PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATEGICO PARA MINIMIZAR LA COMPETITIVIDAD DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO NACIONAL E INTERNACIONAL GARHINAIN S.A.

GABRIELA NICOLE GARZÓN MENA

DIRECTOR: ING. RODRIDO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

SUBLÍNEA: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL.

QUITO, DICIEMBRE – 2023

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Fernando Saltos Mosquera, MBA.

LECTORES

DEDICATORIA

Primeramente dedico este trabajo a Dios y a la Virgen de las Mercedes por haberme guiado durante todo este tiempo, por darme la sabiduría para culminar el presente proyecto con éxito.

A mis amados padres Marco y Lourdes por su dedicación, cuidados y amor, son el pilar fundamental en mi vida, por siempre confiar en mí, pero sobre todo por la gran inversión que hicieron para convertirme en una gran profesional.

A mi abuelita Tomasita que ya no está presente físicamente a mi lado, sé que ella desde el cielo está orgullosa de verme lograr uno de mis sueños y a mi abuelita Emperatriz que me ha cuidado desde pequeña y ha estado para mí con su bendición incondicional.

A mis hermanos y sobrinas (Verónica, Pablo, Nahomy, Adamary e Isabella) que siempre han estado para mí en todo momento porque nunca falto una palabra de apoyo de su parte.

A José Luis Rodriguez que con su amor y respeto me apoyo en cada momento para nunca descuidar mis estudios y lograr culminarlos.

A Raúl y Karen por su apoyo en cada momento de mi vida para seguir adelante sin rendirme.

GABRIELA NICOLE

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgen de las Mercedes por darme la salud y la sabiduría para afrontar cada uno de los retos que se me presentaron en mi vida, por siempre derramar su bendición en cada uno de mis días para culminar con éxito está linda etapa de mi vida.

Agradezco a mis padres Marco y Lourdes por nunca hacerme faltar el pan de cada día y por ese apoyo incondicional sin esperar nada a cambio porque sin ellos no hubiera sido posible concluir esta gran etapa de mi vida.

Agradezco de una manera especial a mi familia por el apoyo moral para poder llegar hasta este punto de mi vida y culminarlo con éxito.

Agradezco a la persona que me acompaña en este momento tan especial de mi vida, José Luis Rodriguez por su apoyo incondicional en todo momento sin importar las desveladas.

Agradezco al Ing. Rodrigo Saltos director del presente trabajo de titulación por su apoyo incondicional, por la paciencia y sabiduría para guiarme en el transcurso del mismo.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la cual he pasado una de las mejores etapas de mi vida, donde me he formado como una profesional y he conocido personas excepcionales.

GABRIELA NICOLE

INDICE GENERAL

DEDICATORIA III

AGRADECIMIENTOS IV

RESUMEN EJECUTIVO IX

ABSTRACT X

INTRODUCCION 1

Título 1

Planteamiento del problema 1

Formulación del problema 2

Sistematización del problema 2

Objetivos 2

Objetivo general 2

Objetivos específicos 2

Justificación 3

5. Marco teórico de referencia 3

5.1 Marco teórico 3

6. Diseño Metodológico 9

6.1 Tipo de Estudio 9

CAPITULO I ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A. 11

1.1 Antecedentes 11

1.2 Clasificación CIIU 11

1.3 Transporte de carga por carretera 13

1.4 Análisis del entorno externo de la empresa 14

1.4.1 Oportunidades y Amenazas 14

1.4.2 5 Fuerzas de Michael Porter 15

1.4.3 Análisis PEST 21

1.5 Análisis de entorno interno de la empresa 29

1.5.1 Organigrama 29
1.5.2 Análisis de Recursos y Capacidades 33
1.5.3 Cadena de Valor 35
1.5.4 Fortalezas y Debilidades 37
1.5.5 Análisis FODA 37
1.6 Ventaja Competitiva 38
CAPITULO II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A. 40
2.1 Reseña Histórica de la Empresa 40
2.2 Valores 41
2.3 Misión 42
2.4 Visión 42
2.5 Objetivos y Metas 43
2.6 Estrategias 44
2.6.1 Estratégicas genéricas de Porter. 44
2.6.2 Estrategias para mejorar la posición competitiva 46
2.6.3 Matriz FODA 47
CAPITULO III OBJETIVO DEL PLAN OPERATIVO DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A. 49
3.1 Antecedentes 49
3.2 Objetivos del Plan Operativo 50
3.3 Actividades 50
3.4 Requisitos de Personal y Recursos 51
3.4.1 Requisitos de personal 51
3.4.2 Recursos 51
3.5 Presupuesto 52
3.4 Plazos 53
3.5 Matriz Plan Operativo 53

CAPITULO IV CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A. 55
4.1 Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral 55
4.2 Implementación del BSC 56
4.2.1 Perspectiva Financiera 57
4.2.2 Perspectiva del cliente 58
4.2.3 Perspectiva de procesos internos 59
4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento 60
CAPITULO V ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A. 61
5.1 Estado de Situación Financiera 61
5.2 Estados de Resultados 62
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 63
CAPITULO 7 ANEXOS 66
7.1 Autorización de la Empresa 66
7.2 RUC 67
Bibliografía 69

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Niveles del organigrama. 29
Ilustración 2: Organigrama Estructural Garhinain. 30
Ilustración 3: Organigrama Funcional Garhinain. 31
Ilustración 4: Organigrama Posicional Garhinain. 32
Ilustración 5: Cadena de Valor 36
Ilustración 6: Estado de Situación Financiera de Garhinain S.A. 61
Ilustración 7: Estado de Resultados de Garhinain S.A. 62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Amenaza de nuevos competidores. 19
Tabla 2: Análisis FODA. 38
Tabla 3: Matriz FODA. 47
Tabla 4: Presupuesto para el Plan Operativo 52
Tabla 5: Matriz Plan Operativo 54
Tabla 6: Perspectiva Financiera del Balance Scorecard 57
Tabla 7: Perspectiva del cliente del Balance Scorecard 58
Tabla 8: Perspectiva de Procesos Internos del Balance Scorecard 59
Tabla 9: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balance Scorecard 60

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Autorización de la Empresa 66
Anexo 2: RUC de la Empresa 67

RESUMEN EJECUTIVO

Garhinain es una compañía que presta el servicio de transporte de carga pesada por carretera a diferentes fábricas a nivel nacional. Cuenta con 10 años de experiencia en el mercado lo que ha sido un plus ante las demás compañías que prestan el mismo servicio debido a la carga que se transporta.

El objetivo del siguiente trabajo es formular un plan estratégico para la compañía Garhinain S.a. el cual se enfoca en lograr minimizar la competitividad de la compañía de transporte pesado nacional e internacional Garhinain S.A mediante el incremento de nuevas unidades con las cuales se puede obtener una demanda de clientes completamente nueva ofreciéndoles un servicio de calidad y experiencia laboral.

En la actualidad el avance, desarrollo tecnológico sobre todo la competencia exige a las empresas buscar medios que les permita cumplir con sus expectativas, así como la de sus clientes en cuanto a la prestación de servicios que satisfaga sus necesidades; particularmente los planes estratégicos son instrumentos efectivos y eficientes que periten a los directivos y al personal alcanzar los objetivos tanto de las unidades administrativas como empresariales. Es por esto que se realizó diferentes análisis de la situación externa e interna de la compañía para así poder tener una mejor perspectiva de como plantear las estrategias. Por lo expuesto es fundamental que la Compañía de Transporte Pesado Nacional e Internacional GARHINAIN S.A, cuente con instrumentos que ayuden a que el plan estratégico sea más efectivo y eficiente, al uso adecuado de los recursos convergiendo en minimizar la competitividad de la empresa.

PALABRAS CLAVE: EMPRESA / COMPETENCIA/ EXPERIENCIA/ DEMANDA/ ESTRATEGIA

ABSTRACT

Garhinain is a company that provides the service of transporting heavy cargo by road to different factories nationwide. It has 10 years of experience in the market, which has been a plus compared to other companies that provide the same service due to the cargo being transported.

The objective of the following paper is to formulate a strategic plan for the company Garhinain S.A. which focuses on minimizing the competitiveness of the national and international heavy transport company Garhinain S.A by increasing new units with which a completely new customer demand can be obtained, offering them quality service and work experience.

Nowadays, advancement and technological development, especially competition, require companies to seek means that allow them to meet their expectations, as well as those of their clients, in terms of providing services that satisfy their needs; Particularly, strategic plans are effective and efficient instruments that enable managers and staff to achieve the objectives of both administrative and business units. This is why different analyzes of the external and internal situation of the company were carried out in order to have a better perspective of how to propose strategies. For the above reasons, it is essential that the National and International Heavy Transport Company, GARHINAIN S.A, has instruments that help make the strategic plan more effective and efficient, to the appropriate use of resources, converging on minimizing the competitiveness of the company

INTRODUCCION

Título

Plan estratégico para minimizar la competitividad de la compañía de transporte pesado nacional e internacional Garhinain S.A.

Planteamiento del problema

Compañía de Transporte Pesado Nacional e Internacional GARHINAIN S.A.; fue fundada en el año 2014 en la ciudad de Latacunga se dedica exclusivamente al transporte de carga pesada a nivel nacional sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre tránsito y seguridad vial, sus reglamentos y disposiciones que emitan los organismos competentes.

Garhinain S.A. es una empresa familiar que trabaja con carros propios y otros subcontratados, prestan servicio a INDURA transportando gases medicinales a hospitales, clínicas, Acesco que tiene una amplia gama de materiales de construcción,

Actualmente la ilegalidad de los transportistas informales hace que las empresas prefieran trabajar con los mismos debido a que piden un servicio de calidad a bajos costos, por esto las empresas se ven presionadas para reducir sus costos.

El continuo crecimiento del sector comercial tanto en compañías y transportistas ilegales ha hecho que la competencia que existe en el mercado gane posición ante las demás empresas.

Un plan estratégico permite identificar los recursos que se deben tener en cuenta para alcanzar las metas reduciendo la competencia en el mercado para que la compañía Garhinain eleve su índice de clientes.

Formulación del problema

¿Cómo un plan estratégico ayudara a minimizar la competitividad de la compañía de transporte pesado nacional e internacional Garhinain S.A.?

Sistematización del problema

- ¿Cómo afectado la competencia a la compañía Garhinain S.A.?
- ¿Qué estrategias se podría implementar?
- ¿Garhinain cuenta con un direccionamiento estratégico?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico qué disminuya la competitividad de la compañía de transporte pesado GARHINAIN S.A.

Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de la compañía de transporte pesado GARHINAIN S.A
- Desarrollar un análisis interno y externo de la compañía de transporte pesado GARHINAIN S.A

- Formular el plan estratégico para la compañía de transporte pesado GARHINAIN S.A.

Justificación

Un plan estratégico sirve para disminuir los riesgos que tengan una empresa a corto, mediano y largo plazo. El servicio de transporte es una necesidad básica para el desarrollo productivo, seguirá siendo un servicio de demanda creciente y de servicio social.

Garhinain se dedica exclusivamente al transporte de carga pesada a nivel nacional, misma que proyecta su crecimiento e incremento de unidades de acuerdo con la demanda del servicio de los clientes y nuevos mercados potenciales particulares, empresas e industrias; así como aportar al desarrollo de la matriz productiva del país.

En el siguiente trabajo de investigación se describirá teorías y métodos que permitan diseñar un plan estratégico con decisiones inteligentes para la compañía Garhinain para reducir la competencia y proyectar su crecimiento.

5. Marco teórico de referencia

5.1 Marco teórico

5.1.1 Clasificación CIIU

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico.

La mayoría de los países usan directamente el CIIU o han elaborado clasificaciones nacionales derivadas de ella. En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) adaptó el CIIU en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

Las instituciones del sector industrial y productivo han alineado su gestión a partir de esta clasificación nacional. El Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) trabaja con esta clasificación, alineados a la visión país y la Política Industrial. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017)

5.1.2 Transporte de carga pesada

Según (Melero, 2022), El Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres fija con exactitud qué se considera técnicamente como vehículo pesado. Un vehículo pesado es aquel especialmente acondicionado para el transporte de mercancías cuyo peso máximo autorizado es superior a 6 toneladas y cuya capacidad de carga excede de 3,5 toneladas.

