



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

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “RÍO ANZU S.A.”, DEL CANTÓN CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA, DE LA PROVINCIA DE NAPO, PERÍODO 2017-2022.

**AUTOR:**

Edwin Samuel Martinez Gavilanes

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Edwin Samuel Martinez Gavilanes, cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Roberto Carlos Villacres Arias  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

Ing. José Fernando López Aguirre  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Edwin Samuel Martínez Gavilanes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 2017.

---

Edwin Samuel Martínez Gavilanes  
**C.C: 1500905797**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Sarita y Milton, por permitirme congratularles con esta meta cumplida y sueño esperado por ellos y ser quien soy el día de hoy.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo “ESPOCH”, por permitir mi superación con el sentimiento de ejemplo para mis hermanitos, primos y queridos vecinos.

A toda mi familia que estuvo ahí sin importar el estatus situacional que la vida y el destino coloco en mi camino.

A mi querido cantón Carlos Julio Arosemena Tola, quien me vio nacer y por darme la oportunidad de demostrar mi profesionalismo.

*EDWIN SAMUEL MARTINEZ GAVILANES*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me ha forjado de acuerdo a mis necesidades y bendiciones derramadas en toda mi vida.

A mis padres, Sarita Gavilanes y Milton Martinez, a mis hermanos, David y Daniel, a mis primos, abuelitos y tíos quienes me dieron todo lo necesario y considerándome como su hijo, hermano, primo y nieto.

A la compañía de transporte pesado RÍO ANZU S.A., por permitirme haber realizado el presente proyecto de investigación y poner en mi la confianza y en mis manos la responsabilidad de dirigir su organización en calidad de presidente de la junta general de socios accionistas.

A quienes sin importar el esfuerzo y sacrificio pusieron gran parte de su vida para formarme y educarme de la mejor manera, de las cuales viviré eternamente agradecido con los docentes de mi distinguida carrera de Ingeniería de Empresas, además le debo las gracias de mente, alma y corazón a mi escuela de Administración de Empresas, mi Facultad de Administración de Empresas y mi querida ESPOCH.

*EDWIN SAMUEL MARTINEZ GAVILANES*

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificado del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de matrices .....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	4
1.1.2. Delimitación del problema .....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS .....	7
1.3.1. Objetivo general .....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO .....	9
2.2.2. LA PLANIFICACIÓN .....	10
2.2.2.1. Principios de la planificación .....	10
2.2.2.2. Propósito de la planificación .....	11
2.2.2.3. Importancia de la planificación .....	11
2.2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
2.2.3.1. Características de la planificación estratégica .....	12
2.2.3.2. Etapas de la planificación estratégica.....	13

2.2.3.3.	La planificación estratégica es sinónimo de:.....	13
2.2.3.4.	Ventajas de la planificación estratégica.....	13
2.2.3.5.	Limitaciones de la planificación estratégica.....	14
2.2.4.	<b>ESTRATEGIAS</b> .....	14
2.2.4.1.	Momentos de la planificación estratégica.....	14
2.2.5.	<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b> .....	16
2.2.6.	<b>ANÁLISIS DAFO/FODA/SWOT</b> .....	18
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	20
3.1.	<b>MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	20
3.2.	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	20
3.3.	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	20
3.4.	<b>MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> .....	21
3.5.	<b>IDEA A DEFENDER</b> .....	21
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b> .....	22
4.1.	<b>TITULO</b> .....	22
4.2.	<b>CONTENIDO DE LA PROPUESTA</b> .....	22
4.2.1.	Diagnostico situacional de la Cía. Río Anzu S.A.....	22
4.2.1.1.	Análisis externo.....	23
4.2.1.2.	Análisis interno .....	24
4.2.1.3.	Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	25
4.2.2.	Diseño del plan estratégico de la Cía. Río Anzu S.A. ....	26
4.2.2.1.	Unidad Estratégica de Negocio.....	26
4.2.2.2.	Misión .....	26
4.2.2.3.	Visión.....	26
4.2.2.4.	Ideal.....	27
4.2.2.5.	Filosofía .....	27
4.2.2.6.	Valores .....	27
4.2.2.7.	Objetivos .....	28
4.2.2.8.	Metas.....	28
4.2.2.9.	Análisis interno .....	28
4.2.2.10.	Análisis externo.....	29
4.2.2.11.	Definición de estrategias y tácticas .....	29
4.2.2.12.	Programa de Trabajo .....	29
4.2.3.	Formulación de la planeación operativa del plan estratégico de la Cía. Río Anzu S.A. 30	
4.2.3.1.	Portada .....	30

4.2.3.2.	Introducción .....	30
4.2.3.3.	Resumen ejecutivo .....	31
4.2.3.4.	Misión .....	32
4.2.3.5.	Visión .....	32
4.2.3.6.	Valores .....	33
4.2.3.7.	Análisis interno: Fortalezas y Debilidades .....	35
4.2.3.8.	Análisis externo: Oportunidades y Amenazas .....	36
4.2.3.9.	Objetivos y Metas .....	40
4.2.3.10.	Tácticas y Estrategias .....	41
4.2.3.11.	Programa de trabajo .....	64
4.2.3.12.	Seguimiento y evaluación del plan estratégico .....	65
	CONCLUSIONES .....	66
	RECOMENDACIONES .....	67
	BIBLIOGRAFÍA .....	68
	WEBGRAFÍA .....	69
	ANEXOS .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis interno de la cía. Río anzu S.A. ....	35
Tabla 2: Análisis externo de la cía. Río anzu S.A. ....	36
Tabla 3: Análisis de la competencia .....	36
Tabla 7: Portafolio de servicios .....	43
Tabla 8: Estrategia del servicio.....	45
Tabla 9: Estrategia del precio .....	46
Tabla 10: Estrategia publicitaria .....	47
Tabla 11: Estrategia de postventa y fidelización .....	48
Tabla 12: Evaluación y calificación de servicios.....	49
Tabla 13: Plan de acción del plan de marketing .....	50
Tabla 14: Evaluación y seguimiento del plan de marketing.....	51
Tabla 15: Balance general.....	53
Tabla 16: Ingresos o ventas .....	54
Tabla 17: Costos .....	54
Tabla 18: Gastos .....	55
Tabla 19: Estado de resultados .....	56
Tabla 20: Flujo de efectivo .....	60
Tabla 21: VAN y TIR .....	62
Tabla 22: Relación beneficio costo.....	63
Tabla 23: Programa de trabajo.....	64
Tabla 24: Cuadro de mando integral.....	65

## ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1: Formulación de estrategias.....	37
Matriz 2: Evaluación estratégica.....	38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Posición estratégica .....	39
---------------------------------------	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Logo institucional de la cía. Río Anzu s.a. ....	70
Anexo 2: Sociós accionistas de la cía. Río Anzu s.a. ....	70
Anexo 3: Listado de socios accionistas .....	71
Anexo 4: Organigrama funcional .....	72
Anexo 5: Historial operativo de la Cía. Río Anzu S.A.....	72
Anexo 6: Contratos de trabajo .....	73
Anexo 7: Fletes urbanos .....	73
Anexo 8: Fletes intercantonales .....	74
Anexo 9: Fletes interprovinciales .....	74
Anexo 10: Gráfico FODA.....	75
Anexo 11: Guía de entrevista y encuesta (análisis externo) .....	75
Anexo 12: Guía de entrevista y encuesta (análisis interno).....	76
Anexo 13: Matriz foda.....	77
Anexo 14: Encuesta diseño de productos nuevos 1/3.....	78
Anexo 15: Encuesta diseño de productos nuevos 2/3.....	79
Anexo 16: Encuesta diseño de productos nuevos 3/3.....	80
Anexo 17: Recorrido de Arosemena Tola a Riobamba .....	81
Anexo 18: Recorrido de Arosemena Tola a Pifo.....	81
Anexo 19: Portada del plan estratégico .....	82

## **RESUMEN**

El propósito de la presente investigación es el diseño un plan estratégico para la compañía de transporte pesado “Río Anzu S. A.”, del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, período 2017-2022, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización. Se ejecutó un diagnóstico situacional en la compañía para conocer los factores determinantes de riesgos tanto internos como externos mediante la aplicación de un FODA, tomando en cuenta a todos los involucrados como los socios accionistas de la compañía y sus clientes. Se diseñó un plan estratégico y su operatividad, aplicable como herramienta que ayudará a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, direccionando y controlando las actividades diarias alineadas a los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, mediante estrategias que crean un marco de sostenibilidad administrativa de esta compañía. Se recomienda ofertar sus acciones y participaciones en el cantón para incrementar el número de socios accionistas, con el fin de elevar su inversión en el negocio y aportar con el desarrollo socioeconómico de sus beneficiarios y el sector.

Palabras clave: PLAN ESTRATÉGICO. ANÁLISIS FODA. ESTRATEGIAS.

---

Ing. Roberto Carlos Villacres Arias  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The purpose of the present investigation is to design a strategic plan for the heavy transport company “Río Anzu S.A.”, from the canton Carlos Julio Arosemena Tola, from the province of Napo, period 2017-2022, to improve efficiency and effectiveness levels of the organization. A situational diagnosis was carried out in the company to determine the internal and external risk determinants through the application of a SWOT, taking into account all those involved as the shareholders of the company and its customers. It was designed: a strategic plan and its operability, applicable as a tool that will help to improve the levels of efficiency and effectiveness of the organization, directing and controlling the daily activities aligned to the short, medium and long term organizational objectives, through strategies that create an administrative sustainability framework for this company. It is recommended to bid, its actions and participation in the canton to increase the number of shareholder partners, in order to raise their investment in the business and contribute with the socioeconomic development of their of the beneficiaries and the sector.

Keywords: STRATEGIC PLAN.SWOT ANALYSIS.STRATEGIES.

## INTRODUCCIÓN

El diseño del plan estratégico brinda a la compañía de transporte pesado Río Anzu S.A., herramientas acordes al desarrollo de la organización, cabe recalcar que actualmente la compañía, no ha planteado ni alcanzado objetivos que le aseguren el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo, dado que no conoce su desempeño frente a los constantes cambios, no sabe cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades.

Estas deficiencias y diversas falencias presentadas en su entorno organizacional, se deben a la falta de una planeación estratégica definida, por lo anterior se da el origen de esta investigación que es proporcionar un diseño de un plan estratégico que genere soluciones a la problemática que afronta la compañía de transporte pesado Río Anzu S.A.

Por ello es necesario recalcar que para el desarrollo integral de la investigación se tuvo en cuenta el conocimiento que poseen los directivos a nivel interno de la compañía, puesto que ellos también son socios accionistas de la compañía, por esta razón cuenta con la experiencia y conocimiento del sector económico.

Para el desarrollo de la investigación se insita que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual se obtiene, procesa y analiza información pertinente, de manera externa e interna, para evaluar el estatus situacional y el nivel de eficiencia y eficacia de la compañía, todo ello con el propósito de pronosticar e implementar estrategias sobre el direccionamiento de la compañía hacia el futuro.

Por lo que se puede deducir que las acciones y decisiones administrativas proporcionan los caminos a corto, mediano y largo plazo en la compañía teniendo en cuenta el ambiente interno y externo, mediante la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de esta forma se puedo llegar al diseño del plan estratégico.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Compañía de Transporte Pesado “Río Anzu S.A.” (Ver Anexo 1), nace el 16 de enero del 2012, mediante RESOLUCIÓN No. SC.IJ.DJC.Q.12.000059 emitida por la Superintendencia de Compañías, respaldada por la personería jurídica o junta general de socios accionistas compuesta por los señores: (Ver Anexo 2 y 3).

