



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Plan Estratégico para la Compañía de Transporte Escolar e Institucional
GAVRANOVIT S.A. en la ciudad de Esmeraldas periodo 2016-2020

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL
MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

AUTOR:

ANDRADE MENÉNDEZ KELLY DANIELA

PROFESOR ASESOR:

Msc. ELÍAS SALAZAR DONOSO

NOVIEMBRE 2015

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en Administración de Empresas mención Productividad

Ing. Gimmy Jácome

LECTOR

Ing. Cristina Mendoza

LECTOR

Msc. Elías Salazar

ASESOR

Eco. Alexandra Bautista

DIRECTORA DE ESCUELA

Esmeraldas, Noviembre 2015

AUTORÍA

Yo, KELLY DANIELA ANDRADE MENÉNDEZ, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de ésta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE

Kelly Daniela Andrade Menéndez

C.C. 0804312817

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios quien me brindo la fuerza y sabiduría para no rendirme y cumplir mi meta, es por ello que con el corazón lleno de gozo dedico este proyecto al ser supremo, mi gran guía y motor.

A mis padres Daniel Andrade Calberto y Nelly Menéndez Franco, quienes con su apoyo, dedicación ejemplo de perseverancia y educación fueron pilares fundamentales en todo este camino, padres, ustedes serán siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por inculcarme que todo esfuerzo al final tiene su recompensa, este esfuerzo se convierte hoy en una de las mejores satisfacciones para ustedes mis padres amados.

A mi hermana Teresa Andrade Menéndez y mi cuñado José Choez Figueroa quienes me brindaron su confianza y apoyo, contribuyendo positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

Gracias a Uds. por darme la posibilidad de que mi boca exprese y mi corazón entienda el gran significado de la palabra familia por siempre mi gran fuente de inspiración

Daniela Andrade Menéndez

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi Asesor Msc. Elías Salazar Donoso, por su apoyo, y confianza en mi trabajo, pues con su orientación aportó al desarrollo y culminación de esta investigación.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Gimmy Jácome, y Cristina Mendoza, por sus observaciones e indicaciones para diseñar la tesis.

De manera especial agradezco a la Eco. Roxana Benítez por su paciencia, colaboración y dedicación en el aula de clases, puesto que fue pilar fundamental para la culminación del mismo.

Finalmente agradezco a mis amigos de curso, con quienes compartí gratas experiencias y quienes me brindaron su apoyo, confianza y amistad durante toda la carrera

Daniela Andrade Menéndez

ÍNDICE

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS.....	2
1.1.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.2. MARCO TEÓRICO	3
1.2.1. INVESTIGACIONES RELACIONADAS	3
1.2.2. BASES TEÓRICAS	4
TRANSPORTE ESCOLAR.....	4
ORGANIZACIÓN	4
DISEÑO ORGANIZATIVO.....	5
ESTRATEGIA	6
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
MAPA ESTRATÉGICO	9
INDICADORES ESTRATÉGICOS	10
PLAN DE ACCIÓN.....	11
INVERSIÓN	12
1.3. MARCO LEGAL	13
1.3.1. LEY DE COOPERATIVAS, CODIFICACIÓN.....	13
1.3.2. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS EN EL ECUADOR	14
1.3.3. LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL (2010)	14
1.3.4. SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL ESCOLAR E INSTITUCIONAL A NIVEL NACIONAL.....	15
TITULO 1. DE LA ORGANIZACIÓN	15
TITULO III DE LOS VEHÍCULOS.....	15

CAPITULO II	16
2. METODOLOGÍA	16
2.1. LUGAR.....	16
2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	16
2.3. MÉTODOS	17
2.4. TÉCNICAS- HERRAMIENTAS.....	17
Entrevista	17
Encuesta.....	17
Observación Directa	17
CAPITULO III.....	18
3. RESULTADOS.....	18
3.1. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT	18
DATOS DE CREACIÓN	18
CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR GAVRANOVIT S.A.	18
ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT S.A.....	19
3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES	20
MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	20
VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	23
ATRIBUTOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE	24
SUGERENCIA DE LOS CLIENTES RESPECTO AL EJERCICIO	27
3.3. ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT S.A.	28
3.4. ANÁLISIS FODA.....	30
FORTALEZAS.....	30
DEBILIDADES	30
OPORTUNIDADES	30
AMENAZAS	31
3.5. VALORACIÓN FODA- MATRIZ EFE Y EFI.....	32
MATRIZ EFI.....	32
MATRIZ EFE.....	34

3.6. VALORACIÓN DE MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	36
MATRIZ IE	36
CAPITULO IV	38
4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	38
4.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT S.A.	39
Misión.....	39
Visión.....	39
Valores institucionales	40
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR GAVRANOVIT S.A.	40
4.3. MAPA ESTRATÉGICO	41
4.4. PLAN DE ACCIÓN.....	42
4.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA	43
4.6. DETERMINACIÓN DEL MONTO DE INVERSIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	44
4.7. PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	45
CAPITULO V	47
5. DISCUSIÓN.....	47
CAPITULO VI.....	49
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES.....	50
7. BIBLIOGRAFÍA.....	51
8. ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA	21
FIGURA 2	MEDIOS DE DIFUSIÓN DE LA COMPAÑÍA	22
FIGURA 3	ESTADO Y EQUIPAMIENTO DE LAS UNIDADES	23
FIGURA 4	EL SERVICIO SE EFECTÚA DE MANERA CONFIABLE Y PUNTUAL	24
FIGURA 5	NORMAS Y LEYES DE TRÁNSITO.....	25
FIGURA 6	LOS CHOFERES O SOCIOS DE LA COMPAÑÍA MANTIENEN BUENA RELACIÓN CON UD.....	26
FIGURA 7	CON QUE OTROS SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE CONTARA LA COMPAÑÍA	27
FIGURA 8	MAPA ESTRATÉGICO	41
FIGURA 9	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	CAPACIDAD DE PASAJEROS	15
TABLA 2	NOMINA DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA.....	19
TABLA 3	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	32
TABLA 4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	34
TABLA 5	MATRIZ INTERNA-EXTERNA.....	36
TABLA 6	PERSPECTIVAS DEL PLAN DE ACCIÓN	42
TABLA 7	INVERSIÓN	45

RESUMEN

La presente investigación se basa en realizar una planificación estratégica para la compañía de transporte escolar GAVRANOVIT S.A. durante el periodo 2016-2020, la misma que se dedica a realizar recorridos estudiantiles e institucionales a nivel cantonal.

Este estudio busca demostrar la importancia de la aplicación de un plan estratégico en cualquier empresa, y señala las mejores alternativas para lograr el éxito y posicionamiento adecuado en el mercado.

El proceso de la planeación estratégica empezó por conocer la situación actual de la cooperativa, a través de encuestas realizadas a los clientes para determinar el nivel de satisfacción de los mismos, entrevista al presidente de la compañía quien indico de manera detallada más información sobre la empresa, el análisis y aplicación de la matriz FODA que es la herramienta principal que apoya el establecimiento de estrategias y por último se determinó la inversión necesaria para la aplicación del plan de acción.

Este proyecto se realizo con la finalidad de proporcionarle a la sociedad estrategias relacionadas a la gestión empresarial, las cuales lograron organizar y coordinar las actividades de trabajo, mejorando el proceso administrativo.

Se establecieron cuatro perspectivas fundamentales como son financiera, clientes, formación y procesos internos en el plan de acción, las mismas que proporcionan soluciones pertinentes que logran disminuir los puntos débiles detectados en la compañía, aumentando las probabilidades de mejorar su participación en el mercado

ABSTRACT

This research is based on doing strategic planning for school transport union GAVRANOVIT S.A. during the period 2015-2020, the same that is dedicated to conducting student tours and institutional cantonal level.

This study seeks to demonstrate the importance of the implementation of strategic plan in any business, and points out the best ways to achieve success and proper market positioning.

The process of strategic planning began to know the current situation of the cooperative, through surveys of customers to determine the level of satisfaction thereof, interview the president of the company who said of detail more information about, analysis and application of the swat matrix is the primary tool for supporting the establishment of strategies and finally the necessary investment is deterred to implement the plan of action.

This Project aims to provide the company strategies related to business management, through which they managed to organize and coordinate work activities, improving the administrative process

This four fundamental perspectives such as financial, customer is established, training and internal processes in the action plan, which provide relevant solutions that manage to reduce the weaknesses identified in the company, increasing the chances of improving the participation of the same in the market

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas desconocen la importancia de aplicar un plan estratégico en la administración de sus negocios, trabajan de manera empírica sin considerar el tipo de servicio o producto que ofrecen y aplican estrategias erradas las cuales dificultan el desarrollo de la misma.

La compañía GAVRANOVIT S.A. brinda el servicio de transporte a varias instituciones educativas de la ciudad, ofreciendo seguridad y confianza a sus usuarios, lo cual le ha permitido mantener a sus clientes y obtener beneficios económicos.

Sin embargo al ser una compañía que hace poco tiempo se constituyó, presenta varios inconvenientes debido a que muchos de los socios no se sienten comprometidos con la organización, la empresa no tiene objetivos definidos a corto y largo plazo; y únicamente se concentra en cumplir con los requisitos establecidos por la normativa legal vigente para este tipo de actividades comerciales.

A lo largo de los años se han observado los diferentes cambios que han tenido las organizaciones, no solo en el ámbito tecnológico sino en parámetros administrativos, por medio de los cuales las empresas han logrado desarrollarse y alcanzar sus objetivos propuestos, de esta manera es importante que se diseñen e implementen estrategias que les permitan alcanzar el éxito.

Una de las formas para alcanzar beneficios en cualquier organización es la aplicación de una planificación estratégica que permita realizar un análisis pormenorizado del conjunto de actividades que deben llevarse a cabo para que un proyecto se cristalice, estableciendo su orden de ejecución (Matilla, 2008)

Al conocer esta problemática, se visualiza la carencia de una herramienta de planificación, lo que ocasiona que la empresa no crezca y se desarrolle de manera sostenible en el tiempo, disminuyendo la satisfacción de los clientes y el compromiso de cada uno de sus socios. (Torres, 2006)

Sin lugar a dudas es necesario aplicar el proceso administrativo para cumplir con las metas trazadas por la empresa, planificar las actividades principales, analizar los métodos para establecer estrategias e invertir en el plan para poder cumplir con los objetivos fundados.

PREGUNTA GENERAL

¿Es necesaria la aplicación de un plan estratégico en la compañía de transporte GAVRANOVIT S.A. para regular sus actividades?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa?

¿Con qué herramientas de gestión cuenta en la actualidad la empresa?

¿Cuál sería el monto de inversión necesario para la implementación de la planificación estratégica?

1.1.OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la compañía de transporte escolar GAVRANOVIT S.A.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la compañía
- Diseñar mediante la priorización de estrategias el plan de acción
- Determinar el monto de inversión para elaborar la planificación estratégica

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. INVESTIGACIONES RELACIONADAS

Es vital que todas las organizaciones se planteen metas y objetivos, los cuales se puedan cumplir y medir para obtener beneficios en la empresa, de esta manera es necesario contar con un plan estratégico que le permita establecer el horizonte de la misma, por medio del cual se planteen la visión, misión y sus estrategias. (Tito, 2003)

Debido a su importancia se han encontrado varias investigaciones las cuales servirán de guía en la realización y aplicación del plan estratégico en la Compañía de Transporte Escolar GAVRANOVIT S.A. entre ellas están:

“Plan estratégico de SERPOST S.A, periodo 2009-2013” Este estudio tiene la finalidad de mejorar su posición competitiva desarrollando esfuerzos para elevar su calidad de servicio, contar con mayor tecnología, ofrecer nuevos productos, fortalecer sus sistemas de gestión, entre otros aspectos. (Serpost , 2010)

“Elaboración de un plan estratégico en la compañía de transporte escolar entre ríos s.a. de la ciudad de Loja, periodo 2011-2015” El desarrollo del trabajo de investigación permitió el cumplimiento de los objetivos específicos, es decir, se dispone de un análisis preliminar para reconocer el contexto en el que se desenvuelve la Compañía de Transporte; se preparó la matriz FODA; se formuló el plan estratégico para cinco años; y, se cuenta con el documento oficial que será socializado y entregado a los directivos de la empresa. (Prado, 2011)

“Plan estratégico para la compañía de transportes Loja, período 2013 - 2016” (Arias, 2014) El propósito es generar un mayor número de clientes, incrementar su rentabilidad y brindar a los usuarios un servicio con calidad y calidez. El proceso del plan estratégico empieza con un análisis de la cultura organizacional, a continuación se realiza el análisis externo a través de la elaboración de la matriz PEST (factores políticos, económicos, sociales y

tecnológicos) y el diamante de Porter; además se desarrolla el análisis interno el cual permite elaborar las matrices FODA y combinación de factores, estableciendo así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Considerando las investigaciones planteadas, un plan estratégico es aquel que le permite a una empresa proyectarse para crecer en el mercado, además puede lograr sus objetivos y ser flexible en el camino, para poder adecuarse a las condiciones cambiantes en diferentes ámbitos.