5.1.3 Análisis externo e interno.

Serna (Gomez, 2006), define el análisis interno: “Es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia, es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y la competencia”. Corresponde al estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa.

(Gomez, 2006), señala que es la fuente de sus oportunidades y amenazas, para el efecto tienen que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización, Esta es la tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que ésta cambiando en forma constante y turbulenta. Este análisis contempla todo lo que se puede aprovechar para así también minimizar de las oportunidades o partiendo de ellas, elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para las organizaciones.

5.1.4 Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un análisis que se hace mediante una herramienta, para poder comprender los factores que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo en el mercado y su nivel de competencia en el contexto global; de esta manera se conoce dónde está colocada en ese momento. (Maria Guadalupe, 2019)

Por medio de las cinco fuerzas de Porter se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, independientemente del giro de la organización. (Maria Guadalupe, 2019)

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de clientes.
2. Rivalidad entre las empresas.
3. Amenaza de los nuevos entrantes.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenazas de productos sustitutos.

5.1.5 Análisis PEST

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI. (Martin, 2017)

Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

5.1.6 Cadena de Valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Vargas, 2019)

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Vargas, 2019)

Fue Michael E. Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, quien introdujo el concepto en su libro Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicado en 1985. En él sostenía que la ventaja competitiva se desprende de las actividades que una empresa lleva a cabo al diseñar, producir y entregar su producto. (CERTUS, 2020)

5.1.7 Matriz FODA

El análisis FODA (FODA por sus siglas en español) te permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto específico o de tu plan de negocios general. Con esta herramienta, tu equipo puede planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado. (Raeburn, 2021)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una

estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Talancón, 2006)

5.1.8 Plan Estratégico

El plan estratégico de una empresa es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad. (Torres, 2022)

Un plan estratégico es una herramienta que sirve para definir hacia dónde quiere ir tu organización y qué acciones se realizarán para lograr esos objetivos. Por lo general, un plan estratégico incluirá las declaraciones de visión y misión de tu empresa, tus objetivos a largo plazo (así como tus objetivos anuales a corto plazo) y un plan de acción de los pasos que vas a llevar a cabo para avanzar en la dirección correcta. (Martis, Planificación estratégica para empresas, 2023)

5.1.9 Planeación Estratégica

Para comprender que es la planificación estratégica, es necesario conocer la base de esta, que es la “planeación”. Se puede considerar como la habilidad de ver con anticipaciones las consecuencias de las acciones actuales, es la voluntad de sacrificar recursos y capitales a corto plazo a cambio de recibir mayores beneficios a largo plazo. (Gloria Amboya, Melisa Muñoz, 2018)

Un plan estratégico es una herramienta que sirve para definir hacia dónde quiere ir tu organización y qué acciones se realizarán para lograr esos objetivos. Por lo general, un plan estratégico incluirá las declaraciones de visión y misión de tu empresa, tus objetivos a largo plazo (así como tus objetivos anuales a corto plazo) y un plan de acción de los pasos que vas a llevar a cabo para avanzar en la dirección correcta. (Martis, 2023)

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de Estudio

6.1.1 Trabajo de investigación tipo exploratorio

El siguiente trabajo de investigación es un estudio exploratorio que nos permitirá identificar los diferentes tipos de problemas que tenga la empresa Garhinain partiendo desde el principal que es la competencia que actualmente tiene en el mercado.

La investigación exploratoria se define como una investigación utilizada para investigar un problema que no está claramente definido. Se realiza para tener una mejor comprensión del problema existente, pero no proporcionará resultados concluyentes. Para tal investigación, un investigador comienza con una idea general y utiliza esta investigación como un medio para identificar problemas, que pueden ser el foco de investigaciones futuras. Un aspecto importante aquí es que el investigador debe estar dispuesto a cambiar su dirección sujeto a la revelación de nuevos datos o conocimientos. Esta investigación se lleva a cabo generalmente cuando el problema se encuentra en una etapa preliminar. A menudo se lo conoce

como enfoque de teoría fundamentada o investigación interpretativa, ya que se usa para responder preguntas como qué, por qué y cómo. (Mendez, 2020)

6.2 Tipo de Diseño

6.2.1 Método Deductivo

Para el siguiente trabajo de investigación se ocupará el método deductivo para llegar a una mejor conclusión en base a los objetivos ya planteados y de esta manera mejorar el desempeño de la empresa frente a sus competidores directos e indirectos.

El método deductivo de investigación permite inferir nuevos conocimientos o leyes aún no conocidas. Este método consiste en inducir una ley y luego deducir nuevas hipótesis como consecuencia de otras más generales. (Carvajal, 2019)

CAPITULO I ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A.

1.1 Antecedentes

Garhinain S.A. Es una empresa familiar que fue fundada el 24 de junio de 2013 con el registro único de contribuyente: 1891752586, está ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, la empresa presta el servicio de carga por carretera a nivel nacional.

1.2 Clasificación CIIU

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico.

La mayoría de los países usan directamente el CIIU o han elaborado clasificaciones nacionales derivadas de ella. En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) adaptó el CIIU en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

Las instituciones del sector industrial y productivo han alineado su gestión a partir de esta clasificación nacional. El Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) trabaja con esta clasificación, alineados a la visión país y la Política Industrial. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017)

Garhinain es una empresa que se dedica a prestar servicios de transporte por carretera a nivel nacional, transportando diferentes tipos de productos como se detallara a continuación:

- **Acesco Ecuador S.A.:** Proveedor de productos de metales laminados con una planta de distribución en la ciudad de Guayaquil y otra en la ciudad de Quito.
- **Sytsa AGIF:** Garhinain es subcontratada para el transporte de gases medicinales a diferentes partes del país.
- **TNH:** Empresa de soluciones de transporte y logística en el Ecuador.
- **Fertisa:** Especialistas en nutrientes del cultivo.

La clasificación CIIU para la empresa de transporte Garhinain se encuentran dentro del grupo “H” que asocia las actividades de transporte y almacenamiento para ser más específicos dentro del código H52 que es el almacenamiento y actividades de apoyo al transporte.

Esta sección comprende las actividades de transporte de pasajeros o de carga, regular o no regular, por ferrocarril, por carretera, por vía acuática y por vía aérea, y de transporte de carga por tuberías, así como actividades conexas como servicios de terminal y de estacionamiento, de manipulación y almacenamiento de la carga, etcétera. Abarca también el alquiler de equipo de transporte con conductor u operador. Se incluyen también las actividades postales y de mensajería.

1.3 Transporte de carga por carretera

Según (Melero, 2022), El Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres fija con exactitud qué se considera técnicamente como vehículo pesado. Un vehículo pesado es aquel especialmente acondicionado para el transporte de mercancías cuyo peso máximo autorizado es superior a 6 toneladas y cuya capacidad de carga excede de 3,5 toneladas.

Este tipo de servicio es el más utilizado para transportar mercancías de empresas especializadas en distancias cortas, medianas y largas, de puerta a puerta que se adaptan a horario y rutas establecidas. Teniendo en cuenta el tipo y volumen de mercancía que se va a transportar para saber qué tipo de camión se necesita debido a que para cada carga es un vehículo especial. Los conductores a su vez deben estar altamente capacitados para conducir el camión que se les asigne y deben tener licencia tipo E. El transporte por carretera está expuesto a atascos en la carretera, accidentes, etc. Lo que puede causar el retraso de las entregas de los envíos.

En el Ecuador existen diferentes tipos de transporte de carga pesada que se detallaran a continuación:

- Transporte de carga pesada. – Este tipo de transporte es el más utilizado para transportar materiales pesados de construcción en el cual se necesita equipamiento y equipos especiales para cada carga.

- Transporte de carga a granel. - Este tipo de transporte se basa en movilizar productos sin empaquetar, ni embalar y se transporta en grandes cantidades como son minerales, entre otros.

- Transporte de carga seca. – Este tipo de transporte es conocido también como transporte de carga general en este no se necesita equipamiento para el transporte de la carga. En ocasiones se usa para transportar de un lugar a otro en una misma empresa.

- Transporte frigorífico. – Se necesita vehículos refrigerados para poder almacenar los productos a una cierta temperatura para poder transportarlos con cuidado desde su lugar de origen hasta su destino final debido a que son productos perecederos.

1.4 Análisis del entorno externo de la empresa

1.4.1 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades forman parte la matriz FODA, las mismas son positivas para la empresa porque puede ser un cambio pequeño o grande que la favorezca. Las amenazas también forman parte de la matriz FODA son obstáculos o dificultades por las que una empresa puede atravesar que pueden poner en conflicto a la organización y son de análisis externo a la organización.

Oportunidades

- Nuevos mercados potenciales.
- Amplia gama de clientes potenciales (particulares, empresas, industrias).
- Aportar a la matriz productiva del país.

Amenazas

- Competidores potenciales.

- No lograr el incremento de unidades para seguir prestando servicios de transporte de carga.
- No cubrir expectativas de servicio a los clientes.
- Perder cobertura de servicio.

1.4.2 5 Fuerzas de Michael Porter

El análisis de Porter o las 5 fuerzas de Porter es una teoría que mide un sector o empresa identificando distintos parámetros. Fue desarrollada a finales de los 70 por el profesor Michael Porter, la cual permitía analizar si las actividades de una empresa eran competitivas, convirtiéndose en una herramienta imprescindible de estrategia y marketing. (Elena Bello, 2022)

Las cinco fuerzas de Porter es un análisis que se hace mediante una herramienta, para poder comprender los factores que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo en el mercado y su nivel de competencia en el contexto global; de esta manera se conoce dónde está colocada en ese momento. (Maria Guadalupe, 2019)

Por medio de las cinco fuerzas de Porter se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, independientemente del giro de la organización. (Maria Guadalupe, 2019)

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores.

3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores.

1.4.2.1 Poder de negociación de clientes.

"El poder de negociación con el cliente es un proceso comunicativo entre una empresa y un comprador, cuyo objetivo es superar una objeción o conflicto a través de una solución mutuamente beneficiosa." (Douglas da Silva, 2022)

Garhinain ha tenido en cuenta que los clientes son el soporte fundamental de la empresa con las que cuenta para crecer en el ámbito organizacional debido a que se ofrece un servicio de calidad y confianza por lo cual tienen clientes fieles a la empresa. El servicio de transporte de la compañía Garhinain está disponible los 360 días del año, las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

El cliente es la razón de ser de la empresa, es el pilar para el desarrollo de la organización, ya que pagan por el servicio de traslado de un lugar a otro, de manera segura, cómoda y rápida. Los clientes principales son las empresas que necesitan un transporte seguro dentro y fuera de la ciudad dicha carga puede ser materiales de construcción, fertilizantes, gases medicinales, etc.

Garhinain al prestar un servicio no tangible se basa en la percepción del cliente tratando de cuidar siempre los distintos aspectos como son la puntualidad en las entregas, calidad del servicio, seguridad, disponibilidad de unidades, etc.

1.4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

Garhinain cuenta con varios proveedores que han sido fundamentales a lo largo de los años para el crecimiento de esta y estar a la disposición de lo que las empresas pidan en cada licitación.

Conauto

“Es una empresa dedicada a la comercialización de bienes y servicios en la línea automotriz e industrial, creando satisfacción, cumpliendo o excediendo las expectativas de nuestros clientes, empleados, accionistas y proveedores.**”**

(Conauto, 2022)

Ofrece a Garhinain la facilidad de pago con crédito directo en todas sus compras esto es porque las compras son al por mayor.

Mecánica Automotriz Guanolisa

Es una mecánica que se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga en el sector de San Felipe en la cual se realiza los chequeos de todos los carros cada mes para que estén en perfectas condiciones para dar un buen servicio a las empresas.

Teojama Comercial

“Durante más de 55 años, Teojama Comercial ha contribuido significativamente al desarrollo nacional a través de sus vehículos de trabajo, llevando bienestar a miles de familias de transportistas ecuatorianos, empresas grandes y pequeñas.”

(Teojama, 2023)

A su vez la compañía se dedica a la venta de producto automotriz como pernos, tornillos, tuerca, tapones, conos, entre otros.