Constando en la escritura de constitución de la compañía ya mencionada, con un capital suscrito de 1.200 acciones, comenzó sus actividades de operación de transporte pesado el 20 de enero del 2012, su directiva está compuesta por la junta general de socios, un presidente, un gerente general, un secretario y un contador externo, con el siguiente Organigrama Estructural. (Ver Anexo 4)

Esta organización, se creó para la prestación de servicios de transporte pesado en el cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, donde es administrada por sus propios socios, los problemas se centran en el proceso administrativo.

Principalmente en el proceso que es la planificación, todo esto debido a que no existen conocimientos profesionales y la falta de preparación por parte de los socios, por lo tanto, existe la necesidad de satisfacer a la administración de esta compañía en base a la ausencia de un plan estratégico.

Lo cual no le permite tener el debido desarrollo organizacional, encontrándose en un solo estatus, (COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO RÍO ANZU S.A., 2012).

La representación de su desarrollo operacional y económico se detalla en: (Ver Anexos 5, 6, 7, 8, 9), por lo tanto, se puede distinguir el escaso crecimiento de las ventas desde el año 2012 hasta la actualidad, lo cual es un problema de deficiencia administrativa ya que no tiene una meta ni objetivos propuestos para el futuro.

A partir de esto, dentro de la administración y gestiones operativas empresariales de esta compañía, ha determinado varias exigencias actuales de mercado y de competencia, donde es de gran importancia alinearse a un plan estratégico que les permita organizarse para el cumplimiento de los objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, lo cual garantiza el desarrollo empresarial de esta compañía.

La implementación de un plan estratégico, es el próximo paso hacía un cambio radical de la administración de esta compañía que están en desarrollo, pero lo que ha delimitado, ha sido el desasosiego y al no contar con un plan estratégico para la alineación y dirección de sus actividades administrativas, por cuanto comprende la inversión de recursos en vista de cambiar y mejorar el sistema de administración.

Razón por la cual, para que la organización, esté acorde a los cambios actuales de la competencia y el mercado, los directivos deben trabajar enfocados al desarrollo económico empresarial de su gestión administrativa, como, de sus operaciones de transporte.

De esta manera se propone realizar el diseño de un plan estratégico para la compañía de transporte pesado “Río Anzu S.A.”, del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, periodo 2017-2022., ya que garantizara la sostenibilidad del desarrollo organizacional de la compañía ya mencionada.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Cómo formular el diseño de un plan estratégico para la compañía de transporte pesado “Río Anzu S.A.”, del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, período 2017-2022?

### **1.1.2. Delimitación del problema**

**Espacio:** La presente investigación, sobre, el Diseño de un plan estratégico se realizará en la compañía de transporte pesado “Río Anzu S.A.”, ubicada en el cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo.

**Acción:** Realizar un diagnóstico situacional, diseñar el plan estratégico y formular la planeación táctica y operativa de la Cía. Río Anzu S.A.

**Tiempo:** Durante el período 2017-2022.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se desarrollará con el objetivo de realizar el diseño de un plan estratégico para la compañía de transporte pesado “Río Anzu S.A.”, del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, período 2017-2022., con el propósito de orientar y dirigir a la misma hacia la excelencia administrativa sosteniendo el desarrollo organizacional.

Es por todos conocido, quienes de una u otra forma conocen del ámbito empresarial, que las funciones básicas de la administración son: la planificación, organización, dirección y control. Pero muchas veces, las empresas dan por sentado este proceso sistemático y al interior de estas organizaciones, no existe un plan que contenga detalladamente las actividades que se deben seguir para lograr el éxito de la empresa.

El punto de partida, para lograr un desempeño óptimo en una organización, es tener una correcta planificación, para que, a partir de esta, se organicen los recursos de los que se dispone, se direccionen las actividades y se controle.

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales para asegurar el éxito de las organizaciones en el tiempo y la herramienta principal a utilizar es el plan estratégico, ya que da las directrices que se deben seguir, sin esto, los gerentes se encontrarían improvisando día a día las acciones que se deben realizar.

Una buena planificación estratégica sumada a una ejecución eficaz y eficiente, determina en última instancia la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa, entre las múltiples decisiones estratégicas que la gerencia de cualquier organización debe tomar, es la de direccionar por el mejor camino a una organización.

La gerencia debe saber dónde se encuentra actualmente la empresa, es decir; cual es la situación actual, a partir de esto se puede definir a donde se quiere llegar y conociendo el punto de partida y de llegada, finalmente se debe decidir el camino y el proceso que se va a seguir.

La compañía, consciente de la importancia que supone desarrollar un plan estratégico, ha suministrado la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación, por lo tanto, se procederá a realizar un diagnóstico de la situación actual, implementando herramientas investigativas como entrevistas, encuestas etc., aplicando a todos los involucrados esto permitirá tener un enfoque parcial de lo que “RÍO ANZU S.A.” quiere lograr al futuro.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico en la compañía de transporte pesado Río Anzu S.A., con el propósito de mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de la organización.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Realizar el diagnóstico situacional de la Cía. Río Anzu S.A.
- ✓ Diseñar el plan Estratégico de la Cía. Río Anzu S.A.
- ✓ Formular la planeación operativa del plan estratégico de la Cía. Río Anzu S.A.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Parece perfectamente claro que la búsqueda de una solución al problema de la compañía de transporte pesado Río Anzu S.A., comprende el diseño de un plan estratégico. Basándose en la necesidad que posee el lector en cuanto a los términos utilizados, se establecieron conceptos, en el cual los conceptos administrativos y técnicos que se utilicen en el desarrollo del proyecto fueron plasmados, con el fin de otorgar una visión más completa.

Cabe señalar que la propuesta del plan estratégico se desarrolló mediante las teorías administrativas y conceptos básicos de las diversas áreas administrativas que componen el desarrollo del plan estratégico, lo que llevó a que se realizará una correcta evaluación, es decir un diagnóstico que permitió determinar los factores internos y externos a los cuales se ve enfrentada la compañía.

No cabe duda de que para efectuar un correcto desarrollo de la investigación y obtener resultados positivos, fue necesaria la correcta utilización de las herramientas proporcionadas por el marco teórico, ya que esto planteo diversas formas de hallar una respuesta a los posibles interrogantes que se presentaron durante el desarrollo de la investigación.

De esto dependió en gran medida el éxito del diseño del plan estratégico, después de todo son una guía indispensable para la obtención de excelentes resultados.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Según Chiavenato en su libro de los fundamentos de la administración, el proceso administrativo es Cíclico, dinámico e interactivo. Donde el administrados planifica, organiza, dirige y controla mediante el capital humano para el logro de los objetivos de una empresa.

*“Es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que comprenden la función de administrar e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.”* (Chiavenato, Proceso Administrativo, 1994)

#### **a. Planificar**

Se basa en las decisiones sobre los objetivos, define planes para alcanzarlos y sobre todo programa las actividades a realizarse.

#### **b. Organizar**

Organiza recursos y actividades para alcanzar los objetivos propuestos, crea órganos y cargos, da atribución de autoridades y responsabilidades al capital humano.

#### **c. Dirigir**

Es el punto donde debemos designar cargos, alinear la comunicación, liderazgos y la motivación del capital humano y da la dirección para los objetivos.

#### **d. Controlar**

Se definen los estándares para medir el desempeño del plan y proceder si el caso lo fuera de corregir las desviaciones y garantizar la realización de la planeación. (Chiavenato, Elementos del proceso administrativo, 1994)

## **2.2.2. LA PLANIFICACIÓN**

La planificación se encuentra en la primera fase del proceso administrativo en la fase mecánica, es cuando nos debemos preguntar, ¿Qué hacer?, es cuando se promueve la misión, visión, objetivos, valores, estrategias, programas, presupuestos, políticas y procedimientos de una organización. *“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”* (Stoner & Freeman, 1996).

### **2.2.2.1. Principios de la planificación**

#### **1) Precisión**

En los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos, dado que van a seguir acciones correctas.

#### **2) Flexibilidad**

El curso de acción debe ser “flexible” al fin de poder realizar los ajustes y cambios pertinentes de acuerdo a la influencia ocasionada ya sea por los factores internos o externos.

#### **3) Unidad de dirección**

Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido adecuadamente coordinado con los demás objetivos.

#### **4) Consistencia**

Todo plan debe estar perfectamente integrado al resto de los planes para que todos actúen en conjunto.

## **5) Rentabilidad**

Este deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se espera con respecto a los costos que exige la implementación de un plan.

## **6) Participación**

El personal que participe en el plan debe estar relacionado de una u otra manera con su respectivo funcionamiento. (Stoner & Freeman, 1996).

### **2.2.2.2. Propósito de la planificación**

Los propósitos de la planificación son los siguientes:

- ✓ Disminuir el riesgo del fracaso.
- ✓ Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- ✓ Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- ✓ Asegurar el éxito en el futuro.

Además, son guías para:

- ✓ Obtener y comprometer los recursos para alcanzar los objetivos.
- ✓ Desempeñar actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos.
- ✓ El avance puede ser controlado y medido para cuando no sea satisfactorio, para tomar medidas correctivas.

### **2.2.2.3. Importancia de la planificación**

Existen poderosas razones que nos inducen a afirmar que no solo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambios como los actuales. La recomendación es que planifiquen sus actividades y no se conviertan en un barco a la deriva, por lo tanto, (Koontz & O'Donnell, 1985) proponen las razones concretas sobre la importancia de la planificación:

- ✓ **Neutralización de la incertidumbre y el cambio:** el futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.
- ✓ **Concentración de la atención en los objetivos:** debido a que toda planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en los objetivos.
- ✓ **Obtención de una operación económica:** la planificación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente.
- ✓ **Facilitación del control:** un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas.

### **2.2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, exige cuatro facetas bien definidas: formulación de la misión, visión, objetivos organizacionales, valores; análisis interno; análisis externo y la formulación de las estrategias.

*“La planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de los cambios situacionales y que se expresa la formulación de un conjunto de planes interrelacionados” (Steiner G. A., 1998)*

#### **2.2.3.1. Características de la planificación estratégica**

- ✓ Permite establecer claramente la misión y valores, como principio rector.
- ✓ Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada planificación tradicional.
- ✓ Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- ✓ Es un sistema que tiene la capacidad de auto reproducción y organización.
- ✓ Es un proceso clínico, permanente, participativo y activo.
- ✓ Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y persiste en la acción.

- ✓ Se centra más en el logro de las metas y los objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- ✓ Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- ✓ Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición proactiva.
- ✓ Descansa en tres tipos de planes; la planificación estratégica a largo plazo, los programas a mediano plazo, los planes operáticos y presupuestos a corto plazo.

#### **2.2.3.2. Etapas de la planificación estratégica**

1. Definición la misión.
2. Definición de la visión.
3. Definición de los valores.
4. Definición de las líneas estratégicas.
5. Fijar bien los objetivos.
6. Formulación de competencia a base del producto y precio.

#### **2.2.3.3. La planificación estratégica es sinónimo de:**

- ✓ Planificación corporativa.
- ✓ Planificación directiva.
- ✓ Planificación general total.
- ✓ Planificación a largo plazo.
- ✓ Planificación formal.
- ✓ Planificación general.
- ✓ Planificación efectiva.

#### **2.2.3.4. Ventajas de la planificación estratégica**

- ✓ Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
- ✓ Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva.
- ✓ Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- ✓ Establece objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.

- ✓ Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos.

#### **2.2.3.5. Limitaciones de la planificación estratégica**

- ✓ Requiere de conocimientos profundos sobre planificación.
- ✓ Los beneficios no son visibles a corto plazo.
- ✓ Puede requerir de cambios profundos en la estructura orgánica.
- ✓ Puede requerir cambios en la plantilla del capital humano.
- ✓ Resistencia al cambio del capital humano. (Steiner G. A., 1998)

#### **2.2.4. ESTRATEGIAS**

Es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad de las actividades diarias de una empresa, permitiéndole visualizar el futuro identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar los objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

##### **2.2.4.1. Momentos de la planificación estratégica**

Podemos distinguir cuatro momentos, como lo hace (Matus, 1978):

1. Analítico / explicativo.
2. Normativo.
3. Estratégico.
4. Táctico / operacional.

Estas faces se van formulando simultáneamente en un diseño operacional que nunca termina, el plan se va ajustando y modificando permanentemente en operaciones cambiantes según las circunstancias.