1.2.2. BASES TEÓRICAS

TRANSPORTE ESCOLAR

Es considerado como un servicio educativo complementario, se aplica en la mayoría de casos a los alumnos en las diferentes etapas de su formación académica, en Ecuador es común que se recurra a este tipo de servicios por lo que es una manera segura de transportar a los niños desde sus domicilios hasta sus lugares educativos, a mas de esto es una fuente de ingresos rentable (Trafico Vial , 2012)

ORGANIZACIÓN

“Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades” (Yopo, 2010)

Varios autores definen a la organización como el conjunto de dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta en común, en este aspecto se consideran a las personas, los recursos y tecnología que ayudan a los jefes inmediatos a cumplir con sus actividades y que por consiguiente representan dinero dentro de la empresa. (Navia, 2014)

DISEÑO ORGANIZATIVO

Se define al diseño organizacional, como el proceso de organizar, forma parte de la teoría general de la administración., es estudiado como componente administrativo el cual sintetiza el trabajo del administrador, permite establecer las áreas más importantes dentro de una empresa y enfatiza el orden, claridad y responsabilidad de cada miembro (Ramos, 2011)

Se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes, el orden jerárquico es el que establece los niveles de mando dentro de una organización, a más de delimitar la responsabilidad de cada trabajador en la organización (Pedros, 2012)

El organigrama por su parte brinda una imagen del “esqueleto” de la organización, los niveles jerárquicos y las relaciones que se producen entre ellos, aquí radica la importancia de ordenarse de acuerdo a niveles para determinar los grados de responsabilidad y funciones de cada individuo dentro de la empresa (Corrales, 2003)

DIAGNÓSTICO

Para iniciar con la implementación de un plan estratégico es necesario realizar un diagnóstico previo, para conocer la situación de la compañía y por lo tanto saber hacia dónde se va a enfocar la investigación, por lo tanto “Sin un adecuado diagnostico organizacional las probabilidades que una intervención tenga el efecto esperado prácticamente están sujetas al azar” (Marchant, 2003)

La etapa fundamental en el proceso de planeación es el diagnostico estratégico, que va a permitir evaluar la situación actual y potencial con relación a su entorno (Varo, 2010) es preciso evaluar a la empresa tanto de manera interna como externa ya que de ello depende que el plan estratégico se base en situaciones reales

Dentro del diagnóstico estratégico encontramos la herramienta principal que es el FODA, es aquel que permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se han establecido inicialmente (Basurto, 2005)

El análisis FODA es un instrumento básico y de fácil utilización que tiene diferentes beneficios para una organización, mediante el cual la organización analiza su potencial como negocio y logra obtener una visión amplia de su nivel frente a la competencia (Hernández, 2014)

Las fortalezas son todos los aspectos positivos que posee un negocio y a través de los cuales se conocen las fuerzas internas del mismo, y que le permiten enfrentarse a la competencia.

Las debilidades son los aspectos de mayor cuidado dentro de la organización, son las dificultades con las que cuenta de manera interna una empresa, es necesario conocer las muy bien para darles solución y así transórmalas en fortalezas (Marquis, 2015)

Las oportunidades son los factores externos de la empresa, y demuestran escenarios a través de los cuales un negocio puede crecer y lograr éxito con un producto o servicio bien sea nuevo o existente.

Las amenazas son factores externos y en cierto modo ajeno a responsabilidades de la empresa, representan la suma de los aspectos no controlables en la organización, pero que de una u otra manera llegan a afectar la producción de un negocio. (Ponce, 2006)

ESTRATEGIA

Es necesario definir que una estrategia es un plan ideado para dirigir un asunto, es la manera en que se conduce un determinado proyecto con la finalidad de alcanzar uno o varios objetivos. (Porter, 2010)

La estrategia empresarial está centrada en la investigación de producto y mercado, de esta manera se deben analizar todos los aspectos que rodean a la empresa empezando por la parte interna, la apreciación de la competencia y el establecimiento de los objetivos que se desean alcanzar en el futuro (Ader, 2005)

Según definiciones actuales una estrategia empresarial es aquella que se aplica en una sociedad para obtener una posición de ventaja frente a la competencia, y es lo que la

compañía GAVRANOVIT S.A. debe implementar para captar el mayor número de clientes a través de la entrega de un servicio con valor agregado (Garces, 2010)

La estrategia básica es aquella que sigue un curso de acción para lograr un objetivo, cabe destacar que no todas las estrategias deben ser las mismas en la empresa, es decir que cada área dentro de la organización deberá establecer sus objetivos y la manera de conseguirlos estará a su plena disposición (Mapcal , 1995)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se conocen como objetivos en administración a las metas intentadas que perciben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador, de manera que si se establecen de forma clara y precisa puede orientar la empresa a alcanzar el éxito en determinado tiempo

Es la descripción del propósito a ser alcanzado, el cual es medido a través de indicadores y sus metas establecidas, permiten conocer lo que en realidad desea lograr una empresa, proponiendo tiempo y medios para poder aplicarlo (CEPLAN , 2014)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual el gerente ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo, permitiéndole organizar sus prioridades y de esta manera enfocarse a lo que realmente quiere conseguir en una época determinada. (Guerra, 2002)

La formulación del plan estratégico consiste en la determinación de las políticas de desarrollo, esta formulación permite a la organización asumir una actitud proactiva, cuando se trata de pensar en el futuro, para la compañía es relevante que se sigan manteniendo actitudes de liderazgo, pues les permite solucionar problemas y alcanzar más logros en el futuro (Zabala, 2005)

Porter (2006) demuestra que el plan estratégico no es más que una técnica que permite medir resultados a futuro, sin tener en cuenta a que este dedicada la empresa, si es de producción o servicio, la herramienta es tan útil para las compañías de transporte escolar

por la responsabilidad que conlleva trasladar a estudiantes a sus centros educativos, rescatando la satisfacción que deben tener tanto los consumidores como los clientes, pues los consumidores son los estudiantes transportados y los clientes serán los padres de familia quienes corren con el pago del servicio.

La importancia de la planeación estratégica radica en que se identifican las áreas problemáticas, se elaboran alternativas y se toman medidas correctivas antes de que los problemas se hagan críticos, tomando como base esta apreciación es de suma importancia que se aplique una correcta planeación para poder darle solución a varias dificultades en la cooperativa. (Savala, 2005)

Según Chiavenato (2009). Cada organización está destinada a realizar algo que le permita ser parte del mundo empresarial, de esta manera todo tiene un porqué de existir y a través del planteamiento adecuado de las normas políticas y estrategias se puede llegar a obtener beneficios no solo para satisfacer necesidades, si no para encontrar el valor agregado en cada uno de los servicios prestados.

La imagen de una empresa debe combinar varias políticas funcionales (Ackorff) y (Gallego, 2012) hacen referencia a que un plan estratégico se anticipa a cualquier toma de decisión, por lo tanto el plan estratégico nos brinda una visión positiva a futuro, nos encaminan a lo que puede ocurrir y por lo tanto a lo que se debe estar preparado para poder estimar mejoras a lo largo de un periodo establecido por los ejecutores del mismo.

Decidir qué tipo de planeación se va a utilizar dentro de la compañía es una tarea veraz y es por esto que se considera emplear planes de aplicación permanentes ya que todo empleado de una organización debe estar incluido en los planes de formación con el objetivo de potenciar y desarrollar mejor sus aptitudes, resolviendo problemas que se presenten de manera cotidiana. (Diaz, 2013)

La planificación estratégica de una entidad está asociada a la dirección de la misma y tiene un sentido corporativo, de manera que ayuda a la compañía a tener orden y rumbo específico para poder lograr sus objetivos establecidos a largo plazo. (Roche, 2005)

MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores y así poderlos gestionar, siendo un aporte necesario para la compañía puesto que ayudara a especificar las funciones de cada socio y detallara las metas a alcanzar de la empresa. (Martínez, 2012)

Según Chiavenato (2011) se debe preparar un mapa para las estrategias a través del cual se desglosen las perspectivas básicas, y que la ejecución de la misma depende en gran medida del desempeño de la organización, tomando en consideración su misión empresarial, es decir que conozca cuál es su obligación y que trabajo desempeñara como empresa.

MATRICES ESTRATÉGICAS

Según (Sallenave) Las matrices son útiles para, resumir situaciones de acción que son difíciles de entender si son redactados de manera global y no detallada, integra los problemas parciales relacionados con los sectores estratégicos, a la problemática global de la empresa, de manera que establece soluciones oportunas y específicas para resolver conflictos internos o externos de manera concreta y a largo plazo.

Las matrices estratégicas aportan información relevante para la toma de decisiones en la empresa, es una de las herramientas más útiles dentro de la planificación, pues se dan a conocer los puntos más fuertes y débiles en la organización y permite mejorar el rendimiento productivo- económico de la misma. (Carrion, 2007)

(Ansoff, 2007) diseño una matriz que combina los productos de una empresa, los direcciona a las tendencias más importantes que son el mercado, clientes, usos y utilización, todos estos le permiten a la empresa establecer estrategias ya sea de crecimiento, diversificación y renovación de manera ordenada y controlada.

Las matrices estratégicas se dividen en varias entre ellas tenemos a las matrices EFE-EFI las cuales representan, analizan, evalúan las áreas internas y externas de la empresa para identificar la relación que mantienen cada área respectivamente (Blogdiario , 2009)

La matriz EFE permite resumir y evaluar el sector en el que se encuentra la empresa, analiza cada área externa de la organización y la manera en que influye para el establecimiento de sus objetivos, la matriz EFI por su parte examina las fuerzas y debilidades más importantes, para establecer estrategias que le permitan conocer la variación entre fortalezas y debilidades para determinar el nivel interno de la empresa (Sarmiento, 2012)

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir de manera precisa objetivos e impactos, pueden ser cualitativos o cuantitativos, son de denominación exacta y demuestran lo importante que son definir la forma en que se va a conseguir algún objetivo. (Pérez, 2002)

El proceso de diseño del sistema de indicadores clarifica los objetivos estratégicos e identifica los factores críticos para su consecución, clasificando las metas de manera cronológicas o en orden de importancia para poder plantearlos y cumplirlos en el tiempo fijado o establecido (Heredia, 2001)

Las estrategias y los indicadores de desempeño son las acciones y herramientas que permiten medir los resultados en los que se ha enfocado la organización y por ende es importante que se los ejecuten y controlen de manera real. (Merlano, 2009)

PROCESOS

Antes de iniciar con la definición de proceso administrativo es necesario conocer que es un proceso y este se define como el conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo una actividad, orden cronológico que permite analizar, desarrollar y finalizar una acción. (Hernandez, 2010)

Conocemos como proceso cuando partiendo de una situación inicial conocida, se desea llevarlo hasta otra situación final distinta, pero durante el desarrollo se encuentran varias barreras que deben ser superadas para finalizar y alcanzar el objetivo de manera correcta a través del uso de varias operaciones relacionadas (Garcia, 2000)

El proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración de la misma que se interrelacionan y forman un proceso integral, es así que tiene un orden establecido que se desglosa en planeación, organización, dirección y control, proceso significativo que le permite a la empresa controlar al personal que labora. (Barcenas, 2009)

Por otra parte Chiavenato (2010) y Franco (2010) coinciden en que los procesos se dan en todas las organizaciones, los cuales requieren de tiempo para buscar, organizar y detallar las funciones de cada miembro, dichas funciones son fundamentales para la especificación de las actividades dentro de la organización, aplicando aprendizaje organizativo que demuestre que los socios tienen conocimiento y control de todos los procesos con el fin de evaluar cada actividad realizada y si es necesario determinar algún cambio o corrección dentro de la empresa.