Grupo Mavesa

"Fundada en 1932, Maquinarias y Vehículos S.A. parte de Grupo Mavesa junto con Ecuatoriana de Motores, se ha convertido en el líder del mercado automotor ecuatoriano. Posicionados en 12 ciudades del país con más de 36 sucursales donde ofrece una amplia gama de productos y servicios." (Grupo Mavesa, 2023)

Automekano

"Automekano comercializa Maquinaria, Camiones, Vehículos y Autobuses de alta calidad y con tecnología de vanguardia, que cumplen estándares internacionales de seguridad; brindando oportunamente productos y servicio técnico especializado, garantizando siempre la satisfacción de nuestros clientes, con la innovación y capacitación continua en la compañía."

(Automekano, 2021)

Garhinain cuenta con crédito directo sin garante para la compra de vehículos con prenda industrial tanto en Teojama Comercial, Mavesa y Automekano.

1.4.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a una industria no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. (Redacción CN, 2023)

Debido a la saturación del mercado en base al servicio de transporte la competencia directa para Garhinain es la compañía Tranicapec S.A. que ofrece el mismo servicio a la empresa de Acesco S.A. la única cualidad que tienen las dos compañías ya mencionadas son que los precios por viajes son los mismos. Tranicapec S.A. inicio sus actividades comerciales en el año 2009 posee una propia flota de unidades modernas tanto en tráileres como mulas.

La compañía de transportes Sánchez Polo tiene una desventaja debido a que trabaja con una flota de unidades subcontratadas; mientras tanto la compañía Garhinain posee unidades propias de las cuales pueden disponer para él envió de viajes a las diferentes fábricas y cumplir con los horarios solicitados por parte de estas.

	DEBILIDAD	**FORTALEZA**
TRANICAPEC S.A.	• Flota de unidades estándar	• Número de unidades propios
SANCHEZ POLO	• Flota de unidades subcontratadas	• Predisposición al trabajo.

Tabla 1: Amenaza de nuevos competidores.

Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

1.4.2.4 Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es una de las fuerzas de Porter que permite evaluar el riesgo que corremos respecto de que algún consumidor nos puede cambiar por alguna otra opción. (Adán Sánchez, 2020)

Los productos sustitutos, son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector. La presencia de productos sustitutos es una amenaza que pone un tope en el precio que se puede cobrar antes de que los Clientes se cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan a su vez la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. (ISO 9001:2015, 2020)

En el caso de Garhinain los productos sustitutos son las compañías que ofertan el mismo servicio a un menor precio sin tener los vehículos adecuados. A su vez existe la poca lealtad de los consumidores. Es por lo que Garhinain ha optado por aumentar la publicidad en el mercado.

1.4.2.5 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias de una organización únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las organizaciones rivales. (ISO 9001:2015, 2020)

Con el pasar de los años los competidores directos han ido aumentando y otras han llegado hacer similares en tamaño y capacidad que Garhinain. Es por esto que la demanda por el servicio de Garhinain disminuyo durante un tiempo debido a que existía poca diferenciación en los servicios que ofrecían las demás compañías.

Teniendo en cuenta que los consumidores tienen siempre la posibilidad de cambiar fácilmente de decisión al contratar el servicio de transporte porque todo depende de los costos y la reducción de precios se hace más común y visible.

1.4.3 Análisis PEST

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI. (Martin, 2017)

El análisis PEST, a pesar de ser un método sencillo y fácil de manejar, trae una clara visión de las características del entorno. Esto es importante en cualquier etapa en la que se encuentre la empresa. Desde la elaboración del proyecto al estructurar un nuevo negocio o al realizar el plan estratégico de cualquier lanzamiento o cambio de rumbo que se nos ocurra hacer. (Muente, 2019)

Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para

aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

La Covid-19 ha sido uno de los principales problemas económicos para la compañía Garhinain porque la mayoría de las empresas cerraron sus puertas por el confinamiento, las actividades fueron interrumpidas en el ámbito de la salud fueron los únicos que siguieron con sus actividades.

1.4.3.1 Factor Político – Legal

Se estudian todas las leyes y políticas que pueden tener influencia en la compañía en los países en que está implantada, desde las políticas fiscales y monetarias, a la política de empleo, los acuerdos comerciales, la estabilidad del país o su política internacional. (UNIR, 2023)

- Escenario Global

La otra opción es mano dura hacia todos lados. Bukele ha optado por esta opción que fue también, por ejemplo, la de Vladimir Putin en su momento contra las mafias en distintos territorios de la Rusia que él recién dirigía. Lo que tenemos, entonces, son estas medidas, que son muy celebradas porque nos permiten vivir al menos un primer momento de paz social. (Sánchez, 2023)

La iniciativa por combatir la delincuencia se ha copiado de un país a otro para frenarla, donde cada vez hay más países con el mismo problema al que el gobierno busca una solución. Como es el caso de El Salvador que se referencio en los inicios del gobierno

de Putin y consiguiendo un cambio positivo en cuestión de la delincuencia, pero a la vez pasando por alto sus derechos y juzgando en ciertas ocasiones de manera errónea, lo que conlleva a la oposición política a tener argumentos en su contra.

- Escenario Nacional

Desde el ingreso del presidente Guillermo Lasso hubo una oposición por parte de la asamblea hacia el mismo lo que meses después lo llevo a una muerte cruzada siendo el presidente electo quien disolvió la asamblea un 17 de mayo del 2023 la misma sacudió a todo un país generando miedo y varias especulaciones. El presidente electo salió de su mandato el 23 de noviembre del 2023.

La muerte cruzada significa que el presidente tiene la autoridad para gobernar mediante decretos-leyes de urgencia durante un período de 90 días en el que se llevan a cabo las elecciones presidenciales y legislativas. (Revista Gestión, 2023)

El decreto de la muerte cruzada de Guillermo Lasso se sustenta sobre una “grave crisis política y conmoción interna”, una de las tres causas que, de acuerdo con la Constitución vigente, permite invocar a la muerte cruzada y la única que no requiere del dictamen de la Corte Constitucional. (Alejandro López y Sara González, 2023)

- Escenario Industrial

Algunos factores como el precio del petróleo tienen efecto sobre el riesgo país. Ecuador es un país que depende en gran medida de los ingresos generados por la exportación de crudo, por lo que cuando los precios del petróleo caen, los ingresos por exportaciones disminuyen considerablemente. Esto afecta negativamente las finanzas del Gobierno ya

que se reducen los ingresos fiscales, lo cual puede llevar a un déficit presupuestario, dificultando el financiamiento de programas gubernamentales, inversiones, servicios públicos, etc. (Revista Gestión, 2023)

Durante la pandemia del COVID-19 el precio del crudo bajo en 70% el mes de abril del 2020 que resulto coincidiendo con el mismo valor al riesgo país de ese mismo año. Todo esto debido a que hubo una baja demanda por consecuencia de la paralización del transporte ya que se tuvieron que tomar medidas como el confinamiento obligatorio, distanciamiento social y restricciones de movilidad y en el 2023 el precio del crudo a seguido disminuyendo de modo constante.

1.4.3.2 Factor Económico

Se revisan variables macroeconómicas como el Producto Interior Bruto (PIB), la tasa de empleo, la inflación o los tipos de interés, tanto a nivel nacional como internacional, así como la coyuntura económica del momento. No tiene las mismas consecuencias para la empresa tener que bregar con una situación de crisis económica que encontrarse en una época de bonanza. (UNIR, 2023)

- Escenario Global

A partir de 2023, se estima que 871.000 inmigrantes representan aproximadamente el 5 por ciento de la población en general, un aumento explicado principalmente por la llegada de inmigrantes de Venezuela desde 2015, cuando la crisis política y económica +del país empeoró. Los 475.000 venezolanos en Ecuador en agosto de 2023 representaban alrededor del 6 por ciento de la población de 7,7 millones de venezolanos

emigrantes, y la cuarta población emigrante venezolana más grande del mundo, después de la de Colombia, Perú y Brasil. (Brad D. Jokisch, 2023)

El número de emigrantes va creciendo día a día haciendo que crezca la competencia laboral aumentando los índices de pobreza a los residentes de cada país al que ingresan. Debido a que los emigrantes tienen mano de obra más barata dejando desempleados a miles de personas de los países de recepción porque algunos empleadores aprovechan su ilegalidad para que trabajen más horas con un salario más bajo sumando a esto que sus derechos laborales son nulos. “Por parte de los empleadores, ocurre la evasión del pago de impuestos, toda vez que el trabajador ilegal no es declarado fiscalmente y tampoco se les incluye en los programas de seguro social.” (Aruj, 2008)

- Escenario Nacional

El 17 de mayo de 2023 el presidente del Ecuador Guillermo Lasso decreto la disolución de la Asamblea Nacional y el fin de su gestión. “La muerte cruzada, como se conoce popularmente a esta figura legal, es un mecanismo que permite al ejecutivo y legislativo disolverse mutuamente y de forma anticipada para llamar a elecciones.” (Alejandro López y Sara González, 2023)

“Un efecto de la muerte cruzada es la falta de una Asamblea que apruebe los acuerdos comerciales que dan beneficios a las empresas.” (Lisbeth Zumba y Lina Zambrano, 2023) Guillermo Lasso podía mantener su cargo por decreto durante un tiempo máximo de seis meses, con el resguardo de la Constitución para poder consignar decretos y leyes urgentes de ámbito económico. Sin embargo, podían tener un punto de inflexión en el camino de la reactivación que venía teniendo el país. Primero tendrá un impacto fuerte

en la inversión debido a que muchos planes empresariales entraron en ‘stand by’ puesto que los acuerdos comerciales requerían de una aprobación.

- Escenario Industrial

El alza del precio de los combustibles es un problema que afectó directamente a la compañía Garhinain S.A. ya que aumentó directamente los costos para la empresa y no fueron remunerados por las fábricas empleadoras inmediatamente y cuando se llegó a un acuerdo la remuneración no fue la esperada teniendo en cuenta las pérdidas económicas que hubo.

1.4.3.3 Factor Social

Los factores para tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio. (Martin, 2017)

- Escenario Global

La modernización es un gran desafío. Hay una falta de interés entre las personas, en lo que respecta a sus tradiciones y prácticas culturales; los jóvenes se sienten atraídos por la cultura occidental y consideran obsoleta a la tradición. (Lekhi, 2020)

La sociedad a nivel mundial día a día va adoptando nuevas formas de vida, donde obliga a irse actualizando para pertenecer a la misma. Es crítico ver como costumbres y

tradiciones de generaciones pasadas hoy en día se están perdiendo por la adaptación social.

- Escenario Nacional

Desde hace décadas ecuador ha sido un país con un porcentaje significativo de emigrantes a distintos países a nivel mundial. “Desde principios de la década de 1980, Ecuador ha experimentado tres grandes oleadas de emigración y, a mediados de 2020, alrededor del 8 por ciento de su población (1,2 millones de ecuatorianos) vivía en el extranjero, según datos de la ONU. Estos emigrantes representaban la tercera nacionalidad latinoamericana más grande tanto en Italia como en España, y uno de los grupos de inmigrantes más grandes en el área metropolitana de Nueva York.” (Brad D. Jokisch, 2023)

La primera ola de emigrantes fue en el año de 1980 que se dirigieron hacia Estados Unidos principalmente fueron procedentes del sur del país como son de las provincias Cañar y Azuay. La segunda ola de emigrantes fue a finales de 1990 y principios de los años 2000 por una crisis bancaria que atravesaba el país, esta vez emigraron hacia España, pero a su vez a los países de Estados Unidos e Italia según la ONU emigraron más de 500.000 ecuatorianos.

La actual ola de emigrantes que está atravesando el país empezó en el año 2019 provocada por distintos factores que son la violencia, la inseguridad en el país, los efectos económicos que dejo le pandemia de COVID-19. La mayor parte de emigración es irregular y en ocasiones son familias enteras.

- Escenario Industrial

El ámbito social en la empresa es un aspecto de un porcentaje muy bajo ya que no se puede tener una convivencia seguida por cuestiones laborales debido a que la empresa cuenta con distintos destinos donde rara vez se relacionan entre compañeros.

