, intentando resolverlos de manera eficiente y proporcionando un marco útil para la adaptación de decisiones, anticipando posibles problemas a futuro.

Según (Garcia & Garcia, 2013), consideran a la planificación estratégica como una práctica organizativa, en donde queda demostrado la real importancia que tiene la relación de los destinos procesos. Se puede destacar que cuando en una organización se implementa una o varias estrategias, esta puede impactar de manera general a las diversas áreas de la empresa, en donde también captan al capital humano, en donde se debe considerar en dicha área, otras estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas. La planificación estratégica es una herramienta sumamente importante dentro del ámbito empresarial, debido a que si una empresa desea lograr el éxito debe combatir los problemas internos y externos que se le presenta, pero no dejando de lado los objetivos a mediano y largo plazo.

#### ***1.2.3.1 Objetivos de la planificación estratégica***

Según (Valle, 2020), plantea que el primer paso dentro de una estrategia es definir objetivos estratégicos, estos se los puede plantear de forma común con la frase reconocida, poner los pies sobre la tierra. El objetivo estratégico, es clave para el logro de la estrategia planteada, el cumplirlo es la principal prioridad para una empresa, el tener una buena estructura de los objetivos estratégicos es clave para la creación de valor, en donde la coherencia y la consistencia deben ser fundamentales.

Los principales objetivos que presenta la planificación estrategia son: decidir el tiempo y el orden de cada acción, presupuestos - costos, asignar responsabilidades para la ejecución del plan y establecer un sistema de control y seguimiento de acciones (Interarts, 2012).

#### ***1.2.3.2 Beneficios de la planificación estratégica***

(Roncancio, 2018) Plantea diferentes beneficios que brinda la planificación estrategia para una organización:

- Brinda sentido de dirección a todo el equipo.
- Aumenta y mejora la rentabilidad dentro del mercado empresarial.
- Mejora la satisfacción laboral y da un propósito.
- Brinda una mejor toma de decisiones.
- Hay mejora en la eficiencia del personal.
- Ayuda a la identificación de prioridades dentro y para la empresa.
- Posee estructuras que permite la coordinación y a su vez el control de cada una de las actividades.
- Controla que todas las decisiones estén tomadas con relación a los objetivos planteados.
- Ayuda a la optimización de tiempo y recursos invertidos en la corrección de decisiones tomadas erróneamente.
- Promueve la mejorar de la comunicación interna empresarial.
- Brinda un mayor nivel de disciplina en la dirección de la organización.

#### *1.2.3.3. Componente de la planificación estratégica*

Según (Najera, 2018), plantea cuatro componentes principales de la planificación estratégica

- **Visión:** Plantea lo que la empresa desea ser en un futuro, son metas a largo plazo. Puede tener un sentido emocional e inspirador.
- **Misión:** Delinea el propósito principal de la organización, explicando la razón por la cual existe y que plantea para cumplir su visión.
- **Valores:** Son características que define a una empresa, además sirven como guía para el crecimiento de la misma. Las áreas administrativas y productivas de la organización deben conocer estos valores para poder trasmitírselos a los clientes.
- **Estrategias:** Son los pasos que se debe seguir para llegar a la visión, es una combinación entre objetivos y los recursos para lograrlos.

#### *1.2.3.4. Estilos de la planificación estratégica*

Para (Najera, 2018), la planificación estratégica puede adoptar diferentes estilos:

- **Inactiva:** Este estilo es efectuado cuando la empresa se encuentra en una situación estable y prospera, es más utilizada para prevenir cualquier tipo de inconveniente a futuro.

- **Reactiva:** Este estilo es aplicado al momento de que surge un problema, el mismo que necesita una rápida solución, suele aplicarse a mediano plazo.
- **Proactiva:** Está dirigida a buscar y aplicar cambios positivos y estables en la empresa, direccionados hacia el futuro.
- **Interactiva:** Es aplicado a corto y mediano plazo, busca cambios en función a las diversas y constantes modificaciones que existe en el entorno.

#### 1.2.4 Modelos de la planificación estratégica

##### 1.2.4.1. Balanced Scorecard

Es considerada una herramienta de planificación que permite a las empresas combinar estrategias – objetivos con los indicadores y las metas que se desea lograr con eficacia. Según (Scaramussa, 2010) plantea al Balanced Scorecard como un sistema de gerencia en donde se puede integrar diferentes aspectos de ámbito estratégico, por muchos años muchos investigadores y empresarios han destacado al Balanced Scorecard como un indicador muy destacado.

Un Balanced Scorecard es fundamental para cada nivel de responsabilidad, en donde permite la adaptación constante en cada momento, tomando en cuenta aquellos aspectos que no eran apreciados en un inicio, como, por ejemplo, nuevas tecnologías, y filosofías organizacionales (Alveiro, 2017).

El Balanced Scorecard (BSC/ Cuadro de Mando Integral) es una metodología de idealización estratégica que posibilita evaluar el manejo de una organización desde 4 perspectivas clave: el punto de vista financiera, el punto de vista del comprador, el punto de vista de procesos y el punto de vista de aprendizaje y aumento. (Roncancio, 2018).



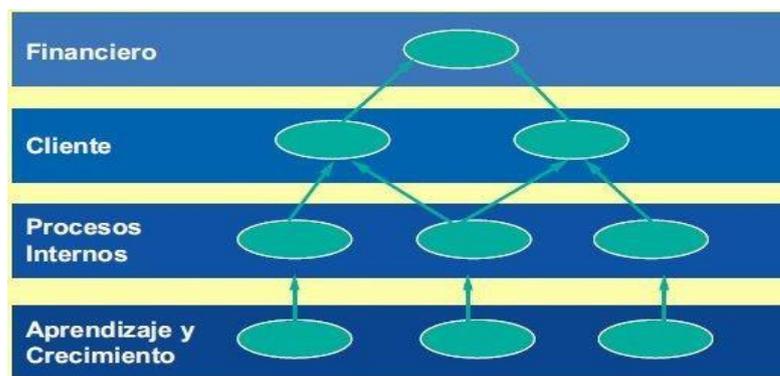
**Figura 1-1:** Balanced Scorecard

Elaborado por: (Roncancio, 2018).

#### 1.2.4.2. Mapa estratégico

Se considera un instrumento visual, la cual es aplicada para comunicar el proyecto estratégico de forma general a toda la organización. La característica principal de este método es que ofrece la oportunidad de comunicar la planeación estratégica, desde la gerencia hacia el resto de integrantes, el formato a utilizar es fácil de entender y explicar (Roncancio, 2018).

Según (Valle, 2020), el mapa estratégico refleja las relaciones entre causa – efecto que se generas entre objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando información de manera pareja y coherente, en donde se pueden establecer y proponer objetivos e indicadores.



**Figura 2-1:** Mapa estratégico

Elaborado por: (Roncancio, 2018).

#### 1.2.4.3. FODA

Según (Carretero, 2015), establece que el análisis FODA o también conocido matriz DAFO, es una metodología que se centra es el estudio del nivel de competitividad de una empresa en el área comercial, con el objetivo de identificar cuáles son sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

(Ponce, 2017) Menciona que el análisis FODA permite estudiar y a su vez analizar los puntos fuertes y débiles de una organización estos son establecidos como un análisis interno, además también se puede estudiar las oportunidades y amenazas, quienes son considerados factores externos. Thomson (1998) plantea que el objetivo de esta matriz es encontrar una igualdad entre el ámbito interno y externo, para que una organización funcione de una manera efectiva.

Según (Carretero, 2015), describe al análisis FODA como un sistema de evaluación de los puntos débiles y fuertes de la empresa, además de diagnosticar situaciones que están presentando tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo. Las fortalezas y debilidades se encuentran establecida en el interno de una empresa, son variables que la misma puede controlar y manipular, en cambio las oportunidades y amenazas se encuentran establecidas en el externo de una organización, en donde la empresa no puede manejar lo que está pasando.



**Figura 3-1:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Roncancio, G. 2018

**Fuente:** (Roncancio, 2018)

#### 1.2.4.4. Análisis PEST

Esta herramienta permite prevenir tendencias que se podrían a llegar a dar en un futuro, en un período de corto y mediano plazo, garantizando a las empresas un margen de acción más rápido y capaz de adaptarse a los distintos cambios que se pueden enfrentar. Por otro lado, esta matriz brinda información la misma que permite aprovechar las oportunidades que se encuentra en el mercado, existen variables que permiten indagar el comportamiento del entorno empresarial a futuro (Valle, 2020).

Una de las ventajas que nos brinda esta matriz es analizar el entorno en donde esta introducida nuestra empresa, el análisis PEST nos permite estudiar factores importantes como es el político, económico, sociales y tecnológicos, los mismos que pueden servir de ayuda o estancamiento para la organización.



**Figura 4-1:** Análisis PEST

Elaborado por: Roncancio, G. 2018

#### 1.2.4.5 Cinco fuerzas de Porter

Este modelo planteado por el economista Porter considerado por muchos el mejor de todos los tiempos, trata de explicar temas principales dentro del mercado como es la competencia e innovación, buscando encontrar una mejor rentabilidad para una organización, de acuerdo con Porter sus 5 ítems hace referencia a proveedores, clientes, nuevos competidores, productos sustitutos y competencia en el mercado (Pimentel, 2014).



**Figura 5-1:** Análisis Porter de las cinco fuerzas

Elaborado por: Roncancio, G. 2018

#### 1.2.4.6. Análisis de brechas

Este tipo de análisis busca comparar donde está la empresa en la actualidad y donde desea llegar en un futuro, una vez realizada dicha comparación, se busca establecer como cerrar esa brecha (Roncancio, 2018).

El análisis Gap da respuestas a dos interrogantes, ¿En qué situación estamos? Y ¿Dónde esperamos estar en un futuro? Cuando se trata de efectuar un Análisis GAP, la definición básica, suena muy fácil, las interrogantes hacen ver de manera sencilla el objetivo a lograr (Valle, 2020).



**Figura 6-1:** Análisis de brechas (Gap Analysis)

Elaborado por: Roncancio, G. 2018

### 1.2.5 Planificación financiera

#### 1.2.5.1. Análisis financiero

Según, (Valle, 2020) , el Análisis financiero se investiga y luego se analiza la situación financiera actual de una empresa, esto parte del entorno económico donde opera. El análisis financiero va más allá de la toma de decisiones internas, aquí se entrega información relevante a agentes externos, inversiones, acreedores, etc.

Las finanzas son las responsables de formar las actividades, procesos, técnicas y criterios que van a ser utilizados en la empresa, con el propósito de mejorar el entorno económico mejorando los recursos financieros, las finanzas se relacionan con los siguientes:

- Manejo adecuado de los recursos.
- Conversión de recursos financieros.
- Ahorros de inversión a corto o largo plazo.
- Adquisición idónea de los recursos financieros.

### **1.2.6 Estudio Técnico**

Manifiesta (Arango, 2014), que la importancia del estudio técnico se centra en resolver las interrogantes que se presentan antes de poner en marcha el proyecto. No solo se basa en determinar qué resultados se obtendrá con dicho trabajo, sino también es importante el cómo, donde, cuando y cuanto se producirá.

El estudio técnico dentro de cualquier investigación ayudara afirmar si es viable el desarrollo del plan estratégico para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A, considerando el tamaño óptimo, para que la localización del proyecto sea beneficioso.

#### **1.2.6.1 Objetivos del estudio técnico**

Dentro de los objetivos principales del estudio técnico tenemos:

- Definir el tamaño óptimo que le permita a la empresa desarrollar los procesos de producción y servicios de manera eficiente.
- Fijar la localización del proyecto con la finalidad de controlar los procesos tanto para los socios y empleados.
- Especificar los procesos siempre y cuando sean necesarios.

### **1.2.7 Estudio Administrativo**

El estudio administrativo dentro de un proyecto de inversión, aporta con herramientas que sirven de guía para aquellos funcionarios del área administrativa que están al mando del proyecto. Existen variables que destacan, entre ellas tenemos a la variable planeación, la cual es la encargada de dirigir el rumbo de las acciones, con la finalidad de cumplir los objetivos empresariales propuestos (Lopez & Acevez, 2017).

(Neira, 2018) establece que el modelo PODC es quien ayuda a la realización de un proyecto administrativo, la variable del mismo se lo presenta a continuación:

- Planear: En esta etapa se plantea los objetivos y los recursos para lograrlos.
- Organizar: aquí existe la intervención de dos aspectos fundamentales, el cual es la diferenciación y la integración, dentro de la organización se selecciona la estructura organizativa a utilizar.
- Dirigir: para lograr los objetivos establecidos, la intervención de la motivación, comunicación y el liderazgo son claves para conseguirlos.

- Controlar: se basa básicamente en garantizar que el proyecto vaya por la dirección correcta, mediante sistemas preventivas, correctivas, etc.

#### *1.2.7.1 Visión*

Se puede definir a la visión como metas que se desea lograr o aspiraciones que desea alcanzar en un futuro. un punto importante de la visión es que las metas deben ser realistas, el objetivo principal debe motivar los valores empresariales creando lazos eficientes y eficaces.

Según (García, 2017), la visión hace referencia a las diferentes metas y propósitos que una empresa desea conseguir, es una expectativa realista. En la visión queda reflejada la trayectoria que busca la empresa cumplir al pasar de los años.

#### *1.2.7.2 Misión*

Para (Álvarez, 2021), es un conjunto de objetivos generales y algunos principios de trabajo en la organización, expresado a través de la misión, con la idea de comunicar a todos los miembros de la empresa. La misión es la razón, el propósito de ser o existir de una empresa, define lo que desea cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y para quien lo va hacer.

#### *1.2.7.3 Objetivos*

Según (Argudo, 2017), son aquellas metas de negocio que cualquier empresa debe tener al momento de definir estrategias o acciones a desarrollar, siempre en un periodo de tiempo determinado. Aunque muchas de las veces piensan que el único objetivo de una organización es aumentar sus ventas y hacer crecer el negocio, la realidad es otra.

#### *1.2.7.4 Valores*

Según (Martínez, 2015), los valores son el producto de cambio y transformación a lo largo de la historia, surge con un especial significado se modifican o se pierden al transcurrir las épocas. Se recomienda generalmente a una organización plantear entre cinco a siete valores primordiales.

## **1.2.8 Marco conceptual**

### **1.2.8.1 Capital**

Según (Roldán, 2021), el capital es uno de los cuatro factores importantes de producción, y dentro de él se encuentra la tierra, trabajo y la tecnología, y tiene la propiedad de que incluye todos los bienes duraderos utilizados en la producción de bienes.

### **1.2.8.2 Estudio económico**

Un estudio económico se sitúa en la etapa número tres de los proyectos de inversión, además aquí se determinan los costos de adquisición, ya sean activos fijos y activos diferidos, dependiendo al área que estará dirigida (Rodríguez & Gómez, 2017).

### **1.2.8.3 Empresa**

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro `` prácticas de la gestión empresarial`` describen la empresa como una entidad que proporciona bienes o servicios con ayuda de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, obteniendo a cambio un valor que le permite cubrir los gastos administrativos y operativos.

### **1.2.8.4 Finanzas**

De acuerdo a la RAE, el termino finanza tiene origen francés *finance* y hace referencia a la obligación que tiene una persona para responder la obligación de otra persona. Además, también puede tener otro concepto el mismo que hace referencia a bienes privados y públicos (Pérez & Gardey, 2013).

### **1.2.8.5 Gestión administrativa**

Es un conjunto de acciones en las que el gerente desarrolla sus actividades implementando las etapas del proceso de gobierno: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Valle, 2020).