Según lo manifestado por el observatorio iberoamericano de contabilidad el proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo. (1992)

PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, para que se pueda llegar al logro de objetivos, es así que la compañía GAVRANOVIT S.A. diseñara un plan de acción para asignar objetivos estratégicos a las cuatro perspectivas más importantes de la empresa. (Kroeger, 2010)

La misión es el marco de referencia máximo de una organización, a corto plazo, para lograr sus objetivos, es lo que la empresa es, como se identifica y describe en su mercado (Velazques, 2014)

De acuerdo a (Frances) las empresas que no definen su nivel de ambición se limitan a tratar de cumplir su perfil presente, sin querer arriesgarse y ser mejores, proyectarse para alcanzar más beneficios, es por ello que es necesario establecer una visión de lo que se quiere

alcanzar no solo en ámbitos económicos, si no tomando en consideración todas las áreas de la empresa que permitan el logro de esa propuesta

Las inversiones estratégicas se adoptan para acercar a la empresa a los objetivos y metas deseados, es así que se analizan las estrategias más importantes considerando las necesidades y recursos que posee la empresa, determinando la manera en que se va a conseguir lograr dicho objetivo en beneficio de la organización (Ketelhohn, 2004)

COMPETIDORES

De acuerdo a Kloter (2001) para poder identificar a competidores directos e indirectos en una empresa se necesita trazar un esquema de los pasos que den los consumidores para recibir un producto, de manera que es necesario determinar cada paso del cliente antes de acceder al producto o recibir el servicio para establecer medidas que permitan comprender en el ámbito externo que empresa es de su elección y mejorar en los ámbitos internos para retener a los clientes y por ende disminuir las ventajas de la competencia.

INVERSIÓN

La inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes de producción y que la empresa utiliza para cumplir varios ciclos económicos que le permitan cumplir con sus objetivos, de esta manera es necesario asumir el riesgo que conlleva el invertir para tener éxito no solo a corto plazo si no a largo plazo. (Kiyosaki, 2010)

La dificultad de una inversión no está en el hecho de hacerlo, si no en donde y como lo vamos a hacer, la decisión más complicada es determinar si es conveniente asumir el riesgo de invertir para que las necesidades particulares sean satisfechas (Inversiones Financieras , 2012)

1.3. MARCO LEGAL

Como parte fundamental del diagnostico de la compañía GAVRANOVIT S.A. se ha considerado al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (2013) en el cual se ajustan los objetivos citados a continuación con la presente investigación son:

Objetivo 3 “Mejorar la calidad de vida de la población” Este objetivo se basa fundamentalmente en que los servicios de transportes públicos o privados deben ser de calidad, los cuales deben contribuir con la movilización de los ciudadanos a cualquier lugar y por medio del cual se pueda reducir los niveles de contaminación, está relacionado con esta investigación pues al ser una compañía de transporte escolar privado igual debe regirse a los mandatos del estado y cumplir con cada uno de sus requerimientos en este caso brindar servicios de calidad y calidez a la ciudadanía.

Objetivo 4 “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” Este objetivo se basa en la fomentación y mejoramiento del nivel educativo, es la motivación que hace el gobierno para que la tasa educativa aumente, se relaciona con el presente estudio, pues al potencializarse la educación la compañía podrá obtener mayores clientes e incluso ser partícipe del mejoramiento de la instrucción.

Para ser constituida una compañía deberá estar regida a

1.3.1. LEY DE COOPERATIVAS, CODIFICACIÓN. (2012)

TITULO II CONSTITUCIÓN Y RESPONSABILIDAD

Art. 5.- Para constituir una compañía se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Es necesario conocer la ley de compañías anónimas vigente en Ecuador la cual da a conocer en la:

1.3.2. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS EN EL ECUADOR

SECCIÓN VI. DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (SC, 2015)

DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente.

Es importante citar la ley máxima que regula el transporte en el Ecuador

1.3.3. LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL (2010)

Art. 57.- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

1.3.4. SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL ESCOLAR E INSTITUCIONAL A NIVEL NACIONAL.

TITULO 1. DE LA ORGANIZACIÓN

DEFINICIÓN, NATURALEZA Y OBJETIVO

Art.2 Definición del transporte escolar e institucional: Es un sistema personalizado de servicio de transporte comercial para estudiantes y trabajadores, sean estos del sector público o privado, que requieren de movilización desde sus hogares hasta las instituciones educativas o lugares de trabajo y viceversa, de acuerdo a la necesidad del contratante

Art 4 objeto social exclusivo las operadores de transporte escolar e institucional, tendrán el objetivo social exclusivo para el que fue creado y no podrán prestar otro tipo de servicio, por lo que deberán así determinarlo claramente en su estatuto y en respectivo permiso de operación

DEL ÁMBITO DE OPERACIÓN

ART 9. PROHIBICIÓN el transporte escolar e institucional, no podrá realizar otro tipo de servicio para el cual fue constituido y autorizado, el incumplimiento a esta disposición será sancionado de conformidad a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.

TITULO III DE LOS VEHÍCULOS

ART.28 REGULACIÓN INEN: el servicio de transporte comercial, escolar e institucional, se prestara en Furgonetas Microbuses, Minibuses y Buses, de conformidad al Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 041, referente a los vehículos de transporte escolar e institucional. Operativamente se determina que la capacidad de pasajeros en las unidades vehiculares, es la siguiente (ANT, 2012)

N	DENOMINACION	NUMERO DE OCUPANTES INCLUIDO EL CONDUCTOR
1	FURGONETAS	DESDE 12 HASTA 18
2	MICROBUS	DESDE 19 HASTA 26
3	MINIBUS	DESDE 27 HASTA 35
4	BUS	A PARTIR DE 36

Tabla 1 CAPACIDAD DE PASAJEROS

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. LUGAR

La investigación se realizó en la ciudad de Esmeraldas a los clientes (padres de familias) y al presidente de la compañía de transporte escolar GAVRANOVIT S.A.

2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo pues se deberán aplicar las diferentes técnicas de recolección de información que ayuden al investigador a describir la situación actual de la cooperativa, y como es vista la misma desde un ambiente externo es decir desde la percepción del cliente.

Es decir que según Tamayo (2004) la recolección de información se forma a través de fuentes primarias en las cuales el investigador obtendrá las mejores pruebas disponibles como es el contacto directo con los clientes de la compañía y con los socios de la misma, y fuentes secundarias las que obtiene el investigador a través de enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas, documentos web entre otros materiales que permiten orientar de manera clara al investigador para que se apliquen y se relacionen los conceptos a la práctica.

Por otra parte la investigación de campo es aquella que permite al investigador reunir información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, de esta manera la información es verídica y se pueden llegar a analizar y llegar a conclusiones claras que permitan darle solución al problema del investigador. (Pardinas, 2005)

2.3. MÉTODOS

El método que se utilizó para la presente investigación fue el deductivo pues partimos de un problema en concreto para así llegar a conclusiones y generar soluciones pertinentes para el estudio

2.4. TÉCNICAS- HERRAMIENTAS

Entrevista

Se realizaron entrevistas a los 13 socios de la cooperativa, para obtener información oficial de la situación actual de la empresa, realizar un diagnóstico interno y externo a través del cual se pueda conocer cuál es su visión, cuáles son los objetivos que se han propuesto, y cuál es la percepción que tienen con respecto al servicio que brindan. (ALBALADEJO, 2010)

Encuesta

Las encuestas se realizaron a los padres de familia de los estudiantes que utilizan el servicio de transporte, tomando en consideración que cada furgoneta traslada desde 12 hasta 17 estudiantes por recorrido, dando una población total de 340 personas las cuales brindaron información sobre el nivel de satisfacción que tienen al utilizar este medio de transporte, además de informar si tienen conocimiento de las normativas básicas de transporte terrestre al que se encuentran regidas las cooperativas.

Cabe destacar que se trabajo con una población finita, por lo tanto no fue necesario recurrir a tomar una muestra de la misma

Observación Directa

Se observó la forma en que opera la cooperativa, tanto de ámbito interno en la oficina y de manera externa en los recorridos, a más de esto se observó cómo opera la competencia directa de la compañía que es la “Compañía de Transporte Escolar RIO TEAONE”

CAPITULO III

3. RESULTADOS

3.1. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT

DATOS DE CREACIÓN

La compañía de transporte escolar GAVRANOVIT S.A. es una empresa dedicada a realizar recorridos estudiantiles e institucionales a nivel intracantonal.

El 9 de Julio del 2014 fue constituida, con el fin de proporcionar el servicio de transporte en la ciudad de Esmeraldas, puesto que existía la necesidad de cubrir el mercado esmeraldeño de acuerdo a un estudio de factibilidad realizado por la Agencia Nacional de Tránsito y Seguridad Vial, la cual le permitió empezar a trabajar como una nueva compañía en la ciudad.

La compañía lleva un año realizando sus actividades y ha demostrado ser una empresa capaz de satisfacer a sus clientes, cuenta con personal experimentado y confiable, además busca mejorar la prestación de su servicio de transporte a través de calidad y buena atención a sus usuarios.

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL GAVRANOVIT S.A.

La compañía se constituyó con trece (13) socios, de los cuales diez (10) cuentan con furgonetas y el permiso de operación para la circulación de las unidades y los tres (3) no cuentan con los vehículos pero son parte de la empresa.

A continuación se detallan los integrantes de la Compañía de Transporte Escolar e Institucional GAVRANOVIT S.A.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	N° CEDULA
1	PEDRO PABLO TENORIO QUINTERO	800808578
2	DANIEL RICHARD ANDRADE CALBERTO	800738239
3	YANIN DE LOS ÁNGELES DÍAZ VALENCIA	800277204
4	ALBERTO PABLO ROBLES CHARCOPA	802155309
5	JOHNNY ALBERTO POZO RIVERA	801504713
6	ROQUE ADALBERTO MENDOZA VELIZ	801528167
7	ZAMBRANO PINARGOTE MIGUEL ÁNGEL	1709287641
8	MACÍAS ZAMBRANO ÁNGELA ROSA	800165052
9	ADRIANA MARGARITA BONE GASPAS	801964495
10	JAIME LUIS SAUD ZAMBRANO	800475022
11	MICHAEL JOSUÉ CALO ZURITA	801823447
12	MARÍA TERESA ARIAS ESTRADA	804783245
13	CECILIA VERÓNICA ALCIVAR JAMA	801324982

Tabla 2 NOMINA DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA

ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA

La compañía no tiene establecida la estructura orgánica, pero cuenta con el Presidente y Gerente, a más de esto cuentan con el directorio encabezado por los socios y una secretaria que labora en la oficina de la cooperativa.

ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT S.A.

La compañía cuenta con el reglamento interno el cual está dividido en 14 capítulos, los cuales establecen los parámetros que debe seguir cada socio perteneciente a la misma.

En el reglamento se estipulan cláusulas como:

- ✍ Tramites de venta de acciones
- ✍ Régimen de aportaciones

- ✍ Deberes y derechos de los accionistas
- ✍ Elecciones, órganos administrativos, directorio y fiscalización
- ✍ Deberes, derechos del Presidente y Gerente de la compañía
- ✍ Sanciones
- ✍ Beneficios sociales por accidentes

3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES

Los clientes actuales de la compañía son los padres de familia que por motivos de tiempo, deciden enviar a sus hijos a la unidad educativa a través del servicio de transporte para que puedan llegar a tiempo de manera cómoda y segura.