1.4.3.4 Factor Tecnológico

Los cambios tecnológicos pueden ser beneficiosos para una empresa si esta sabe aprovecharlos o pueden dejarla atrás en la carrera con sus competidores si no es suficientemente rápida en su implementación. La empresa debe tener en cuenta aspectos como el coste de acceso a la tecnología en su entorno, las inversiones, la obsolescencia tecnológica, la automatización de los procesos de producción, etc. (UNIR, 2023)

- Escenario Global

Un factor importante en el ámbito tecnológico es la inteligencia artificial. El tema de la IA es bastante amplio debido a que está involucrado en diversas ramas a nivel mundial como por ejemplo en la búsqueda de información, programación, diseño y construcción. Hoy en día es muy fácil reemplazar a un humano por una computadora. Así como la tecnología está avanzando para tener vehículos autónomos donde el humano ya no interviene para manipular el mismo.

- Escenario Nacional

A nivel nacional se ha implementado una nueva tecnología como son las motocicletas eléctricas que es el inicio de un gran cambio para la sociedad que se viene dando y se dará en un 100% años adelante. Este inicio abrirá el mundo de los vehículos 100% eléctricos incluyendo al transporte pesado.

- Escenario Industrial

Hoy en día las plataformas digitales es un medio muy estratégico para el desarrollo de la publicidad de las empresas, de esta manera atraer nuevos y potenciales clientes. El marketing es una de las maneras en que las empresas se comunican con sus clientes de forma directa satisfaciendo las necesidades que cada cliente necesite. Todo esto se puede lograr gracias a la facilidad de hacer publicidad a través de medios digitales porque una gran parte de la población tiene acceso a internet.

1.5 Análisis de entorno interno de la empresa

1.5.1 Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa y se muestra las relaciones entre los distintos roles dentro del grupo

Descripción general de la estructura organizativa de la compañía, personería jurídica, socios.

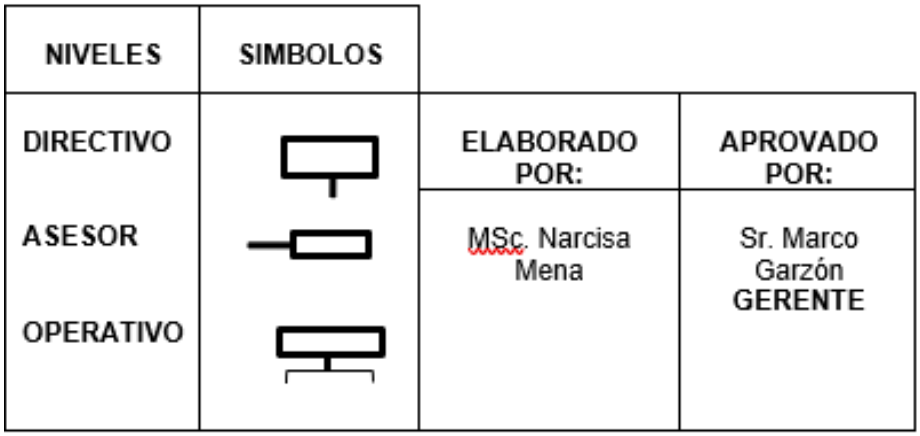


Ilustración 1: Niveles del organigrama.

***Elaborado por**: Msc. Narcisa Mena, 2016.*

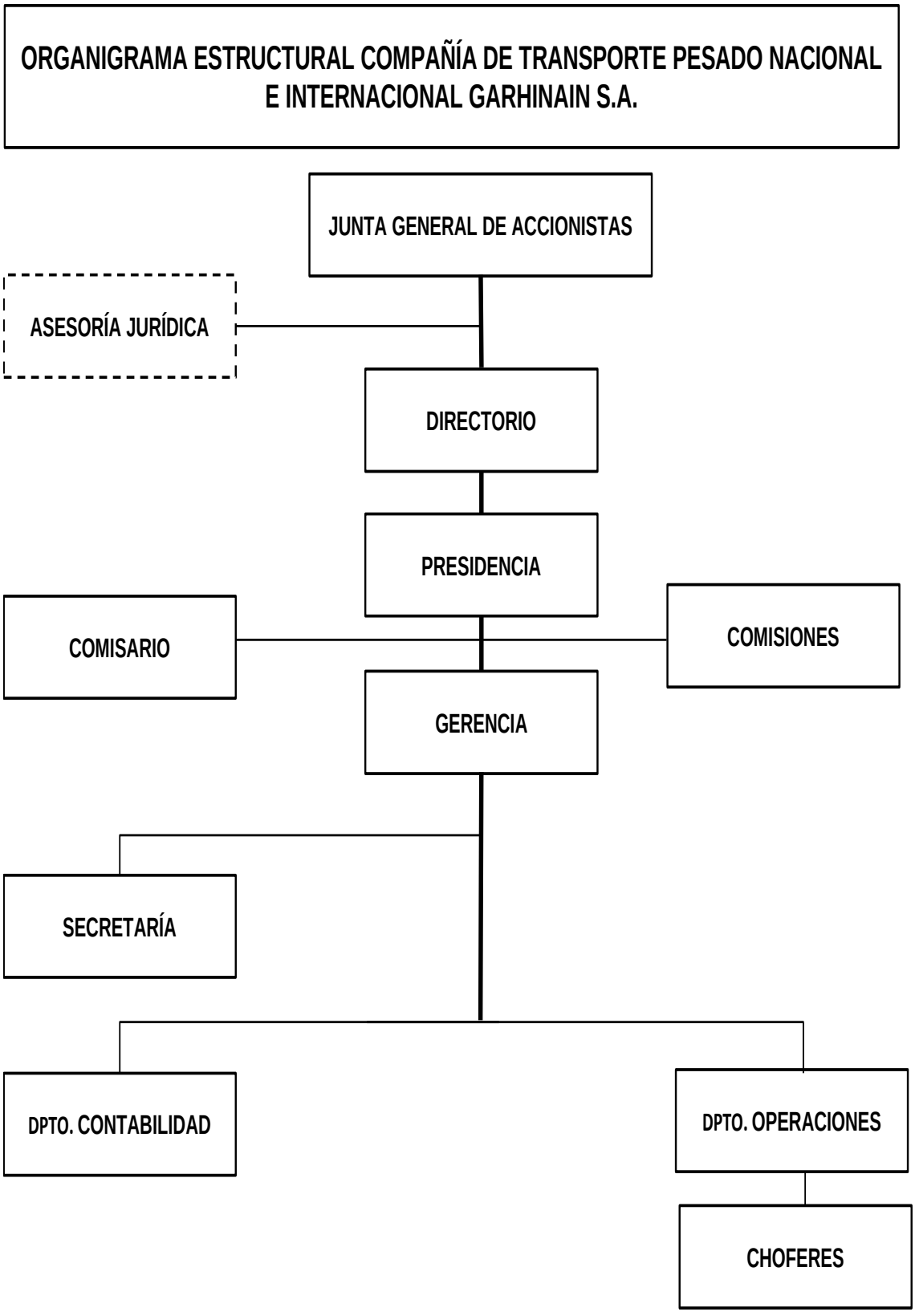


Ilustración 2: Organigrama Estructural Garhinain.

Elaborado por: *Msc. Narcisa Mena, 2016.*

ORGANIGRAMA FUNCIONAL COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO NACIONAL E INTERNACIONAL GARHINAIN S.A.

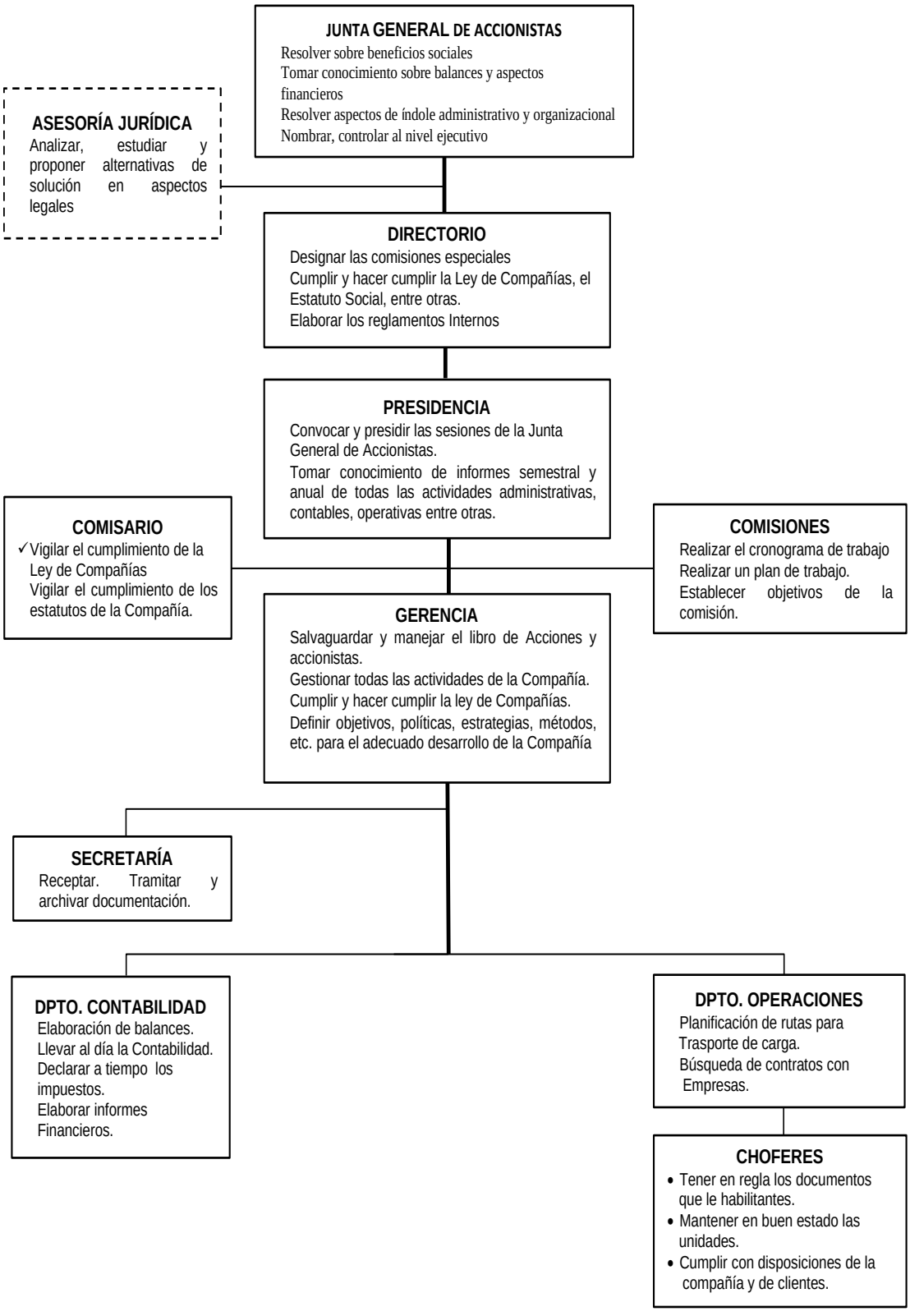


Ilustración 3: Organigrama Funcional Garhinain.