#### *1.2.8.6 Planificación financiera*

Esta etapa es de proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado y detallado, el cual garantice el cumplimiento de los objetivos financieros, previamente establecidos en un plazo de tiempo, con la mayor optimización de recursos (Andbank, 2015).

#### *1.2.8.7 Recursos*

Son los bienes materiales que tiene una empresa a su disposición, los cuales le sirve para llevar adelante el negocio, normalmente se hace referencia a ellos cuando son temas de dinero, estos suelen reflejarse en pasivos, ya sean propios o ajenos (Hernández, 2017).

#### *1.2.8.8 Estudio técnico*

El estudio técnico busca responder interrogantes comunes ¿cuánto?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿con qué? se mantendrá la empresa, además de diseñar la función de producción óptima, para un mejor manejo de recursos y obtener el producto deseado (Córdova Padilla, 2016).

#### *1.2.8.9 Estudio financiero*

Es considerado una parte primordial en la evaluación de un proyecto de inversión, en donde se analiza si la idea que se va a poner en marcha va a ser factible, esto se lo puede realizar con emprendimientos, organizaciones ya en marcha, o una nueva inversión que desea realizar una empresa (Federico, 2021).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Modalidad de la investigación

El método aplicado en este estudio al transportista Machalexpress S.A es:

##### 2.1.1 *Modalidad cualitativa*

Para (López, 2017) , es una técnica o método de denotar cualidad, y se utiliza particularmente en las ciencias sociales; Pero según algunas fuentes, también se utiliza en la investigación política y de mercado, y este método se basa en la descripción detallada de eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos e interacciones observadas a través del estudio; Añádele tus experiencias, ideas, actitudes, creencias, etc. Ya sea que los participantes estén experimentando o apareciendo, se dice que la investigación cualitativa aborda los rasgos.

La modalidad cualitativa se utilizará en el presente trabajo de investigación debido a que será necesaria la aplicación de cuestionarios como la encuesta a los socios y entrevista al gerente de la compañía, mismos que recopilarán información interna y externa de la compañía, para la creación de nuevas ideas productivas para la compañía Machalexpress.

##### 2.1.2 *Método cuantitativo*

La investigación cuantitativa es analítica y objetiva, a través de la creación de medidas numéricas y evaluaciones que permiten la recopilación de datos confiables, con el objetivo de encontrar interpretaciones contradictorias y una visión general básica en el campo de la estadística. (Escudero & Cortez, 2018).

La modalidad cuantitativa nos permite estudiar los datos numéricos al tiempo de ejecutar el trabajo de investigación, en las cuales se va a realizar encuestas donde se va a tomar como muestra la totalidad de los socios de la compañía de transporte ejecutivo Machala Express S.A.

## 2.2 Tipos de Investigación

Permiten una adecuada relación con la investigación, dependiendo de los tipos de resultados que se esperan alcanzar, así como del grado de procesamiento y análisis de los datos.

Los tipos de investigación a utilizarse serán:

- **Investigación de campo:** Al realizar la observación y la aplicación de la entrevista al gerente y las encuestas a los socios, se obtiene información de las diferentes áreas de la compañía Machalexpress S.A. permitiendo se conozca la situación actual de la actividad que realiza la empresa, formando una interacción entre la perspectiva y la realidad.
- **Investigación bibliográfica:** Dentro del marco teórico se encontrará la información acerca del desarrollo de una planificación estratégica, recolectada de fuentes bibliográficas de diferentes autores, las mismas que permitirán sustentar la investigación.
- **Investigación descriptiva:** Reconoce la descripción y análisis del estado económico de la compañía. ya que se detallaron los pasos y procesos que tiene cada una de las actividades dentro de la compañía.

## 2.3 Población y muestra

Para (Vera, 2015, pág. 65), una población es el conjunto de todos los estados que constituyen un conjunto predeterminado de características (características).

Se denomina muestra al conjunto de elementos extraídos de una población con el fin de descubrir una característica de dicha población” y parte de la premisa de que las conclusiones extraídas sobre la muestra también son válidas para la muestra. (Vera, 2015, pág. 65).

### 2.3.1 Población

En la presente investigación la población para el levantamiento de la información requerida será de 42 socios que forman parte de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

La población de la compañía para la ejecución de la investigación:

**Tabla 2-2:** La población para la ejecución de la investigación.

<b>Integrantes</b>	<b>Número de integrantes</b>
Dpto. Producción (Socios)	42
<b>Total</b>	42

Elaborado por: Loayza, D. 2021

Fuente: Datos de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress, 2021

### **2.3.2 Muestra**

En este caso, la población para el estudio es muy pequeña, por ello, solo se aplicará las encuestas a todos los socios de la compañía.

## **2.4 Métodos de investigación**

En el proceso de la investigación científica se utilizan diversos métodos, que a continuación se especifican:

### **2.4.1 Método analítico**

Según (Ruíz, 2017) el método analítico es un método de investigación de sistematización desmembrada desde una formulación general hasta la especificación del comportamiento natural y sus efectos.

Se realizó un estudio analítico a los parámetros particulares del estado actual de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A, para así determinar los cambios progresivos.

### **2.4.2 Método inductivo**

El método inductivo es el proceso de investigación que pone en práctica el razonamiento inductivo o razonamiento lógico. Esta última se distingue por las generalizaciones generales, ya que parte de premisas cuya verdad sustenta la conclusión, pero no la garantiza. (Raffino, 2020).

El método inductivo hace relación sobre los hechos observados y determinados en la organización, se lo utilizará en la investigación puesto que se empleará el razonamiento para la recolección de información, misma que, permite establecer la problemática existente en la compañía.

### **2.4.3 Método deductivo**

Según (Ruíz, 2017), el método deductivo se refiere a pasar de lo general a lo particular de forma que partiendo de enunciados globales y utilizando herramientas científicas permita enunciar particularidades.

El método deductivo se aplicará al establecer conclusiones y recomendaciones a través del razonamiento y a su vez poder dar posibles soluciones a la problemática existente en la organización.

## **2.5 Técnicas e instrumentos de investigación**

En la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas.

### **2.5.1 Entrevista**

(Yuni & Urbano, 2014), la entrevista es una técnica de investigación ampliamente utilizada en la mayoría de las disciplinas experimentales. Aprovechando una característica de la condición humana y nuestra capacidad de comunicarnos, esta tecnología permite que las personas hablen sobre sus experiencias, sentimientos, pensamientos, etc.

La entrevista fue aplicada al gerente de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A, con el fin de recolectar información acerca del manejo de la empresa y a su vez estar al tanto de la situación económica y financiera de la compañía en la actualidad.

### **2.5.2 Encuesta**

(López-Roldán & Fachelli, 2015), considerada principalmente un método de recopilación de datos a través de la interrogación de temas con el objetivo de obtener medidas sistemáticas de los conceptos que surgen de un problema de investigación.

Las encuestas son aplicadas a los socios que integran la compañía con el fin de conocer más a fondo la situación actual de la empresa y así poder crear estrategias acordes a las necesidades actuales de la compañía.

### **2.5.3 Observación directa**

Mediante esta técnica de observación se realiza un registro visual válido y confidencial del comportamiento y la situación actual de la compañía, al igual que los otros instrumentos de investigación, son pruebas que identifican información relevante para lograr los objetivos investigativos de la compañía.

Este instrumento permite adquirir un enfoque técnico y crítico apoyado por la información previa recolectada de la compañía.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados y discusión de resultados

##### 3.1.1 *Análisis de resultados*

###### 3.1.1.1 *Análisis e interpretación de entrevista realizada al gerente de la compañía.*

La entrevista consta de 16 preguntas, el objetivo es recopilar información veraz y actualizada para comprender la situación de la empresa en diversas áreas, tales como: administración, servicio al cliente, fijación de precios, servicio competitivo y rentable, mismos que, aporten al correcto desarrollo de una planificación estratégica para la compañía Machalexpress S.A. de la ciudad de Machala, provincia El Oro.

#### **Gerente general de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.**

**1. ¿Durante cuánto tiempo ha sido gerente en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**R:** 3 años y medio

**2. ¿A qué se dedica la compañía Machalexpress S.A.?**

**R:** La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. se dedica a brindar el servicio puerta a puerta de transporte público a la ciudadanía machaleña.

**3. ¿Cuenta con una planificación estratégica la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**R:** No, la compañía a la fecha no cuenta con una planificación estratégica, creo que la implementación de la misma es de gran importancia para que la compañía pueda desarrollarse en el mercado.

**4. ¿Cree usted que es indispensable que su compañía cuente con una filosofía empresarial bien definida?**

**R:** Sí, creo que es muy necesaria la implementación de una filosofía empresarial en el entorno interno y externo de la compañía.

**5. ¿Cree usted que es fundamental y necesario establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo?**

**R:** Sí, es indispensable obligatoriamente, ya que estos nos sirven de guías para todos los miembros de la compañía.

**6. ¿Considera que es necesario que la compañía establezca una misión y visión institucional que aporte al progreso empresarial?**

**R:** Sí, considero que es esencial la implementación de la misión y visión institucional ya que nos permitiría definir nuestra razón de ser y lo que queremos llegar a ser en un tiempo determinado.

**7. ¿Qué tipo de problemas internos y externos ha identificado en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**R:** Falta de compañerismo, se ha estancado el incremento de cupo de unidades por atrasos de Movilidad Machala, falta de herramientas tecnológicas para la difusión de la compañía, falta incrementar personal femenino en la compañía y la pérdida de clientes por la crisis sanitaria.

**8. ¿La compañía que usted dirige posee políticas y valores corporativos establecidos?**

**R:** La compañía no posee valores ni políticas que nos sirvan de guía y reglas para que dirijan a todos los empleados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

**9. ¿La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. toma decisiones en base a estrategias empresariales bien definidas?**

**R:** No, dentro de la compañía la toma de decisiones se realiza en base al problema que se presente, más no se ha realizado con una planificación determinada.

**10. ¿Cómo considera usted el crecimiento de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**R:** En proceso de reactivación, por los sucesos dados tras la crisis sanitaria por el Covid-19.

**11. ¿De qué manera considera la gestión administrativa en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**R:** La considero buena, sin embargo, actualmente estamos trabajando con 2 de los 4 operadores con los que trabajamos normalmente, esto se debe a las restricciones por pandemia nos han afectado directamente.

**12. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un personal capacitado y calificado de acuerdo a su área de desempeño?**

**R:** Sí, todos nuestros colaboradores son personas altamente capacitadas y calificadas para las distintas áreas de la compañía.

**13. ¿Están conformes los socios de la compañía con la rentabilidad obtenida anualmente?**

**R:** Sí están conformes, ya que no han perdido sus trabajos a pesar de la crisis que se dio por la pandemia del Covid-19, sin embargo, se esperaba un mayor crecimiento.

**14. ¿Qué objetivos se ha planteado la compañía desarrollar a corto, mediano y largo plazo?**

**R:** El objetivo principal es dar un excelente servicio a los clientes, para conservar a los clientes fijos y también incrementar el número de clientes nuevos. A mediano plazo esperamos volver a trabajar con 4 operadores para brindar el servicio las 24 horas, adquirir accesorios, llantas, aceite a precios de mayorista para nuestros socios, también, queremos comprar una aplicación móvil como InDriver y comprar un terreno para la compañía.

**15. ¿Cuáles son los aspectos más destacados que contribuyen en el desarrollo de una gestión administrativa eficiente y eficaz en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**R:** El principal es que estamos ubicados en un punto estratégico de la ciudad lo que nos ha permitido tener una buena cantidad de clientes, también, el buen servicio y trato a los clientes que ofrecen los compañeros transportistas.

**16. ¿Cree usted que es fundamental desarrollar una planificación estratégica para la compañía Machalexpress que permita mejorar la gestión administrativa y la toma correcta de decisiones?**

**R:** Sí, considero que es esencial para así ser competitivos en el mercado.

*3.1.1.2 Análisis e interpretación de resultados de encuestas realizadas a los empleados de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.*

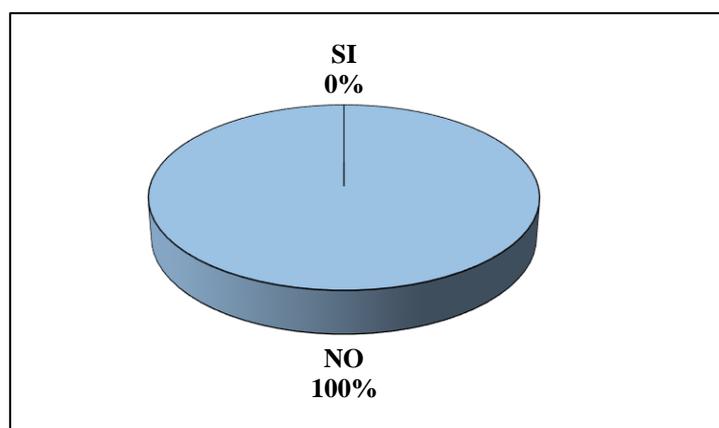
Estas encuestas se aplicaron a los socios de Machalexpress SA, empresa operadora de transporte con sede en Machala, provincia de El Oro, con el fin de recabar información oportuna y actualizada para el desarrollo integral del plan estrategia para Machalexpress S.A

**Pregunta 1.- ¿La compañía Machalexpress cuenta con una planificación estratégica establecida?**

**Tabla 3-3:** Conocimiento de una planificación estratégica.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	42	100%
<b>TOTAL</b>	42	100%

**Fuente:** Encuestas Aplicadas  
**Elaborado por:** Diana Loayza Cabrera



**Gráfico 1-3:** Conocimiento de una planificación estratégica.

**Fuente:** Encuestas Aplicadas  
**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

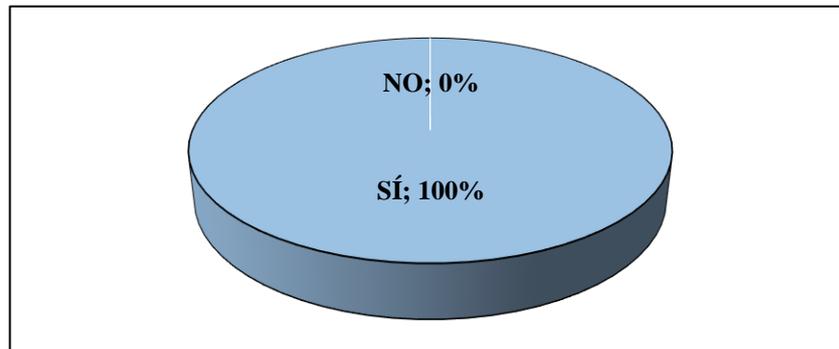
El 100% de la totalidad de los encuestados respondieron que no conocen si la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., cuenta con una planificación estratégica. Con los datos obtenidos se puede indicar que casi la mayoría de los encuestados no saben si la compañía maneja una planificación estratégica lo cual hace que sea perjudicial para la compañía.

**Pregunta 2.- ¿Piensa usted que la falta de una planificación estratégica afecta la gestión administrativa y desarrollo empresarial de la empresa?**

**Tabla 4-3:** La planificación estratégica afecta la gestión administrativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	42	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	42	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 2-3:** La planificación estratégica afecta la gestión administrativa.

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados cree que no existe un plan estratégico que tenga un impacto negativo en la operación y desarrollo de la empresa, creen que la planificación estratégica les permitirá prepararse para el futuro, cualquier cosa puede pasar, y la anti competencia permite a los gerentes tomar mejores decisiones en beneficio de la empresa y sus socios, enfocándose en el logro de las metas y misiones propuestas, sobre todo, la visión planteada.