La compañía GAVRANOVIT S.A. presta su servicio a 340 estudiantes y a 17 trabajadores públicos.

Las instituciones de educación Básica y Bachillerato en las que realiza sus recorridos y a las que pertenecen sus usuarios son

- Escuela y Colegio Don Bosco
- Colegio Sagrado Corazón
- Escuela y Colegio Nuevo Ecuador
- Inicial y Escuela Casita de Chocolate
- Escuela y Colegio María Auxiliadora

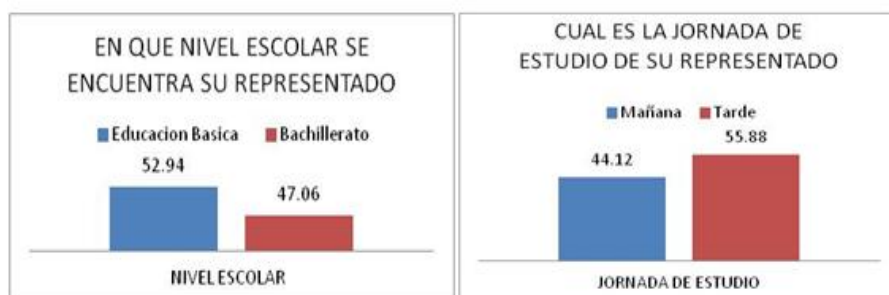
Los 17 trabajadores pertenecientes a EP PETROECUADOR, solo cuentan con una unidad que realiza el recorrido en esa institución.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para evaluar la calidad del servicio brindado por la compañía de transporte escolar GAVRANOVIT S.A. se han realizado encuestas a los clientes para determinar el nivel de satisfacción de los mismos.

A continuación se detallan los gráficos de las encuestas realizadas a la totalidad de clientes que pertenecen a la compañía con su respectivo análisis.

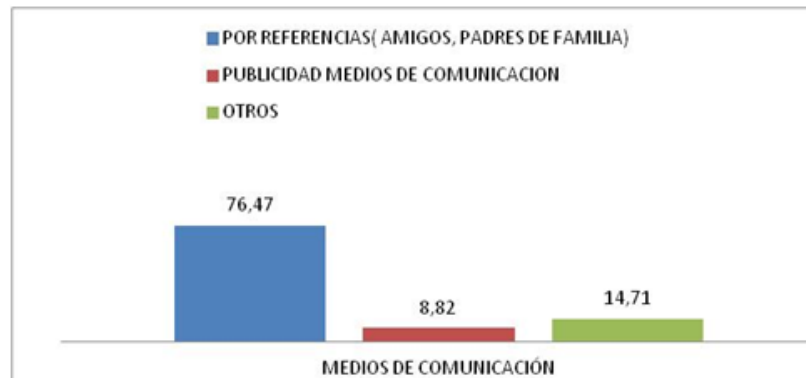
Figura 1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA



De acuerdo a los datos obtenidos se determinó que la mayoría de los usuarios de la compañía de transporte GAVRANOVIT S.A. pertenecen a educación básica con un porcentaje de 52.94%, teniendo en cuenta que la mayoría de los usuarios de este servicio tienen sus hijos en estos horarios; mientras que en el horario vespertino las unidades que realizan los recorridos llegan al 55.88%, y en jornada matutina al 44.12%.

Es importante recalcar que las unidades tienen horas libres entre los tiempos de los turnos, por lo tanto es recomendable para la compañía segmentar el mercado universitario, realizar recorridos en estos periodos, para así captar más clientes y lograr posicionarse la ciudad de Esmeraldas, puesto que cuenta con las unidades y los horarios se complementan para trabajar sin que representen molestia por los clientes actuales

Figura 2 MEDIOS DE DIFUSIÓN DE LA COMPAÑÍA



Al consultar a los clientes a través de qué medios conocieron el servicio ofrecido por la compañía, supieron responder de la siguiente manera, el 76.47% de las personas encuestadas, conocen a la empresa por referencias personales, es decir amigos y familiares que recomendaron la calidad del servicio, el 8.82% de los encuestados opinaron que conocieron a la compañía a través de anuncios publicitarios, y el 14.71% restante la conocen por otros medios.

La compañía utiliza un modelo de negocio de recomendación, algo que es muy bueno puesto que demuestra que su servicio es sugerido por varios de sus clientes, es una de las maneras más compleja de publicidad en el mercado, pues la opinión de los clientes acerca del servicio brindado contribuirá de manera primordial en el desarrollo y crecimiento económico de la empresa. Demostrando que si existen muy buenas referencias ya que el 91% de usuarios han conocido a la empresa por medio de familiares, amigos y otros medios sin necesidad de recurrir a medios de comunicación

VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

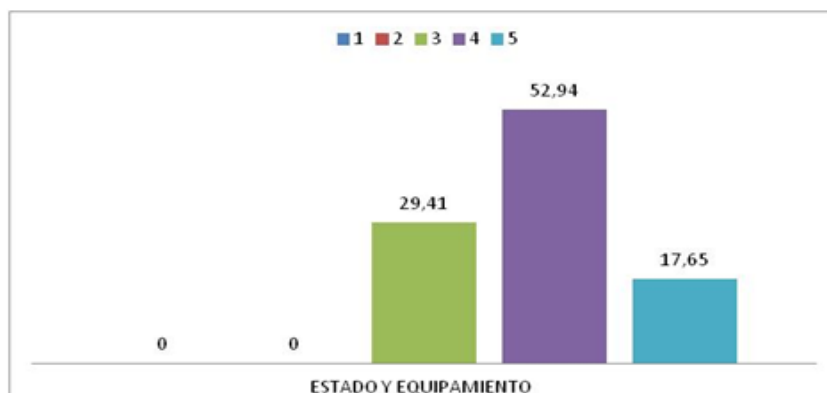
Para valorar la calidad del servicio brindado por la compañía GAVRANOVIT S.A.

Valore los siguientes aspectos en escala del 1 al 5.

La siguiente tabla expresa la ponderación respectiva

5	EXCELENTE
4	MUY BUENO
3	BUENO
2	REGULAR
1	MALO

FIGURA 3 ESTADO Y EQUIPAMIENTO DE LAS UNIDADES



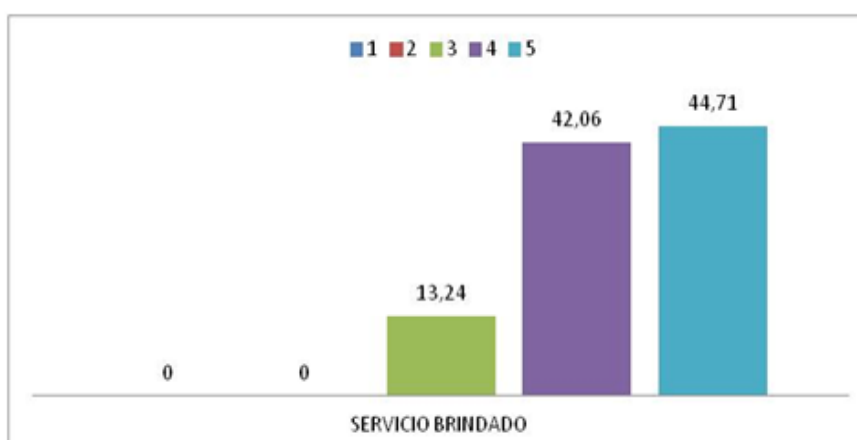
Dentro del rango de calificación los usuarios consideraron el estado de las unidades con una puntuación de 4, el cual representa el 52.94%, pero si es necesario mejorar pues el 29.41% dio una cuantía de 3 y solo el 17.65% le dio una puntuación de 5.

De manera general los clientes han determinado que el estado y equipamiento de las unidades son adecuados para realizar los recorridos, sin embargo es necesario elevar la calificación de bueno, puesto que varios usuarios acotaron que no se realizan en las unidades controles para utilizar el cinturón de seguridad y esto es motivo de preocupación

para ellos, además los choferes deben procurar mantener las busetas limpias y garantizar el buen estado de las mismas.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE

Figura 4 EL SERVICIO SE EFECTÚA DE MANERA CONFIABLE Y PUNTUAL

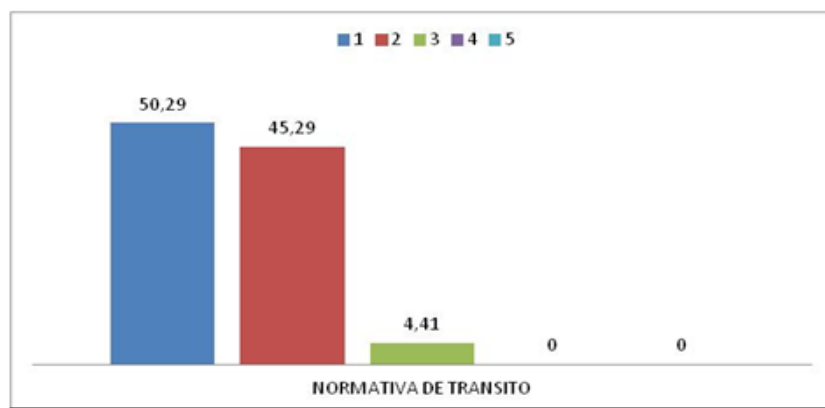


La opinión de los encuestados indica que el 44.71% de los clientes encuentran que el servicio es confiable y puntual, en menor proporción una puntuación de muy bueno con el 42.06% y con mucha diferencia el 13.24% concedió la calificación de bueno, de manera que hay que tomar acciones correctivas para disminuir el porcentaje de clientes pertenecientes al 13%.

Es necesario mejorar la puntualidad del servicio, puesto que algunas unidades tienen horarios ajustados y en ocasiones el tráfico dificulta llegar a tiempo a los domicilios de los clientes para realizar el recorrido a los estudiantes, si se reducen los tiempos, ya sea saliendo más temprano, evitando las calles de mayor afluencia vehicular y diseñando un plan de rutas para cada furgoneta, es posible que aumente el nivel de excelencia en la empresa y satisfacción de los clientes, pues manifestaron que el servicio si es confiable y que su inconformidad radicaba principalmente en que suelen ser impuntuales.

Figura 5 Normas Y Leyes de Tránsito

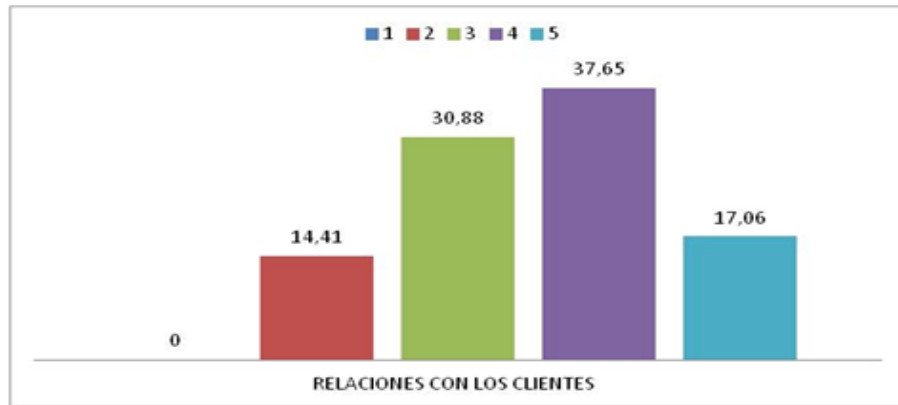
LAS UNIDADES CUENTAN Y OBLIGAN CON EL USO DEL CINTURÓN DE SEGURIDAD



Los encuestados dieron a conocer que la compañía no obliga a los usuarios a utilizar el cinturón de seguridad, estando el 50% inconforme con esto, otorgando una calificación de malo, el 45% otorgando una calificación de regular y apenas el 4% concede un valor de bueno, de manera que hay que corregir esta falencia para poder satisfacer a los clientes, y poder cumplir con todos los requisitos de ley.