Ningún plan se lo diseña de una vez para siempre por una especie de aproximaciones sucesivas, según el cambio del contexto y los escenarios en los que se los aplica, el plan va incorporando lo nuevo y lo incierto, las posibilidades y los conflictos de la coyuntura.

**a. Momento analítico /explicativo:**

En este momento se trata de responder a las preguntas ¿Qué pasa?, ¿Cuál es la situación?, es la fase de realizar el diagnóstico, llamado situación inicial de la planificación estratégica, es preciso realizar un ensamblaje articulado de cuatro niveles de análisis:

- 1) Antecedentes; análisis de como se ha llegado a esta situación.
- 2) La situación del problema; es lo que se desea mejorar o transformar.
- 3) Tendencias o prognosis; para identificar las situaciones futuras predominantes, elaborando diferentes escenarios acerca de lo que sucedería si las tendencias presentes se mantienen.
- 4) Contexto; enmarcando la situación problema que se estudia en la totalidad social de la que forma parte.

**b. Momento normativo:**

Aquí se trata de responder a la cuestión ¿A dónde queremos llegar?, hace referencia a lo que se quiere llegar, expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción, donde luego elegimos que camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo a la situación objetivo a la que se quiere llegar.

Desde el punto de vista filosófico o ideológico-político, el momento normativo viene a ser como un marco referencial que, por una parte, configura un sistema de valores que inspiran o proporcionan direccionalidad a la acción y, por otra parte, ofrece objetivos y finalidades que sitúan en el horizonte utópico.

**c. Momento estratégico:**

A partir de la situación inicial y teniendo en cuenta la situación objetivo hay que recorrer un conjunto de acciones que se dan en el que se dan en el sistema social. Para actuar eficazmente se deben dirigir las acciones que conducen a la situación objetivo.

**d. Momento tácito / operacional:**

Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional, se recorre un arco de coyuntura que, “es el camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor lo estima posible. El arco situacional se refiere a la vía de transición entre dos situaciones inmediatas cualesquiera”. (Matus, 1978)

¿Cómo hacer?:

- ✓ Se eligen los medios para el logro de los objetivos.
- ✓ Se establecen los cursos de acción.
- ✓ Se busca la coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad de las diferentes decisiones.

**2.2.5. DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

El diagnostico situacional o análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Donde nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.

No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. (Muñiz, Centro de Estudios Financieros, 2016)

## 2.2.6. ANÁLISIS DAFO/FODA/SWOT

Es una palabra nemotécnica que corresponde a las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Latinoamérica es conocido como FODA y en los países anglosajones SWOT. Es una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial. Pienso que es la herramienta estratégica por excelencia, ya que en mi trayectoria docente y profesional he observado que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

- D: debilidades.
- A: amenazas.
- F: fortalezas.
- O: oportunidades.
- *Strengths*: fortalezas.
- *Weaknesses*: debilidades.
- *Oportunities*: oportunidades.
- *Threats*: amenazas.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo esta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y la dinámica de la empresa.

- **Debilidades:** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- **Fortalezas:** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas:** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades:** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. (Ver Anexo 10)

En el cuadro adjunto indicamos el método práctico para la realización del análisis DAFO, en el que se observan las siguientes circunstancias:

- El número de espacios blancos para completar serán los que se consideren oportunos.
- Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.
- Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar horquilladas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, en caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas.
- Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

Así descubriremos los nichos o huecos que dejan, lo que nos servirá como argumento de ventas o para introducirnos en un determinado mercado. (Muñiz, Centro de Estudios Financieros , 2016)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Cuantitativa:**

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de diseñar un plan estratégico para la compañía de transporte pesado “Río Anzu S.A., ya que se establecerán cifras numéricas, las cuales dotarán de consistencia a los objetivos.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Descriptiva:**

Ya que, consiste en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas dentro de la limitación de la investigación.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. La población:**

La investigación radicará en el universo de la población, en los cuatro clientes, dos proveedores, dieciséis socios accionistas de la compañía de transporte pesado RÍO ANZU S.A., de las cuales la directiva está conformada por cuatro socios accionistas de la misma compañía.

#### **3.3.2. La muestra:**

Debido a que el universo de la población de estudio es mínimo, por lo tanto, se procederá a realizar la investigación en el total de la población que son veintidós involucrados.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. Método teórico:**

Es de tipo deductivo-inductivo.

#### **3.4.2. Métodos empíricos:**

A base de recolección de la información y observación.

#### **3.4.3. Técnicas:**

El análisis de la información se la realizara a base de la observación, entrevistas y encuestas.

#### **3.4.4. Instrumentos:**

Se utilizará un documento con un formato de entrevista y encuesta.

### **3.5. IDEA A DEFENDER**

La presente investigación tiene la finalidad de diseñar un plan estratégico, que, permitirá incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de la compañía de transporte pesado Río Anzu S.A., a la fecha de caducidad del presente plan.

#### **3.5.1. Variable dependiente**

Eficiencia y eficacia en la gestión administrativa

#### **3.5.2. Variable independiente**

Plan estratégico

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TITULO**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “RÍO ANZU S.A.”, DEL CANTÓN CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA, DE LA PROVINCIA DE NAPO, PERÍODO 2017-2022.

### **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1. Diagnostico situacional de la Cía. Río Anzu S.A.**

Dentro de la administración, sabemos que se planifica de arriba hacia abajo y se ejecuta de abajo hacia arriba. Entonces para planificar adecuadamente es importante realizar un diagnóstico situacional; para poder darle el contexto adecuado a los planes que se desarrollan y se asemejen lo más posible a la realidad.

Hoy en día se ve de manera tan clara, un entorno cambiante desde cualquier punto de vista y que la flexibilidad para adaptarse a los cambios, entre otros factores, es la clave para alcanzar el éxito empresarial.

Desde que la administración de empresas cobró la formalidad que la caracteriza hoy en día, y por sentido común, una de las primeras inquietudes que debe resolver cualquier gerente es conocer la situación actual de la empresa. Las economías están convergiendo a tal punto, que existe una continua interacción entre los diferentes actores económicos, generando así una sinergia entre Estado, empresa y sociedad.

Por este motivo, para poder dar respuesta a la interrogante planteada, se basa en analizar, conocer y entender el macro y micro entorno en el cual se desarrolla la empresa es una de las capacidades más importantes y el mejor punto de partida para realizar una buena planificación estratégica, donde se pudo realizar una evaluación mediante la siguiente guía de entrevista y encuesta (**Ver Anexo 11**), realizada a la directiva de la Compañía.

#### **4.2.1.1. Análisis externo**

El ambiente externo es aquel en el cual interactúan fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden llegar a influir en su desempeño (Stephen & Coulter, 2010). Es así que, aun cuando no podamos controlar su accionar, es importante que lo analicemos en la medida de las posibilidades. Tomando estas consideraciones podremos hacernos una mejor idea de a que nos enfrentamos y por ende las estrategias que escojamos serán más eficientes.

Se realizó una entrevista al gerente de la Cía. Río Anzu S.A., en base a una guía donde se calificó de 1 a 5 cada una de las preguntas, siendo 1 la calificación del NO y 5 la calificación del SI. Luego se estableció un puntaje óptimo de 10 o el 100% el cual se utilizó como punto de comparación y de acuerdo a esto se determinó la siguiente medida, para determinar fortalezas ( $>60$ ) y debilidad ( $\leq 60$ ), amenaza ( $\leq 60$ ) y oportunidades ( $>60$ ).

A demás se lo realizo en base a los ejes temáticos de carácter externo, como: económico, social, cultural, geográfico, político y legal; y en el de carácter interno, con: la planificación, control, capital humano, calidad, mercadeo y financiero. **(Ver Anexo 11)**

##### **4.2.1.1.1. Diagnostico externo (Oportunidades y Amenazas)**

Las oportunidades y amenazas se muestran en los resultados para la generación de estrategias que le permitirá a Río Anzu S.A. prepararse para los posibles cambios.

#### **➤ Oportunidades:**

- ✓ Inversión de nuevos socios.
- ✓ Expansión de la localidad.
- ✓ Alianza con empresas para transportar su materia prima e insumos.
- ✓ Sector económico se encuentra en crecimiento.
- ✓ Diversificar el servicio de transporte pesado.
- ✓ Transportar arcilla a Ecuacerámica en Riobamba y Aserrín a Novopan en Quito.

➤ **Amenazas:**

- ✓ Aumento de la competencia.
- ✓ Sistema económico con falencias.
- ✓ Inexistencia de medios de comunicación como; la prensa y canales de Tv., del sector.
- ✓ Recesión económica del país.

**4.2.1.2. Análisis interno**

Se presenta el desarrollo de un instrumento denominado guía de entrevista y encuesta, el cual determina y evalúa las fortalezas y debilidades y resume las más importantes, de esta manera ofrece un panorama para la empresa a analizar. **(Ver Anexo 12)**

**4.2.1.2.1. Diagnostico interno (Fortalezas y Debilidades)**

Las fortalezas y debilidades se aplicaron en los resultados para la generación de estrategias que le permitirá mejorar sus niveles de eficiencia eficacia y economía de la Compañía.

➤ **Fortalezas:**

- ✓ Conocimiento de las estrategias de la competencia.
- ✓ Preparación ante las necesidades de los clientes, socios accionistas y empleados.
- ✓ Objetivos implantados de desarrollo humano y objetivos orientados a los clientes.
- ✓ Controla sus gastos y el proceso gerencial.
- ✓ Maneja un manual de funciones de los directivos.
- ✓ Cuenta con un sistema de selección del personal.
- ✓ Maneja planes de capacitación y motivación del capital humano.
- ✓ Conocimiento del negocio.
- ✓ Experiencia comercial.

➤ **Debilidades:**

- ✓ Carece de una planificación estratégica.
- ✓ Carece de una misión, visión, principios corporativos y de calidad
- ✓ Padece de objetivos corporativos, de crecimiento y de rentabilidad.
- ✓ Ausencia de estrategias corporativas, genéricas y de crecimiento.
- ✓ Carece de un sistema de control y evaluación de la gestión y de operaciones, control financiero y ventas.
- ✓ Ausencia de un sistema de evaluación y control del capital humano
- ✓ Carece de un sistema de calidad e indicadores de productividad.
- ✓ Ausencia de estrategias en las etapas de crecimiento, madurez y declive de su servicio.
- ✓ Carece de herramientas para determinar la rentabilidad, variaciones financieras y la evolución del flujo de efectivo y razones financieras para la toma de decisiones.

**4.2.1.3. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

A partir del diagnóstico externo e interno realizado a la compañía Río Anzu S.A., (**Ver Anexo 13**), se procede a añadir los factores tanto externos como internos que afectan el desarrollo de la compañía, la cual sirve como instrumento metodológico para la formulación de estrategias mediante el cruce de las variables identificadas, en las cuales se establecen estrategias (FO) o estrategias de crecimiento, estrategias (DO) las cuales son estrategias de supervivencia, estrategias (FA) para eliminar amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y estrategias (DA) para enfrentar una situación de difícil de superación.