Elaborado por: *Msc. Narcisa Mena, 2016.*

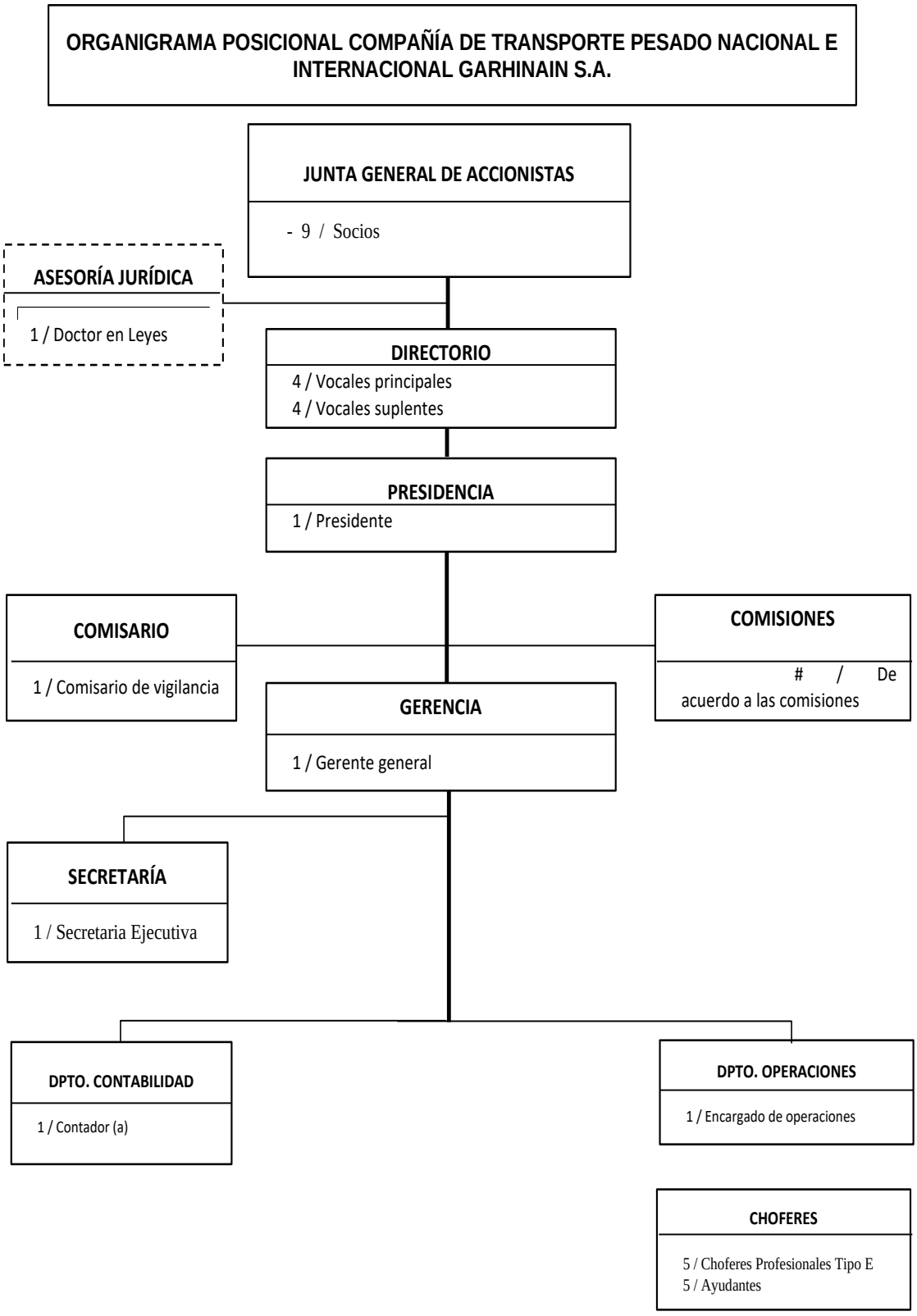


Ilustración 4: Organigrama Posicional Garhinain.

Elaborado por: *Msc. Narcisa Mena, 2016.*

1.5.2 Análisis de Recursos y Capacidades

En este análisis se identificará las fortalezas internas de la empresa Garhinain S.A. y se presentará los recursos físicos e intangibles que la empresa posee.

Recursos Físicos

Garhinain cuenta con una oficina ubicado en la ciudad de Latacunga, con una computadora la secretaria, una computadora para la contadora. La capacidad de equipos es muy poco debido a que hay una sola oficina y todos ocupan los mismos recursos.

Activos Tangibles de la compañía Garhinain son los siguientes:

- Equipos de oficina
- Equipos de computo
- Vehículos
- Oficina

Los recursos intangibles de la compañía Garhinain son los siguientes:

- Relación con los clientes
- Buena imagen
- Experiencia en el mercado
- Experiencia del gerente
- Patente

Listado de capacidades de Garhinain

- Capacidad para brindar un servicio de transporte.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Experiencia en el mercado.
- Cumplimiento adecuado de los horarios establecidos por las empresas.

Capacidades de perspectiva financiera

- Endeudamiento

Garhinain tiene deudas pendientes con Teojama Comercial, Mavesa, Automekano debido a un crédito solicitado para poder adquirir las diferentes unidades, los pagos de las deudas adquiridas son puntuales cumpliendo con los plazos establecidos por cada establecimiento.

De igual manera las compras para mantenimiento de los vehículos son cancelados con tarjetas o cheques a plazos para que de esta manera la empresa pueda cancelar todas sus deudas a tiempo y sin ningún inconveniente.

- Imagen y prestigio

La compañía Garhinain capacita a sus choferes para que los mismos estén aptos al momento de brindar el servicio y a su vez tengan más precaución al movilizar los diferentes tipos de carga lo que ha hecho que tenga una imagen diferente ante el nicho de mercado en el que se maneja.

Reputación del servicio

La reputación del servicio de la empresa es positiva debido a que con el pasar de los años se ha ido tomando medidas para mejorar aquellos aspectos negativos como era no tener un buen servicio de calidad. Teniendo en cuenta que es un servicio de transporte por carretera existen problemas en el día a día como accidentes de tránsito lo que produce tráfico y hace que las entregas se retrasen.

1.5.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Vargas, 2019)

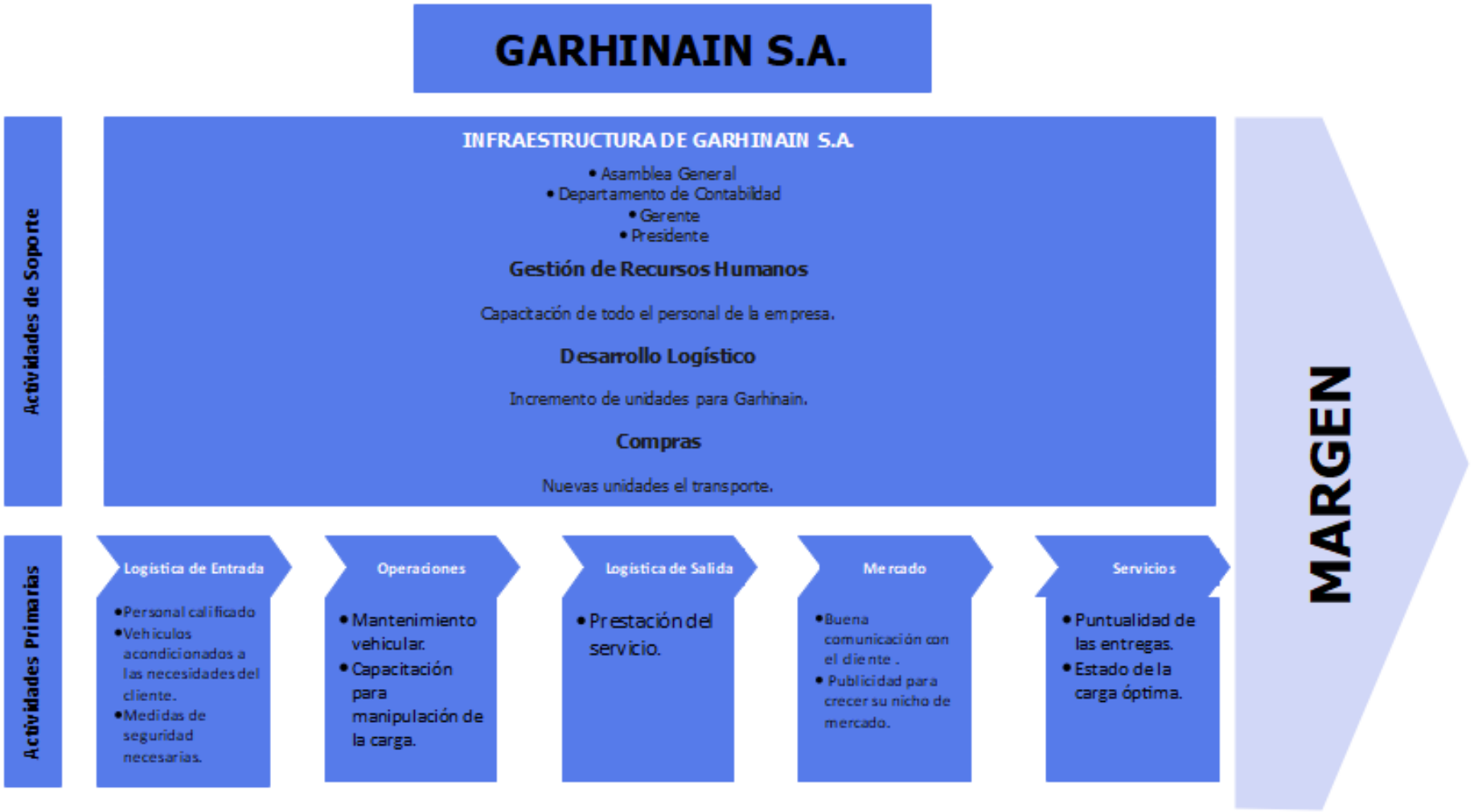


Ilustración 5: Cadena de Valor

Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

1.5.4 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas es la ventaja competitiva que tiene la empresa frente a otras como por ejemplo la experiencia que tenga en el mercado, la calidad del servicio. Por el contrario, las debilidades son todas aquellas tareas que limitan el crecimiento de la empresa. Las dos son de análisis interno de la empresa.

Fortalezas

- Atención al cliente.
- Cubrimiento a nivel nacional.
- Seguridad y calidad de servicio aplicada.
- Experiencia
- Unidades modernas

Debilidades

- Recursos financieros limitados.
- Flota disponible limitada

1.5.5 Análisis FODA

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

organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Talancón, 2006)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	• Atención al cliente. • Cubrimiento a nivel nacional. • Seguridad y calidad de servicio aplicada. • Experiencia. • Unidades modernas.	• Recursos financieros limitados. • Flota disponible limitada.
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
ANÁLISIS EXTERNO	• Nuevos mercados potenciales. • Amplia gama de clientes potenciales (particulares, empresas, industrias). • Aportar a la matriz productiva del país.	• Competidores potenciales. • No lograr el incremento de unidades. • No cubrir expectativas de servicio a los clientes. • Perder cobertura del servicio.

Tabla 2: Análisis FODA.

Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

1.6 Ventaja Competitiva

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Vargas, 2019)

Fue Michael E. Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, quien introdujo el concepto en su libro Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un

desempeño superior, publicado en 1985. En él sostenía que la ventaja competitiva se desprende de las actividades que una empresa lleva a cabo al diseñar, producir y entregar su producto. (CERTUS, 2020)

La ventaja competitiva de una empresa es el poder comparar la competencia que tiene con las demás empresas, agregándole valor a la empresa y sus propios clientes. Tener una ventaja competitiva resalta frente a las demás empresas del nicho de mercado, pudiéndose mantener a la vanguardia en comparación a su competencia.

- Experiencia laboral

  Garhinain a diferencia de su competencia cuenta con más años de experiencia en el mercado, debido a que el tipo de carga que transporta requiere de bastante cuidado y delicadeza al momento de movilizar para no tener inconvenientes con la empresa empleadora.

CAPITULO II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A.

2.1 Reseña Histórica de la Empresa

Se forma en primera instancia como TRANSPORTE Independiente, con una unidad siendo su primer cliente PLASTIGAMA s.a. empresa del grupo AMANCO. En el 2006 continúa como transportes Garzón, aumentando su carpeta de clientes ROOFTEC ECUADOR S.A. En año 2011 adquieren un nuevo cliente INDURA ECUADOR S.A.

Vieron las necesidades de surgir de acuerdo con los cambios, exigencias del mercado y leyes del estado en el año 2013, se crea la compañía de transporte pesado NACIONAL E INTERNACIONAL GARHINAIN S.A.; prestado el servicio de transporte pesado a nivel nacional.

El nacimiento de la compañía de transporte pesado GARHINAIN S.A como persona jurídica es el 07 de junio de 2013 sin embargo veinte y cinco años antes, su GERENTE, el señor Marco Luis Garzón, ya inicio sus labores operativas y administrativas en diferentes compañías de transporte y también brindo el servicio de transporte de carga pesada con su flota de vehículos en diferentes empresas del país.

La compañía de transporte pesado inicia sus actividades económicas el día 24 de junio de 2013 la misma cuenta con un capital registrado de mil dólares con un número de 100 acciones, con un costo unitario de US$ 10,00 la cual tiene por

objeto dedicarse al transporte de carga pesada a nivel nacional bajo la ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad vial.

2.2 Valores

Atención al cliente

La atención que brinda Garhinain es oportuna y eficiente ya que nos enfocamos en cada necesidad de nuestro cliente, haciendo sus requerimientos nuestros para dar un servicio seguro y especializado.