La compañía debe realizar un cambio total en cultura preocupándose por el cumplimiento de las leyes de tránsito dentro de las unidades, en especial en el uso del cinturón de seguridad. Por este motivo el nivel de satisfacción es muy bajo, de manera que se debe concientizar a los choferes para que vigilen a los niños en el uso del mismo, establecer reglas o políticas que regulen a los usuarios desde la dirección de la compañía, establecer acciones correctivas y motivar al personal encargado de cada unidad para que se comprometa a cumplir con la normativa.

FIGURA 6 LOS CHOFERES O SOCIOS DE LA COMPAÑÍA MANTIENEN BUENA RELACIÓN CON UD.



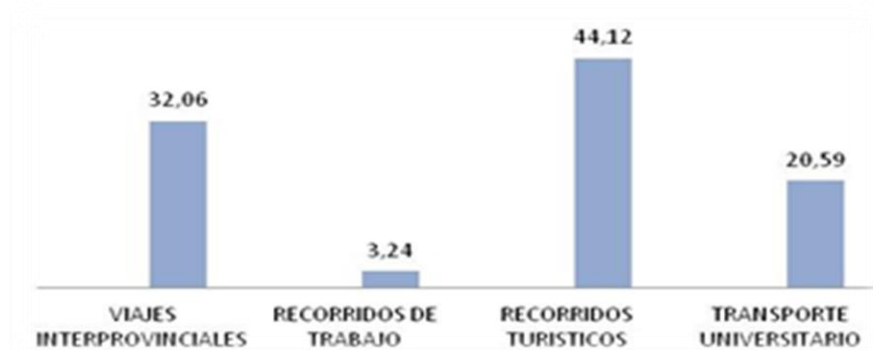
En esta pregunta se puede identificar que los encuestados, afirman tener buena relación con los choferes o socios, con un porcentaje de 37% representando una calificación muy buena, sin embargo hay quienes no creen lo mismo y otorgaron una ponderación de regular y buena que representan el 45% de los usuarios, de manera que hay que corregir las relaciones entre los usuarios y los choferes, pues en varios casos las dificultades son con los choferes de las unidades y no con los socios de la empresa.

La compañía debe establecer un plan de capacitación para que los choferes y socios mejoren la forma de relacionarse con los clientes generando confianza, respeto, cordialidad, estableciendo un formato de atención el cual será obligatorio para los miembros de la cooperativa; y con esto afianzar a los usuarios para que sigan usando este servicio.

Es importante mencionar que no solo debe cumplir con realizar los recorridos si no preocuparse por atender bien a los clientes y usuarios, desde el momento en el que el pasajero ingresa a la unidad, hasta que este llegue a su destino para garantizar el cumplimiento de un servicio de calidad.

SUGERENCIA DE LOS CLIENTES RESPECTO AL EJERCICIO

FIGURA 7 CON QUE OTROS SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE CONTARA LA COMPAÑÍA



A los usuarios les gustaría que a más de servicio escolar les brindaran servicios turísticos, pues en temporadas muchos usuarios no cuentan con vehículos para trasladarse de manera que el 44% se inclinó por esta opción.

Cabe destacar que aunque a la mayoría de encuestados les gustaría que la compañía brinde el servicio de recorridos turísticos, la ley los excluye de esto, pues existen empresas encargadas de realizar este servicio, además de que la compañía solo tiene permiso de operación en el cantón por lo tanto es imposible dedicarse a realizar viajes interprovinciales que fue la segunda opción de preferencia para los clientes

En relación a recorridos de trabajo la empresa ya tiene una de sus unidades brindando este servicio, y aunque tenga un porcentaje muy bajo en general, para ellos es una de las fuentes de mayores ingresos.

3.3. ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT S.A.

De la entrevista mantenida con el Presidente de la Compañía (Andrade, 2015) se desprenden varias características de la compañía que sirvieron de base para la construcción del presente diagnóstico:

1. Información general de la compañía (reseña histórica)
2. Costo de los cupos para ingresar a la compañía
3. Planes a futuro de la compañía

Análisis de la entrevista

- Dentro de la información general comento que la compañía se crea porque un grupo de personas decide separarse de su antigua sociedad, por varios desacuerdos con los directivos de la misma, se reunieron diez personas que cuentan con furgonetas e incentivaron a tres más que no cuentan con vehículos, pero que ayudaran a conseguirlo para que pueda realizar los recorridos.
- Los socios al constituirse la compañía decidieron aportar cada mes con \$60,00 para pagar el sueldo de la secretaria y el arriendo de la oficina, si se presenta algún gasto adicional cada socio aporta con una cantidad distribuida en partes iguales, dependiendo el monto a pagar.
- La compañía tiene pequeños problemas de cartera vencida, pues hay socios que demoran para pagar su cuota mensual, perjudicando la estabilidad económica de la cooperativa.
- La compañía no cuenta con un organigrama establecido, pues según el presidente de la cooperativa, no han considerado necesario diseñarlo, pues es una empresa pequeña.

- La junta de accionistas a estimado la diversificación de ingresos, pero no lo han puesto en práctica, es decir solo realizan recorridos a instituciones educativas y a una empresa pública, de manera que sería factible realizar recorridos no solo en estas áreas, si no expandirse a transportar a estudiantes universitarios para captar más clientes y por ende aumentar los ingresos de los socios
- Para ser socio de la empresa se deberá comprar una acción valorada en \$5000, luego realizar los trámites de legalización para obtener el permiso de operación del vehículo.

La documentación que se debe presentar previo a la compra de la acción será:

- Cedula de identidad
- Papel de votación
- Matricula de la furgoneta
- Certificado de no pertenecer a las fuerzas armadas, policía nacional del Ecuador o ser servidor publico

Para el último caso, serán aceptadas aquellas personas que hayan cesado por dos años sus actividades para el estado

- Uno de los aspectos que más le interesa a la junta de accionistas es satisfacer a sus clientes, de manera que siempre están pendientes de brindar un servicio de calidad, admiten que es necesario capacitar a los choferes, para que apliquen las leyes de manera correcta ya que consideran que su trabajo es delicado y conlleva mucha responsabilidad pues trabajan con niños y el bienestar de cada uno de ellos recae sobre la compañía
- La compañía desea aumentar su número de socios, convertirse en la empresa líder de recorridos estudiantiles e institucionales en la ciudad, cabe acotar que aunque es una empresa pequeña y tiene apenas un año de constituida los socios desean permanecer en el mercado esmeraldeño y posicionarse como una de las cooperativas más fuertes en la ciudad.

3.4. ANÁLISIS FODA

Es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y debilidades en el mercado, por otra parte considera su ambiente externo a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia además del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve. (Humprey, 2009)

Se realiza la matriz con el objetivo de analizar los factores tanto internos como externos y de esta manera formular y seleccionar estrategias que le permitan permanecer en el mercado.

FORTALEZAS

- + Vehículos adecuados para realizar los recorridos
- + Liderazgo democrático
- + El servicio se efectúa de manera confiable y puntual

DEBILIDADES

- + Poca supervisión y control por parte del conductor para el uso de cinturón de seguridad de los pasajeros
- + Bajo conocimiento en atención al cliente
- + Posee cartera vencida
- + Tiempo ocioso
- + No cuenta con una estructura organizativa

OPORTUNIDADES

- + Incremento de estudiantes en instituciones y recorridos a empresas públicas.
- + Aumento de socios en la cooperativa
- + Seguridad y control de las unidades con uso de tecnología

AMENAZAS

- + Competencia e ingreso de otras cooperativas de transporte escolar y taxis
- + Nuevos procedimientos para aumentar los cupos en la compañía
- + Impuestos y regulaciones de las autoridades de control para las cooperativas establecidas

3.5. VALORACIÓN FODA- MATRIZ EFE Y EFI

Para realizar la valoración del FODA se deben aplicar dos matrices EFI y EFE, las cuales permiten el análisis de cada uno de los factores más importantes dentro de la empresa. (ESTRELLA, 2010)

MATRIZ EFI

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE MATRIZ EFI

DETALLE	PONDERACIÓN
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
debilidad mayor	1

DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

N	FORTALEZAS	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Vehículos adecuados para realizar los recorridos	0,1	3	0,3
2	Liderazgo democrático	0,2	4	0,8
3	El servicio se efectúa de manera confiable y puntual	0,1	3	0,3
TOTAL DE FORTALEZAS		0,4		1,4
N	DEBILIDADES	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Poca supervisión y control por parte del conductor para el uso de cinturón de seguridad de los	0,1	2	0,2
2	Bajo conocimiento en Atención al cliente	0,2	1	0,2
3	Posee cartera vencida	0,15	1	0,15
4	Tiempo Ocioso	0,05	2	0,1
5	No cuenta con una estructura Organizativa	0,1	2	0,2
TOTAL DE DEBILIDADES		0,6		0,85
TOTAL EFI		1		2,25
<u>FUENTE: MATRICES ESTRATÉGICAS</u>				

Tabla 3 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

ANÁLISIS DE MATRIZ EFI

Podemos observar que la compañía presenta un nivel elevado de sus fortalezas frente a sus debilidades, lo cual demuestra que en el ámbito interno de la organización, se desarrollan adecuadamente las actividades.

Las fortalezas con las que cuenta la compañía son fundamentales para lograr el éxito empresarial, de manera que es importante que se mantengan estos puntos puesto que contribuyan al mejoramiento continuo de la misma.

Aunque las debilidades que se presentan son más que las fortalezas no representan grandes desventajas, simplemente manifiestan que se debe trabajar en ciertas áreas para que puedan superarlas y de esta manera convertir los puntos negativos en positivos y así aumentar su nivel de eficacia y eficiencia.

Es necesario que se aprovechen las ventajas que tiene la empresa para seguir mejorando y lograr mantenerse en el mercado, en cuanto a las debilidades se deben diseñar estrategias que les permita superarlas, antes de que ya no tengan solución y ocasionen caos dentro de la compañía.

MATRIZ EFE

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE MATRIZ EFE

DETALLE	PONDERACIÓN
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza mayor	2
Amenaza menor	1

DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

N°	OPORTUNIDADES	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Incremento de estudiantes en instituciones y recorridos a empresas públicas.	0,2	4	0,8
2	Aumento de socios en la cooperativa	0,2	4	0,8
3	Seguridad y control de las unidades con uso de tecnología	0,1	3	0,3
TOTAL DE OPORTUNIDADES		0,5		1,9
N°	AMENAZAS	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Competencia e ingreso de otras cooperativas de transporte escolar y taxis	0,1	2	0,2
2	Nuevos procedimientos para aumentar los cupos en la cooperativa	0,3	1	0,3
3	Nuevos requerimientos, impuestos y regulaciones de las autoridades de control para las cooperativas establecidas	0,1	2	0,2
TOTAL DE AMENAZAS		0,5		0,7
TOTAL EFE		1		2,6

Tabla 4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

ANÁLISIS MATRIZ EFE

Dentro de los factores externos notamos que las oportunidades son mayores en relación a las amenazas en la compañía, lo que significa que la empresa debe aprovechar todas las oportunidades para obtener más beneficios y lograr posicionarse en el mercado.

Por lo tanto es recomendable que se expandan a nuevos segmentos de mercados en donde puedan aumentar su número de clientes, y de esta manera convertirse en una de las compañías más importantes en la ciudad

Sin embargo las amenazas están relacionadas a los cambios que se dan en las leyes de tránsito y que la compañía debe manejar para no tener sanciones por el incumplimiento de las mismas, es por ello que los directivos deben estar pendiente de las reformas y actualizaciones de las normativas emitidas por las autoridades de control.