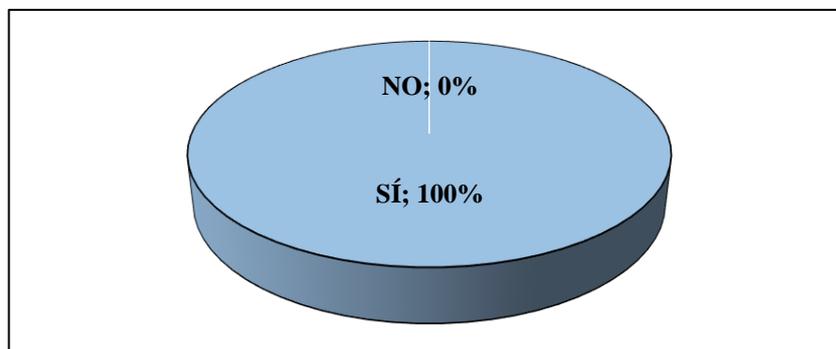
**Pregunta 3.- ¿Usted considera que la implementación de un direccionamiento estratégico (misión visión, valores, políticas) permitirá un mayor crecimiento y desarrollo de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**Tabla 5-3:** Implementación de un direccionamiento estratégico.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	42	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	42	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 2-3:** Implementación de un direccionamiento estratégico.

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

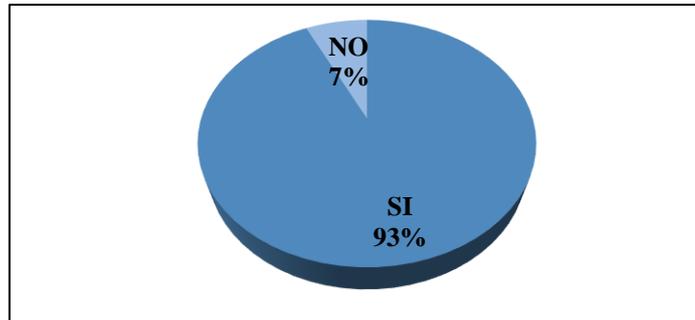
El total de encuestados manifestó que, si la empresa necesita seguir una dirección comercial estratégica, el 100% de los encuestados manifestó que contar con una misión, visión, valores y políticas ayudará a lograr metas a corto plazo, mediano y largo plazo, y a su vez, permitirá un mayor desarrollo y crecimiento empresarial.

**Pregunta 4.- ¿La compañía Machalexpress cuenta con una estructura organizacional establecida?**

**Tabla 6-3:** Conocimiento de una estructura organizacional establecida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	39	93%
NO	3	7%
<b>TOTAL</b>	42	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 4-3:** Conocimiento de una estructura organizacional establecida.

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

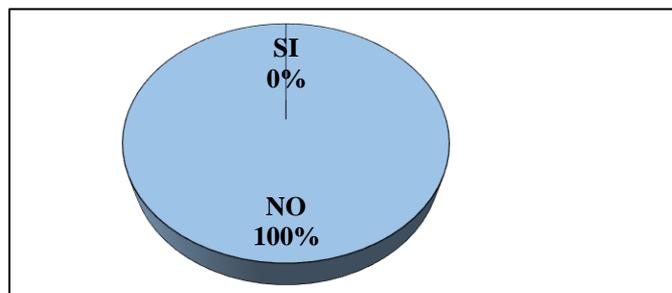
Entre el 100% de los encuestados, el 93% piensa que la empresa tiene una estructura organizacional, mientras que el 7% no conoce la estructura de la empresa, la estructura de la empresa no es clara, el campo adecuado y la jerarquía no están definidos, y al mismo tiempo no es necesario instruir a todos los empleados sobre funciones y jerarquías para controlar y desarrollar mejor las operaciones, permitiendo así una mejor comunicación en todos los niveles de la empresa.

**Pregunta 5.- ¿La compañía realiza capacitaciones constantes para el mejoramiento de su desempeño laboral?**

**Tabla 7-3:** La compañía realiza capacitaciones.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	0	0%
NO	42	100%
<b>TOTAL</b>	42	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 5-3:** La compañía realiza capacitaciones.

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

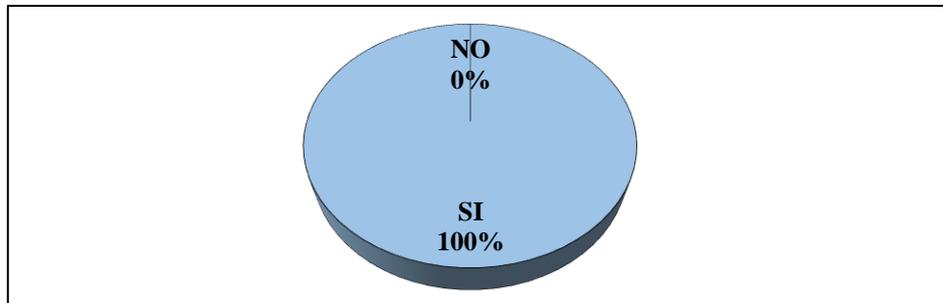
El 100% del personal que trabaja en la compañía Machalexpress, mencionan que no reciben capacitaciones, no se realiza un plan de capacitaciones para los socios para que puedan desempeñarse de la mejor forma posible en el área que se desenvuelve día a día.

**Pregunta 6.- ¿Usted considera que es importante la implementación de una planificación estratégica para la compañía Machalexpress?**

**Tabla 8-3:** Importancia de la implementación de una planificación estratégica.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	42	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	42	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 6-3:** Importancia de la implementación de una planificación estratégica.

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

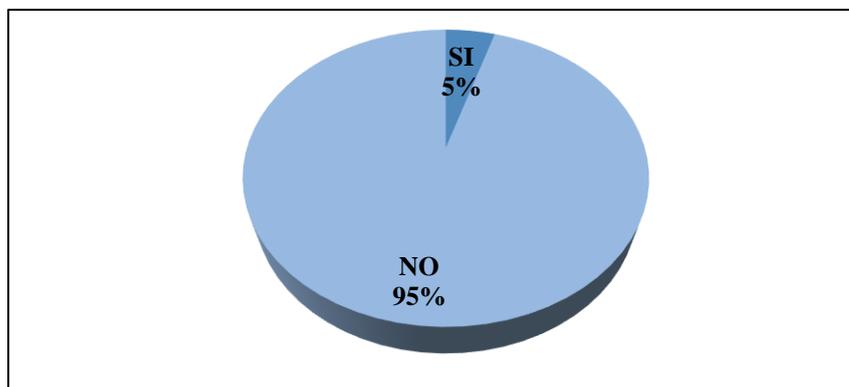
Del total de los encuestados, es importante que la empresa implemente un plan estratégico que permita que las actividades planificadas alcancen los objetivos planteados, el 100% de los encuestados dijo que es importante y Machalexpress debe establecer un plan estratégico que permita la expansión de mercado.

**Pregunta 7.- ¿Dentro de la empresa se hace controles a la gestión operativa y administrativa?**

**Tabla 9-3:** Controles a la gestión operativa y administrativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	5%
NO	40	95%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 7-3:** Controles a la gestión operativa y administrativa.

Fuente: Encuestas Aplicadas  
Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e Interpretación**

Con base en los resultados obtenidos del 100% de los encuestados, el 95% indicó que no existe un control sobre las operaciones de la empresa, mientras que el 5% dijo que, si es así, se debe señalar que estas respuestas las realizan los empleados de la empresa que se lleva a cabo el control, experiencia en todas las áreas de la empresa y no cuentan con los controles adecuados.

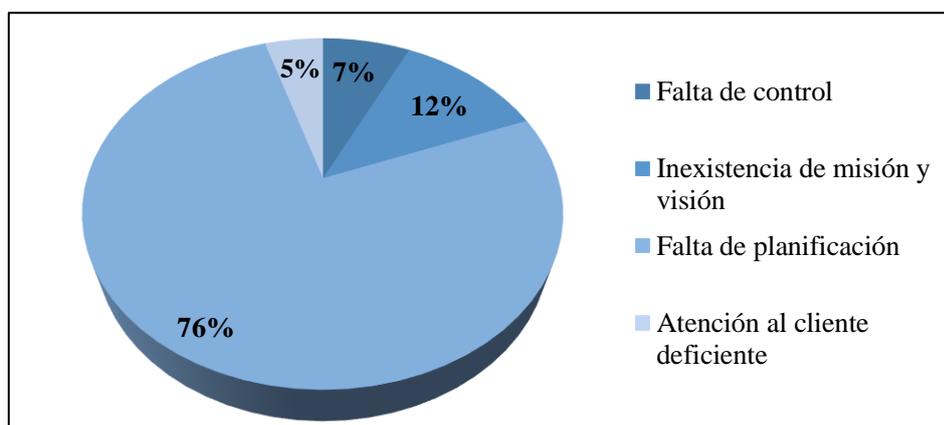
**Pregunta 8.- ¿De las siguientes alternativas seleccione cuáles son los principales problemas que usted considera que afectan la gestión y crecimiento de la compañía?**

**Tabla 10-3:** Problemas que afectan a la gestión y crecimiento de la compañía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de control	3	7%
Inexistencia de misión y visión	5	12%
Falta de planificación	32	76%
Atención al cliente deficiente	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 8-3:** Problemas que afectan a la gestión y crecimiento de la compañía.

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

En base a los resultados obtenidos el 76% exponen que el principal problema de la compañía es la falta de planificación que afecta a la gestión e interfiere en el crecimiento de la misma, mientras que el 12% manifiesta que la inexistencia de misión y visión es el problema principal dado que la compañía no tiene definida su razón de ser ni su objetivo macro que es la visión, el 7% considera que la falta de control es otro problema que dificulta que la compañía desarrolle todo su potencial para crecer y desarrollarse en el mercado y el 5% manifiesta otro problema es la deficiente atención al cliente.

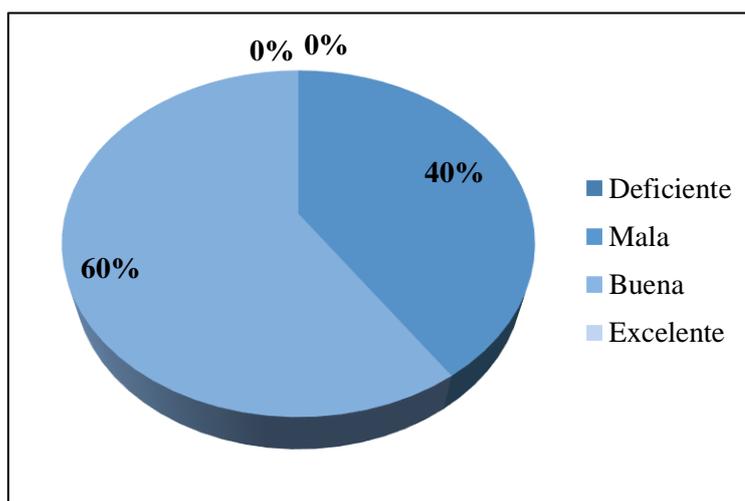
**Pregunta 9.- ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**Tabla 11-3:** Gestión administrativa de la compañía Machalexpress S.A.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Deficiente	0	0%
Mala	17	40%
Buena	25	60%
Excelente	0	24%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021



**Gráfico 9-3:** Gestión administrativa de la compañía Machalexpress S.A.

**Fuente:** Encuestas Aplicadas

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los resultados el 40% de los empleados, el desarrollo administrativo de Machalexpress es malo porque descubren que hay deficiencias en las organizaciones que interrumpen el crecimiento y el reconocimiento más a nivel local y regional, sin embargo, esto es bueno, sin embargo, no se sienten del todo conformes con la gestión, por lo tanto, no consideran que sea excelente.

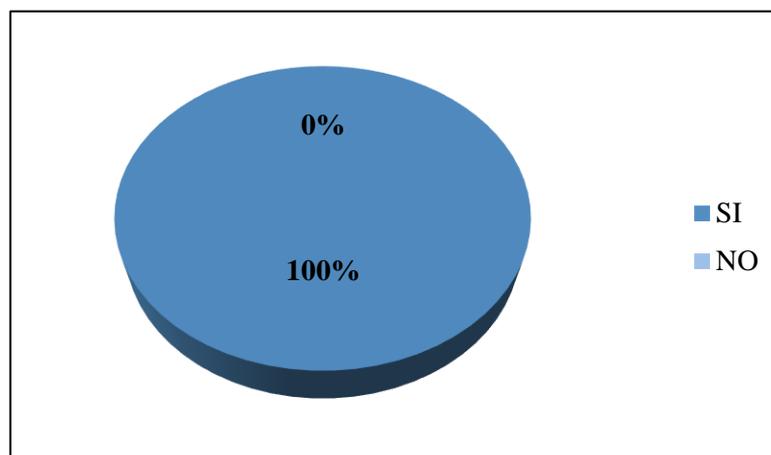
**Pregunta 10.- ¿Cree usted que es necesario desarrollar una planificación estratégica que permita la mejora de la gestión administrativa y crecimiento de la compañía?**

**Tabla 12-3:** Es necesario desarrollar una planificación estratégica.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Loayza, D. 2021



**Gráfico 10-3:** Es necesario desarrollar una planificación estratégica.

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Loayza, D. 2021

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos de los encuestados, el 100% indica la necesidad de que se desarrolle por parte de Machalexpress S.A, formular e implementar un plan estratégico para hacerla más competitiva en el mercado, convirtiéndose así en una simple herramienta de aprendizaje para el gerente, para que pueda tomar decisiones acertadas y enfocarse en la agilización del gobierno de la empresa y el crecimiento progresivo a futuro, garantizado su presencia por años en el mercado.

## **3.2 Propuesta**

### **3.2.1 Título**

“DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EJECUTIVO MACHALEXPRESS S.A. EN EL CANTÓN MACHALA PROVINCIA EL ORO”.

### **3.2.2 *Introducción***

El desarrollo de una planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el progreso de una organización eficaz y eficiente, es importante que todas las empresas de los diferentes sectores desarrollen planificaciones estratégicas para que, a través de esta herramienta, puedan alcanzar sus metas y objetivos planteados, la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. ha tomado conciencia sobre la importancia de esta herramienta y ha definido sus elementos primordiales como: misión, visión, valores corporativos, políticas, imagen corporativa, organigrama estructural y primordialmente estrategias que impulsen la mejora de la gestión administrativa y desarrollo empresarial. Para desarrollar el plan estratégico se realiza un análisis micro y macro ambiental interno y externo para transmitir la matriz FODA., poder establecer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que están repercutiendo a la compañía, a través de la matriz DAFO se busca diseñar estrategias empresariales en base a las necesidades de la compañía, además se hará la propuesta de proyectos y planes que se van a implementar en conjunto con su respectivo presupuesto estimado de ejecución de la planificación en la compañía Machalexpress S.A.

La ausencia de una planificación estratégica en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. ha influido negativamente en su crecimiento y desarrollo, por ello, se propone desarrollarla con el objetivo de la mejora en la gestión administrativa y la correcta toma de decisiones para incrementar el crecimiento empresarial y la productividad. La implementación de estrategias empresariales es primordial para enmendar las falencias encontradas en la compañía, dado que el mercado en la actualidad es cada vez más competitivo, por ello, las empresas que tienden a posicionarse y crecer en el mercado son aquellas que cuentan con una planificación estratégica y aquellas que no la aplican tienden a desaparecer en el corto o largo plazo.