#### **4.2.2. Diseño del plan estratégico de la Cía. Río Anzu S.A.**

El diseño del plan estratégico de la Cía. Río Anzu S.A., se lo realizo en base al libro “*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ÁREAS FUNCIONALES GUÍA PRACTICA*” de (Lerma & Bárcena Juárez, 2012), ya que este ejemplar presento una guía interactiva y didáctica para la elaboración del plan estratégico, a continuación se enumera el contenido:

##### **4.2.2.1.Unidad Estratégica de Negocio**

La Unidad Estratégica de Negocio es el centro de la planeación estratégica, siempre se definirá como la organización o la persona capaz de autodefinirse o para quien se desarrolla el plan, en este caso la unidad estratégica de negocio es la Cía. Río Anzu S.A., como centro de planeación. (Lerma & Bárcena, Unidad Estratégica de Negocio, 2012)

##### **4.2.2.2.Misión**

Se basa en el propósito específico de la UEN, dándole sentido a la creación del plan, así como las características de sostenibilidad de la UEN. (Lerma & Bárcena, Misión, 2012)  
Donde nacen cuatro referentes de interrogación como:

- ✓ Esencia. ¿Qué es y que debe ser?
- ✓ Producto o servicio. ¿Qué hace o debe hacer la empresa?
- ✓ Mercado. ¿Para quién lo hace o debe hacerlo?
- ✓ Motivo. ¿Por qué hace lo que hace?

##### **4.2.2.3.Visión**

Es la perspectiva deseada por la organización, la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado, expresada en términos de crecimiento a base de fijación de objetivos y establecimiento de metas.

Teniendo en cuenta que el plan estratégico es a largo plazo de 3 a 5 años (Lerma & BÁCena, Visión, 2012) , estructurándola con las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué quiero que mi organización sea en el futuro?
- ✓ ¿En dónde deseo que este la organización en el futuro?
- ✓ ¿Qué quiero que la organización tenga en el futuro?

#### **4.2.2.4.Ideal**

Representa la máxima aspiración de una UEN, es muy difícil de alcanzar y requiere la inversión de mucho tiempo y esfuerzo, son los deseos más elevados es considerado como una utopía con relación a los objetivos del plan estratégico. (Lerma & BÁCena, Ideal, 2012) Mediante las siguientes interrogantes para su formulación:

- ✓ ¿Qué es lo máximo que pudiese llegar a ser?
- ✓ ¿Qué es lo máximo que pudiese llegar a tener?
- ✓ ¿Qué es lo máximo que pudiese llegar a hacer?

#### **4.2.2.5.Filosofía**

Representa el sustento ideológico y la forma en que se van a determinar los valores que serán importantes para la organización mientras se establecen las responsabilidades de la empresa para con su entorno, incentivando un espacio hacia una cultura organizacional coordinada mediante valores y principios. (Lerma & BÁCena, Filosofía , 2012).

#### **4.2.2.6.Valores**

Constituyen el marco axiológico dentro de las cuales se conducirá la organización en la búsqueda de los objetivos, proporciona términos amplios y abstractos en el comportamiento cotidiano. Los valores deben ser suplantados y enfocados a los clientes, proveedores, socios accionistas, a la gerencia, a los trabajadores y su comunicación, a la sociedad en general, la moral y el medio ambiente. (Lerma & BÁCena, Valores, 2012).

#### **4.2.2.7.Objetivos**

Son los resultados deseados y altamente probables de ser alcanzados, donde buscan alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no se asemejan a los ideales ya que los ideales son no cuantificables. Todo objetivo debe ser medible y alcanzable con un cierto grado de obligatoriedad y participación de los involucrados. (Steiner G. , 2000).

#### **4.2.2.8.Metas**

Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo a menos de 1 año y consideradas como objetivos de segundo grado, donde constituye una parte del logro de un objetivo ya que por esto una meta es útil para orientar a las acciones de corto plazo, su intención es cumplirlas de manera sistematizada. (Lerma & Bárcena, Metas, 2012)

#### **4.2.2.9.Análisis interno**

Consiste en estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por la organización de las cuales podemos indicar las Fortalezas y las Debilidades

##### **4.2.2.9.1. Fortalezas**

Son los atributos, capacidades, destrezas y recursos, donde ubican a la organización en una situación de ventaja con respecto a la competencia.

##### **4.2.2.9.2. Debilidades**

Son las limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la organización con respecto a la competencia donde dificultan la consecución de las metas y objetivos.

#### **4.2.2.10. Análisis externo**

Reconoce las características del espacio en el que se desempeña la organización en Oportunidades y amenazas, enfoca circunstancias que dependen del entorno y que no son controlables por la organización.

##### **4.2.2.10.1. Oportunidades**

Sitúan a una organización en estado de una posible ventaja aportada por el entorno.

##### **4.2.2.10.2. Amenazas (Riesgos)**

Marcen circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en posibles escenarios desfavorables para la organización

#### **4.2.2.11. Definición de estrategias y tácticas**

Se basa en definir paso a paso y ordenadamente en el modo que se conseguirán los objetivos y los sub objetivos que son las metas en forma clara y detallada de una a tres cuadrillas.

#### **4.2.2.12. Programa de Trabajo**

El programa establece un orden cronológico de actividades en tiempos delimitados, donde enuncia las áreas y el presupuesto a ser utilizado ya sean estos los recursos económicos, humanos y materiales. Por lo que en la presente investigación se realizara una red de actividades tipo PERT.

### **4.2.3. Formulación de la planeación operativa del plan estratégico de la Cía. Río Anzu S.A.**

#### 4.2.3.1.Portada

- Ver (**Anexo 19: PORTADA DEL PLAN ESTRATÉGICO**)

#### 4.2.3.2.Introducción

### **INTRODUCCIÓN**

El presente plan estratégico de la compañía de transporte pesado Río Anzu S.A., fue elaborado para el período de cinco años a partir del año 2017 al año 2022 en los que estará en vigencia el plan, tiene el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas de la organización ya mencionada.

Entre los propósitos generales de la creación del plan estratégico está la de tener una visión panorámica del futuro al que desea llegar la compañía con la aplicación del plan, mediante la definición de su misión, visión, objetivos y estrategias de la compañía Río Anzu S.A., esta tendrá la oportunidad de sostenerse en el tiempo con un éxito constante hasta cumplir con los objetivos planteados.

Su desarrollo fue demostrado y ejecutado de una forma participativa en todos los niveles jerárquicos de la organización, desde la directiva hasta los socios accionistas, el trabajo además de delinear el camino estratégico de la compañía, esta pudo también crear un ambiente integrador y se conoció de manera integral el estatus actual de la compañía.

El personal participativo de la elaboración del plan estratégico formalizo el plan como el eje administrativo para la directiva y sus socios, fundamental para el desarrollo socio económico del sector y el primer paso firme que la compañía ha dado mediante el presente documento.

#### 4.2.3.3. Resumen ejecutivo

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El plan estratégico de la compañía de transporte pesado Río Anzu S.A., se lo considera como la neurona más importante de la planeación de esta compañía, ya que, a través del presente documento, guiará a esta organización de forma integral y coordinada para el alcance de sus objetivos de acuerdo a las necesidades organizacionales de esta compañía.

Este documento tiene la potencialidad para dirigir a todo tipo de plan que la organización genere, le dará la coherencia necesaria para la articulación de tareas, funciones y procesos, tiene la capacidad de incrementar la eficiencia y la eficacia en el logro de los resultados deseados en el plan, además dota del aprovechamiento racional de los recursos y la disminución de los riesgos causados por el ambiente.

El presente conlleva al estudio integro de la situación actual de esta compañía y la visión panorámica de lo que esta compañía desea lograr en beneficio propio de sus socios y de la comunidad en donde ejecuta sus operaciones, generando empleo indirectamente y correlacionando el bienestar social y económico.

Como, la primera compañía de transporte pesado del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, dedicamos este documento para nuestras próximas generaciones en bien de la sociedad y como la guía de nuestra organización.

#### 4.2.3.4.Misión

### **MISIÓN**

“Río Anzu S.A. es una compañía que nació con el objetivo de prestar el servicio de transporte pesado por carretera para el cantón Carlos Julio Arosemena Tola y la provincia de Napo con el fin de mejorar la calidad de vida de los socios accionistas y sus clientes, además aportar con el crecimiento socioeconómico del sector.”

#### 4.2.3.5.Visión

### **VISIÓN**

“Ser una compañía prestigiosa en la provincia de Napo, con solides y sostenibilidad administrativa, prestando el servicio de transporte pesado por carretera con calidad, mediante una variedad de unidades modernas, cómodas y adecuadas para cualquier tipo de carga Pesada.”

### **IDEAL**

“Ser una compañía prestigiosa a nivel nacional, con sucursales e instalaciones de primera en todas las provincias, prestando servicios de todo tipo de carga pesada.”

#### 4.2.3.6.Valores

### **VALORES**

#### ➤ Servicio

Río Anzu S.A. se caracteriza con este valor debido a su espontaneo sentido de colaboración ante sus clientes en los detalles más pequeños a la hora de brindar el servicio de transporte.

#### ➤ Calidad

Además del servicio que esta presta, los integrantes se esfuerzan para que todos los días tengan un profundo sentido de respeto propio, el orgullo en sus logros, y la atención que afecta a todo, es una empresa rica en valores éticos.

#### ➤ Satisfacción del cliente

El orgullo de saber que cumplen con las necesidades de sus clientes es altivo cada vez que los logros se dan al momento de finiquitar el servicio y la mejora del día a día.

#### ➤ Competitividad

A esta compañía no le basta realizar bien su trabajo ya que se fija en estar más arriba de la competencia tanto interna con sus compañeros, y como externa con la competencia local en base a la calidad del servicio.

#### ➤ Eficiencia

Esta dispone de toda la capacidad para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

➤ Ética

La compañía se asemeja a una filosofía organizacional dotando del hábito de la disciplina con una normativa humana moral en orden del bien común.

➤ Honestidad

La compañía oferta sus servicios mediante la asociación de la honra y la transparencia, la toma como una estrategia competitiva dentro del marco de la nueva cultura organizacional.

➤ Responsabilidad

A esta organización no le basta con sentirse orgullosa de sus logros sino más bien se preocupa por el tiempo, la entrega, la forma, calidad y cantidad y se compromete en superar las expectativas.

➤ Liderazgo

Mantiene estrategias de motivación en todos sus niveles con el objetivo de proporcionar confianza en sus miembros a todos sus niveles dándoles la oportunidad de demostrar sus capacidades y destrezas para ser líderes tanto individual como engrupo y organizacionalmente.

➤ Innovación

Representa su valor agregado además de la calidad que dan sus servicios en todos sus niveles, demuestra en la evolución de sus resultados cualitativos y cuantitativos esperados por sus proyecciones administrativas.