3.6. VALORACIÓN DE MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La matriz interna externa es la que combina los factores de éxito internos y externos de la empresa, tomando en consideración las matrices EFI y EFE antes analizadas, para determinar cuál es la estrategia que le conviene aplicar a la Compañía de Transporte GAVRANOVIT S.A. (SLIDESHARE, 2011)

MATRIZ IE

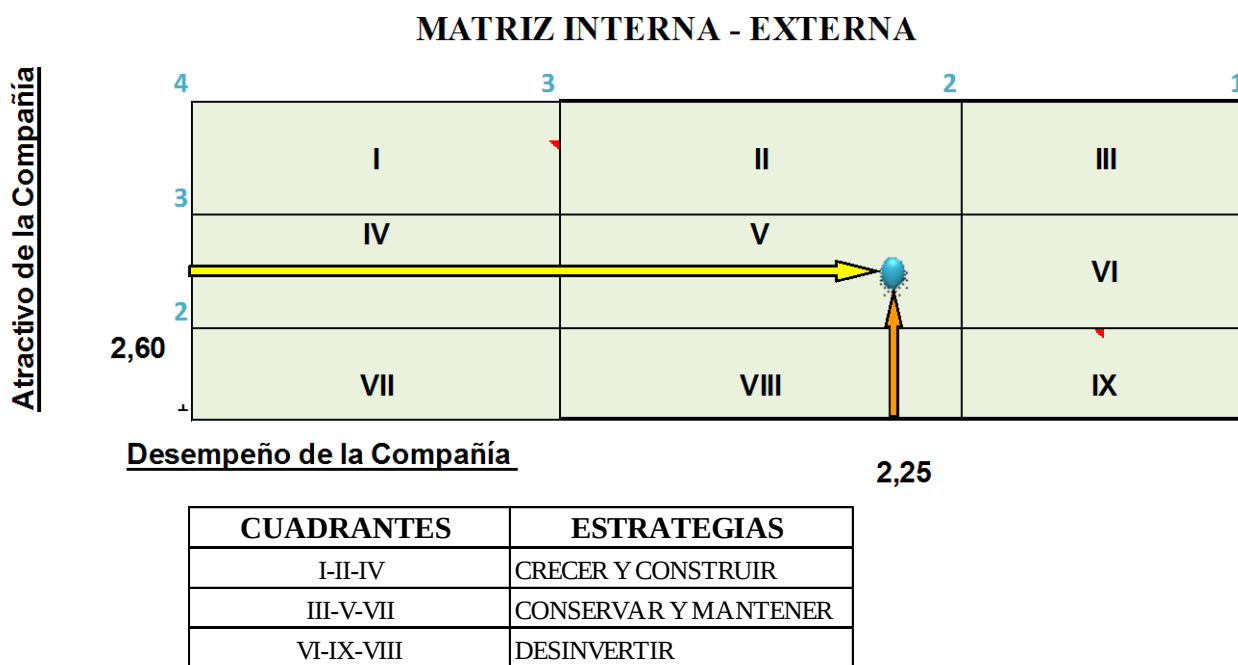


Tabla 5 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

ANÁLISIS DE LA MATRIZ IE

De acuerdo al análisis de las matrices EFI y EFE, la compañía se encuentra en el quinto cuadrante, pues en las ponderaciones tanto de los factores internos y externos se ubican en la matriz con 2.25 y 2.60 respectivamente.

Por lo tanto es recomendable que la empresa utilice como estrategia el conservar y mantener la cual se basa fundamentalmente en la penetración en el mercado, debe conocer que aunque esté creciendo como empresa no están compitiendo de manera eficaz y se debe analizar cuál es el motivo, a más de esto determinar cuál es el mejor camino para aumentar la competitividad en la compañía, es necesario que se realice una estrategia intensiva para captar a mayor número de clientes y poder mantenerse en el mercado. (PROSPECTIVE, 2005).

Este cuadrante le da la oportunidad de arriesgarse y difundir su servicio a nivel cantonal, buscar nuevas fuentes de ingresos, ampliar sus rutas a universidades locales y por lo tanto a nuevos clientes, la compañía tiene la ventaja de ser reconocida por su buen servicio y esto le ayuda a que la empresa logre mantenerse por mucho más tiempo considerando que es complicado consolidarse en un mercado.

CAPITULO IV

4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

El plan estratégico es la herramienta que le permitirá a la compañía GAVRANOVIT S.A. diagnosticar su situación actual, tomando en consideración al análisis FODA, el cual da a conocer los puntos a importantes dentro de la empresa y las opiniones de los clientes los cuales ayudaran al mejoramiento de la compañía

El proceso de planificación estratégica cumple con las siguientes fases de acuerdo a (Navarro, 2012, págs. 60-65)

1. Declaración de la visión

En esta se define a dónde quiere llegar la empresa, como se visualiza ante la competencia, o como empresa en el futuro.

2. Declaración de la misión y valores

Cuál es su razón de ser, para que esta, y a quienes va a servir, tomando en consideración los valores éticos que guiaran a la empresa.

3. Análisis interno de la empresa

Estudio de los elementos más importantes con los que cuenta la empresa, de esta manera se analizan los ámbitos financieros, recursos humanos, materiales, entre otros

4. Establecimiento de objetivos

Deben estar enfocados en la misión y deben ser alcanzables, flexibles y cuantificables en un periodo determinado

5. Diseño evaluación y selección de estrategias

Responde a preguntas de como vamos a hacerlo, se puede utilizar la matriz FODA ya que facilita el conocimiento de todos los aspectos más importantes de la empresa.

Es importante que para llevar a cabo la planeación estratégica de una empresa es necesario plantearse tres etapas de preparación (Vidal, 2012)

- ✍ Quienes somos y que hacemos- historia
- ✍ En donde estamos, que situación atravesamos y;
- ✍ A qué lugar queremos llegar

Luego de este planteamiento es necesario analizar y establecer estrategias que permitan lograr los objetivos

- ⊗ Que se tiene que hacer para conseguirlo
- ⊗ Como se debe implementar
- ⊗ Como controlar el cumplimiento de los objetivos

4.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT S.A.

Misión

Brindar servicio de transporte de calidad a cada uno de los usuarios dentro de la ciudad de Esmeraldas de forma segura, confiable y responsable con personal capacitado y unidades en buen estado que certifiquen nuestro trabajo.

Visión

Ser la mejor compañía de transporte escolar e institucional en la ciudad de Esmeraldas, a través del mejoramiento continuo, calidad y eficiencia en el servicio brindado

Valores institucionales

1. Respeto
2. Puntualidad
3. Honradez
4. Responsabilidad
5. Seguridad

4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR GAVRANOVIT S.A.

1. Reducir los niveles de cartera en la compañía.
2. Atraer nuevas fuentes de ingresos
3. Nivel de satisfacción de los clientes
4. Incrementar el número de clientes en la Compañía
5. Adquisición y renovación de unidades para mejorar el servicio
6. Determinar la estructura organizativa de la compañía

4.3. MAPA ESTRATÉGICO

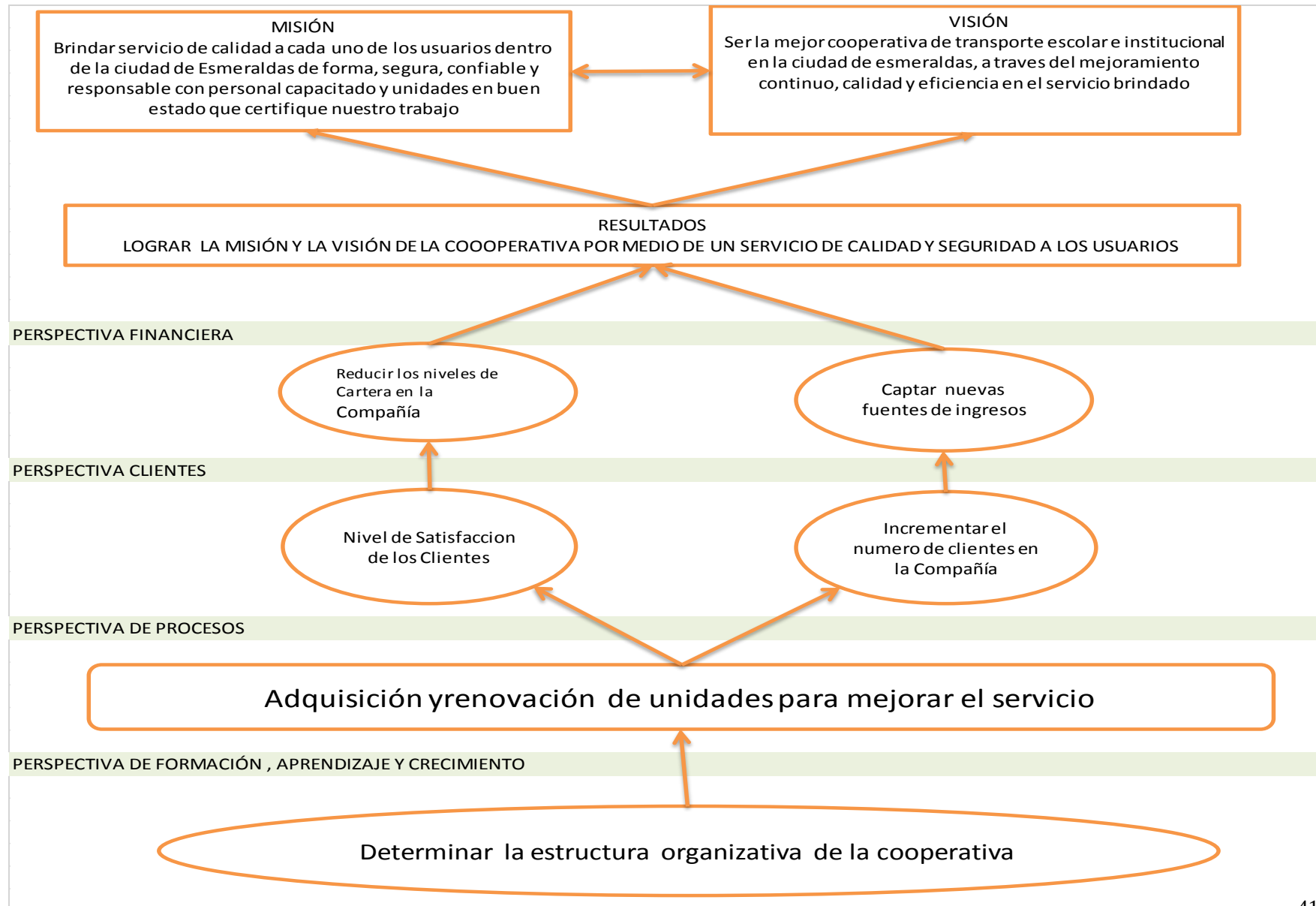


Figura 8 MAPA ESTRATÉGICO

4.4. PLAN DE ACCIÓN

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÑOS	MANIOBRAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	INCREMENTO DEL INDICADOR POR AÑO				META TOTAL DEL INDICADOR
FINANCIERA	Reducir los niveles de cartera en la compañía	1	Desarrollar gestión de cobranza a los socios	% de socios que aportan con la cuota mensual	20%	20%	30%		70%
		1	Establecer una política en la que el aporte de los socios cubra los gastos de la compañía	% del cumplimiento del plan	20%	30%			50%
	Captar nuevas fuentes de ingresos	2	Desarrollar alianzas estratégicas con planteles educativos(Universidades)	Alianzas empresas objetivo	10%	15%	25%		50%
CLIENTE	Satisfacción de los clientes	1	Realizar capacitaciones sobre atención al cliente	% de personal capacitado	15%	20%			35%
		1	Medir el nivel de satisfacción de los	% de clientes satisfechos	10%	20%	30%		60%
		2	Conservar en buen estado las unidades	% de unidades en buen estado	20%	25%	30%		75%
	Incrementar el número de clientes en la cooperativa	1	Diseñar un sitio Web	Número de visitas en la pág.	10%	15%	25%		50%
		2	Promocionar la Compañía en diferentes instituciones educativas	% de incremento de clientes	15%	20%	30%		65%
FORMACIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Determinar la estructura organizativa, a través del diseño e implementación del organigrama de la compañía	2	Definir perfiles por competencias	Numero de perfiles ubicados	10%	20%			30%
		2	Actualizar el manual de funciones y procedimientos	Manual de funciones actualizado	10%	15%	25%		50%
PROCESOS INTERNOS	Proceso de adquisición y renovación de unidades para mejorar el servicio ofrecido por la compañía	1	Facilidades de financiamiento con concesionarias	Numero de concesionarias que brindan facilidades	10%	20%			30%