### **3.2.3 *Propósito***

El propósito fundamental de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A, es brindar un servicio eficaz y eficiente, para día a día mejorar el trabajo administrativo y operacional, cubriendo las necesidades de sus clientes y socios, satisfaciendo todas sus perspectivas en relación

al trabajo, dirigiendo su progreso e incremento de las actividades de inclusión social y financiera, con el fin de estimular la inclusión socioeconómica de sus socios se ha considerado muy importante desarrollar una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

### **3.2.4 Perfil de la compañía**

Compañía de Transporte Ejecutivo Machalexpress S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Machala provincia de El Oro.

### **3.2.5 Logotipo de la compañía**



**Figura 7-3:** Logotipo de la compañía Machalexpress S.A.

**Fuente:** Página web de la compañía

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### **3.2.6 Generalidades de la compañía**

La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress es una empresa de la ciudad de Machala, provincia de El Oro que fue fundada el 14 de noviembre de 2011. Esta es una sociedad anónima especializada en la prestación de servicios de explotación del transporte público de la ciudad, su objeto social es de 42 socios, incluyendo una sociedad administradora, con un capital social de \$1.400, y la sociedad se constituyó para los servicios de transporte público prestados exclusivamente dentro de la zona económica de los habitantes del área metropolitana, con el fin de contribuir al desarrollo general de la Ciudad de Machala, a continuación estos es su información:

- Dirección: Av. La Ferroviaria y Dinamarca
- Total de trabajadores: 4
- Activos: A diciembre del 2020 \$11283.42
- Pasivos: A diciembre del 2020 \$4312.39
- Patrimonio: A diciembre del 2020 \$6971.03

- RUC: 0791754798001

Opera bajo el:

- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS).
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM- Machala).
- Agencia Nacional de Tránsito (ANT).

Las actividades que han realizado son:

- Servicio de taxis por radio frecuencia.
- Manuales de emergencia.
- Desarrollo de funciones en las reuniones de socios.
- Capacitación del personal.
- Progreso en las paradas de la compañía Machalexpress S.A.

### ***3.2.7 Medios de comunicación internos de la compañía Machalexpress S.A.***

- Vía telefónica
- Correo empresarial
- Whatsapp
- Radio
- Comunicación directa en la compañía

### ***3.2.8 Directivos***

La compañía cuenta con un presidente, un gerente, una contadora, dos operadores, 42 socios además de 180 clientes fijos.

### ***3.2.9 Stakeholders***

Los stakeholders o implicados se refiere a todos los que intervienen directamente o están involucrados o afectados por la toma de decisiones de la compañía Machalexpress entre los principales detallados los siguientes:

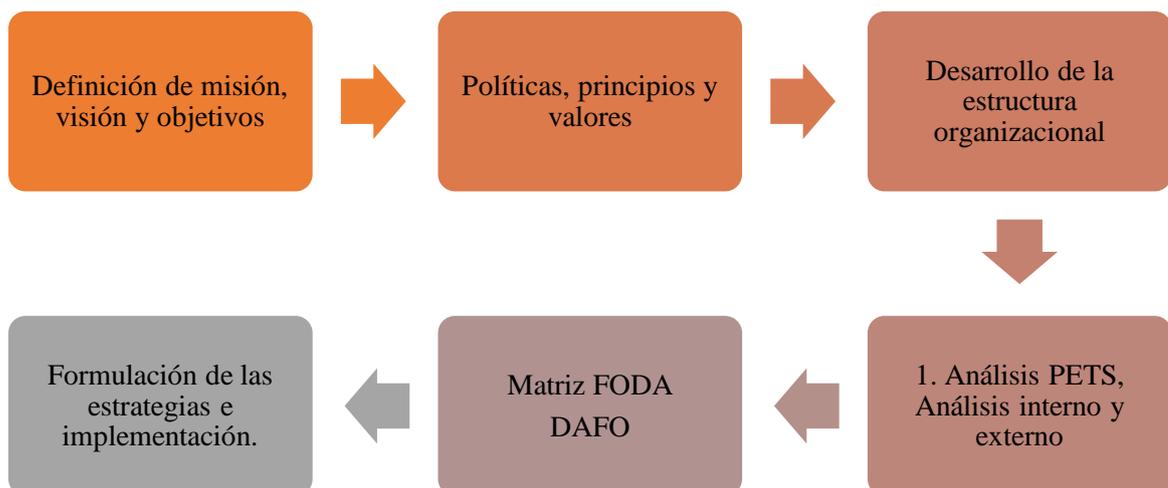
**Tabla 13-3:** Listado de Stakeholders de la compañía Machalexpress S.A.

ACTORES	COMPORTAMIENTO
Estado	Impuestos.
Clientes	Calidad del servicio, precio, tiempo de llegada, posibles convenios.
Socios	Estabilidad laboral.
Competencia	Ventajas competitivas (Innovación al servicio).

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Loayza, D. 2021

### 3.2.10 Esquema de la propuesta



**Figura 8-3:** Planificación estratégica para la compañía Machalexpress S.A.

Elaborado por: Loayza, D. 2021

### 3.2.11 Desarrollo de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso en el que los representantes de una organización toman decisiones para alcanzar un desarrollo edificante y paulatino; con información oportuna tanto interna como externa de una empresa que decreta y examina cada paso para así llegar a una valoración del estado actual de la compañía. El desarrollo de una planificación estratégica radica en considerar y tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- **¿Dónde aspiramos ir?**

Llevar a la compañía a un nuevo status económico que permita la autonomía sobre infraestructura, promover el servicio de manera proactiva a la ciudad de Machala.

- **¿Dónde estamos hoy?**

La realidad actual de la compañía es compuesta por la decreciente cantidad de ingresos en consecuencia al alza del precio de combustible, la falta de implementación de una planificación estratégica para la búsqueda de nuevos métodos de marketing para la compañía, nos conlleva a la conclusión de que es necesario un cambio.

- **¿Dónde debemos y podemos ir?**

Conquistar con el excelente servicio a la ciudad de Machala con el fin de generar confianza y estabilidad económica, al punto en que es factible promover las capacitaciones al personal, la compra de infraestructura e implementación de marketing.

- **¿Dónde iremos?**

Una compañía exitosa y capaz de beneficiar de manera justa a todos quienes la componen.

### ***3.2.12 Referentes del desarrollo de la planificación estratégica***

En la propuesta del capítulo III se describe el estado interno y externo de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., puntualizando la situación actual de todas las áreas que constituyen la compañía, detallando los factores internos y externos de la misma siendo estos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la actividad primordial y de esta manera concretar y conocer los recursos y capacidades de la empresa. Estos factores serán de gran valor para la guía y desarrollo de la planificación estratégica de la compañía Machalexpress S.A.

### ***3.2.13 Análisis situacional***

### 3.2.13.1 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

Mediante la aplicación de la presente matriz es posible identificar el contexto actual en el que se desenvuelve el ámbito tanto político, económico, social tecnológico y legal de la compañía Machalexpress S.A. y su influencia positiva o negativa en el desarrollo las actividades diarias de la compañía.

Este análisis, servirá para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo. Con factores externos nos referimos a condiciones políticas y legales, socioeconómicas, socioculturales y tecnológicas que pueden afectar a la compañía Machalexpress S.A.

**Políticas y legales:** La situación actual del país se ve definida por un cambio de gobierno e ideología luego de dos décadas, y el transcurso de un nuevo gobierno a cumplir un año de mandato. Con este escenario la principal adopción de políticas públicas es mantener y proteger a las empresas existentes procurando su desarrollo y vida económica brindando seguridad e incentivando a la apertura de fuentes de empleo.

Para el sector transportista de la ciudad de Machala se tiene en cuenta que la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en su artículo 30. 4, primer inciso indica que: "Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales, en el ámbito de sus competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en sus respectivas circunscripciones territoriales, tendrán las atribuciones de conformidad a la ley y a las ordenanzas que expidan para planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte, dentro de su jurisdicción, observando las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y, deberán informar sobre las regulaciones locales que en materia de control del tránsito y la seguridad vial se vayan a aplicar"; Por lo que, cada año los miembros del honorable consejo propone nuevas ordenanzas para mejorar la movilidad y salvaguardar los derechos al servicio de transporte por parte de los ciudadanos, tal es el caso de la nueva ordenanza para la implementación de una nueva tarifa fija según el kilometraje recorrido.

**Socioeconómicas:** La situación económica se desarrolla en relación directa con la pandemia que se ha podido enfrentar desde el año 2020, razón por la cual, gran parte de la inversión ha disminuido y ha provocado grandes pérdidas a nivel mundial. Sin embargo, la movilidad y transporte terrestre no puede mermar sus actividades y por el contrario debe incrementar y facilitar sus servicios al usuario. Entre las variables más importantes del sector económico que afecta este

sector son los subsidios para los combustibles, así mismo la volatilidad de los precios. Seguido a esto los niveles de desempleo han ido incrementándose y pasando de un 2.14% del año 2019 a 4.21% al 2021.

**Socioculturales:** La cultura de la ciudad donde se encuentra la Compañía, es de característica comercial activa, donde el transporte es una de sus variables más importantes. Es vital que todas las cooperativas y compañías estén en estricto apego a la cultura de la población con el fin de conocer la mejor opción de entrega de servicios. Así mismo, en estas actividades sociales de vinculación con la comunidad se encuentra la socialización pertinente de cambios, de actualizaciones en diferentes áreas como la económica, vial y legal. En el caso de la empresa se acercó a una de las socializaciones más importantes dados por el departamento de viabilidad del Gad Municipal para la campaña de socialización dirigida a operadoras de transporte de la ciudad de Machala, sobre el cambio de sentido vial de las calles Sucre, Olmedo, Pasaje y Boyacá. En Machala existen 30 cooperativas de taxis convencionales y 6 ejecutivas, 24 de ellas recibieron la información sobre los cambios de circulación vehicular, que regirán a partir del martes 15 de febrero. A partir del martes 15 de febrero la circulación de la calle Sucre será de Oeste a Este, es decir de Av. Las Palmeras hasta 10 de Agosto; la calle Olmedo de Este a Oeste, desde 10 de Agosto hasta Ayacucho; la calle Pasaje desde Tarqui hasta Av. Las Palmeras, y la calle Boyacá cambiará Oeste a Este, de Av. Las Palmeras a 10 de Agosto.

**Tecnológicas:** La innovación tecnológica es importante para el desarrollo de la empresa, puesto que la nueva normalidad implica el uso tecnológico para lograr ventajas competitivas. En los últimos tiempos estamos siendo testigos de una revolución digital, que poco a poco está cambiando profundamente el sector del transporte. Las nuevas tecnologías hacen que cada vez estas empresas sean más competitivas, ya que se están viendo obligadas a diferenciarse del resto de algún modo para poder obtener una ventaja sobre el resto de competidores de su sector. Especialmente en las áreas de transporte terrestre express o de usuarios de rutas cortas donde se están experimentando cambios más significativos que tienen muchas ventajas y logran un registro de rutas y nuevos accesos de sus usuarios, a su vez la fidelización de los mismos.

**Tabla 14-3: Análisis PEST**

FACTORES	CARACTERÍSTICAS	ALTA	MEDIA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE
		4	3	2	1		VALORACIÓN
Socioeconómico	Tendencia de Crecimiento		X			7	0.27
	Pandemia	X					
Tecnológico	Plataformas digitales		X			5	0.19
	Innovación			X			
Político y legal	Apoyo a Empresarios		X				
	Exenciones Tributarias			X		7	0.27
	Menor riesgo país		X				
Entorno Geográfico	Sector estratégico			X		5	0.19
	Target de clientes		X				
Sociocultural	Cultura de desarrollo			X		2	0.077
<b>TOTAL</b>						<b>26</b>	<b>1</b>

**Fuente:**

**Elaborado por:**

Una vez elaborado el análisis PESTEL se pudo determinar que las condiciones socioeconómicas; políticas y legales son factores externos que influyen directamente en la actividad empresarial. Es importante recalcar que al pertenecer a un grupo empresarial de servicios de transporte varía según los requerimientos de los usuarios y a su vez está ligado a la normativa nacional del transporte. En el escenario actual de nueva normalidad o escenario virtual, el factor tecnológico es parte fundamental del desarrollo de las actividades dentro de este segmento, por lo que contar con equipos y o ser parte de plataformas en óptimas condiciones contribuye y marca una ventaja competitiva sobre otros ofertantes del mercado., teniendo en cuenta que las condiciones de normativa y precios de combustible se rigen para todas las empresas.

### 3.2.13.2 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

Mediante la aplicación de la matriz de factores internos es posible identificar el contexto en el que se desenvuelve el micro entorno de la compañía en los ámbitos de administración, infraestructura, recursos humanos, planificación y marketing y su influencia tanto positiva como negativa en la compañía Machalexpress S.A detallados a continuación:

### 3.3.2.2 Análisis de micro – ambiente

Se analizan los elementos que afectan externamente de manera particular a la empresa y esta no puede influir sobre ellos. Comúnmente son fuerzas que la organización intenta controlar pretendiendo lograr un cambio deseado.

Los factores micro ambientales son principalmente:

- Proveedores
- Clientes
- Competencia
- Prescriptores

#### **Proveedores**

Para la producción del servicio de transporte público de pasajeros, Machalexpress S.A, incorpora al proceso productivo una serie de insumos suministrados por los proveedores que a continuación se nombran:

*Proveedores de mano de obra:* como los proveedores de mano de obra directa ya que intervienen en la ejecución del servicio con los clientes.

*Operarios del vehículo:* Se consideran al conductor (en caso de que este no sea socio actual), dependientes laborales de los socios.

*Personal administrativo y otros:* incluyen los miembros de los diferentes Consejos y Comisiones creados con el objeto de gobernar, direccionar, administrar y controlar la Cooperativa, así como la Secretaria, Contadora, ya que apoyan al proceso productivo sin estar en contacto directo con la producción.

*Proveedores de capital físico o productivo:*

Instalaciones: La empresa cuenta con una sede propia que es parte de la adquisición de los socios durante los años de vida de la empresa.

Servicios: Son provistos de servicios básicos tales como agua, luz, telefonía e internet, por empresas públicas.

Vehículos: Dando cumplimiento a lo descrito en su estatuto interno, en el que se señala como condición para mantener su posición de socio cumplir con el vínculo común de proporcionar un vehículo como bien necesario para responder a la necesidad del servicio del cliente, los asociados, proveen de unidades de transporte con la respectiva homologación vehicular otorgada por la Agencia Nacional de Tránsito.

*Proveedores de capital financiero:*

Líquido: Los asociados, sin excepción alguna, aportan con un rubro mensual, dentro de un plazo previsto, para el desarrollo de las funciones administrativas, mismo que de no ser cumplido, conllevaría a una suspensión de trabajo del vehículo.

Proveedores varios:

Equipo de cómputo y sistemas: Realizan un análisis de proveedores de acuerdo a requerimientos y seleccionen la mejor oferta.

Suministros de oficina: se elige de forma anual según el requerimiento.

Suministros de limpieza: se elige de forma semestral según el requerimiento.

## **Clientes**

Los clientes de Machalexpress S.A, son usuarios que reciben el servicio de transporte de pasajeros a cambio de un valor económico. Adquieren el servicio para fines educativos, laborales, turísticos, comerciales y por diligencias personales; actividades que, por su relevancia, se las realiza constantemente . De forma general, se identifican, por encima de la comodidad, higiene y temperatura, el nivel de atención al cliente y el tiempo de trayecto, como las necesidades prioritarias del cliente durante el trayecto en las diferentes rutas.