#### 4.2.3.7. Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

**Tabla 1: ANÁLISIS INTERNO DE LA Cía. RÍO ANZU S.A.**

N°	Área funcional de la organización	Descripción de la situación actual en el área o función	Evaluación	Fortaleza o Debilidad
1	Administrativa	Conocimiento de las estrategias de la competencia.	Alto	Fortaleza
2	Administrativa	Preparación ante las necesidades de los clientes, socios accionistas y empleados.	Medio	Fortaleza
3	Talento Humano	Objetivos implantados de desarrollo humano y objetivos orientados a los clientes.	Alto	Fortaleza
4	Financiero	Controla sus gastos y el proceso gerencial.	Medio	Fortaleza
5	Talento Humano	Maneja un manual de funciones de los directivos.	Alto	Fortaleza
6	Talento Humano	Cuenta con un sistema de selección del personal.	Alto	Fortaleza
7	Talento Humano	Maneja planes de capacitación y motivación del capital humano.	Alto	Fortaleza
8	Talento Humano	Documentación legal de la directiva	Alto	Fortaleza
9	Operaciones	Realiza pronósticos de ventas	Medio	Fortaleza
10	Administrativa	Carece de una correcta planificación.	Alto	Debilidad
11	Administrativa	Carece de una misión, visión, principios corporativos y de calidad	Alto	Debilidad
12	Administrativa	Padece de objetivos corporativos, de crecimiento y de rentabilidad.	Alto	Debilidad
13	Administrativa	Ausencia de estrategias corporativas, genéricas y de crecimiento.	Alto	Debilidad
14	Operaciones, Financiero	Carece de un sistema de control y evaluación de la gestión y de operaciones, control financiero y ventas.	Alto	Debilidad
15	Talento Humano	Ausencia de un sistema de evaluación y control del capital humano	Alto	Debilidad
16	Operaciones	Carece de un sistema de calidad e indicadores de productividad.	Alto	Debilidad
17	Administrativa	Ausencia de estrategias en las etapas de crecimiento, madurez y declive de sus servicio.	Alto	Debilidad
18	Financiero	Carece de herramientas para determinar la rentabilidad, variaciones financieras y la evolución del flujo de efectivo y razones financieras para la toma de decisiones.	Medio	Debilidad

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

#### 4.2.3.8. Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

**Tabla 2: ANÁLISIS EXTERNO DE LA Cía. RÍO ANZU S.A.**

N°	Oportunidad o Amenaza	Descripción de la oportunidad	Acción o estrategia conveniente
1	Oportunidad	Amplio conocimiento de los factores; social, cultural, geográfico y legal.	Fortalecimiento del conocimiento
2	Oportunidad	Capacidad de evaluar los factores; social, cultural, geográfico y político.	Maximizar las evaluaciones de los factores.
3	Oportunidad	Apoyo en las fuentes de información como lo es el internet en las redes sociales e informes de las entidades oficiales como lo son la ANT y la SC.	Mantener el dinamismo de recolección de la información.
4	Oportunidad	Situación política del cantón Arosemena Tola coadyuva al crecimiento de la compañía.	Generar reuniones de trabajo para la obtención de contratos con el GAD cantonal.
5	Oportunidad	Sector económico se encuentra en crecimiento.	Realizar ofertas de accesibles de los servicios que se prestan.
6	Oportunidad	Diversificar el servicio de transporte pesado.	Obtención de nuevas unidades que presten el servicio de grúa, remolques, etc.
7	Amenaza	Situación política	Adaptación al Cambio
8	Amenaza	Sistema económico con falencias.	Búsqueda de nuevos mercados
9	Amenaza	Inexistencia de uso de medios de comunicación como; la prensa y medios audiovisuales.	usar medios de comunicación como la prensa y medios audiovisuales

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

**Tabla 3: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

N°	Competidor	Fortaleza	Debilidad	Estrategias del competidor
1	Clara Selva S.A.	x		Contrato del transporte de arcilla en volquetas hacia Riobamba
2	Trans. Piatua S.A.	x		Contrato del transporte de arcilla en volquetas hacia Riobamba
3	Peruamas S.A.		x	Transporte de madera a Riobamba, Ambato y Quito, Transporte de bloque para construcción desde Latacunga a la ciudad de Tena.
Nuestras estrategias con respecto a la competencia				
N°	Competidor	Fortalezas		
1	Clara Selva S.A.	La competencia tiene solo volquetas, nuestra compañía consta con todo tipo de camiones y plataformas, por lo que no se involucra en nuestro mercado.		
2	Trans. Piatua S.A.	La competencia tiene solo volquetas, nuestra compañía consta con todo tipo de camiones y plataformas, por lo que no se involucra en nuestro mercado.		

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Matriz 1: FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

		Fortalezas	Debilidades
1		Conocimiento de las estrategias de la competencia.	Carece de una planificación estratégica.
2		Preparación ante las necesidades de los clientes, socios accionistas y empleados.	Carece de una misión, visión, principios corporativos y de calidad
3		Objetivos implantados de desarrollo humano y objetivos orientados a los clientes.	Padece de objetivos corporativos, de crecimiento y de rentabilidad.
4		Controla sus gastos y el proceso gerencial.	Ausencia de estrategias corporativas, genéricas y de crecimiento.
5		Maneja un manual de funciones de los directivos.	Carece de un sistema de control y evaluación de la gestión y de operaciones, control financiero y ventas.
6		Cuenta con un sistema de selección del personal.	Ausencia de un sistema de evaluación y control del capital humano.
7		Maneja planes de capacitación y motivación del capital humano.	Carece de un sistema de calidad e indicadores de productividad.
8		Conocimiento del negocio.	Ausencia de estrategias en las etapas de crecimiento, madurez y declive de sus servicios.
9		Experiencia comercial	Carece de herramientas para determinar la rentabilidad, variaciones financieras y la evolución del flujo de efectivo y razones financieras para la toma de decisiones.
Oportunidades	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
1	Inversión de nuevos socios.	Creación de ofertas atractivas y viables dirigidas a los posibles socios de la compañía. <b>(F1,F8,F9 - O1)</b>	Planificar y programar actividades y tareas para organizar su operatividad y obtener eficacia y eficiencia, útil para el éxito y cumplimiento del objetivo general del presente plan estratégico. <b>(D1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9 - O1,O2,O3,O4,O5,O6)</b>
2	Expansión de la localidad.	Mejoramiento del servicio de transporte de carga pesada por carretera. <b>(F1,F8,F9 - O2)</b>	
3	Alianza con empresas para transportar su materia prima e insumos.	Obtención de contratos de servicio de transporte a largo plazo para garantizar y consolidar el factor económico de la compañía. <b>(F1,F8,F9 - O3)</b>	
4	Sector económico se encuentra en crecimiento.	Incremento de unidades para cubrir la demanda según el crecimiento económico. <b>(F1,F2,F3,F8,F9 - O4)</b>	
5	Diversificar el servicio de transporte pesado.	Adecuación y equipamiento de unidades para cubrir la demanda de otros tipos de carga pesada. <b>(F1,F2,F3F8,F9 - O5)</b>	
6	Transportar arcilla a Ecuacerámica en Riobamba y Aserrín a Novopan en Quito.	Concretar los contratos de trabajo para satisfacer las necesidades de los clientes. <b>(F1,F2,F3,F8,F9 - O6)</b>	
Amenazas	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
1	Aumento de la competencia.	Conseguir el mercado ofertando servicios atractivos para el cliente y rentables para la compañía. <b>(F1,F8,F9 - A1)</b>	Implementar un sistema de calidad para estar delante de la competencia. <b>(D7 - A1)</b>
2	Sistema económico con falencias.	Adecuar las ofertas de servicio de transporte según el estatus económico del sector. <b>(F1,F8,F9 - A2)</b>	Delimitar objetivos de crecimiento y rentabilidad, control financiero y uso de razones financieras para confrontar la desestabilidad económica. <b>(D3,D9 - A2)</b>
3	Inexistencia de medios de comunicación como; la prensa y canales de Tv., del sector.	Hacer uso de medios de radio para publicitar y ofertar a la compañía y las ofertas con el fin de incrementar las ventas. <b>(F1,F2,F3,F8,F9 - A3)</b>	Presupuestar para publicitar a la compañía en radios locales de la provincia de Napo y obtener ingresos y consecuentemente un incremento en la rentabilidad. <b>(D2,D3,D4,D8 - A3)</b>
4	Recesión económica del país.	Proponer la inversión de nuevos negocios para incrementar o mantener los ingresos de la compañía. <b>(F1,F8,F9 - A4)</b>	Acondicionar el plan estratégico con el fin de sobrellevar el problema económico del país. <b>(D1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9 - A4)</b>

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Matriz 2: EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS (FO) (+)	CALIFICACIÓN N					ESTRATEGIAS (DO) (-)	CALIFICACIÓN N				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Creación de ofertas atractivas y viables dirigidas a los posibles socios de la compañía.				X		Planificar y programar actividades y tareas para organizar su operatividad y obtener eficacia y eficiencia, útil para el éxito y cumplimiento del objetivo general del presente plan estratégico.					
Mejoramiento del servicio de transporte de carga pesada por carretera.			X								
Obtención de contratos de servicio de transporte a largo plazo para garantizar y consolidar el factor económico de la compañía.					X		X				
Incremento de unidades para cubrir la demanda según el crecimiento económico.				X							
Adecuación y equipamiento de unidades para cubrir la demanda de otros tipos de carga pesada.			X								
Concretar los contratos de trabajo para satisfacer las necesidades de los clientes.				X							
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,6</b>					<b>PROMEDIO</b>	<b>-0,2</b>				
ESTRATEGIAS (FA) (+)	CALIFICACIÓN N					ESTRATEGIAS (DA) (-)	CALIFICACIÓN N				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Conseguir el mercado ofertando servicios atractivos para el cliente y rentables para la compañía.				X		Implementar un sistema de calidad para estar delante de la competencia.		X			
Adecuar las ofertas de servicio de transporte según el estatus económico del sector.			X			Delimitar objetivos de crecimiento y rentabilidad, control financiero y uso de razones financieras para confrontar la desestabilidad económica.	X				
Hacer uso de medios de radio para publicitar y ofertar a la compañía y las ofertas con el fin de incrementar las ventas.				X		Presupuestar para publicitar a la compañía en radios locales de la provincia de Napo y obtener ingresos y consecuentemente un incremento en la rentabilidad.			X		
Proponer la inversión de nuevos negocios para incrementar o mantener los ingresos de la compañía.					X	Acondicionar el plan estratégico con el fin de sobrellevar el problema económico del país.	X				
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,2</b>					<b>PROMEDIO</b>	<b>-1,4</b>				

VALORACIÓN		
<b>OFENSIVA</b>	FO	1 (PEOR) A +5 (MEJOR)
<b>REORIENTACIÓN</b>	DO	(-1) (MEJOR) A (-)5 (PEOR)
<b>DEFENSIVA</b>	FA	1 (PEOR) A +5 (MEJOR)
<b>SUPERVIVENCIA</b>	DA	(-1) (MEJOR) A (-)5 (PEOR)

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Gráfico 1: POSICIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

El posicionamiento estratégico que presenta Río Anzu S.A., en la tabla anterior demuestra un carácter empresarial **defensivo - agresivo u ofensivo** debido a que ha propuesto estrategias claves para la supervivencia en el mercado, fortaleciendo el interior organizacional.

#### 4.2.3.9.Objetivos y Metas

### **OBJETIVOS Y METAS**

- Desarrollar un proceso documentado y estructurado para determinar el direccionamiento estratégico de la administración de la organización, en el cual se involucre toda la organización y genere crecimiento hasta la fecha de caducidad del presente plan.
- ✓ Diseñar la misión de la compañía para crear el punto de partida y aprovechar las oportunidades del entorno.
- ✓ Diseñar la visión de la compañía para determinar la dirección o el rumbo que tome en el lapso de 5 años, ya sea mediante alianzas o caminos que decida seguir.
- ✓ Delimitar objetivos para que permita una expansión acorde con la compañía.
- ✓ Desarrollar estrategias para aprovechar el crecimiento del sector de manera eficiente.
  
- En el lapso de los próximos 5 años, Río Anzu S.A., deberá sostener la fidelización de sus clientes mediante una estrategia de marketing basada en la excelencia y la calidad del servicio de transporte pesado por carretera.
  
- ✓ Aplicar instrumentos que permitan obtener información para el diseño de nuevos servicios.
- ✓ Esquematizar un plan de marketing que permita tener una mayor participación en el mercado y a la vez un mayor reconocimiento.
  
- Elaborar un plan financiero para solidificar el sistema económico de la compañía con el fin de garantizar la sobrevivencia de la compañía al cierre del presente plan estratégico.
  
- ✓ Esquematizar un plan financiero que le permita conocer las necesidades financieras de la organización.
- ✓ Diseñar un plan financiero para determinar la conveniencia de inversión de posibles socios.

4.2.3.10. *Tácticas y Estrategias*

**TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS**

**ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS ADMINISTRATIVAS:**

- ✓ Diseñar la misión de la compañía para crear el punto de partida y aprovechar las oportunidades del entorno.
  - Ver (Pág. 33, párrafo 1, MISIÓN).
  