Seguridad

Es un factor imprescindible para cualquier empresa que permita la continuidad operacional de la empresa Garhinain.

Calidad

Cada cierto tiempo se realizan distintos tipos de control de calidad a los vehículos para de esta manera garantizar que el servicio sea de primera y lograr la satisfacción de los clientes.

Fiabilidad

Garhinain otorga la confianza a sus clientes porque cuenta con un personal capacitado y la flota de vehículos se encuentra en óptimas condiciones con sistemas satelitales de rastreo como GPS.

2.3 Misión

Un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir." (Thompson Arthur y Strickland A. J., 2001)

A continuación se presenta la misión de la Compañía Garhinain S.A.:

"Liderar en el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional brindando calidad, eficiencia y responsabilidad, con conductores profesionales con experiencia, unidades acordes a las necesidades que satisfagan y cubran expectativas de nuestros clientes; capaces de vencer retos con éxito y garantía de servicios."

2.4 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Jack Fleitman, 2000)

A continuación se presenta la visión de la Compañía Garhinain S.A.:

"Ser una Compañía de Transporte Pesado Nacional e Internacional, dedicada exclusivamente al transporte de carga pesada, con unidades modernas, equipadas, aseguradas, rastreo y monitoreo satelital y cuidado del medio ambiente."

2.5 Objetivos y Metas

Los objetivos y metas son los resultados que la empresa quieren alcanzar siendo estos medibles en tiempo, espacio y área.

Perspectiva Financiera

- Aumentar la rentabilidad de la compañía Garhinain.
- Disminuir la deuda de la empresa.

Perspectiva del cliente

- Aumentar el número de clientes.
- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

Perspectiva de proceso interno

- Mejorar la atención al cliente por parte de los trabajadores en el lapso de 6 meses.
- Disminuir el tiempo de entrega de los viajes.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Mejorar el ambiente laboral continuamente en la empresa realizando reuniones en días laborables.
- Realizar capacitaciones de primeros auxilios, control de incendios en el lapso de 6 meses.

2.6 Estrategias

Una estrategia empresarial es un procedimiento por el cual una compañía u otro tipo de organización buscan conseguir mejorar sus resultados, alcanzar un rendimiento óptimo, lograr que el desarrollo de la misma sea sostenible y, a la larga y con el paso de los años, que esta siga creciendo. (SC21, 2022)

Es una herramienta que ayudara a la empresa a alcanzar los objetivos y metas que se hayan planteado a largo plazo siguiendo los lineamientos propuestos para su equipo de trabajo, sin perder la dirección de la misma.

2.6.1 Estratégicas genéricas de Porter.

Garhinain ha proyectado sus capacidades operativas a nivel del servicio que presta desde las siguientes perspectivas propuestas por Michael Porter, lo que ha dejado que la empresa se posesione y diferencia de sus demás competidores:

Las 3 estrategias competitivas que proponen Portes son:

Liderazgo en Costos.

"Esta estrategia se centra en ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que los competidores, mientras se mantiene una calidad comparable. La idea es ganar una cuota de mercado al atraer a clientes que buscan el mejor valor por su dinero." (Licari, 2023)

Supone que la empresa ofrece menores costos al mercado dada su eficiente logística para que así prefieran utilizar los servicios que se ofrecen.

Diferenciación de producto.

“La diferenciación consiste en vender productos o servicios únicos que se diferencian de los competidores en algún aspecto importante para los clientes. Para aplicarla, se necesita invertir en investigación y desarrollo; marketing y publicidad y en construir una marca sólida y reconocida.” (Licari, 2023)

Significa que el producto o servicio que se ofrece presenta una cualidad diferente a las demás empresas del mercado con características distintas.

Segmentación de mercado.

“Esta herramienta busca enfocarse en un segmento de mercado particular, en lugar de tratar de conquistarlo todo. Por lo general, se fija en un nicho concreto en el que la empresa puede destacar porque la idea es ganar cuota de mercado al satisfacer las necesidades y deseos específicos de un grupo de clientes particularmente importante o desatendido.” (Licari, 2023)

Tiene que ver con el mercado al que está dirigido el producto o servicio luego de haber hecho un análisis minucioso del mercado objetivo al cual se desea llegar.

Para Garhinain la estrategia que generara ventaja frente a la competencia es la diferenciación de productos, dado que el servicio que ofrecen a los clientes se caracteriza por tener garantía y aceptación.

2.6.2 Estrategias para mejorar la posición competitiva

Garhinain en el transcurso del tiempo que ha prestado servicio a nivel nacional a las diferentes empresas ha ido diversificando su propuesta de servicio, orientándolo más a satisfacer las necesidades de sus clientes implementando transporte especializado para cada requerimiento.

Dada la competencia que existe en el mercado se hizo un seguimiento a las demás empresas y se llegó a la conclusión que la estrategia que mejorara la posición competitiva de Garhinain será el incremento de nuevas unidades (tracto mula Hino FM) con las cuales pueda obtener una demanda completamente nueva.

2.6.3 Matriz FODA

	AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
	• Competidores potenciales. • No lograr incremento de unidades para seguir prestando servicios de transporte de carga. • No cubrir expectativas de servicio los clientes. • Perder cobertura de servicio.	• Nuevos mercados potenciales. • Ampliar clientela potencial (particulares, empresas, industrias) • Aportar a la matriz productiva del país.
FORTALEZA	**FA**	**FO**
• Atención al cliente. • Cubrimiento a nivel nacional. Seguridad y calidad de servicio aplicada. • Experiencia. • Unidades modernas.	1. Mejorar la calidad de servició para lograr la satisfacción de los clientes antiguos y potenciales.	1. Diversificar el mercado y clientes de la población objetivo de la compañía aprovechando la fidelidad de los clientes. 2. Aprovechar la coyuntura del gobierno en cuanto a política de desarrollo vial que favorece al servicio de transporte.
DEBILIDADES	**DA**	**DO**
• Recursos financieros limitados. • Flota disponible limitada.	1. Aumento de unidades para mejorar la cobertura del mercado y de los clientes.	1. Incrementar la flota de vehículos para cubrir necesidades de clientes fieles al servicio y lograr nuevos mercados potenciales.

Tabla 3: Matriz FODA.

***Elaborado por** Gabriela Garzón, 2023*

Una vez creada la matriz FODA y haber relacionado sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se obtuvieron varias estrategias de las cuales se elegirá una para crear un plan operativo para Garhinain S.A.

Las estrategias que predominan en la matriz FODA son las siguientes:

- Formular un plan operativo que nos ayude a incrementar nuevas unidades (tracto mula Hino FM) para cubrir necesidades de clientes fieles al servicio y lograr nuevos mercados potenciales.
- Mejorar la calidad de servicio para lograr la satisfacción de los clientes antiguos y potenciales.

La estrategia que se escogerá será la que más resalte sobre las demás para el respectivo desarrollo de un plan operativo. La estrategia a desarrollar es "formular un plan operativo que nos ayude a incrementar nuevas unidades (tracto mula Hino FM) para cubrir necesidades de clientes fieles al servicio y lograr nuevos mercados potenciales." El motivo por el cual se escogió esta estrategia es porque la inversión en unidades será rentable debido a que la prestación de servicios de transporte pesado de la compañía cuenta con clientes fijos que permite tener expectativas de expansión del negocio, así como ampliar la cobertura del mercado.

CAPITULO III OBJETIVO DEL PLAN OPERATIVO DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A.

3.1 Antecedentes

"Un plan operativo anual (POA) es un documento empresarial donde se plasman las estrategias de acción de una empresa orientadas al futuro. En este se pueden incluir objetivos, presupuestos y labores que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año." (Santos, 2023)

La compañía Garhinain S.A. fue fundada en Latacunga y se dedica al transporte de carga por carretera llevando en el mercado 10 años como empresa en la actualidad la competencia en este tipo de servicio es muy desleal debido a que existen transportistas ilegales que hacen los mismos viajes a un menor costo pero sin tener la experiencia que caracteriza a Garhinain.

Todo objetivo debe tener un plan previo para poder ponerlo en marcha, es por esto que para Garhinain S.A. se ha podido plantear una estrategia gracias a la matriz FODA la estrategia que se eligió fue la de "formular un plan operativo que nos ayude a incrementar nuevas unidades (tracto mula Hino FM) para cubrir necesidades de clientes fieles al servicio y lograr nuevos mercados potenciales."

El incremento de nuevas unidades para solventar la necesidad real y actual de la Compañía de Transporte Pesado Nacional e Internacional GARHINAIN S.A.; para dar un servicio eficiente y eficaz que se ajuste a los requerimientos de los clientes, lograr una alta satisfacción de los mismos y por ende ampliar la cobertura de mercado; que converja en el desarrollo y alce del Sumak Kawsay.

3.2 Objetivos del Plan Operativo

"Un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa." (Julián Pérez Porto y Ana Gardey, 2021)

- Incrementar nuevas unidades (tracto mula Hino FM) para cubrir necesidades de clientes fieles al servicio y lograr nuevos mercados potenciales.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

3.3 Actividades

Las actividades son lo que los empleados deben realizar dentro de la empresa mediante la asignación de tareas y de esta manera conocer los objetivos y metas que se quiere lograr. A continuación se presentara algunas de las actividades de la empresa:

- Realizar encuesta de satisfacción a los clientes.
- Capacitar a los choferes sobre el manejo operativo y embarque de la mercadería.
- Cada vehículo cuenta con botiquín de primeros auxilios y extintor para que estén preparados ante cualquier situación.
- Escuchar las quejas y sugerencias del cliente.
- Mantenimiento vehicular continúo de todas las unidades.
- Análisis de ruta que se mantienen actualmente.
- Distancia entre el centro logístico y los puntos de entrega.

- Análisis del rendimiento del combustible.
- Condiciones de las carreteras que puedan afectar el transporte de la carga.
- Realizar convenios con gasolineras a nivel nacional.

3.4 Requisitos de Personal y Recursos

3.4.1 Requisitos de personal

Al ser un proyecto a futuro de la compañía Garhinain S.a. las personas que se van hacer responsables del mismo han decido que contaran con los trabajadores que laboran en la actualidad en la empresa como son:

- Junta general de accionistas
- Presidente
- Gerente
- Contadora
- Secretaria
- Choferes
- Ayudantes

3.4.2 Recursos

Los recursos que se necesitaran deben ser tomados en cuenta con antelación de esta manera la empresa pueda tener conocimiento y control del mismo. Los mismos que serán necesarios para el incremento de unidades son:

- Nuevas unidades (tracto mula Hino FM).
- Incremento de cupo

- Matricula
- Construcción e implementación del equipo necesario.

3.5 Presupuesto

Toda empresa debe establecer un presupuesto para controlar los recursos necesarios para ejecutar el negocio. Los presupuestos también pueden ser una fuente para la toma de decisiones y así preparar posibles cambios futuros en la organización mediante el seguimiento del desempeño de la empresa. Las nuevas unidades de Garhinain serán operadas por un chofer y un ayudante de ser necesario se ocupara 2 choferes.

PRESUPUESTO			
INCREMENTO DE UNIDADES			
Detalle	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Total**
Vehiculos (Mulas FM)	1	$ 125.000	$ 125.000
Incremento de cupo	1	$ 124	$ 124
Matricula	1	$ 2.000	$ 2.000
Equipo especializado (plataforma)	1	$ 10.000	$ 10.000
Adecuaciones electricas	1	$ 1.500	$ 1.500
TOTAL			**$ 138.624,00**
PERSONAL CONTRATADO			
Detalle	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Total**
Chofer	2	$ 697	$ 1.394
Ayudante	1	$ 450	$ 450
TOTAL			**$ 1.844,00**
		TOTAL PRESUPUESTO	**$ 140.468,00**

Tabla 4: Presupuesto para el Plan Operativo

Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

Los valores que se presentan en la tabla 4, son los gastos que la empresa debe asumir a futuro para la inversión de incrementar nuevas unidades (tracto mula Hino FM) para poder llevar a cabo el plan operativo.

3.4 Plazos

Se espera que el siguiente plan operativo se implemente en un futuro como podría ser para mitad del año 2024 teniendo en cuenta cada una de las propuestas planteadas en el mismo.