## **Competencia**

Dentro del ámbito de la competencia de la empresa Machalexpress S.A se tiene a Cooperativa De Taxis "Cointur", Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis "Ecuador-Machala, y taxis Taxi Flash, además de otras empresas que conforman este parque automotor. Además de una competencia directa en relación de compañías o cooperativas, en la actualidad en la ciudad se cuenta con una nueva opción para utilizar el servicio de transporte personal, con la aplicación móvil Fedotaxi/ Ktaxi. El programa, permite al usuario solicitar un taxi amarillo o convencional a través del teléfono celular. En la ciudad, 80 conductores en la mañana y noche utilizan esta herramienta tecnológica y realizan un promedio de 5.000 carreras diarias. Los taxistas legalmente constituidos en una cooperativa u operadora, pueden acceder a esta herramienta y deben pagar seis dólares mensuales para mantenimiento del sistema, lo que no afecta el costo final de las carreras. El usuario puede descargar gratuitamente la aplicación a través de App Store y Play Store y funciona en los sistemas operativos móviles iOS y Android.

## **Prescriptores**

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) provee de autonomía funcional para crear los medios y desarrollar las políticas generales emanadas del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Ecuador (MTOPE), garantizando un nivel óptimo de satisfacción de los usuarios, estableciendo y monitoreando el cumplimiento de metas, objetivos y estándares de calidad de servicio.

La misión de la ANT constituye el planificar, regular y controlar la gestión del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país, en el ámbito de su competencia.

Como eje suscriptor está también la comisión de movilidad del GAD municipal el cual confronta los problemas viales diarios, y expiden las diferentes ordenanzas para la movilidad de la ciudad de Machala.

## Análisis Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, para la empresa contará con los siguientes: Amenaza de nuevos competidores; Poder de negociación de los clientes; Poder de negociación con los proveedores; Rivalidad entre competidores; Amenaza de productos o servicios sustitutos.

**Tabla 15-3:** Análisis PORTER

FUERZAS	ESCALA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>			
· Diferenciación			X
· Avalados legalmente	x		
· Acceso a canales de distribución (frecuencias)		X	
· Desventaja de costos		X	
· Políticas gubernamentales	X		
<b>Poder de negociación de los clientes</b>			
· Concentración de los clientes			X
· Valor agregado		X	
· Costos		X	
· Clientes proponentes en plataformas digitales		X	
<b>Poder de negociación con los proveedores</b>			
· Concentración de proveedores		X	
· Costos de cambio			X
· Diferenciación de insumos		x	
<b>Rivalidad entre competidores</b>			
· Concentración		x	
· Diversidad de competidores		x	
· Condiciones de costos		x	
· Diferenciación del producto	x		
<b>Amenaza de productos o servicios sustitutos</b>			
· Disponibilidad de sustitutos	X		
· precio relativo entre el producto ofertado versus el producto sustituto	X		
· calidad y rendimiento	X		
· costos de cambio	X		

**Fuente:** Sevilla (2021).

**Elaborado por:** Loayza, D. (2022).

Las principales amenazas con un nivel alto se encuentran principalmente, en los servicios sustitutos, su disponibilidad, su precio, su calidad, y sus costos de cambio, por lo que, surge como es lógico que el problema surja también desde los nuevos competidores. Teniendo en cuenta a los nuevos competidores, serán una amenaza mayor aquellos con un nivel mayor de cumplimientos legales, distribución de los servicios y costos preferenciales.

### ***1.1.1. Ventajas competitivas***

Para analizar las ventajas competitivas se utilizó datos del análisis Porter, concentrando los valores entre la amenaza de nuevos competidores y amenaza de servicios sustitutos.

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

En general, puede decirse que para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas. Por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

Para el sector transportista del segmento de la empresa estudiada se fomenta los factores externos como oportunidades que pueden servir para las estrategias que podrán desarrollarse más adelante.

Se construirá la matriz según la Tabla 16-3 para asignar un valor:

**Tabla 16-3: Valor Asignado a los factores**

<b>FACTORES</b>	<b>VALOR</b>
<b>Fortaleza mayor</b>	4
<b>Fortaleza menor</b>	3
<b>Debilidad menor</b>	2
<b>Debilidad mayor</b>	1

**Fuente:** Sevilla (2021).

**Elaborado por:** Loayza, D. (2022).

Calificando cada factor con los valores asignados hasta un valor máximo de 4 y un mínimo en debilidades de 1.

**Tabla 17-3: Análisis de Ventajas Competitivas**

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	Ponderación	Machalexpress S.A		taxis Taxi Flash		Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis "Ecuador-Machala		Cooperativa De Taxis "Cointur"	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Calidad del producto	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Imagen	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Competitividad	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Promociones	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Publicidad	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Logotipo	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Proveedores	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Plataformas usadas	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Precios relativos a la empresa	0,07	4	0,28		4	0,28	3	0,21	3
Ubicación	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Servicio al cliente	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,20</b>		<b>3,29</b>		<b>2,82</b>		<b>2,58</b>

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis "Ecuador-Machala, Cooperativa De Taxis "Cointur"; taxis Taxi Flash.

**Elaborado por:** Loayza, D. (2022).

La empresa Machalexpress S.A tiene principalmente tres competidores directos la Cooperativa De Taxis "Cointur", Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis "Ecuador-Machala, y taxis Taxi Flash, empresas de tipo privado que ofertan servicios de transporte profesional en la ciudad de Machala. Estas empresas han logrado posicionarse en el mercado a lo largo de los años cabe recalcar que cada una ha permanecido en el país en promedio por más de 6 años. En el análisis realizado se puede identificar que una de los factores claves para el éxito del posicionamiento en el

mercado se ha dado principalmente por presentar un excelente servicio al cliente, con calidad en sus servicios y precios asequibles. Con la característica de cada factor analizado se puede entender que la amenaza por nuevos competidores hacia la empresa Machalexpress S.A. tiene un nivel bajo ya que las empresas que actualmente compiten en su mercado han venido desempeñando sus funciones. El poder de negociación de la empresa Machalexpress S.A con los clientes se ha desarrollado logrando un vínculo a través de una comunicación directa sobre productos y precios específicos que manejan por brindar sus servicios de transporte a diferencia de sus competidores dónde el trato con el cliente es más personalizado. La rivalidad entre los competidores de la empresa Machalexpress S.A posee un nivel medio ya que la diversidad de competidores es mínima; sin embargo, es muy importante y relevante al contar con empresas de larga trayectoria en el mercado por lo que sus condiciones de costos son difícilmente fáciles de modificar o aspirar a un valor mucho mayor. La amenaza de productos o servicios sustitutos es un factor importante a la hora de analizar la permanencia de la empresa en el mercado lo que lo convierte en un factor de nivel alto ya que estará siempre a expectativas de sus precios relativos versus el producto sustituto su calidad su rendimiento y la disponibilidad para el acceso oportuno a este tipo de servicios.

Para Osterwalder (2011) parte esencial del análisis de la gestión de un negocio se da al desarrollar el Modelo CANVAS. En este análisis estará determinado para la empresa Machalexpress S.A según sus principales componentes, con el propósito de construir el análisis MEFE y MEFI a continuación:

**Tabla 18-3:** Análisis CANVAS

MODELO CANVAS	
1. Segmentos de mercado	Personas naturales profesionales o técnicos que brindan sus servicios en las diferentes instituciones públicas o privadas del país que requieran actualizar sus conocimientos o mejorarlos.
2. Propuesta de valor	Servicios profesionales de capacitación de forma virtual o en las empresas donde realice el trabajo el profesional o el grupo de profesionales.  Beneficios: <input type="checkbox"/> Practicidad comodidad seguridad sobre la calidad profesional del personal <input type="checkbox"/> Información relevante previa a las capacitaciones
3. Canales	<input type="checkbox"/> Aplicaciones móviles <input type="checkbox"/> Página web redes sociales <input type="checkbox"/> Telefonía <input type="checkbox"/> Recomendaciones
4. Relación con los clientes	<input type="checkbox"/> Atención respetuosa <input type="checkbox"/> Acceso a una plataforma virtual <input type="checkbox"/> Atención a través de redes sociales y telefonía <input type="checkbox"/> Atención en la página web <input type="checkbox"/> Consulta directa con asesores
5. Fuentes de ingreso	<input type="checkbox"/> Planes corporativos <input type="checkbox"/> Pago por hora de capacitación <input type="checkbox"/> Formas de pago: <input type="checkbox"/> Depósito bancario, transferencias, uso de tarjetas de crédito y débito.
6. Recursos clave	<input type="checkbox"/> Talento humano: profesionales especializados conformación de cuarto nivel en los programas ofertados. <input type="checkbox"/> Servicios: conexión a internet. <input type="checkbox"/> Plataformas digitales.

7. Actividades clave	<input type="checkbox"/>	Desarrollo y mantenimiento de la página web
	<input type="checkbox"/>	Desarrollo gestión y mantenimiento de redes sociales
	<input type="checkbox"/>	Marketing publicitario
	<input type="checkbox"/>	Administración y gestión del talento humano
	<input type="checkbox"/>	Gestión para avales de Certificación Profesional
8. Asociaciones clave	<input type="checkbox"/>	Proveedores de dominio hosting y plugins
	<input type="checkbox"/>	Desarrolladores y diseñadores de la página web y conocimiento en redes sociales
	<input type="checkbox"/>	Empresas locales o nacionales que hagan uso del transporte ejecutivo puerta abierta
9. Estructura de costos	<input type="checkbox"/>	Gastos administrativos sueldos impuestos alquileres pago de servicios
	<input type="checkbox"/>	Equipo de cómputo
	<input type="checkbox"/>	Equipo de oficina
	<input type="checkbox"/>	Marketing

Fuente: Machalexpress S.A

**Tabla 19-3:** Matriz de Resultados Análisis Interno

ÁMBITOS	COMPORTAMIENTO
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de la compañía no tiene un proceso administrativo.</li> <li>• No se rige a través de estrategias empresariales.</li> <li>• Administración empírica.</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura con ubicación adecuada para el comercio.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de funciones del personal y políticas de la compañía.</li> <li>• Falta de plan de capacitaciones para el personal y socios.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No consta con un direccionamiento estratégico, ni una filosofía empresarial definida.</li> <li>• La compañía se maneja de modo empírico y no registra las actividades realizadas por el personal en las distintas áreas.</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de un plan de publicidad que le brinde reconocimiento en el mercado a la compañía.</li> <li>• No posee redes sociales activas para promocionar el servicio que ofrece la compañía.</li> </ul>

Fuente: Compañía Machalexpress S.A.

Elaborado por: Loayza, D. 2021

Mediante la matriz de factores internos podemos identificar las fortalezas y debilidades de la compañía Machalexpress S.A. para lograr una mejora en el crecimiento y desarrollo empresarial.

### 3.2.13.3 Factores externos

La matriz de factores externos se constituye en aquella que permite crear estrategias de forma resumida a través de información real y oportuna dentro de cualquier ámbito, permitiendo así aprovechar de mejor manera las oportunidades y mitigar las posibles amenazas que podrían afectar el desempeño de la empresa, gracias a esto se puede lograr cumplir con el objetivo a largo plazo el cual corresponde a la visión que posee la entidad.

A continuación, se enlista los factores externos de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A:

**Tabla 20-3:** Factores externos.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Incorporación de nuevos socios.	1. Escasas oportunidades laborales.
2. Políticas y normas que permiten un funcionamiento adecuado.	2. Incremento al precio del combustible.
3. Promover alianzas estratégicas con empresas privadas.	3. Economía y política inestable del país.
4. Crecimiento poblacional.	4. Inseguridad social.
5. Nuevas tecnologías para la comercialización del servicio.	5. Competencia desleal.

**Fuente:** Compañía Machalexpress S.A.

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

Mediante la matriz de factores externos podemos identificar las oportunidades y amenazas de la compañía Machalexpress S.A para lograr una mejora en el crecimiento y desarrollo empresarial.

### 3.2.13.4 Factores internos

La matriz de factores internos permite analizar la situación interna de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., a través de esta herramienta se logra evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes presentes en la compañía, además permite identificar la relación entre

las áreas en cuestión. Con esta herramienta, podremos desarrollar una estrategia básica que aborde nuestras fortalezas y debilidades, es decir, las áreas en las que debemos mejorar para lograr nuestras metas y misión presentado por Machalexpress SA.

**Tabla 21-3:** Factores internos.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Se encuentra ubicada en un punto concurrido de la ciudad.	1. No posee una base de datos de sus clientes frecuentes.
2. Precio justo por el servicio.	2. Inexistencia de una planificación estratégica.
3. Personal comprometido a brindar un servicio de calidad.	3. Administración ineficiente.
4. Es una compañía legalmente constituida.	4. Falta de capacitación para los socios.
5. Cuenta con una infraestructura correcta para el giro de la compañía.	5. Ausencia de un plan de publicidad y promoción.

**Fuente:** Compañía Machalexpress S.A.

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### **3.2.14 Matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFI – MEFE)**

A través de esta matriz de evaluación de factores internos y externos (MEFI-MEFE) se logrará sintetizar y valorar estrategias empresariales en base a las necesidades de la compañía, los parámetros de calificación de esta matriz son los siguientes:

1. Deficiente
2. Promedio
3. Mayor al promedio
4. Superior

#### **3.2.14.1 Matriz de evaluación de factores externos**

La matriz EFE nos permitirá conocer aspectos indispensables del desarrollo de una planificación estratégica, esta matriz tiene como propósito crear estrategias para la compañía en relación a diferentes ámbitos inmersos de manera permanente en la compañía.

**Tabla 22-3:** Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Incorporación de nuevos socios.	0.13	4	0.52
2. Políticas y normas que permiten un funcionamiento adecuado.	0.1	3	0.3
3. Promover alianzas estratégicas con empresas privadas.	0.1	3	0.3
4. Crecimiento poblacional.	0.07	2	0.14
5. Nuevas tecnologías para la comercialización del servicio.	0.1	3	0.3
<b>Total Oportunidades</b>	<b>0.53</b>	<b>15</b>	<b>1.56</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Escasas oportunidades laborales.	0.07	2	0.14
2. Incremento al precio del combustible.	0.07	2	0.14
3. Economía y política inestable del país.	0.1	3	0.3
4. Inseguridad social.	0.13	4	0.52
5. Competencia desleal.	0.13	4	0.52
<b>Total Amenazas</b>	<b>0.47</b>	<b>15</b>	<b>1.62</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>3.18</b>

**Fuente:** Compañía Machalexpress

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

Al analizar la matriz de pesos de los factores externos, se puede observar que el valor ponderado total es de 3,18 puntos, en donde se ve mayor peso en las amenazas con 1.62 puntos, frente a las oportunidades que alcanza un valor menor con 1.56 puntos, esto releja que la compañía no está utilizando de forma correcta las oportunidades para incrementar su desarrollo, por ello, se determina que el factor externo es negativo y se debe trabajar en él para equilibrar y usar de forma correcta las oportunidades de la compañía Machalexpress S.A y mitigar las amenazas presentes de manera correcta.

### 3.2.14.2 Matriz de evaluación de factores internos

La matriz EFE nos permitirá conocer aspectos indispensables del desarrollo de una planificación estratégica, esta matriz tiene como propósito crear estrategias para la compañía en relación a diferentes ámbitos inmersos de manera permanente en la compañía.