- ✓ Diseñar la visión de la compañía para determinar la dirección o el rumbo que tome en el lapso de 5 años, ya sea mediante alianzas o caminos que decida seguir.
  - Ver (Pág. 33, párrafo 2, VISIÓN).
  
- ✓ Delimitar el ideal acorde con la compañía.
  - Ver (Pág. 33, párrafo 3, IDEAL).
  
- ✓ Definir los valores de la compañía.
  - Ver (Pág. 34 y 35, VALORES).
  
- ✓ Formular los objetivos organizacionales.
  - Ver (Pág. 41, OBJETIVOS Y METAS).
  
- ✓ Desarrollar estrategias para aprovechar el crecimiento del sector de manera eficiente.
  - Ver (Pág. 35, 36, 37, 38 y 39, EVALUACIÓN DE ESTRATÉGIAS).

## **ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS:**

- ✓ Aplicar instrumentos que permitan obtener información para el diseño de nuevos servicios.
- Desarrollar y realizar una encuesta en base a los clientes actuales y potenciales para obtener información acertada sobre las necesidades que deben cumplir los servicios de la compañía. **(Ver Anexo 14, 15 y 16).**
- Determinar las necesidades para el desarrollo de nuevos productos.

### **Necesidades:**

- Destacarse en el mercado por la excelente calidad y gestión empresarial que actualmente tiene.
- Implementar una alineación de precios en el portafolio de Servicios.
- Incrementar el nivel de ventas de la compañía.
- Incrementar el número de clientes de la compañía.
- Posicionar los servicios en el mercado.
- Lanzar nuevas líneas de servicios de transporte.

- Implementar en el portafolio de servicios y los nuevos servicios desarrollados.

**Tabla 4: PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE RÍO ANZU S.A.							
LINEA DE SERVICIOS							
N°.	NOMBRE	CARACTERISTICAS	CAPACIDADES				PRECIO/Km
			4 Ton.	5 Ton.	7 Ton.	10 Ton.	
1	Transporte de mudanza 1	Transporte y desalojo de viviendas pequeñas de 4 o menos habitantes.	X	X			\$ 1,50
2	Transporte de mudanza 2	Transporte y desalojo de viviendas medianas de 6 a 9 habitantes.		X	X		\$ 2,00
3	Transporte de mudanza 3	Transporte y desalojo de viviendas medianas de 10 o mas habitantes.			X	X	\$ 3,00
4	FLETE RURAL	Transporte de carga pesada ya sea esta de piedra, arena, materiales de construcción, madera, guadua, chonta, etc.	X	X	X	X	\$ 20,00
5	FLETE URBANO	Transporte de carga pesada ya sea esta de piedra, arena, materiales de construcción, madera, guadua, chonta, etc.	X	X	X	X	\$ 1,50
6	FLETE INTERCANTONAL	Transporte de carga pesada ya sea esta de maquinaria pesada, vehículos, equipos de construcción, muebles de oficina, material del servicio público, etc.	X	X	X	X	\$ 3,00
7	FLETE UINTERPROVINCIAL	Transporte de carga pesada ya sea esta de maquinaria pesada, vehículos, equipos de construcción, muebles de oficina, material del servicio público o privado, etc.	X	X	X	X	\$ 3,50
8	TRANSPORTE MATERIAS PRIMAS	Transporte de arcilla, aserrín, viruta, piedra caliza, marmol, kilo, tucos para cajones de frutas, productos del agro, etc.	X	X	X	X	\$ 2,15
9	TRANSPORTE GANADO VACUNO	Transporte de ganado vacuno a las provincias de Tungurahua, Los Sachilas, chimborazo, pichincha y Guayas	X	X	X	X	\$ 2,00

PRODUCTOS ACTUALMENTE OFERTADOS	
PRODUCTOS NUEVOS	

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

El portafolio de servicios de la compañía fue elaborado en base al análisis de los precios que los socios accionistas antes cobraban a sus clientes, ahora lo que se instauró fue el nuevo sistema de tarifas para los distintos tipos de transporte según su capacidad en base al número de kilómetros que una unidad recorra al momento de prestar el servicio.

A la vez la compañía garantiza un servicio de puerta a puerta con el mejor precio del mercado para sus clientes en el sector del cantón Arosemena Tola.

- ✓ Esquematizar un plan de marketing que permita tener una mayor participación en el mercado y a la vez un mayor reconocimiento.
  
- Analizar el entorno interno y externo del ambiente.

### **Análisis interno:**

En la administración de la compañía en cuanto al área de ventas, esta no tiene consolidado un portafolio de servicios que en la actualidad la compañía oferta a sus clientes, tampoco maneja una lista de precios por el servicio de transporte pesado, esto delimita el crecimiento económico y el desconocimiento del área financiera además se desconoce el rendimiento de las operaciones de transporte de su organización, por lo tanto, es urgente aplicar el plan de marketing en la compañía.

### **Análisis externo:**

Los clientes que actualmente se encuentran adquiriendo los servicios de transporte de la compañía, son clientes potenciales ya que han presenciado la confianza de un excelente servicio y los nuevos clientes mantienen una estrecha relación debido a que los clientes antiguos les han sugerido adquirir los servicios de esta compañía. Todo esto se da debido a que la compañía carece de una estrategia de comunicación, esto conlleva a no incrementar el número de clientes ni a incrementar las ventas, por lo tanto, se debe proponer una estrategia de marketing para fidelizar a los clientes potenciales y los nuevos clientes.

- Fijar objetivos

## Objetivos del plan de marketing

### General

- Diseñar un plan de marketing para garantizar el crecimiento socioeconómico de los socios accionistas de la compañía y sus clientes.

### Específicos

- Incrementar el número de clientes.
- Incrementar el nivel de ventas.
- Lograr el reconocimiento de la calidad del servicio de transporte por carretera.

- Definir estrategias

### Estrategias

- Elaboración de la estrategia del servicio.

**Tabla 5: ESTRATEGIA DEL SERVICIO**

ESTRATEGIA DEL SERVICIO	
RUBRO	DETALLE
MARCA	Río Anzu S.A.
DISEÑO	Unidades nuevas y confortables de toda capacidad de carga.
EMPAQUE	Unidades equipadas con camiones tipo cajón - furgón hermético y plataformas auto cargables.
EMBALAJE	Cubiertas herméticas que garantizan la protección de la mercadería que transporta las unidades de la compañía.
ETIQUETA	Sello y bincha de seguridad en las puertas y fajas de las unidades que garantizan el cuidado responsable de la mercadería que transportan las unidades de transporte de la compañía.
PRECIO	Aplicación del precio de acuerdo a los kilómetros de recorrido, con un promedio de \$2,60 Cts./ km. El precio se redujo un 10% de lo normal como estrategia de venta.
GARANTIA	Del 100% ya que la entrega es justo a tiempo y de puerta a puerta con alta responsabilidad.
CALIDAD	la calidad es de excelencia y diferenciada con la competencia ya que la compañía permite el ingreso de unidades nuevas y sus operario con el tipo de licencia Tipo E.

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

Dado que la estrategia se presenta en base a la calidad tanto física como intelectual interna y externa de la compañía, en la calidad física de los servicios de la compañía presenta unidades totalmente equipadas y cómodas, mientras que en la calidad intelectual se da por la calidad administrativa y de gestión con la cual operan sus unidades y sus operarios.

- Elaboración de la estrategia del precio.

**Tabla 6: ESTRATEGIA DEL PRECIO**

<b>ESTRATEGIA DEL PRECIO</b>		
<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>
Precio similar a la competencia	la compañía presenta ventaja sobre el precio de la competencia debido a que brinda sus servicios con unidades nuevas y confortables ideales para todo tipo de carga pesada, mientras que la competencia opera con unidades sobre depreciadas.	\$ 2,50
Precio primado	la compañía propone incrementar su precio de acuerdo al crecimiento económico del país que es de 0.7% anual, debido a la ventaja competitiva ya explicada anteriormente.	\$ 3,50
Precio descontado	la compañía maneja un precio descontado en cuanto al transporte de materias primas, debido a que sus costes son bajos y no debilitan la economía de la compañía si el precio se baja.	\$ 2,10

*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

*Elaborado por:* Edwin Samuel Martínez Gavilanes

Se tomó una estrategia competitiva ya que esta se enfoca en la estrategia del precio alto o precio primado, la estrategia del precio intermedio o similar al de la competencia y la estrategia del precio bajo o precio descontado, además tiene tres tipos de negocios; el primero es del servicio de desalojos que se relaciona con el precio promedio de cobro que es la primera estrategia; el segundo negocio es por el servicio de fletes rurales, urbanos, cantonales e interprovinciales donde se relaciona con la segunda estrategia debido a la ventaja competitiva posicionada; y en el tercer tipo de negocio que es el servicio de transporte de materias primas para las industrias de la cerámica y los tableros de partículas de madera y es en donde los costos tanto fijos como variables son bajos y tiene una relación con la estrategia del precio descontado.

- Elaboración de la estrategia publicitaria.

**Tabla 7: ESTRATEGIA PUBLICITARIA**

<b>ESTRATEGIA PUBLICITARIA</b>			
ESTRATEGIA HÍBRIDA			
<b>RUBRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>
Publicidad en Internet	Creación de una página web y una aplicación para dispositivos Smart, además hacer uso de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, Twitter, etc. Como medio de comunicación masiva a todos los niveles sociales por medio de la red.	\$ 300,00	5 AÑOS
Estrategia de empuje	Oferta de los servicios de transporte de puerta a puerta para obtener contratos directos con los posibles clientes mediante el portafolio de servicios de la compañía.	\$ 5.000,00	1 AÑO
Estrategia de atracción	Uso de cuñas publicitarias en el medio de comunicación de radio más sonado en la provincia de napo.	\$ 540,00	6 MESES

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

La implementación de la estrategia publicitaria híbrida se basa en la aplicación de estrategias de actividades publicitarias, las estrategias de empuje y las estrategias de atracción, seleccionada por sus socios accionistas con el fin de conseguir el posicionamiento de la compañía y cubrir el mercado.

Se pasó por alto la inversión en papeles volantes o afiches como publicidad, debido a que se sacó una conclusión que la mayor parte de las personas utiliza un dispositivo Smart con la característica especial que es la de estar conectado en las redes sociales mediante el internet, por lo tanto, se propuso adquirir una página Web y una aplicación para dispositivos Smart.

- Elaboración de la estrategia posventa y fidelización.

**Tabla 8: ESTRATEGIA DE POSTVENTA Y FIDELIZACIÓN**

<b>ESTRATEGIA DE POSTVENTA Y FIDELIZACIÓN</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>DETALLE</b>
ACTIVIDAD 1	Creación de una página Web para suscripciones y realización de ventas.
ACTIVIDAD 2	Adquisición de una aplicación para dispositivos Smart para lograr ventas fáciles y eficientes.
ACTIVIDAD 3	Adquisición de un plan telefónico para llevar el seguimiento del servicio de transporte y mantener informados a los clientes sobre el proceso.
ACTIVIDAD 4	Agradecer cordial y sinceramente al cliente luego de haber adquirido los servicios de transporte.
ACTIVIDAD 5	Conseguir pedidos adicionales
ACTIVIDAD 6	Informar el embarque de mercaderías al cliente, hora y fecha.
ACTIVIDAD 7	Informar al cliente el destino y ruta que sigue la unidad de transporte hacia su destino.
ACTIVIDAD 8	Comprobar la entrega, comunicándose con el cliente
ACTIVIDAD 9	A la vez recibir quejas o recomendaciones y evaluar el servicio con una calificación emitida por el cliente.