3.5 Matriz Plan Operativo

El plan operativo tiene como fin lograr todos los puntos establecidos por la empresa para poder llegar a su cometido que es el incremento de nuevas unidades, el presente proyecto será llevado a cabo en un futuro y estará como responsable el sr. Marco Garzón, Gerente G|eneral de Garhinain S.A.

De esta manera a continuación se presentara la matriz de plan operativo:

PLAN OPERATIVO DE GARHINAIN S.A.																	
OBJETIVO	Incrementar nuevas unidades para cubrir necesidades de clientes fieles al servicio														**PERÍODO**	2024	
ACTIVIDAD	**PERIODO**	**CRONOGRAMA**												**INDICADOR**	**MEDIDA DE CONTROL**	**FRECUENCIA DE REVISION**	**RECURSOS NECESARIOS**	**RESPONSABLES**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**					
Realiza encuesta de satisfacción al cliente	2024						X						X	Encuestas de satisfacción	Análisis de los resultados	Semestral	Instalaciones de la empresa	Area de operaciones
Capacitación al personal sobre el manejo operativo y embaqrque de mercaderia.	2024			X			X			X			X	Cronograma de capacitaciones	Asistencia del personal	Trimestral	Instalaciones de la empresa	Area de operaciones
Cada vehículo cuenta con botiquín de primeros auxilios y extintor para que estén preparados ante cualquier situación.	2024			X			X			X			X	Cantidad de botiquines y extintores suministrados	Reporte de cumplimiento	Trimestral	Vehiculos (tracto mula Hino Fm)	Gerente / Contadora / Choferes
Escuchar las quejas y sugerencias del cliente.	2024			X			X			X			X	Informe de evaluación	Informe de quejas	Trimestral	Instalaciones de la empresa	Gerente / Area de operaciones
Mantenimiento vehicular continúo de todas las unidades.	2024	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Reporte de mantenimiento	Registro de mantenimientos	Mensual	Mecánica automotriz	Gerente / Chofer
Análisis de ruta que se mantienen actualmente.	2024						X						X	Mapa de rutas	Registro de llegada de los vehiculos (tracto mula Hino FM)	Semestral	Instalaciones de la empresa	Area de operaciones
Distancia entre el centro logístico y los puntos de entrega.	2024	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Distancia recorrida	Informe de rastreo satelital	Mensual	Equipo de computo / Rastreo satelital	Area de operaciones
Análisis del rendimiento del combustible.	2024			X			X			X			X	Facturas	Informe de # veces de tanqueadas	Trimestral	Instalaciones de la empresa	Gerente / Contadora / Choferes

Tabla 5: Matriz Plan Operativo

Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

CAPITULO IV CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A

4.1 Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), va a ser introducido por primera vez en 1992, en un trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton para una empresa de semiconductores. El mismo fue publicado por la revista Harvard Business Review y actualmente constituye uno de los referentes internacionales más importantes para el cumplimiento de objetivos y gestión empresarial. (Departamento de Consultoría, 2023)

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos). (Pensemos, s.f)

La compañía Garhinain tomara como modelo la matriz de Balanced Scorecard que le permita diagnosticar y tener control del estado de la misma, teniendo un mejor equilibrio y lo más fundamental que la organización tenga éxito. El Balanced Scorecard es fundamental para la compañía Garhinain debido a que permite

verificar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos por medio de los indicadores.

"Un modelo de gestión que permite traducir la estrategia de la empresa en una serie de objetivos relacionados entre sí, que son medidos a través de diferentes indicadores y que se encuentran vinculados a unos planes de acción concretos, que van a posibilitar que el comportamiento de los miembros de una organización se encuentre totalmente alineado hacia la consecución de sus verdaderos objetivos." (Departamento de Consultoría, 2023)

Los propósitos con los que se construye un Balanced Scorecard son (Pensemos, s.f):

- Describir y comunicar su estrategia.
- Medir su estrategia.
- Hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones con información en tiempo real.

4.2 Implementación del BSC

La implementación del Balanced Scorecard para Garhinain es de suma importancia ya que con este ayudara a cumplir las metas establecidas en el presente proyecto con éxito, a su vez se ocupara para medir el desempeño de las perspectivas establecidas para que Garhinain S.A. pueda realizar cambios y establecer las mejoras necesarias.

4.2.1 Perspectiva Financiera

Para la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, el dinero es una prioridad. Por lo tanto, para estas organizaciones la perspectiva más importante tiene que ver con los objetivos financieros. Esencialmente, cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva. Los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva. Otros objetivos financieros podrían incluir: (Pensemos, s.f)

- Generar ahorro de costos y eficiencia
- Mejorar el margen de rentabilidad
- Aumentar las fuentes de ingresos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Medición	Alarmas			Responsable
						Pesimista	Normal	Optimista	
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la compañía Garhinain	Rentabilidad	Porcentaje	Aumentar en 4%	Anualmente	Menor a 1%	2%	4%	Contadora
	Disminuir la deuda de la empresa	Endeudamiento	Porcentaje	Disminuir en 4%	Anualmente	8%	Entre 5% y 7%	4%	Contadora

Tabla 6: Perspectiva Financiera del Balance Scorecard
Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

4.2.2 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva **se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado**. En otras palabras, para lograr sus objetivos financieros, ¿exactamente qué necesita lograr en términos de sus clientes y mercado? (Pensemos, s.f)

Incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para:

- Servicio al cliente y satisfacción
- Participación en el mercado
- Reconocimiento de marca

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Medición	Alarmas			Responsable
						Pesimista	Normal	Optimista	
Cliente	Aumentar el número de clientes	Porcentaje de precios	idad Neta / Ventas*10	LAG	Anualmente				Atencion al cliente
	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	Costos de sucursales	Porcentaje	LEAD	Anualmente	10% o mas	18% a 25%	26% o más	Atencion al cliente

Tabla 7: Perspectiva del cliente del Balance Scorecard
Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

4.2.3 Perspectiva de procesos internos

¿Qué procesos necesita implementar para cumplir sus objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes? Esa es la pregunta que esta perspectiva pretende responder. Aquí debe establecer metas y objetivos operativos internos o en otras palabras, definir qué procesos requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño. (Pensemos, s.f)

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- Mejoras en los procesos
- Optimización de la calidad
- Aumentar la utilización de la capacidad instalada

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Medición	Alarmas			Responsable
						Pesimista	Normal	Optimista	
Proceso Interno	Mejorar la atención al cliente por parte de los trabajado	Disponibilidad de la base de datos del cliente	Base de datos	LAG	Anualmente	15% o menos	16% a 29%	30% o más	Atencion al cliente
	Disminuir el tiempo de entrega de los viajes	Ofertas	Ofertas/Utilidades	LAG	Anualmente	20% o mas	21% a 29%	30% o más	Financiera

Tabla 8: Perspectiva de Procesos Internos del Balance Scorecard
Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Mientras que la tercera perspectiva se centra en el lado de los procesos concretos, la última perspectiva considera drivers de desempeño más intangibles. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes: (Pensemos, s.f)

- Capital humano: habilidades, talento y conocimiento
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Medición	Alarmas			Responsable
						Pesimista	Normal	Optimista	
Aprendizaje	Mejorar el ambiente laboral continuamente en la empresa.	Crecimiento constante del mercad	%	LAG	Anualmente	20% o menos	21% a 29%	30% o más	I+D
	Llevar acabo capacitaciones de primeros auxilios, cont	Realizar promociones limitadas.	USD	LEAD	Mensualment	10% o menos	11% a 29%	30% o más	I+D

Tabla 9: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balance Scorecard
Elaborado por: Gabriela Garzón, 2023.

CAPITULO V ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA GARHINAIN S.A.

5.1 Estado de Situación Financiera

CIA DE TRANSPORTE PESADO GARHINAIN SA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA EXPEDIENTE 171481
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2022
Expresado en Dólares

CUENTAS	DENOMINACIÓN	VALORES	EJERCICIO 2022
1	**ACTIVOS**		**112.799,17**
1 1	**OPERACIONALES**		
1 1 1	**Disponibilidades**		
1 1 1 02	**BANCOS**		**1.211,12**
1 1 1 02 01	BANCOS	1.211,12	
1,1,2,13	**Cuentas por Cobrar**		**80.505,80**
1,1,2,13,01	Cuentas por Cobrar Clientes	80.505,80	-
1,1,2,13,02	Cuentas por Cobrar Anticipo Proveedores	-	
1 1 2	**Anticipos de Impuestos y Retenciones**		**28.398,92**
1 1 2 81.01	Anticipos de Fondos por pagos al SRI 2014	-	-
1.1.2.81.02	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado - Compras	-	-
1.1.2.81.03	Anticipos de Fondos por pagos al SRI Años Anteriores	24.687,92	-
1,1,2,81,04	Anticipo Retencion Fuente 1% en Ventas 2022	3.711,00	-
1,1,2,81,05	Credito Tributario a Favor Año 2020(IR)	-	
1 4 1	**Bienes Muebles**		**2.683,33**
1 4 1 01	**Bienes Muebles**		
1 4 1 01 01	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	2.800,00	
1 4 1 01 02	Muebles y Enseres	-	
1.4.1.99	**(-) Depreciación Acumulada**		
1.4.1.99.01	(-) Depreciacion Acumulada de Equipos Informáticos	-	
1.4.1.99.02	(-) Depreciacion Acumulada Miebles y Enseres	(116,67)	
2	**P A S I V O S**		**16.571,27**
2 1	**DEUDA FLOTANTE**		
2 1 2	**CUENTAS POR PAGAR**		**16.444,27**
2 1 2 01	Cuentas por Pagar Proveedores	16.444,27	
2.1.2.04	IESS por Pagar		
2,1,3	**OTRAS CUENTAS POR PAGAR**		
2 1 3 81	**Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado**		**127,00**
2 1 3 81 01	Retenciones enla Fuente por Pagar SRI	127,00	
2 1 3 81 02	Cuentas por Pagar IVA Persona Natural - SRI 100%	-	
2.1.4	**OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO**		
6	**PATRIMONIO**		**96.227,90**
6 1	**PATRIMONIO ACUMULADO**		
6 1 1	**PATRIMONIO**		**1.000,00**
6 1 1 03	Capital Social	1.000,00	
6 1 8	**Resultados de Ejercicios**		**95.227,90**
6 1 8 01	Resultados Ejercicios Anteriores	90.926,25	
6 1 8 03	Resultado del Ejercicio Vigente	4.301,65	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**112.799,17**

ELABORADO POR

ING. MARIANELA ROBAYO
CONTADORA

APROBADO POR

SR MARCO GARZON GARZON
GERENTE

Ilustración 6: Estado de Situación Financiera de Garhinain S.A.

Elaborado por: Marianela Robayo, 2022.

5.2 Estados de Resultados

CIA TRANSPORTE PESADO GARHINAIN SA

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2022
Expresado en Dólares

CUENTAS	DENOMINACIÓN	EJERCICIO 2022
6 2	**INGRESOS DE GESTION**	**371.176,20**
6.2.3		
6 2 4 02	**Ventas de Productos y Materiales**	
6 2 4 02 99	Productos y Materiales Varios	371.176,20
6 3	**GASTOS DE GESTION**	**366.874,55**
6.3.3	**COSTO DE VENTAS**	
6.3.3.1.01	**Costo de Ventas**	**358.721,27**
		-
6 3 4	**Gastos de Personal**	**-**
6 3 4 01	Gastos de Personal	**-**
6.3.4.01.01	Gastos Sueldos	-
6 3 4 01 04	Gastos Aportes IESS	-
6 3 4 01 05	Gastos Décimo Tercer Sueldo	-
6 3 4 01 06	Gastos Décimo Cuarto	-
6 3 4 01 07	Gastos Fondo de Reserva	-
6 3 4 02	**Servicios Generales**	**7.187,77**
6 3 4 02 01	Honorarios Profesionales	-
6 3 4 02 02	Transporte	-
6 3 4 02 03	Gastos de gestion	-
6 3 4 02 04	Matenimientos y Reparaciones	
6 3 4 02 05	Suministros y Materiales	56,18
6 3 4 02 06	Combustiles y lubricantees	7.080,59
6 3 4 02 07	Seguros y reaseguros	-
6 3 4 02 08	Impuestos Tasas y Contribuciones	51,00
6,3,5	**GASTOS FINANCIEROS**	**965,51**
6,3,5,01,01	IVA que se Carga	-
6,3,5,01,02	Intereses Terceros Relacionados LOC.	-
6,3,5,01,03	Servicios Financieros	965,51
	RESULTADO DEL EJERCICIO	**4.301,65**

ELABORADO POR

ING. MARIANELA ROBAYO
CONTADORA

APROBADO POR

SR MARCO GARZON GARZON
GERENTE

Ilustración 7: Estado de Resultados de Garhinain S.A.