**Tabla 23-3:** Matriz de evaluación de factores internos.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Se encuentra ubicada en un punto concurrido de la ciudad.	0.14	3	0.42
2. Precio justo por el servicio	0.14	3	0.42
3. Personal comprometido a brindar un servicio de calidad.	0.18	4	0.72
4. Es una compañía legalmente constituida.	0.14	3	0.42
5. Cuenta con una infraestructura correcta para el giro de la compañía.	0.14	3	0.42
<b>Total Fortalezas</b>	<b>0.74</b>	<b>16</b>	<b>2.4</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No posee una base de datos de sus clientes frecuentes.	0.1	2	0.2
2. Inexistencia de una planificación estratégica.	0.04	1	0.04
3. Administración ineficiente.	0.04	1	0.04
4. Falta de capacitación para los socios.	0.04	1	0.04
5. Ausencia de un plan de publicidad y promoción.	0.04	1	0.04
<b>Total Debilidades</b>	<b>0.26</b>	<b>6</b>	<b>0.36</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>2.76</b>

**Fuente:** Compañía Machalexpress

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

A través del resultado arrojado por esta matriz podemos observar que el valor total ponderado es de 2,76 puntos, donde el peso mayor recae en las fortalezas de la compañía Machalexpress S.A. con un total de 2.4 puntos frente a las debilidades con un total de 0.36 puntos, lo que significa que el factor interno es favorable y la empresa debe aprovechar de manera idónea haciéndola más competitiva al desarrollarse en el mercado, cabe recalcar que la compañía a pesar de guiarse de

forma empírica ha aprovechado las fortalezas contra sus debilidades, pero también han aparecido diferentes problemáticas a mediano y largo plazo.

### 3.2.15 Matriz de prioridades

**Tabla 24-3:** Matriz de prioridades variables externas.

<b>VARIABLES EXTERNAS</b>		
<b>PESO</b>	<b>CÓD</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>0.24</b>	<b>O1</b>	1. Incorporación de nuevos socios.
<b>0.32</b>	<b>O2</b>	2. Políticas y normas que permiten un funcionamiento adecuado.
<b>0.15</b>	<b>O3</b>	3. Promover alianzas estratégicas con empresas privadas.
<b>0.24</b>	<b>O4</b>	4. Crecimiento poblacional.
<b>0.21</b>	<b>O5</b>	5. Nuevas tecnologías para la comercialización del servicio.
<b>PESO</b>	<b>CÓD</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>0.28</b>	<b>A1</b>	1. Escasas oportunidades laborales.
<b>0.30</b>	<b>A2</b>	2. Incremento al precio del combustible.
<b>0.32</b>	<b>A3</b>	3. Economía y política inestable del país.
<b>0.26</b>	<b>A4</b>	4. Inseguridad social.
<b>0.16</b>	<b>A5</b>	5. Competencia desleal.

**Fuente:** Compañía Machalexpress

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

**Tabla 25-3:** Matriz de prioridades variables internas.

<b>VARIABLES INTERNAS</b>		
<b>PESO</b>	<b>CÓD</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>0.48</b>	<b>F1</b>	1. Se encuentra ubicada en un punto comercial de la ciudad.
<b>0.40</b>	<b>F2</b>	2. Precio justo por el servicio.
<b>0.24</b>	<b>F3</b>	3. Personal comprometido a brindar un servicio de calidad.
<b>0.40</b>	<b>F4</b>	4. Es una compañía legalmente constituida..
<b>0.36</b>	<b>F5</b>	5. Cuenta con una infraestructura correcta para el giro de la compañía.
<b>PESO</b>	<b>CÓD</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>0.16</b>	<b>D1</b>	1. No posee una base de datos de sus clientes frecuentes.
<b>0.12</b>	<b>D2</b>	2. Inexistencia de una planificación estratégica.

<b>0.05</b>	<b>D3</b>	3. Administración ineficiente.
<b>0.08</b>	<b>D4</b>	4. Falta de capacitación para los socios.
<b>0.07</b>	<b>D5</b>	5. Ausencia de un plan de publicidad y promoción.

**Fuente:** Compañía Machalexpress

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### 3.2.16 Matriz FODA

**Tabla 26-3:** Matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se encuentra ubicada en un punto comercial de la ciudad.</li> <li>2. Precio justo por el servicio.</li> <li>3. Personal comprometido a brindar un servicio de calidad.</li> <li>4. Es una compañía legalmente constituida.</li> <li>5. Cuenta con una infraestructura correcta para el giro de la compañía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee una base de datos de sus clientes frecuentes.</li> <li>2. Inexistencia de una planificación estratégica.</li> <li>3. Administración ineficiente.</li> <li>4. Falta de capacitación para los socios.</li> <li>5. Ausencia de un plan de publicidad y promoción.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporación de nuevos socios.</li> <li>2. Políticas y normas que permiten un funcionamiento adecuado.</li> <li>3. Promover alianzas estratégicas con empresas privadas.</li> <li>4. Crecimiento poblacional.</li> <li>5. Nuevas tecnologías para la comercialización del servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasas oportunidades laborales.</li> <li>2. Incremento al precio del combustible.</li> <li>3. Economía y política inestable del país.</li> <li>4. Inseguridad social.</li> <li>5. Competencia desleal.</li> </ol>

**Fuente:** Compañía Machalexpress

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### 3.2.17 Matriz DAFO

**Tabla 27-3:** Matriz de estrategias.

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Se encuentra ubicada en un punto concurrido de la ciudad. F2: Precio justo por el servicio. F3: Personal comprometido a brindar un servicio de calidad. F4: Es una compañía legalmente constituida. F5: Cuenta con una infraestructura correcta para el giro de la compañía.	D1: No posee una base de datos de sus clientes frecuentes. D2: Inexistencia de una planificación estratégica. D3: Administración ineficiente. D4: Falta de capacitación para los socios. D5: Ausencia de un plan de publicidad y promoción.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
O1: Incorporación de nuevos socios. O2: Políticas y normas que permiten un funcionamiento adecuado. O3: Promover alianzas estratégicas con empresas privadas. O4: Crecimiento poblacional. O5: Nuevas tecnologías para la comercialización del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear convenios con empresas privadas, centros comerciales, hoteles, entidades educativas.</li> <li>• Ofrecer un servicio seguro y rápido que cubra la extensión del mercado.</li> <li>• Aprovechar la tecnología para la comercialización del servicio e ingresar a nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para la mejora de gestión, competitividad y desarrollo de la compañía.</li> <li>• Generar convenios con proveedores de repuestos de vehículos y talleres mecánicos.</li> <li>• Capacitar al personal de la compañía para procurar la continua mejora del servicio.</li> <li>• Diseñar un plan de promoción y publicidad del servicio a nivel local.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
A1: Escasas oportunidades laborales. A2: Incremento al precio del combustible. A3: Economía y política inestable del país. A4: Inseguridad social. A5: Competencia desleal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar calidad en el servicio con vehículos en óptimas condiciones mecánicas.</li> <li>• Desarrollar un sistema de seguridad que vele por los clientes y socios contra la delincuencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar a la competencia y mejorar nuestro servicio para satisfacer las necesidades a los demandantes y posicionarnos en su mente.</li> <li>• Implementar redes sociales actualizadas basadas en las necesidades de la compañía.</li> </ul>

**Fuente:** Compañía Machalexpress

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### **3.2.18 Estrategias empresariales.**

Luego de desarrollar el análisis de la matriz de estrategias o matriz de estrategias se logró establecer las siguientes estrategias a realizarse en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., con el objetivo de optimizar la gestión administrativa para que permita la mejora en la toma de decisiones oportunas que garanticen la permanencia de la compañía en los próximos años, mismas que se detallan a continuación:

1. Crear convenios con empresas privadas, centros comerciales, hoteles, entidades educativas.
2. Ofrecer un servicio seguro y rápido que cubra la extensión del mercado.
3. Aprovechar la tecnología para la comercialización del servicio e ingresar a nuevos mercados.
4. Definir un plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para la mejora de gestión, competitividad y desarrollo de la compañía.
5. Generar convenios con proveedores de repuestos de vehículos y talleres mecánicos.
6. Capacitar al personal de la compañía para procurar la continua mejora del servicio.
7. Diseñar un plan de promoción y publicidad del servicio a nivel local.
8. Ofertar calidad en el servicio con vehículos en óptimas condiciones mecánicas.
9. Desarrollar un sistema de seguridad que vele por los clientes y socios contra la delincuencia.
10. Observar a la competencia y mejorar nuestro servicio para satisfacer las necesidades a los demandantes y posicionarnos en su mente.
11. Implementar redes sociales actualizadas basadas en las necesidades de la compañía.

### **3.2.19 Direccionamiento estratégico**

#### **3.2.19.1 Misión**

En la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. no existe una misión definida que le identifique y le sirva de guía a quienes constituyen la empresa para alcanzar sus objetivos y le permita cumplir las perspectivas que desea alcanzar. Al ser la misión la razón de ser de toda empresa, en conjunto con el gerente de la compañía se diseñó la misión mediante la resolución de las siguientes preguntas para la creación de una correcta misión acorde a la actividad económica de la compañía.

**Tabla 28-3:** Construcción de la misión de la compañía Machalexpress S.A.

¿Qué hace la empresa?	La compañía Machalexpress se dedica a la prestación del servicio de transporte ejecutivo.
¿Cómo lo hace?	Con personal calificado, precios justos y calidad de excelencia.
¿En base a qué criterio?	El precio y la calidad del servicio.
¿Para qué lo hace?	Para expandirse en el mercado, satisfacer al cliente e incrementar su rentabilidad.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

### **MISIÓN PROPUESTA**

Ofrecer seguridad a la ciudadanía del cantón Machala, con choferes profesionales predispuestos a brindar un servicio de transporte eficiente, rápido y confiable que garantice una atención de calidad, alcanzando la preferencia y confianza de los clientes.

#### *3.2.19.2 Visión*

La compañía Machalexpress S.A no cuenta con una visión definida que les permita tener una percepción de cómo quiere verse o distinguirse en un futuro a largo plazo acorde a sus capacidades en relación con las oportunidades, la visión es el objetivo macro de todas las empresas, de aquí parten los objetivos para lograr alcanzarla, para la creación de una visión adecuada se respondieron a las siguientes interrogantes:

#### **¿Qué logros desea alcanzar?**

Ser una compañía de transporte ejecutivo líder en el mercado.

### **¿Qué estrategias desea implementar?**

Estrategias con enfoque en la calidad del servicio, el precio y el beneficio de la compañía.

### **¿Qué quiere hacer la compañía?**

Incrementar la cantidad de clientes y distinguirse por brindar seguridad mediante un servicio de calidad y confianza.

### **¿Qué necesidades y expectativas podría satisfacer?**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio seguro en el que el usuario pueda llegar a su destino en excelentes condiciones con el compromiso de choferes éticos para lograr ser competitivos a nivel cantonal.

### **¿Qué tipo de personal necesitará para alcanzar sus expectativas?**

Un personal ético y responsable que permita ser competitivos en el mercado y comprometido en laborar en beneficio de la compañía.

### **Ámbito de mercado**

Ciudad de Machala. Aspiramos ser una compañía con servicio de calidad garantizando:

- **La atención al cliente:** Alcanzar un mejor rendimiento laboral mediante capacitaciones que sean de gran interés para los socios de la compañía para poder lograr un servicio de calidad por el beneficio de sus clientes.

### **VISIÓN PROPUESTA**

Para el año 2026, ser una compañía de transporte ejecutivo líder en el sector transportista, siendo considerada la opción más segura y eficaz de transporte en la ciudad de Machala, procurando mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

#### **3.2.20 Creación de objetivos**

Dada la inexistencia de una debida planificación estratégica la compañía Machalexpress S.A. no cuenta con objetivos claros definidos, mismos que sirven de apoyo para preservar su posición en el mercado diferenciándose de la competencia.

#### **Objetivo general**

Ofrecer un servicio de calidad y seguridad cumpliendo las necesidades de nuestros clientes que son la primacía de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A y así lograr su fidelidad.

#### **Objetivos operacionales**

- Implementar la misión y visión de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A para el periodo 2021-2026.
- Desarrollar la planificación estratégica propuesta para la compañía Machalexpress S.A. en los próximos 5 años.
- Puntualizar las políticas para el cumplimiento de la gestión administrativa en la compañía.

#### **Objetivos a corto plazo**

- Reestructurar los procedimientos internos de la compañía.
- Contar con una imagen empresarial en la web y redes sociales.
- Crear un programa de seguimiento a los clientes fijos de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.
- Contar con un personal con experiencia y competente en los próximos 5 años.

- Realizar programas para capacitar a los trabajadores.
- Implementar nueva tecnología que satisfaga la demanda del mercado.

### **Objetivos a largo plazo**

- Elaborar alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas.
- Posicionar a la compañía en el mercado local en los próximos 5 años.
- Ser reconocidos por ofrecer a los clientes un servicio seguro y de calidad.

#### **3.2.21 Creación de las políticas**

La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A no cuenta con políticas o normas, las políticas son herramientas que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, por ello se propone realizar políticas necesarias para las distintas áreas de la compañía que dirijan a los colaboradores hacia un mejor desarrollo en consecución de los objetivos propuestos.

- Ofrecer un servicio de calidad al cliente desde que solicita la unidad, asegurándonos de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio para que vuelva a utilizar el servicio de transporte que ofrecemos cuando lo requiera.
- Revisar el crecimiento del mercado mes a mes para acordar las estrategias diseñadas por la empresa.
- La compañía laborará en base y en conformidad de la participación democrática.
- Revisar las condiciones de las unidades de transporte semestralmente procurando el bienestar de los clientes y socios.
- Se atenderá a los usuarios de manera personalizada acorde a la filosofía empresarial fijada en la compañía.
- Brindar un servicio de calidad para fidelizar a los clientes y ganar preferencia en el mercado.
- Los socios deberán cancelar puntualmente su aporte mensual.
- Trabajar con un ambiente laboral óptimo para que nuestros socios realicen sus actividades.
- Impulsar la igualdad a través del cumplimiento de las obligaciones y derechos de los socios.
- Semestralmente capacitar al personal y socios en aspectos como: educación vial, salud visual, mantenimiento del medio ambiente, y servicio al cliente con el fin de evitar accidentes que pongan en peligro la integridad de los clientes y mejorar la experiencia del pasajero a través de un buen trato.

### 3.2.22 Valores corporativos

La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A considera los valores corporativos como creencias que forman parte fundamental de sus colaboradores, estos establecen el comportamiento y conducta de sus socios.

La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A se propone los siguientes valores:



**Figura 9-3:** Valores corporativos de la compañía Machalexpress S.A.

**Fuente:** Compañía Machalexpress

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

#### ➤ **Respeto**

El respeto es fundamental en toda empresa, debe existir entre colaboradores, socios y clientes en todas las actividades realizadas, en la manera de pensar, religión, edad o género y de igual manera los socios deben respetar las normas de la compañía.

#### ➤ **Superación continua**

Mantenerse atentos a la vanguardia en habilidades profesionales y estar siempre actualizados en innovación tecnológica.

➤ **Justicia**

Es el principio de obra y juzgar en base a la verdad con el fin de otorgar lo que le corresponde a cada uno como solución para resolver los conflictos en una compañía.

➤ **Trabajo en equipo**

Todos los miembros de la compañía deben trabajar con el fin de alcanzar el mismo objetivo de la compañía.

➤ **Compromiso**

Es el principio que todo colaborador de una compañía debe cumplir al realizar una actividad laboral, ejecutando su trabajo eficientemente y en los tiempos requeridos por las autoridades para así lograr la eficacia de la compañía.

➤ **Honestidad**

Este valor se aplica a la hora de interactuar con el cliente y con los colaboradores de la compañía con el objetivo de transmitir credibilidad, confianza y siendo justos sin importar las diferencias con todos los clientes.

➤ **Responsabilidad**

Es un principio indispensable en los colaboradores de la compañía que se debe reflejar en su entorno laboral y a su vez hacer frente a las consecuencias de su labor.