Tabla 6 PERSPECTIVAS DEL PLAN DE ACCIÓN

4.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

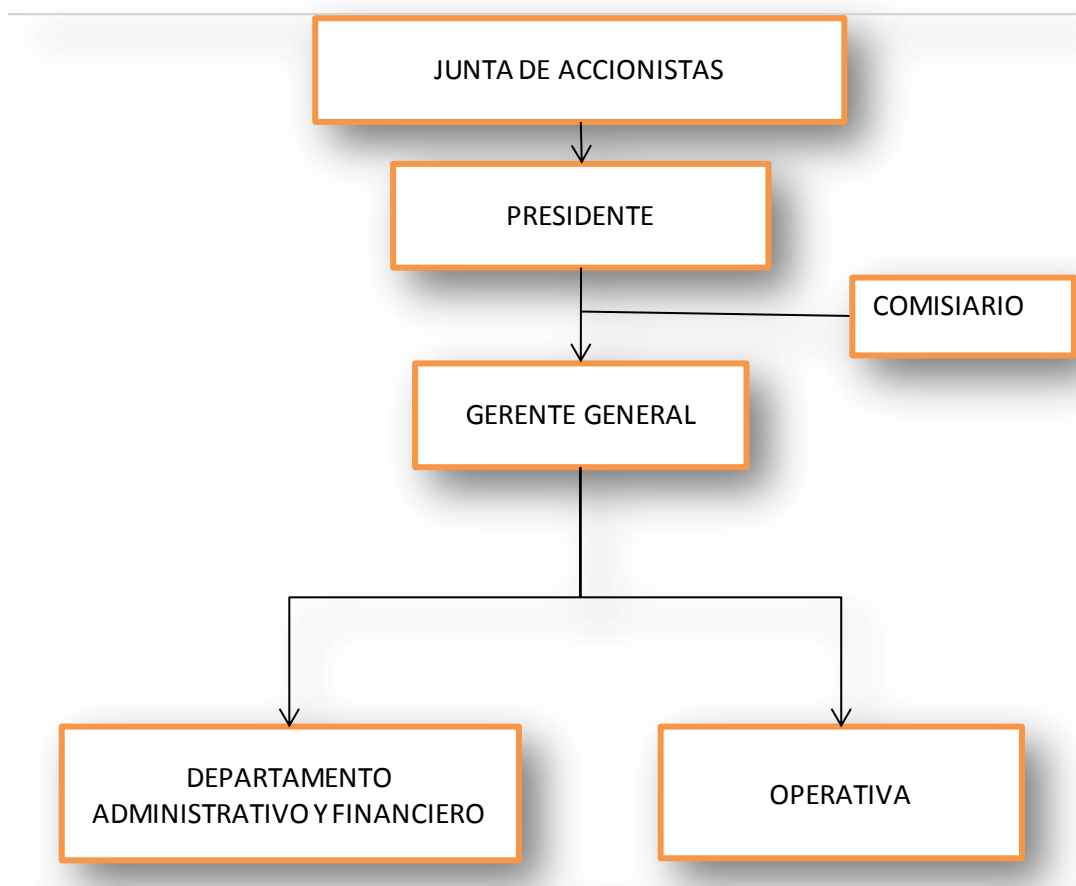


Figura 9 ESTRUCTURA ORGÁNICA

4.6. DETERMINACIÓN DEL MONTO DE INVERSIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se habla de inversión cuando se destina una cantidad de dinero ya sea de una persona o de una empresa para comprar bienes o servicios que no son de consumo final, y que están consignados a utilizarse para producir más bienes, o proporcionar servicios. (Maneja tus Finanzas, 2013)

En varios casos se realizan inversiones en proyectos que se conozcan como lucrativos, cabe destacar que toda inversión conlleva un riesgo el cual se debe medir y analizar antes de tomar una decisión

Sin embargo se deben realizar para mejorar cualquier ámbito en la empresa de esta manera se buscan alternativas para llevarla a cabo es así que se destinan porcentajes de los ingresos de cada socio o se buscan fuentes de financiamiento que ayuden a cumplir con la inversión determinada.

Es así que la compañía de transporte GAVRANOVIT S.A. ha contemplado la posibilidad de aplicar una planeación estratégica y para ello debe invertir en varios recursos necesarios los cuales le ayudaran a mejorar la calidad de servicio brindado y asegurara su éxito empresarial en la ciudad de Esmeraldas

4.7. PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
PERSPECTIVAS	DETALLE	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FINANCIERA	SOFTWARE DE COBRANZAS	\$ 570,00	\$ 570,00			
	GASTOS DE INSTALACIÓN	\$ 120,00	\$ 120,00			
	ACTUALIZACIONES	\$ 40,00	\$ 40,00		\$ 40,00	
CLIENTES	PROMOCION	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	ESTRATEGIAS COMERCIALES	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
	DISEÑO DEL ORGANIGRAMA	\$ 500,00	\$ 500,00			
FORMACIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	\$ 250,00		\$ 250,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	CAPACITACIONES	\$ 180,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00
PROCESOS	MANTENIMIENTO DE UNIDAD	\$ 150,00	\$ 1.950,00	\$ 1.950,00	\$ 1.950,00	\$ 1.950,00
	DISEÑO DE PÁG. WEB	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	MANTENIMIENTO DE PÁG. WE	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
TOTAL			\$ 5.890,00	\$ 4.910,00	\$ 4.800,00	\$ 4.760,00

Tabla 7 INVERSIÓN

Los valores antes mencionados se han obtenido de acuerdo a las necesidades de la Compañía GAVRANOVIT S.A.

En la perspectiva financiera se han considerado implementar un sistema de cobranzas, tomando en consideración el gasto de instalación y sus actualizaciones, todas estas aportaran al cobro y registro de las aportaciones de los socios, es importante mencionar que el desembolso más fuerte de dinero se lo realizara una vez en los cuatro años establecidos para el plan estratégico y que los beneficios acarreados por dicho sistema son muchos durante ese tiempo.

En la perspectiva de clientes se debe incentivar a los clientes con promociones y utilizar las diferentes estrategias comerciales para mejorar la calidad del servicio, y por ende cumplir con satisfacer a los mismos.

En los ámbitos de formación, aprendizaje y crecimiento, así como en el de procesos se han propuesto realizar capacitaciones para todos los socios, pero se recomienda incluir a los choferes, controlar que se realicen los mantenimientos adecuados a cada unidad para garantizar el servicio, a más de esto diseñar un sitio web en el que se dé a conocer información sobre la compañía, utilizando medios publicitarios como redes sociales en internet.

Es importante establecer el organigrama de la compañía, para que cada socio se sienta comprometido con su puesto de trabajo y cada uno conozca cuáles son sus funciones.

En cuanto a la adquisición y renovación de vehículos, los socios no tienen inconvenientes por ahora pues la vida útil de sus furgonetas es de 15 años y muchas de ellas no cumplen 5 años de trabajo.

Cabe recalcar que la inversión del plan estratégico en el primer año es de \$5890 que pueden ser repartidos en partes iguales por cada uno de los socios y así poder aplicarla, ya que es necesario cumplir con cada una de las perspectivas y de esta manera lograr el éxito de la compañía a nivel interno y externo.

CAPITULO V

5. DISCUSIÓN

La compañía de transporte escolar GAVRANOVIT S.A., es una de las principales empresas que se dedican a realizar recorridos estudiantiles en la ciudad de Esmeraldas, tiene poco tiempo de constitución y por ello se ha trazado objetivos que le permitan lograr el éxito permanente en este mercado.

La presente investigación plantea el diseño de una planificación estratégica para la mencionada compañía escolar, es por esto que a través de un diagnóstico se lograron determinar los objetivos estratégicos que aportarán de manera significativa a alcanzar el desarrollo económico y humano en la empresa.

Para llevar a cabo este estudio se tomaron en consideración varias investigaciones relacionadas con la planeación estratégica, las que sirvieron de guía para desarrollar la presente propuesta, que es realizar una Planeación Estratégica para la Compañía de Transporte escolar GAVRANOVIT S.A. en la ciudad de Esmeraldas periodo 2016-2020.

Estas investigaciones fueron; “Elaboración de un Plan Estratégico en la Compañía de Transporte Escolar Entre Ríos S.A. De la ciudad de Loja, periodo 2011-2015”, así como el “Plan Estratégico para la Compañía de Transportes Loja, período 2013 - 2016”.

De esta manera las metodologías utilizadas en las investigaciones, son mucho más extensas pues tanto para la Compañía Entre RÍOS S.A. y la de LOJA, son sociedades con más tiempo en el mercado y con mayor número de socios y clientes.

Cada investigación tiene estrategias diferentes, pero están orientadas al logro máximo de beneficios, no solo económicos si no organizacionales y de recursos humanos, a mas de esto tienen alternativas similares pues al no contar con un plan estratégico desconocen la manera correcta de organizarse y saber qué es lo que quieren lograr en 4 o 5 años, a mas de

esto conocer cuáles son los riesgos que se deben asumir para poder alcanzar el éxito empresarial en sus diferentes ciudades de trabajo.

El plan estratégico para la compañía GAVRANOVIT S.A. en consideración a las investigaciones anteriormente mencionadas, es menos complejo y de fácil comprensión y aplicación por parte de sus socios, pues los objetivos estratégicos planteados corresponden a la realidad de la empresa y su entorno.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se pudo evidenciar que la empresa posee unidades que se encuentran en buen estado lo cual genera confianza en sus clientes, permitiéndole aprovechar sus oportunidades en el mercado identificadas, por otra parte las debilidades no son tan complicadas de manera que se las pueden contrarrestar para así obtener mayores beneficios en la compañía
- La compañía no cuenta con un plan de acción que le permita establecer sus estrategias y proyectarse en el futuro para lograr el posicionamiento en el mercado esmeraldeño.
- Se ha determinado el monto de inversión para llevar a cabo la planeación estratégica de la compañía GAVRANOVIT S.A., dicha inversión ha sido calculada en base a las cuatro perspectivas del plan estratégico dando un monto de inversión para el primer año de \$5890 y con un valor general para los cuatro años de \$20360.00

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda actualizar el FODA de la empresa prolongadamente para determinar cuáles son sus nuevas fortalezas, conocer que debilidades han desaparecido y qué oportunidades y amenazas enfrenta la empresa, de manera que se analicen cada una y se aprovechen al máximo permitiendo aumentar los beneficios de la compañía.
- ✓ Es recomendable llevar a cabo la planeación estratégica realizada para tener una mejor organización laboral dentro de la compañía, es importante que la empresa cumpla con las medidas de seguridad que proporcionen confianza y seguridad en cada uno de sus clientes para lograr el éxito empresarial esperado.
- ✓ Utilizar las herramientas propuestas en el plan de acción, para mejorar la situación actual de la compañía, y a través de las cuales los socios se sientan más comprometidos con la empresa, de manera que se incremente el número de clientes e ingresos en la empresa y así lograr el reconocimiento en el mercado por su servicio de calidad y confiabilidad

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ackorff, R. (1981). *Plan Estrategico . Pdf* ,
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/330.15-A185d/330.15-A185d-CAPITULO%20II.pdf>.
- Ader. (2005). *Tecnologia e Innovacion en la Empresa* . UPC .
- ALBALADEJO, M. (2010). *COMO DECIRLO, ENTREVISTAS EFICACES*. ESPAÑA: GRAÓ.
- Andrade, R. (15 de 05 de 2015). Información de la cooperativa GRAVANOVI. (D. Andrade, Entrevistador)
- Ansoff, I. (2007). *Manual del consultor de direccion* .
- ANT. (2012). *AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO* . Obtenido de
http://www.lahora.com.ec/frontEnd/images/objetos/LLAMADO_WEB_2.pdf
- Arias, M. (Enero de 2014). Obtenido de
file:///C:/Users/admin/Downloads/Arias_Torres_Mayra_del_Cisne.unlocked.pdf
- Barcenás, F. (2009). *Proceso Administrativo* . Cordova .
- Basurto, A. (2005). *Sistemas de Empresas Inteligentes* . Mexico DF: CAMPODONICO .
- Blogdiario . (2009). Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efefi/>
- Carneiro, M. (2010). *Direccion Estrategica Innovadora* . España : NetBiblio.
- Carrion, J. (2007). *Estrategia de la Vision a la Accion* . Madrid : ESIC .
- CEPLAN . (2014). Obtenido de <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>
- Chiavenato. (2009). Mision. En Chiavenato, *Gestion del Talento Humano* (págs. 64-65). Mexico DF : ELSEVIER EDITORIAL.
- Chiavenato. (2010). *Planeacion Estrategica fundamentos y aplicacion*. Mexico.
- Chiavenato. (2010). *Planeacion Estrategica fundamentos y aplicacion* . Mexico .
- Chiavenato, I. (2011). *Planeacion Estrategica* . Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/interamericana.
- Corrales, A. B. (2003). *Administracion de Recursos Humanos* . Costa Rica .