*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

*Elaborado por:* Edwin Samuel Martínez Gavilanes

### **Calificación del servicio**

Esta última etapa de estrategias del plan de Marketing fortalece las relaciones con los clientes potenciales y la acogida de nuevos clientes para con los servicios de la compañía, ya que además de esto le informan al cliente que existe una empresa detrás del servicio que ha adquirido y que las personas que trabajan en esta empresa están dispuestas a ayudarlo.

Para que la compañía mejore en el lapso de tiempo de vida del presente plan se diseñó un sistema de calificación del servicio del transporte que Río Anzu S.A., oferta a sus clientes, ya que podrá obtener información básica para darle la evolución necesaria para el servicio de transporte

Por lo tanto, se propone un diseño de evaluación y calificación del servicio de transporte de la compañía:

**Tabla 9: EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS**

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS											
N°. DE SERVICIO	VENDEDOR	UNIDAD SOLICITADA	CONDUCTOR	CAPACIDAD	ORIGEN	DESTINO	Km DE RECORRIDO	PRECIO	ESTADO DEL SERVICIO		CALIFICACIÓN DE 1 A 5
									SATISFECHO	INSATISFECHO	
001	Jafre Coronel	Unidad N° 5	Segundo Agustín López	10 Toneladas	Tena	Riobamba	181 km	\$ 455,00	X		5

VALORACIÓN	
PÉSIMO	1
REGULAR	2
BUENO	3
MUY BUENO	4
EXCELENTE	5

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

A medida que se obtiene la calificación se determina el nivel de satisfacción del cliente al momento de dar su puntuación.

Los socios accionistas de la compañía han acordado la presente estrategia como táctica de diferenciación del servicio ya que la compañía necesita saber si el cliente está satisfecho con el servicio adquirido, saber si el proceso de adquisición del servicio fue sencillo desde el punto de vista del cliente y además conocer si el cliente considera que debe hacerse algún cambio o mejora del servicio prestado.

- Establecer el plan de acción

**Tabla 10: PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

<b>PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE MARKETING</b>																					
N <sup>o</sup>	ACTIVIDADES	AÑOS																			
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Duración en semanas																					
1	Aplicación de la estrategia de servicio	4 semanas																			
2	Aplicación de la estrategia de precio	5 semanas																			
3	Aplicación de la estrategia publicitaria	48 semanas																			
4	Aplicación de la estrategia de postventa y fidelización	192 semanas																			

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

El cronograma del plan de marketing se lo realizó en forma global y resumida de lo que se tendrá que realizar para incrementar las ventas y los clientes de la compañía, además obtener el prestigio por la calidad y excelencia del servicio.



## **ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS FINANCIERAS:**

- ✓ Esquematizar un plan financiero que le permita conocer las necesidades financieras de la organización y determinar la conveniencia de inversión de posibles socios.
- Analizar el entorno económico del sector industrial de cerámica y tableros de partículas.

Dentro del transporte pesado por carretera en el sector del cantón Arosemena Tola se basa netamente a la explotación de arcilla en minas y el aserrín de los aserraderos locales desechado de la producción de cajas de madera para frutas.

La arcilla es transportada a la ciudad de Riobamba a la empresa ECUACERÁMICA para la producción de baldosas y azulejos de cerámica, de las cuales Río Anzu S.A., participa con cuatro unidades, aportando 80 viajes de 25 Toneladas c/u al mes, con un recorrido de 187 km (**VER ANEXO 17**), y el precio por kilómetro recorrido es de \$2,005 Ctv., mientras que en el transporte del aserrín, la compañía participa con 5 unidades en el transporte de este material, desde, Arosemena Tola a la ciudad de Quito a la empresa NOVOPAN donde se producen tableros de partículas de madera, de las cuales se realizan 100 viajes al mes de 5 toneladas c/u, con un recorrido de 182 kilómetros (**VER ANEXO 18**), el precio por kilómetro recorrido es de \$1,57 Ctv.

La diferencia de los dos transportes es que para el transporte de arcilla se requiere de unidades con una capacidad mínima de 25 toneladas con el cual se obtiene el 33% de beneficio y el costo por viaje es del 67% por viaje y su facturación promedio es de \$375,00 USD.

Mientras tanto que en el transporte de aserrín se requiere unidades con una capacidad máxima de 5 toneladas, con el cual se obtiene el 65% de beneficio y un costo del 35% por viaje y su facturación promedio es de \$250,00 USD

Donde la participación de cada socio con su unidad es de \$0,05 Ctv. por kilómetro recorrido a favor de la compañía, tomada como ingresos para las operaciones de la misma.

- Realizar un balance general de Río Anzu S.A.

**Tabla 12: BALANCE GENERAL**

<b>COMPAÑÍA "RÍO ANZU S.A."</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016	
<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>ACTIVO</b>	
Caja - Bancos	\$ 1.740,00
Cuentas por Cobrar	\$ 3.000,00
Muebles de oficina	\$ 1.500,00
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 6.240,00</b>
Activos fijos (Costo)	\$ 4.500,00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.500,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 10.740,00</b>
<b>PASIVO</b>	
Cuentas por Pagar	\$ 3.121,65
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 3.121,65</b>
Capital Social	\$ 1.200,00
Utilidad (Perdida)	\$ 6.418,35
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 7.618,35</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.740,00</b>

*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

*Elaborado por:* Edwin Samuel Martínez Gavilanes

La cuenta Caja/Bancos está representada por el valor restante de las participaciones anuales de los socios, en las cuentas por cobrar mantienen una factura pendiente en la empresa NOVOPAN S.A., en cuanto a los activos fijos constan los implementos de seguridad que cada vehículo debe tener indispensablemente tanto para el piloto como para el ayudante en la ejecución de las operaciones de transporte, la compañía tiene pendiente el pago a los proveedores de aserrín, en cuanto al capital social se basa en la suscripción en la superintendencia de compañías, la utilidad fue tomada del estado de resultados con un patrimonio de \$7.618,35 USD.

- Realizar el estado de resultados de la compañía.

El estado de resultados fue realizado a base de las operaciones económicas de la compañía correspondientes al periodo fiscal 2016. Determinando en primer lugar los ingresos, los costos, gastos administrativos y financieros, los beneficios de ley y las obligaciones tributarias. De la siguiente manera:

**Tabla 13: INGRESOS O VENTAS**

INGRESOS / VENTAS									
RUBRO	N° VIAJES	CAPACIDAD	TONELADAS ENTREGADAS	PRECIO TONELADA	TOTAL VENTA MES	SUMATORIA VENTAS MES	TOTAL VENTAS AÑO	PARTICIPACIÓN PARA LA COMPAÑÍA	INGRESO PARA LA COMPAÑÍA
ARCILLA	80	25	2000	\$ 15,00	\$ 30.000,00	\$ 58.500,00	\$702.000,00	12%	\$ 84.240,00
ASERRÍN	100	5	500	\$ 57,00	\$ 28.500,00				

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

Se realizó el cálculo en base a la capacidad de viajes que realizaban las 9 unidades de transporte, 4 de 25 toneladas de capacidad y 5 unidades de 5 toneladas de capacidad. La compañía se hace acreedora al 12% del total de los ingresos ya sean estos mensuales o anuales según el ACTA N° 22 de la Asamblea General de socios accionistas.

**Tabla 14: COSTOS**

COSTO DE VENTAS							
RUBRO	N° VIAJES	CAPACIDAD	TONELADAS ENTREGADAS	PRECIO TONELADA	TOTAL VENTA MES	VENTA TOTAL MES	COSTO VENTA ANUAL
ARCILLA	80	25	2000	\$ 1,00	\$ 2.000,00	\$ 4.500,00	\$ 54.000,00
ASERRÍN	100	5	500	\$ 5,00	\$ 2.500,00		

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

El cálculo del costo de ventas se dio en base al costo de adquisición de la materia prima para su transporte, ya que según el ACTA N° 22 de la Asamblea General de socios accionistas, determino que la administración de la compañía cubriría el costo de adquisición de la materia prima para su transporte.

**Tabla 15: GASTOS**

<b>GASTO ADMINISTRATIVO</b>				
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>TOTAL G. ADMINISTRATIVO</b>
<b>RUBRO</b>	<b>SBU MES</b>	<b>SBU AÑO</b>	<b>TOTAL SUELDOS</b>	
GERENTE	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 19.200,00	\$ 20.172,00
PRESIDENTE	\$ 800,00	\$ 9.600,00		
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>ANUAL</b>	<b>TOTAL SS.BB</b>	
LUZ	\$ 47,00	\$ 564,00	\$ 972,00	
AGUA	\$ 22,00	\$ 264,00		
TELÉFONO	\$ 12,00	\$ 144,00		

*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

*Elaborado por:* Edwin Samuel Martínez Gavilanes

El gasto administrativo se dio a partir de la suma de los sueldos de la directiva donde está tomado en cuenta los beneficios de ley como son el 13ro, 14to y las reservas, además los servicios básicos que la compañía requiere para realizar sus operaciones económicas, además se aclara que la compañía por el momento está libre de obligaciones financieras ya que no ha requerido de un financiamiento externo bancario como se muestra en el siguiente estado de resultados.

**Tabla 16: ESTADO DE RESULTADOS**

<b>COMPAÑÍA "RÍO ANZU S.A."</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016	
<b>Ventas</b>	\$ 84.240,00
(-) Costos de Ventas	\$ 54.000,00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 30.240,00</b>
(-) Gastos de Administracion	\$ 20.172,00
<b>(=) Utilidad en operaciones</b>	<b>\$ 10.068,00</b>
(-) Gastos Financieros	\$ -
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 10.068,00</b>
(-) 15% Trabajadores	\$ 1.510,20
<b>(=) Utilidad despues de impuestos</b>	<b>\$ 8.557,80</b>
(=) 25% Impuesto a la renta	\$ 2.139,45
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 6.418,35</b>

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

En el presente estado de resultados se refleja la operatividad económica del período fiscal 2016, del 01 de enero al 31 de octubre del mismo año, documento con el cual a la compañía le servirá de base para la emisión de información financiera a la Superintendencia de Compañías en el período fiscal 2017.

- Aplicar razones financieras para conocer la situación financiera de la compañía.

### **Razones financieras:**

Para realizar un análisis financiero se usan las herramientas llamadas Razones Financieras debido a que permiten medir, en un alto grado, la eficacia y comportamiento de la empresa. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero y todo lo que tenga que ver con su actividad como se detalla a continuación:

#### Razones de liquidez:

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

**CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT):** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$CNT = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$

$$CNT = 3.121,65 - 6.240,00$$

$$CNT = 3.118,35$$

**ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS):** También llamada liquidez corriente, esta considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$IS = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

$$IS = \frac{6.240,00}{3.121,65}$$

$$IS = 1,99$$

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC): Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$RCC = \text{Ventas anuales} / \text{Cuentas por Cobrar}$

$$RCC = \frac{84.240,00}{3.121,65}$$

$RCC = 27 \text{ Veces}$

PERÍODO PROMEDIO DE COBRO (PPC): Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$PPC = (\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas}) * 360 \text{ Días}$

$$PPC = \frac{84.240,00}{3.121,65} * 360$$

$PPC = 13 \text{ Días}$

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (RCP): Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$RCP = \text{Compras} / \text{Cuentas por Pagar}$

$$RCP = \frac{4.500,00}{3.121,65}$$

$RCP = 1,44 \text{ Veces}$

PERÍODO PROMEDIO DE PAGO (PPP): Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$PPP = 360 / \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$

$$PPP = \frac{360}{1,44 \text{ Veces}}$$

$PPP = 250 \text{ Días}$

### **Razón de endeudamiento:**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE): Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

$$RE = \frac{3.121,65}{10.740,00}$$

$$RE = 0,29$$

### **Razones de rentabilidad:**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB): Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$$

$$MB = \frac{84.240,00 - 54.000,00}{84.240,00}$$

$$MB = 0,36 = 36\%$$

MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO): Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

$$MUO = \text{Utilidad Operacional} - \text{Costo Operativo} / \text{Utilidad Operacional}$$

$$MUO = \frac{10.068,00 - 20.172,00}{10.068,00}$$

$$MUO = 0,33 = 33\%$$

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

RAT = Utilidad Neta / Activos totales

$$RAT = \frac{6.418,35}{10.740,00}$$

$$RAT = 0,59 = 59\%$$

- Elaborar el flujo de efectivo.