**Tabla 29-3:** Valores en el campo de acción.

<b>Valores</b>	<b>Campo de acción</b>
<b>Respeto</b>	Correcto comportamiento entre socios y hacia los clientes.
<b>Superación continua</b>	Actualizados en innovación tecnológica y a la vanguardia en habilidades profesionales.
<b>Justicia</b>	Cumplimiento de los reglamentos y leyes establecidos por las entidades de control.

<b>Trabajo en equipo</b>	Todos los socios deben trabajar por el mismo objetivo de la compañía.
<b>Compromiso</b>	Ofrecer el mejor servicio de transporte ejecutivo a la ciudad de Machala.
<b>Honestidad</b>	Propulsión de confianza y seguridad en el entorno laboral.
<b>Responsabilidad</b>	Los socios tienen la responsabilidad de desarrollar sus actividades de forma eficiente y eficaz, ofreciendo un excelente servicio.

Fuente: Compañía Machalexpress

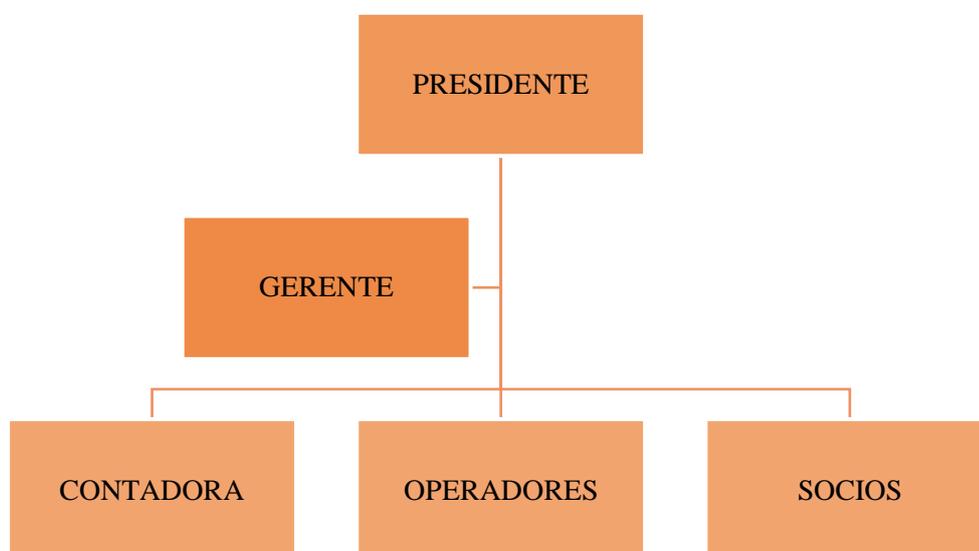
Elaborado por: Loayza, D. 2021

### 3.2.23 Organigrama estructural

El organigrama es indispensable en una compañía dado que permite observar de forma sencilla la representación gráfica de los niveles de jerarquía existentes permitiendo el análisis de funciones. Las principales ventajas que genera la ejecución de un organigrama son:

- Áreas de la compañía correctamente definidas.
- Aporta a llevar el desarrollo de la compañía de manera ordenada.
- Forma un orden disciplinario dentro de la compañía.

La compañía Machalexpress S.A. no presenta un organigrama definido por lo que propone agregar el siguiente:



**Figura 10-3:** Estructura organizativa de la compañía Machalexpress S.A.

Fuente: Compañía Machalexpress

### **3.2.24 Descripción de las unidades administrativas**

#### **Presidente**

Es el responsable de ejecutar los procesos administrativos como: dirigir, controlar, organizar y proyectar los procesos de gestión de calidad, ventas y producción de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

#### **Gerente**

Es el responsable de estar pendiente del departamento de producción y tiene la potestad de sustituir al presidente en el caso de no estar presente en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

#### **Contadora**

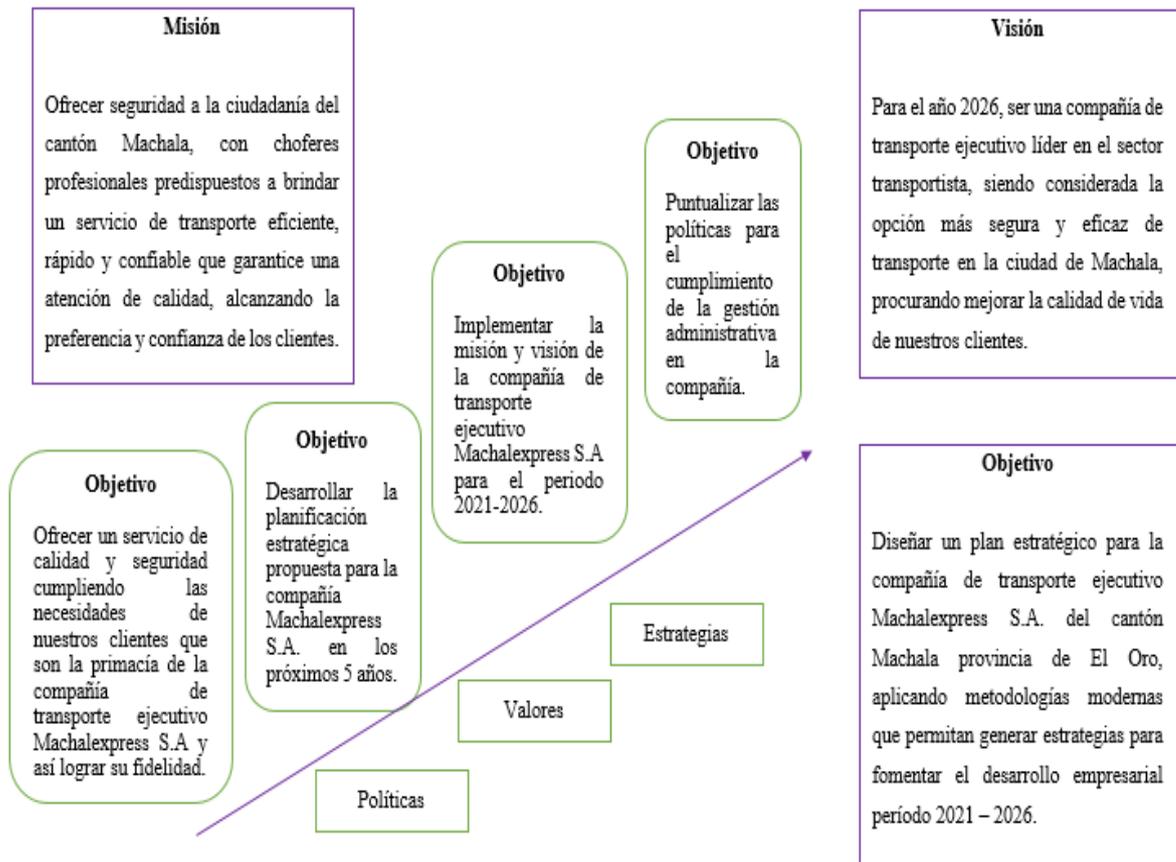
Es la responsable de interpretar y dirigir la contabilidad de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., con el objetivo de realizar informes necesarios que sirvan al presidente y al gerente para la toma de decisiones.

#### **Operador**

Es el encargado de la atención al cliente, distribuye al personal a través de la radio para cubrir las solicitudes de unidades, recibe y redacta oficios del presidente y gerente de la compañía para mantener una agenda y documentos organizados.

### **3.2.25 Sistema estratégico**

La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A, se desarrolla en u ambiente en continuo crecimiento económico, social y tecnológico, por ello se considera oportuno aplicar estrategias para la mejora continua de la compañía en gestión del servicio, eficiencia y eficacia, lo que ha dado apertura a diseñar un sistema estratégico para el avance de la compañía.



**Figura 11-3:** Propuesta de mapa estratégico para la compañía Machalexpress S.A.

**Fuente:** Compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021.

### 3.2.26 Alineamiento estratégico

Tras el análisis de la recolección de información a través de la matriz FODA se diseñó estrategias empresariales a llevar a cabo dentro de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos, seguidamente se pormenoriza el alineamiento estratégico para la compañía, en donde se logra constatar algunos aspectos de suma importancia de ejecución de cada una de las estrategias planteadas.

**Tabla 30-3:** Sistema de gestión y control estratégico.

<b>N°</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
<b>E1</b>	Crear convenios con empresas privadas, centros comerciales, hoteles, entidades educativas.	Presidente y Gerente General de la compañía.	Compañía Machalexpress	Número de convenios realizados.
<b>E2</b>	Ofrecer un servicio seguro y rápido que cubra la extensión del mercado.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Informe de estudio de mercado.
<b>E3</b>	Aprovechar la tecnología para la comercialización del servicio e ingresar a nuevos mercados.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Estados financieros.
<b>E4</b>	Definir un plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para la mejora de gestión, competitividad y desarrollo de la compañía.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Porcentaje de aplicación de la planificación estratégica.
<b>E5</b>	Generar convenios con proveedores de repuestos de vehículos y talleres mecánicos.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Número de convenios realizados.
<b>E6</b>	Capacitar al personal de la compañía para procurar la continua mejora del servicio.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Número de personas capacitadas.
<b>E7</b>	Diseñar un plan de promoción y publicidad del servicio a nivel local.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Porcentaje de participación de la compañía en el mercado.
<b>E8</b>	Ofertar calidad en el servicio con vehículos en óptimas condiciones mecánicas.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Informe de revisión de unidades.

<b>E9</b>	Desarrollar un sistema de seguridad que vele por los clientes y socios contra la delincuencia.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Informe de seguridad.
<b>E10</b>	Observar a la competencia y mejorar nuestro servicio para satisfacer las necesidades a los demandantes y posicionarnos en su mente.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Informe de estudio de mercado.
<b>E11</b>	Implementar redes sociales actualizadas basadas en las necesidades de la compañía.	Gerente General	Compañía Machalexpress	Número de visitas al sitio web empresarial.

**Fuente:** Compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021.

Con la realización detallada del alineamiento estratégico se defiende el llevar a cabo de las estrategias propuestas para la compañía, se consideró el costo de las mismas en su ejecución, con el propósito de avalar la validez de las estrategias y un progreso continuo a la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. y así producir y comercializar el servicio de transporte.

### ***3.2.27 Presupuesto estimado para el desarrollo de la planificación estratégica***

El presupuesto presentado a continuación es un estimado de la inversión para la ejecución de las estrategias propuestas en el desarrollo de la planificación estratégica propuesta para la compañía de transporte ejecutiva Machalexpress S.A. en un determinado período.

**Tabla 31-3:** Presupuesto.

<b>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EJECUTIVO MACHALEXPRESS S.A.</b>		
<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Crear convenios con empresas privadas, centros comerciales, hoteles, entidades educativas.	200.00	
Ofrecer un servicio seguro y rápido que cubra la extensión del mercado.	300.00	
Aprovechar la tecnología para la comercialización del servicio e ingresar a nuevos mercados.	350.00	
Definir un plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para la mejora de gestión, competitividad y desarrollo de la compañía.	680.00	
Generar convenios con proveedores de repuestos de vehículos y talleres mecánicos.	50.00	
Capacitar al personal de la compañía para procurar la continua mejora del servicio.	1800.00	
Diseñar un plan de promoción y publicidad del servicio a nivel local.	600.00	
Ofertar calidad en el servicio con vehículos en óptimas condiciones mecánicas.	550.00	
Desarrollar un sistema de seguridad que vele por los clientes y socios contra la delincuencia.	500.00	
Observar a la competencia y mejorar nuestro servicio para satisfacer las necesidades a los demandantes y posicionarnos en su mente.	900.00	
Implementar redes sociales actualizadas basadas en las necesidades de la compañía.	200.00	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 6130.00</b>

**Fuente:** Compañía Machalexpress S.A

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

Para la planificación estratégica la compañía Machalexpress S.A. necesita un presupuesto estimado de \$6130,00 dólares americanos, el cual se ejecutará con el objetivo de mejorar la administración, sus estrategias y por ende resaltar su crecimiento dentro del mercado en los años próximos.

### 3.2.28 Cronograma de ejecución de las estrategias

**Tabla 32-3:** Cronograma de ejecución de estrategias.

N°	ESTRATEGIAS	AÑOS				
		1	2	3	4	5
E1	Crear convenios con empresas privadas, centros comerciales, hoteles, entidades educativas.		X	X	X	X
E2	Ofrecer un servicio seguro y rápido que cubra la extensión del mercado.	X	X	X	X	X
E3	Aprovechar la tecnología para la comercialización del servicio e ingresar a nuevos mercados.	X	X	X	X	X
E4	Definir un plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para la mejora de gestión, competitividad y desarrollo de la compañía.	X				
E5	Generar convenios con proveedores de repuestos de vehículos y talleres mecánicos.			X	X	X
E6	Capacitar al personal de la compañía para procurar la continua mejora del servicio.	X		X		X
E7	Diseñar un plan de promoción y publicidad del servicio a nivel local.	X	X	X	X	X
E8	Ofertar calidad en el servicio con vehículos en óptimas condiciones mecánicas.		X	X	X	X
E9	Desarrollar un sistema de seguridad que vele por los clientes y socios contra la delincuencia.			X	X	X
E10	Observar a la competencia y mejorar nuestro servicio para satisfacer las necesidades a los demandantes y posicionarnos en su mente.	X	X			
E11	Implementar redes sociales actualizadas basadas en las necesidades de la compañía.	X				

**Fuente:** Compañía Machalexpress S.A

**Elaborado por:** Loayza, D. 2021

Mediante la tabla expuesta se proyecta un cronograma de cumplimiento de las estrategias propuestas en los próximos 5 años para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.

### 3.2.29 Desarrollo de la planificación estratégica

La materialización de la implementación de una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., es la figura más importante de la propuesta dado que se ha logrado efectuar el diagnóstico y el direccionamiento estratégico para la compañía, esto permite ejercer un ambiente de trabajo para la apropiada toma de decisiones.

Se realizó la planificación estratégica mediante objetivos, metodologías y planes, etc. Para poder definir los siguientes aspectos:

- Misión y visión
- Objetivos
- Políticas
- Valores corporativos
- Perspectivas
- Metas
- Presupuesto estimado

### ***3.2.30 Impacto de las estrategias y proyectos en la compañía.***

A través de la aplicación del desarrollo de una planificación estratégica en la compañía Machalexpress S.A. se espera potenciar el área operativa y administrativa, obteniendo una mejor rentabilidad y reconocimiento en el mercado plasmando una notable diferencia entre la competencia, se pretende también que mediante la ejecución mejore la correcta toma de decisiones y el desarrollo empresarial de la mano con la filosofía determinada para el alcance de los objetivos y metas propuestas.

Los socios de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A se sentirán alentados y responderán a sus actividades laborales de manera eficiente aportando al cumplimiento de los objetivos programados y los clientes se verán beneficiados al recibir un servicio de calidad utilizando los valores determinados para la compañía.