- Díaz, M. L. (2013). RECURSOS HUMANOS Y DIRECCION DE EQUIPOS EN RESTAURACION. En M. L. Díaz, *RECURSOS HUMANOS Y DIRECCION DE EQUIPOS EN RESTAURACION* (pág. Cap. 5 pag1). Madrid: Paraninfo, SA.
- ESTRELLA, D. (2010). *SLIDESHARE*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa* . Mexico: PERSON .
- Franco, E. F. (2010). *Administracion de Empresas Un enfoque interdisciplinar* . Madrid España : Paraninf S.A. .
- Gallego, J. V. (2012). Imagen Psotiva. En J. V. Gallego, *Imagen Positiva*. España: Ediciones Piramide.
- Garces, D. (2010). Estrategias .
- Garcia, A. (2000). *Organizacion Industrial* . Barcelona .
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Costa Rica : Agroamerica.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de Indicadores para la Mejora y control integrado de la Calidad* . Universidad Jaume .
- Hernandez, C. (2010). *Proceso Administrativo* . Mexico .
- Hernández, M. E. (2014). *Grandes Pymes* . Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2014/05/10/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Humphrey, A. S. (2009). *matrices de diagnosticos*.
- Inversiones Financieras . (2012). *enciclopedia financiera* . Obtenido de <http://www.enciclopediainanciera.com/planificacion-inversion/proceso-de-inversion.htm>
- Ketelhohn, W. (2004). *INVERSIONES* . Bogota : NORMA.
- Kiyosaki, R. (2010). *Ingenieria Economica* . Barcelona .
- Kloter. (2001). *Marketing* . Mexico : Pearson Education .
- Kroeger. (2010). *Plan de Accion*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

- LEY DE COOPERATIVAS . (07 de 2012). Obtenido de http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- lisst, V. (2014). *Planeacion Estrategica*. Esmeraldas.
- Maneja tus Finanzas. (2013). *Inversion*. Obtenido de Finanzas Personal : <http://www.manejatusfinanzas.com/Lainversi%C3%B3n/QUEESINVERSION/tabid/146/language/es-CO/Default.aspx>
- Mapcal . (1995). *Diagnostico de la empresa*. Diaz do Santos.
- Marchant, L. (2003). Actualizaciones para el desarrollo Organizacional . En Marchant. Copyrighted Mterial .
- Marquis, A. (2015). *Demand Media* . Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-analisis-de-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas-foda-13754.html>
- Martínez, D. (2012). *Mapas estratégicos*. Diaz de Santos.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planeacion Estrategica* . Barcelona : UOC.
- Merlano, F. B. (2009). *Aves.edu*. Obtenido de http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativo.pdf
- Navarro, A. (22 de 01 de 2012). *GRANDES PYMES*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/01/22/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado/>
- Navia, R. M. (2014). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid .
- OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN. (1992). *Presupuesto*. Obtenido de <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/04.htm>
- Ochoa, M. U. (11 de 2007). *Repositorio.Upc* . Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1150/1/658U86m.pdf>
- Pardinas, F. (2005). METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION . En F. P. 2005, *METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION* (pág. 249). Mexico .
- Pedros, D. M. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz Santos .
- Pérez, A. R. (2002). *ODTA*. Obtenido de http://www.upo.es/ghf/giest/ODTA/documentos/Indicadores/mondragon_indicadores.pdf

- Ponce. (2006). *Foda Herramientas* .
- Porter. (2010). *Tipos de Estrategias* .
- Porter, H. B. (2006). *Administracion* . Mexico: Pearson Educacion .
- Prado, A. E. (2011). *Loja* . Obtenido de
http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2062/1/TESIS_EntreR%C3%ADos_26May.pdf
- PROSPECTIVE. (2005). *Plataforma.edu*. Obtenido de
http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/285603/mod_resource/content/1/MATRICES%20DE%20EVALUACI%C3%93N.pdf
- Ramos, F. R. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima .
- Roche, F. P. (2005). La Planificacion Estrategica en las Organizaciones. En F. P. Roche. barcelona: Paidrotibo.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeacion Estrategica* . Norma .
- Sarmiento, A. (29 de 09 de 2012). *Prezzi* . Obtenido de <https://prezi.com/hx-q0ykbuv5/matriz-efi-y-efe/>
- Savala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas*. COLOMBIA.
- SC. (2015). *Superintendencia de Compañías* . Obtenido de
<https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.htm>
- SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO . (2013). PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. *SENPLADES*.
- Serpost . (2010). *Serpost. el correo del Perú*. Obtenido de
http://www.serpost.com.pe/transparencia/Documentacion_Transparencia/Docs_2010/Datos_Generales/Organizacion/Plan_Estrategico/PlanEstrategico2013-2.pdf
- SLIDESHARE. (01 de 2011). Obtenido de <http://es.slideshare.net/Empirica/estrategias-de-posicionamiento>
- Tamayo, M. T. (2004). El Proceso de la Investigacion Cientifica . En M. T. Tamayo, *El Proceso de la Investigacion Cientifica* (pág. 45). Mexico : Limusa S.A. .

- Tintin, M. S. (mayo de 2013). *U. de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3720/1/Tesis.pdf.pdf>
- Tito, P. L. (2003). *bibvirtualpublicaciones*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- Torres, A. B. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION PARA ADMINISTRACION ECONOMIA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Trafico Vial . (2012). *Google Libros* . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=5xeSRSisQ9wC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Transito, C. d. (2010). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre*,.
- Varo, J. (2010). *Gestion Estrategica en los Servicios de Calidad* . MADRID : Diaz de Santos S.A.
- Velazques, L. (2014). *Planeacion Estrategica* .
- Vidal, P. (2012). *direccion gestion*. Obtenido de http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf
- Yopo, B. (2010). *Organizacion y Administracion Universitarias* .
- Zabala, H. (2005). *Planeacion Estrategica Aplicada a Cooperativas* . Bogota : Universidad de Colombia .

8. ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE GAVRANOVIT S.A.

OBJETIVO: Obtener información sobre la creación de la empresa, actividades y aspiraciones de progreso de la compañía.

1. ¿Cuáles fueron los motivos principales para separarse de la compañía de transporte Río Teaone y constituir la compañía de transporte GAVRANOVIT S.A.?

Hubo desacuerdos con los directivos y varios socios de la compañía Río Teaone, ya que no estábamos de acuerdo con las políticas y manera de proceder de los dirigentes, de esta manera decidimos dividirnos y crear una compañía nueva.

2. ¿Cree Ud. que cuenta con el personal apropiado para salir adelante con la compañía de transporte?

Sí, porque todos hemos tenido la experiencia de pertenecer a la otra cooperativa, así que todos aportamos con conocimientos y sabemos que es lo mejor para la compañía y de qué manera va a funcionar.

3. ¿Han pensado como empresa brindar otros servicios adicionales al de transportar estudiantes de escuelas y colegios?

Si, dar servicios a instituciones públicas, como el consejo provincial o municipio, esta idea se da porque ya tenemos dos unidades trabajando en la refinería y creemos que es buen negocio trabajar con estas instituciones.

4. ¿Qué medios utiliza para mantener un vínculo fuerte con los clientes?

Lo principal es ser responsables, pues transportamos a niños, y los padres de familia confían mucho en nosotros, ser puntuales y comprometidos es lo que nos permite mantener un vínculo fuerte con los clientes.

5. La compañía cuenta con los permisos y requisitos en orden para poder funcionar adecuadamente

Si contamos con los permisos de ley que son entregados por la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre y Seguridad Vial (ANT)

- Permiso de operación
- Matriculas de los vehículos
- Vida útil de las unidades no menor a 15 años
- Revisión anual de las unidades

6. ¿Cuáles son los planes de expansión de la cooperativa? ¿considera que la venta de acciones ayuda a la misma?

Realizarles recorridos a toda la ciudad de esmeraldas, y si considero que la venta de acciones ayuda, ya que ayuda al mantenimiento de la compañía y fomenta la capitalización de la misma

7. ¿Piensa contar con más unidades?

Si, en lo posible aumentar 10 unidades por año

8. ¿Existe demanda en el mercado esmeraldeño, para ampliar el servicio?

Sí, porque la comisión de transito realizó un estudio de factibilidad demostrando que existe demanda y que en ese entonces la única compañía que existía no se abastecía para toda la ciudadanía, de manera que no solo a nivel estudiantil si no en otras actividades existe la necesidad de brindar otros servicios, estos datos nos dieron cuando estábamos constituyendo la compañía y nos dieron el permiso de operación.

ENCUESTA REALIZADA A LOS 340 CLIENTES DE LA COMPAÑÍA GAVRANOVIT S.A.

La siguiente encuesta es efectuada con fines académicos, y se realiza para conocer el nivel de satisfacción que tienen los usuarios de la Compañía GAVRANOVIT S.A. al momento de utilizar su servicio de transporte escolar, su sinceridad al momento de responder será de gran ayuda para la investigación en cuestión.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente cada pregunta
- Marque con una X su respuesta

Dirección.....

Unidad educativa en la que estudia su representado

.....

1. En qué nivel escolar se encuentra su representado

Educación Básica ☐

Bachillerato ☐

2. Cuál es la jornada de estudio de su representado

Mañana ☐

Tarde ☐

3. A través de qué medios conoció el servicio que brinda la compañía de transporte GAVRANOVIT S.A.

Por referencias (amigos, padres de familia, otros) ☐

Mediante publicidad en medios de comunicación ☐

Otros ☐

CALIDAD DEL SERVICIO

4. Para valorar la calidad del servicio brindado por la Compañía GAVRANOVIT S.A. , valore los siguientes aspectos en escala del 1 al 5.(Siendo 5 la mayor y 1 la menor)

N°	RANGO DE CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5
1	El estado y equipamiento de las unidades son adecuados					
2	El servicio se efectúa de manera confiable y puntual					
3	De acuerdo a las normas y leyes de tránsito las unidades cuentan y obligan el uso del cinturón de seguridad al momento de ser transportados					
4	Los choferes o socios de la compañía mantienen buena relación con Ud.(respeto, amabilidad)					
5	Le resulta fácil comunicarse con la compañía					
6	Determine cuál es el valor general de nuestro servicio					

5. Con que otros servicios le gustaría que contara la compañía de transporte

Viajes interprovincial ☐

Recorridos de trabajo ☐

Recorridos Turísticos ☐

Transporte universitario ☐