Elaborado por: Marianela Robayo, 2022.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Con los resultados de los distintos análisis realizados a la compañía GARHINAIN S.A. el plan estratégico disminuirá la competitividad de la misma teniendo en cuenta los cambios y mejoras necesarias que nos indica el plan estratégico.

- Para poder realizar el plan estratégico se analizó la situación actual de la empresa logrando tener un punto de referencia y de inicio dónde se analizó varios factores importantes que ayudaron con el desarrollo del plan estratégico.

- Mediante el análisis interno y externo de la compañía GARHINAIN S.A. se pudo determinar ciertas falencias que tenía como empresa, por ende se implementarán nuevas unidades para la satisfacción del cliente.

- Mediante los resultados de los análisis y evaluación de la empresa se logró formular las bases o el esquema de nuestro plan estratégico para facilitar su desarrollo.

6.2 Recomendaciones

- Para la compañía Garhinain S.A. es importante implementar en el menor tiempo posible el plan estratégico, para que incremente sus clientes y su experiencia en el mercado.

- Hay que tener en cuenta que el plan estratégico deberá ir adaptándose al desarrollo del mundo ya que cada vez se van implementando nuevas tecnologías donde podrían ser útiles para la empresa, ya que el plan estratégico está diseñado a un tiempo determinado.

- Se recomienda en la compañía Garhinain S.A. hacer un análisis tanto interno como externo para no llegar a problemas grandes, si se lo analiza cada cierto tiempo es más fácil solucionar cualquier inconveniente.

- En cuanto a desarrollarse otro plan estratégico o la modificación del mismo es necesario que los directivos de la empresa estén enterados de la situación ya que así se facilita la obtención de los datos necesarios para realizar o modificar el plan estratégico.

- La competencia en este tipo de servicio es muy desleal debido a que existen transportistas ilegales que hacen los mismos viajes a un menor costo pero sin tener la experiencia que caracteriza a Garhinain es por eso que se recomienda a la empresa el incremento de nuevas unidades que abarquen los sectores a los que todavía no han llegado.

- El incremento de nuevas unidades (tracto mula Hino FM) para solventar la necesidad real y actual de la Compañía de Transporte Pesado Nacional e Internacional Garhinain S.A.; para dar un servicio eficiente y eficaz que se ajuste a los requerimientos de los clientes, lograr una alta satisfacción de los mismos y por ende ampliar la cobertura de mercado.

CAPITULO 7 ANEXOS

7.1 Autorización de la Empresa

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO NACIONAL E INTERNACIONAL GARHINAIN S.A.

RUC: 1891752586001

Latacunga, 21 de agosto de 2023

AUTORIZACION

Señores
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Quito

Presente. -

De mis consideraciones:

Yo, MARCO LUIS GARZON GARZON en mi condición de Gerente de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO NACIONAL E INTERNACIONAL GARHINAIN S.A, con un número de RUC 1891752586001, autorizo a la Srta. GABRIELA NICOLE GARZON MENA con CI.0550499693, estudiante de octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas de su institución, hacer uso de la información necesaria de la empresa para la elaboración de su proyecto de titulación, siempre que dicha información sea utilizada para fines institucionales.

Atentamente,

Marco Luis Garzón Garzón
Gerente General

Dirección: Calle Copal y Las Acacias –Sector Niagara Tel: 032 664-267 Cel. 0997078634
E-mail:compañía_garhinain2014@hotmail.com
Latacunga-Ecuador

Anexo 1: Autorización de la Empresa

7.2 RUC

SRI

Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social
COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO NACIONAL E INTERNACIONAL GARHINAIN S.A

Número RUC
1891752586001

Representante legal

- GARZON GARZON MARCO LUIS

Estado	Régimen	
ACTIVO	GENERAL	
Fecha de registro	**Fecha de actualización**	**Inicio de actividades**
08/08/2013	28/06/2018	03/07/2013
Fecha de constitución	**Reinicio de actividades**	**Cese de actividades**
07/06/2013	No registra	No registra
Jurisdicción		**Obligado a llevar contabilidad**
ZONA 3 / COTOPAXI / LATACUNGA		SI
Tipo	**Agente de retención**	**Contribuyente especial**
SOCIEDADES	SI	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: COTOPAXI **Cantón:** LATACUNGA **Parroquia:** ELOY ALFARO (SAN FELIPE)

Dirección

Barrio: EL LORETO **Calle:** QUITO **Número:** S/N **Intersección:** CALLE COPAL **Código postal:** 050101 **Número de piso:** 0 **Referencia:** DOS CUADRAS DE FERRETERIA HIDROSOLUCION

Medios de contacto

Email: trans_garzon@yahoo.es **Teléfono domicilio:** 032664267 **Celular:** 0997078634

Actividades económicas

- H49230101 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES, DESPERDICIOS Y MATERIALES DE DESECHO, SIN RECOGIDA NI ELIMINACIÓN.

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
1	0

Obligaciones tributarias

- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA

1/2

www.sri.gob.ec

Anexo 2: RUC de la Empresa

Razón Social
COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO NACIONAL E INTERNACIONAL GARHINAIN S.A

Número RUC
1891752586001

- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- 2011 DECLARACION DE IVA

Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra

Código de verificación:	RCR1702350562443877
Fecha y hora de emisión:	11 de diciembre de 2023 22:09
Dirección IP:	157.100.204.122

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Bibliografía

Adán Sánchez. (2020). *Repositorio UDG*. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3438#:~:text=La%20amenaza%20de%20productos%20sustitutos,cambiar%20por%20alguna%20otra%20opci%C3%B3n.

Alejandro López y Sara González. (17 de Mayo de 2023). Qué es la muerte cruzada, el decreto de Guillermo Lasso que disuelve el Congreso y convoca a nuevas elecciones en Ecuador. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/internacional/2023-05-17/que-es-la-muerte-cruzada-el-decreto-de-guillermo-lasso-que-disuelve-al-congreso-y-convoca-a-nuevas-elecciones-en-ecuador.html

Amnistía Internacional. (03 de Marzo de 2022). *Amnistía Internacional*. Obtenido de https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/campanas/conflicto-rusia-ucrania/

Aruj, R. (2008). Causas, consecuencias, efectos e impacto de las migraciones en Latinoamérica. *SCielo*.

Automekano. (2021). Obtenido de https://www.automekano.com/quienes-somos/

Brad D. Jokisch. (18 de Octubre de 2023). Ecuador hace malabares con la creciente emigración y los desafíos para acomodar la llegada de venezolanos. *Migration Policy Institute*. Obtenido de https://www.migrationpolicy.org/article/ecuador-emigracion-migracion-venezolanos#:~:text=Desde%20principios%20de%20la%20d%C3%A9cada,seg%C3%BAn%20datos%20de%20la%20ONU

Carvajal, L. (02 de Junio de 2019). *Método Deductivo de Investigación*. Obtenido de https://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/

CERTUS. (24 de Abril de 2020). *¿Qué es una cadena de valor y para qué sirve?* Obtenido de https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/

Conauto. (2022). Obtenido de https://www.conauto.com.ec/index.php/plan-de-manejo-ambiental/

Departamento de Consultoría. (27 de Septiembre de 2023). *Global Suite*. Obtenido de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/

Douglas da Silva. (31 de Mayo de 2022). *Blog de Zendesk.* Obtenido de https://www.zendesk.com.mx/blog/poder-negociacion-cliente/

Elena Bello. (07 de Febrero de 2022). *IEBS*. Obtenido de https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/

Gloria Amboya, Melisa Muñoz. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" u.* Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf

Gomez, S. (2006). Conceptos básicos. En servicio al cliente. Obtenido de http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095087/cap02.pdf

Grupo Mavesa. (2023). Obtenido de https://grupomavesa.com.ec/empresas-maquinarias-y-vehiculos-s-a-mavesa

ISO 9001:2015. (05 de Mayo de 2020). *Grupo Esginnova*. Obtenido de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/

Jack Fleitman. (2000). Negocios Exitosos. En J. Fleitman, *Negocios Exitosos* (pág. 283). McGraw Hill.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (05 de Noviembre de 2021). *Qué es, importancia, definición y concepto.* Obtenido de https://definicion.de/plan-operativo/

Lekhi, B. (2020). LA PÉRDIDA DE CONOCIMIENTOS TRADICIONALES SE DEBE A LA FALTA DE DOCUMENTACIÓN. *Cultural Survival*. Obtenido de https://www.culturalsurvival.org/es/publications/cultural-survival-quarterly/la-perdida-de-conocimientos-tradicionales-se-debe-la-falta

Licari, S. (15 de Mayo de 2023). *Las 3 estrategias genéricas de Porter: usos y ejemplos*. Obtenido de Las 3 estrategias genéricas de Porter: usos y ejemplos: https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-genericas-de-porter

Lisbeth Zumba y Lina Zambrano. (17 de Mayo de 2023). La incertidumbre, otro grave desestímulo para la economía. *Expreso*.

Maria Guadalupe. (Junio de 2019). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3043/3/Modelo_cinco_fuerzas_Porter%20%281%29.pdf

Martin, J. (15 de Mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el

Martis, J. (03 de Febrero de 2023). *Planificación estratégica para empresas*. Obtenido de https://asana.com/es/resources/strategic-planning

Martis, J. (3 de Febrero de 2023). *Planificación estratégica para empresas.* Obtenido de https://asana.com/es/resources/strategic-planning

Matamoros, N. T. (2013). *¨Diseño de procesos para la empresa de transporte de carga pesada por carretera transporte y representaciones ACUÑA S.A. TRANSACUÑA¨*. Guayaquil, Ecuador.

Melero, J. (21 de Enero de 2022). *Transporte Pesado.* Obtenido de https://www.transgesa.com/blog/transporte-pesado/

Mendez, C. (12 de Octubre de 2020). *Tipos de Investigación*. Obtenido de https://tiposdeinvestigacion.review/investigacion-exploratoria/

Muente, G. (15 de Mayo de 2019). Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/analisis-pest/

Pensemos. (s.f). *Pensemos.* Obtenido de https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen

Raeburn, A. (1 de Julio de 2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo.* Obtenido de https://asana.com/es/resources/swot-analysis

Redacción CN. (04 de Junio de 2023). *CreceNegocios*. Obtenido de https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/

Revista Gestión. (2023). La muerte cruzada, ¿causa o consecuencia de la debilidad política del país? *Gestion Digital*.

Ruiz, N. A. (2015). *¨Eboración y propuesta de implementación de unManual de procedimientos para la empresa FERRECARACOL CIA LTDA.* Quito, Ecuador.

Sánchez, A. B. (2023). Las políticas de Bukele: una amenaza directa a la democracia. *Open Democracy*. Obtenido de https://www.opendemocracy.net/es/politicas-bukele-amenaza-democracia/

Santos, D. (03 de Abril de 2023). *Plan Operativo Anual: instrucciones para crear tu POA (con ejemplos).* Obtenido de https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual

SC21. (2022). ¿Qué tipos de estrategias empresariales existen? *Smart Commerce 21*. Obtenido de https://www.smartcommerce21.com/blog/qu%C3%A9-tipos-de-estrategias-empresariales-existen

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (10 de Febrero de 2017). Obtenido de https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/

Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos* . Obtenido de https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf

Teojama. (2023). *Teojama.* Obtenido de https://www.teojama.com/nosotros/

Thompson Arthur y Strickland A. J. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. En T. A. J., *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (pág. 4). Mc Graw Hill.

Torres, D. (18 de Enero de 2022). *Qué es el plan estratégico de una empresa*. Obtenido de https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20una%20empresa%20es%20un%20documento%20que,corto%2C%20mediano%20y%20largo%20plazo.

UNIR. (15 de Febrero de 2023). *UNIR La universidad en internet*. Obtenido de https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-pestel/

Vargas, S. B. (Junio de 2019). *El proceso de la cadena de valor.* Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/industrial/2019/El-proceso-de-la-cadena-de-valor.pdf