## CONCLUSIONES

- A través de la entrevista y encuestas realizadas a los empleados y socios de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A., se pudo finiquitar que la compañía desde su constitución no presenta una planificación estratégica determinada, no crearon una visión a largo plazo y una misión que se ejecute día tras día y sea usada como motivación para los socios, y del mismo modo la carencia de objetivos estratégicos bien definidos. La ausencia de misión, visión, objetivos, metas, estrategias, planes, provocan que se genere una desorganización externa en la compañía y desfavorezca el entorno laboral externo dificultando la toma de decisiones a fin de la mejora de la compañía.
- En el presente trabajo de titulación se identificó la situación actual de la compañía a través de técnicas, instrumentos y herramienta donde se identificaron las ventajas y desventajas que se presentaban la misma, y de esta forma se recopiló información útil y necesaria para construir una planificación estratégica que contribuya a las necesidades y realidad de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.
- En el desarrollo de la matriz FODA se tomó en cuenta los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades), donde se logró determinar el problema y definir estrategias que contribuyan en el crecimiento empresarial de la misma a largo plazo, además de enfatizar el desarrollo empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar el proyecto del desarrollo de una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A, dado que mediante los estudios realizados vinculado en el ámbito financiero y económico generó valores positivos ocasionando rentabilidad para la compañía, esto permitirá crear plazas de empleo nuevas beneficiando al desarrollo de la ciudad de Machala.
- Se recomienda a la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A realizar un análisis FODA periódicamente que le permita saber cuáles son sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades en el tiempo y así servirse de sus fortalezas y oportunidades para elaborar planes estratégicos basados en técnicas y herramientas que les permita enfrentarse a las debilidades y amenazas que se descubran en la compañía.
- La persona encargada de llevar a cabo la implementación del plan estratégico en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A, deberá analizar el desarrollo y cumplimiento del mismo, a tal punto de contribuir con el crecimiento empresarial, mejorando sus niveles de rentabilidad. Además, deberá realizar periódicamente la matriz FODA para descubrir o mejorar las fallas aun existentes encaminándolos al éxito y sobre todo para transformar la visión usual con el propósito de realizar eficientemente todo lo definido en el desarrollo de una planificación estratégica en el periodo 2021 -2016.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alpizar, M. (2018). *La gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectiva del Ministerio de Educación Superior y su red de instituciones*. Revista Cubana De Finanzas Y Precios, II, 97-108. Obtenido de Revista Cubana De Finanzas Y Precios, 2(2).
- Álvarez, C. (2021). *Definición de Misión*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/mision/>
- Alveiro, C. (2017). *Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. visión de futuro*.
- Amaluiza, C. (2010). *Como diseñar un plan de negocios*. Primera Edición. . BUENOS AIRES.
- Amendola, L. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. En L. Amendola, *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos* (págs. 143-144). Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Andbank. (15 de Julio de 2015). *Las 4 claves de la planificación financiera: objetivos, plazos, presupuesto y control de las decisiones*. Obtenido de <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/>
- Arango, Á. (2014). *Importancia de un estudio técnico de un proyecto*. Guatemala. Obtenido de [https://www.academia.edu/8770204/IMPORTANCIA\\_ESTUDIO\\_T%C3%89CNICO](https://www.academia.edu/8770204/IMPORTANCIA_ESTUDIO_T%C3%89CNICO)
- Argudo, C. (2017). *Los objetivos empresariales*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/objetivos>
- Barandiaran, X. (1 de Septiembre de 2015). *Planificación estratégica y gestión de proyectos*. Obtenido de <https://xabier.barandiaran.net/2015/09/01/planificacion-estrategica-y-gestion-de-proyectos/>
- Bernal. (2015). *En Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Bombon, C. (2010). *La planificación estratégica y su incidencia en las ventas de la empresa Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato*. (Tesis de Ingeniería). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Carrasco, M. (2015). *En Diseño de un modelo Administrativo* .
- Carretero, A. (2015). *Mapas de competitividad internacional del limón (2002-2010)*. (U. d. Almería, Ed.) Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/278300885\\_Mapas\\_de\\_competitividad\\_internacional\\_del\\_limon\\_2002-2010](https://www.researchgate.net/publication/278300885_Mapas_de_competitividad_internacional_del_limon_2002-2010)
- Carrillo, G. (2015). *LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17997/1/T3130i.pdf>

- CEPAL. (2015). En Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/MANUAL\\_MODULO\\_1.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/MANUAL_MODULO_1.pdf)
- Cerem Comunicación. (2016). ¿CÓMO SABER SI UNA EMPRESA TIENE “VRIO”? Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/como-saber-si-una-empresa-tiene-vrio>
- Contreras Sierra, E. R. (Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Brranquilla, Colombia: Pensamiento & Gestion. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Córdova Padilla, M. (2016). Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Corredor, J. (2001). La Planificación Estratégica (Cuarta ed.). Venezuela: Editores Vadell Hermanos.
- Cruz, M. O. (30 de Abril de 2015). Obtenido de Guía de entrevista y de observación: [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/)
- David, F. (2003). Administración estratégica. Mexico: Pearson.
- Eloisa, C. M., & Jhoana, E. L. (2017-2021). PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CAMIONES Y CAMIONETAS “TRACACEM S.A” UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALACALÍ.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica (Primera ed.). Machala, El Oro, Ecuador: Editorial UTMACH.
- Espín, & Correa. (2017). PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CAMIONES Y CAMIONETAS “TRACACEM S.A” UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALACALÍ, PERIODO 2017-2021. TESIS DE INGENIERIA. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, QUITO.
- Espín, & Correa. (2017). Propuesta de planificación estratégica para la compañía de transporte de camiones y camionetas “tracacem s.a” ubicada en la parroquia de calacalí, periodo 2017-2021. Tesis De Ingeniería. Universidad Central Del Ecuador, Quito.
- Federico. (2021). Estudio Financiero. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>
- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Calí, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Revista Espacios, 38(52), 16. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, I. (9 de Noviembre de 2017). Definición de Visión empresarial. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/vision-empresarial>

- García, J., Dura, S., Cedeño, E., & Prieto, R. (2017). Proceso de planificación estratégica. *Espacios*, 7.
- Gómez, A. (2015). III. Estudio económico-financiero. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap3.pdf>
- Gonzales, F. (2018). Formulación, ejecución y evaluación de las estrategias. Instituto americano para la agricultura, 20.
- Gonzalez Fajardo, F. (7 de Julio de 2014). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Métodos, Técnicas y Buenas prácticas. Obtenido de <http://www.fundacionmadeca.es/images/pdf/curso-verano-planificacion-estrategica-ronda/metodos-tecnicas-buenas-practicas-planificacion-estrategica.pdf>
- Guarderas, I., & Peñafiel, Y. (2017). “planificación estratégica y diseño de un sistema de control. Tesis de ingeniería. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, Guayaquil.
- Gutiérrez, J. F. (2010). Formulación de estrategias en una organización deportiva. En *Educación física y deporte* (2 ed., Vol. 20, págs. 61-67). Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/3313>
- Habermas, J. (1968). *Ciencia y técnica como ideología*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Hernández, L. C. (2017). *Técnicas para la gestión financiera en logística*. MARGE BOOKS.
- Hill, J. &. (2016). En *Administración Estratégica* (8a ed.). (pág. 58). México D.F: McGraw-Hill.
- .
- Interarts. (2012). *Guía de planificación estratégica*. Interarts, 2.
- López, E. (2017). Método Cualitativo. Obtenido de [https://prezi.com/\\_zct9vwatshz/metodo-cualitativo/](https://prezi.com/_zct9vwatshz/metodo-cualitativo/)
- López, M. (Junio de 2013). *Planeación Estratégica*. (M. López, Ed.) *El Buzón de Pacioli*, 2.
- Lopez, M., & Acevez, J. (2017). *Estudio administrativo*. Redalyc.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua\\_a2016\\_cap1-2.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua_a2016_cap1-2.pdf)
- Maldonado Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Buenaño Cabrera, J. (4 de Agosto de 2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. Quito, Pichincha, Ecuador: *Revista Ciencia UNEMI*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6645975.pdf>
- Marketing E-nquest. (2018). *Investigación cuantitativa: qué es y características*. Obtenido de <https://www.e-nquest.com/investigacion-cuantitativa-que-es-y-caracteristicas/>
- Martínez, C. (Septiembre de 2015). *IMPORTANCIA DE LOS VALORES*. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31625/secme-19623.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Montoya, C. A. (Diciembre de 2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. 15(12). Misiones, Argentina: Visión de Futuro. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Much. (2015). En Planeación Estratégica El Rumbo hacia el éxito. Trillas. (pág. 13).
- Munch. (2015).
- Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J., & Santana, L. (2015). Proyectos. Obtenido de Formulación y criterios de evaluación.
- Najera, J. (2018). Planificación estratégica. 593, 2-4.
- Neira, A. (2018). estudio administrativo y ambiental. Espacios, 6.
- Olivares Valentín, J. A. (Diciembre de 2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. Monterrey, México. Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-EjecucionDeLaEstrategiaClaveParaElExitoEmpresarial-4106559.pdf>
- Osterwalder, A. (2011). Gestión del Modelo de Negocios. México. Recuperado el 2021
- Peralta, K., & Lindao, M. (2010). Diseño de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard y planeación estratégica a una empresa de servicios dedicada al hospedaje, al norte de Guayaquil. Tesis de ingeniería. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2013). Definición de finanzas. Obtenido de <https://definicion.de/finanzas/>
- Pimentel, L. (1999). Planificación estratégica.
- Pimentel, S. (2014). Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Ciencia y Sociedad, 6-8.
- Ponce, H. (2017). Matriz FODA. enseñanza e investigación en psicología , 117Ç.
- Porter, M. E. (Diciembre de 2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Quiroa, M. (2021). Análisis VRIO. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>
- Raffino, E. (17 de Julio de 2020). Obtenido de Planeación Estratégica: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Roche, F. P. (2005). Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas (Cuarta ed.). Paidotribo. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qYKvdeXgbjgC&oi=fnd&pg=PA51&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=eGEuEfqwkl&sig=GfSj6K8XmyGZr syQOeShIS0PkYo#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

- Rodríguez, J. C., & Gómez, M. (2017). *Gestión, Proceso De Modelado En Economía Y Ciencias De La Gestión*. Miguel Angel Porrua.
- Roldán, P. N. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- ROSALES. (2016). *En Planeación*. Obtenido de [www.zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com): <http://www.zonaeconomica.com/concepto-planeacion>
- Ruíz, R. (2017). *El método científico y sus etapas*. Obtenido de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://untdfproyectos.files.wordpress.com/2018/04/sapag-2008-preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.pdf>
- Scaramussa, S. (2010). *La contribucion del balanced scorecard como instrumento de gestion estrategica en el apoyo de gerencia. Vision de futuro*.
- SECAP. (2021). *Información Presupuestaria*. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjr6NHWva\\_xAhUkn-AKHWoDCdUQFjAAegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.secap.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2020%2F01%2FLiteralg\\_diciembre2019.pdf&usg=AOvVaw1iz9jq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjr6NHWva_xAhUkn-AKHWoDCdUQFjAAegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.secap.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2020%2F01%2FLiteralg_diciembre2019.pdf&usg=AOvVaw1iz9jq)
- SEMINARIUM. (2021). *Estadísticas*. Recuperado el 2021, de <https://www.seminarium.com.ec/>
- Sevilla, A. (2021). *Fuerzas de Pórtter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Solís, J. (2018). *Planificación estratégica para la carrera de finanzas, período 2018 -2022. TESIS DE INGENIERIA. ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, RIOBAMBA*.
- Solís, J. (2018). *Planificación estratégica para la carrera de finanzas, período 2018 -2022. (TESIS DE INGENIERIA). ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, RIOBAMBA*.
- Uriarte, J. (2020). *Planificación*. Obtenido de *Características*: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Valenzuela, C. (2016). *importancia de la planificacion estrategica en las empresas*. Bogota.

- Valle, B. (2020). Desarrollo de una planificación estratégica para la Compañía de Taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. Transplayasa, Período 2020-2025. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14326/1/22T0567.pdf>
- Velarde Velasco, E. (2015). Estrategias: FA, FO, DA y DO. Obtenido de [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2015F\\_ADM475\\_12\\_53004.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2015F_ADM475_12_53004.pdf)
- Vera, A. A. (2015). Metodología de la investigación. Sevilla: Athenaica Ediciones Universitarias.
- Yáñez, C. V., Silva, V., Pacheco, M., & Tapia, E. (21 de Julio de 2020). Lideres. Obtenido de Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-perduran-adaptan-rapidez-lideres.html>
- Yehezkel, D. (1990). Enfrentando el futuro. México. Obtenido de [https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf-\\_planificacion\\_del\\_desarrollo\\_-\\_pag.-web-11-15.pdf](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_planificacion_del_desarrollo_-_pag.-web-11-15.pdf)
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). Técnicas para Investigar (Vol. 2). Argentina: Editorial Brujas.
- Závala, L. (5 de Julio de 2021). Entrevista al Gerente de Machalexpress S.A. (D. Loayza, Entrevistador)

**ANEXOS**

**ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EJECUTIVO MACHALEXPRESS S.A.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS – OCTAVO SEMESTRE**

- 1. ¿Durante cuánto tiempo ha sido gerente en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

---

---

---

---

- 2. ¿A qué se dedica la compañía Machalexpress S.A.?**

---

---

---

---

- 3. ¿Cuenta con una planificación estratégica la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

---

---

---

---

**4. ¿Cree usted que es indispensable que su compañía cuente con una filosofía empresarial bien definida?**

---

---

---

---

**5. ¿Cree usted que es fundamental y necesario establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo?**

---

---

---

---

**6. ¿Considera que es necesario que la compañía establezca una misión y visión institucional que aporte al progreso empresarial?**

---

---

---

---

**7. ¿Qué tipo de problemas internos y externos ha identificado en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

---

---

---

---

**8. ¿La compañía que usted dirige posee políticas y valores corporativos establecidos?**

---

---

---

---

**9. ¿La compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. toma decisiones en base a estrategias empresariales bien definidas?**

---

---

---

---

**10. ¿Cómo considera usted el crecimiento de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

---

---

---

---

**11. ¿De qué manera considera la gestión administrativa en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

---

---

---

---

**12. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un personal capacitado y calificado de acuerdo a su área de desempeño?**

---

---

---

---

**13. ¿Están conformes los socios de la compañía con la rentabilidad obtenida anualmente?**

---

---

---

---

**14. ¿Qué objetivos se ha planteado la compañía desarrollar a corto, mediano y largo plazo?**

---

---

---

---

**15. ¿Cuáles son los aspectos más destacados que contribuyen en el desarrollo de una gestión administrativa eficiente y eficaz en la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

---

---

---

---

**16. ¿Cree usted que es fundamental desarrollar una planificación estratégica para la compañía Machalexpress que permita mejorar la gestión administrativa y la toma correcta de decisiones?**

---

---

---

---

**ANEXO B ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
EJECUTIVO MACHALEXPRESS S.A.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS – OCTAVO SEMESTRE**

**Pregunta 1.- ¿La compañía Machalexpress cuenta con una planificación estratégica establecida?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Pregunta 2.- ¿Piensa usted que la falta de una planificación estratégica afecta la gestión administrativa y desarrollo empresarial de la empresa?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Pregunta 3.- ¿Usted considera que la implementación de un direccionamiento estratégico (misión visión, valores, políticas) permitirá un mayor crecimiento y desarrollo de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Pregunta 4.- ¿La compañía Machalexpress cuenta con una estructura organizacional establecida?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Pregunta 5.- ¿La compañía realiza capacitaciones constantes para el mejoramiento de su desempeño laboral?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Pregunta 6.- ¿Usted considera que es importante la implementación de una planificación estratégica para la compañía Machalexpress?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Pregunta 7.- ¿Dentro de la empresa se hace controles a la gestión operativa y administrativa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Pregunta 8.- ¿De las siguientes alternativas seleccione cuáles son los principales problemas que usted considera que afectan la gestión y crecimiento de la compañía?**

Falta de control \_\_\_\_\_ Inexistencia de misión y visión \_\_\_\_\_

Falta de planificación \_\_\_\_\_ Atención al cliente deficiente \_\_\_\_\_

**Pregunta 9.- ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A.?**

Excelente \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

**Pregunta 10.- ¿Cree usted que es necesario desarrollar una planificación estratégica que permita la mejora de la gestión administrativa y crecimiento de la compañía?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_