**Tabla 17: FLUJO DE EFECTIVO**

<b>COMPAÑÍA "RÍO ANZU S.A."</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>					
<i>ITEM</i>	<i>AÑOS</i>				
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
<b>Ingresos</b>	\$ 86.767,20	\$ 92.840,90	\$ 99.339,77	\$ 106.293,55	\$ 113.734,10
Costo Operacional	\$ 37.800,00	\$ 40.446,00	\$ 43.277,22	\$ 46.306,63	\$ 49.548,09
Costo No Operacional	\$ 16.200,00	\$ 17.334,00	\$ 18.547,38	\$ 19.845,70	\$ 21.234,90
Gastos Administrativos	\$ 20.172,00	\$ 21.584,04	\$ 23.094,92	\$ 24.711,57	\$ 26.441,38
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones</b>	\$ 12.595,20	\$ 13.476,86	\$ 14.420,24	\$ 15.429,66	\$ 16.509,74
Total Depreciación y Amortización Anual	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	\$ 11.695,20	\$ 12.576,86	\$ 13.520,24	\$ 14.529,66	\$ 15.609,74
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación Utilidad Trabajadores	\$ 1.754,28	\$ 1.886,53	\$ 2.028,04	\$ 2.179,45	\$ 2.341,46
Impuesto a la Renta	\$ 2.485,23	\$ 2.672,58	\$ 2.873,05	\$ 3.087,55	\$ 3.317,07
<b>Margen Neto</b>	\$ 7.455,69	\$ 8.017,75	\$ 8.619,16	\$ 9.262,66	\$ 9.951,21
Saldo Inicial de Caja	\$ 1.740,00	\$ 1.861,80	\$ 1.917,65	\$ 1.975,18	\$ 2.034,44
<b>Flujo de Caja Anual</b>	\$ 5.715,69	\$ 6.155,95	\$ 6.701,50	\$ 7.287,48	\$ 7.916,77
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	\$ 1.740,00	\$ 7.455,69	\$ 13.611,64	\$ 20.313,14	\$ 27.600,62
<b>(=) Utilidad Neta</b>	\$ 5.715,69	\$ 6.155,95	\$ 6.701,50	\$ 7.287,48	\$ 7.916,77
<b>Utilidad neta acumulada</b>	\$ 6.418,35	\$ 12.134,04	\$ 18.289,99	\$ 24.991,49	\$ 32.278,97

*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

*Elaborado por:* Edwin Samuel Martínez Gavilanes

El presente flujo de efectivo fue proyectado en base a la estadística de crecimiento económico presentada por la (CEPAL) Comisión Económica para América Latina y el Caribe, para el Ecuador que fue del 0,7% para el año 2017 (EITelégrafo, 2016), por lo que se proyectó con el 0,7% de crecimiento anual, durante el tiempo de vida útil del presente plan. En cuanto a la cuenta de Gastos Financieros la compañía no presenta necesidades de financiamiento ya que su función es gestionar y obtener contratos de trabajo para las unidades de transporte pesado.

- Cálculo del punto de equilibrio

### **Punto de equilibrio en unidades**

Se identifica el número de unidades que se requieren producir para cubrir los costos y gastos.

$$PEu = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

$$PEu = \frac{16.200,00}{72 - 6}$$

$$PEu = 245 \text{ Servicios de transporte}$$

### **Punto de equilibrio monetario**

Se identifica el valor monetario que se requieren producir para cubrir los costos y gastos.

$$PEm = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

$$PEm = \frac{16.200,00}{1 - \frac{54.000,00}{84.240,00}}$$

$$PEm = \$ 45.128,57$$

- Determinar el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno del negocio de la compañía.

**Tabla 18: VAN Y TIR**

<b>VAN Y TIR</b>	
<b>INVERSIÓN</b>	<b>\$ (10.740,00)</b>
2017	\$ 5.715,69
2018	\$ 6.155,95
2019	\$ 6.701,50
2020	\$ 7.287,48
2021	\$ 7.916,77
<b>VAN</b>	<b>\$ 35.951,72</b>
<b>TIR</b>	<b>52%</b>

*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

*Elaborado por:* Edwin Samuel Martínez Gavilanes

Según el presente cálculo realizado al flujo de efectivo ya presentado anteriormente se demuestra que el Valor Actual Neto al finalizar el periodo de los cinco años de vigencia del presente plan demostrara un valor actual del negocio de \$35.951,72 USD, en base a la inversión inicial que es de \$10.740,00 USD. Y una Tasa Interna de Retorno del negocio del 52% anual de recuperación de la inversión del negocio de la compañía.

- Calcular la relación Beneficio Costo

**Tabla 19: RELACIÓN BENEFICIO COSTO**

<b>RELACIÓN BENEFICIO COSTO</b>			
<b>TASA</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>COSTOS</b>
10%	\$ 10.740,00	\$ 86.767,20	\$ 55.620,00
		\$ 92.840,90	\$ 59.513,40
		\$ 99.339,77	\$ 63.679,34
		\$ 106.293,55	\$ 68.136,89
		\$ 113.734,10	\$ 72.906,47
		<b>Σ I</b>	\$373.462,58
		<b>Σ C</b>	\$239.399,09
		<b>Σ C + Inv.</b>	\$250.139,09
		<b>RBC</b>	1,49
		<b>BENEFICIO</b>	0,49
		<b>COSTO</b>	1,00

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

**Explicación:** Que por cada dólar que la compañía invierte en su negocio de transporte pesado por carretera, Río Anzu S.A. obtiene un beneficio de \$0,49 Cts. de dólar, esto representa una cifra considerablemente buena y exitosa para el negocio de la misma.

4.2.3.11. Programa de trabajo

**Tabla 20: PROGRAMA DE TRABAJO**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Área	Responsable
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	1565 días	lun 2/1/17	vie 30/12/22	Administrativa	Gerente
DISEÑO DE LA MISIÓN	1565 días	lun 2/1/17	vie 30/12/22	Administrativa	Gerente
<b>DISEÑO DE LA VISIÓN</b>	<b>1565 días</b>	<b>lun 2/1/17</b>	<b>vie 30/12/22</b>	Administrativa	Gerente
DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS	60 días	lun 9/1/17	vie 31/3/17	Administrativa	Gerente
DEFINIR OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS A CORTO PLAZO	60 días	lun 9/1/17	vie 31/3/17	Administrativa	Gerente
<b>DEFINIR OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN A CORTO PLAZO</b>	<b>60 días</b>	<b>lun 9/1/17</b>	<b>vie 31/3/17</b>	Ventas	Director
DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	1555 días	lun 16/1/17	vie 30/12/22	Administrativa	Gerente
<b>ESTUDIO DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b>	<b>2 días</b>	<b>lun 23/1/17</b>	<b>mar 24/1/17</b>	Administrativa	Gerente
<b>ESTRATEGIA DE MERCADEO</b>	<b>1500 días</b>	<b>lun 3/4/17</b>	<b>vie 30/12/22</b>	Ventas	Director
INSTAURAR MECANISMOS PARA EL DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS	20 días	lun 10/4/17	vie 5/5/17	Ventas	Director
DESARROLLO DE ENCUESTA A CLIENTES	5 días	lun 10/4/17	vie 14/4/17	Ventas	Director
ANALISIS DE LA ENCUESTA	5 días	lun 17/4/17	vie 21/4/17	Ventas	Director
<b>IMPLEMENTAR PRODUCTOS AL PORTAFOLIO</b>	<b>10 días</b>	<b>lun 24/4/17</b>	<b>vie 5/5/17</b>	Ventas	Director
ESQUEMATIZAR EL PLAN DE MERCADEO	25 días	lun 8/5/17	vie 9/6/17	Ventas	Director
ALINEACIÓN DE PRECIOS	5 días	lun 8/5/17	vie 12/5/17	Ventas	Director
ININCREMENTO DEL NIVEL DE VENTAS	5 días	lun 15/5/17	vie 19/5/17	Ventas	Director
AUMENTO DEL NÚMERO DE CLIENTES	5 días	lun 22/5/17	vie 26/5/17	Ventas	Director
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	5 días	lun 29/5/17	vie 2/6/17	Ventas	Director
<b>RECONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS POR CALIDAD Y CONFIABILIDAD</b>	<b>5 días</b>	<b>lun 5/6/17</b>	<b>vie 9/6/17</b>	Ventas	Director
DELINEAR EL PLAN DE MERCADEO	25 días	lun 12/6/17	vie 14/7/17	Ventas	Director
ESTABLECIMIENTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	5 días	lun 12/6/17	vie 16/6/17	Ventas	Director
ESTABLECIMIENTO DE LOS CLIENTES	5 días	lun 19/6/17	vie 23/6/17	Ventas	Director
ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS	5 días	lun 26/6/17	vie 30/6/17	Ventas	Director
ESTABLECIMIENTO DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS	5 días	lun 3/7/17	vie 7/7/17	Ventas	Director
<b>CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL</b>	<b>5 días</b>	<b>lun 10/7/17</b>	<b>vie 14/7/17</b>	Ventas	Director
CONFECCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	11 días	lun 10/7/17	lun 24/7/17	Ventas	Director
ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO	2 días	lun 10/7/17	mar 11/7/17	Ventas	Director
ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PRECIO	2 días	mié 12/7/17	jue 13/7/17	Ventas	Director
ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA PUBLICITARIA	4 días	vie 14/7/17	mié 19/7/17	Ventas	Director
<b>ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSVENTA</b>	<b>3 días</b>	<b>jue 20/7/17</b>	<b>lun 24/7/17</b>	Ventas	Director
<b>ESTRATEGIA FINANCIERA</b>	<b>1419 días</b>	<b>mar 25/7/17</b>	<b>vie 30/12/22</b>	Financiera	Director
ESQUEMATIZAR UN PLAN FINANCIERO	30 días	mar 25/7/17	lun 4/9/17	Financiera	Director
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	7 días	mar 25/7/17	mié 2/8/17	Financiera	Director
ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS Y SU ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	6 días	jue 3/8/17	jue 10/8/17	Financiera	Director
ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL Y SU ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	7 días	vie 11/8/17	lun 21/8/17	Financiera	Director
APLICACIÓN DE INDICES FINANCIEROS	5 días	mar 25/7/17	lun 31/7/17	Financiera	Director
IDENTIFICACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	8 días	mar 1/8/17	jue 10/8/17	Financiera	Director
ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO	10 días	vie 11/8/17	jue 24/8/17	Financiera	Director
DETERMINACIÓN DEL VAN, TIR Y BENEFICIO/COSTO	7 días	vie 25/8/17	lun 4/9/17	Financiera	Director

**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

4.2.3.12. Seguimiento y evaluación del plan estratégico

Para el seguimiento y del desarrollo de los objetivos y de las metas de este plan, así como la evaluación de su implementación mediante el cumplimiento de los mismos, el seguimiento o monitoreo se basa a la vida útil del presente plan y permite "controlar" y "medir" en tiempo real, la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir las posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos, para ello se ha utilizado el siguiente cuadro de mando integral:

**Tabla 21: CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																							
Nº	OBJETIVOS	METAS	AÑOS																				
			2017				2018				2019				2020				2021				
			TRIMESTRES				TRIMESTRES				TRIMESTRES				TRIMESTRES				TRIMESTRES				
Duración en Semanas			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Desarrollar un proceso documentado y estructurado para determinar el direccionamiento estratégico de la administración de la organización, en el cual se involucre toda la organización y genere crecimiento hasta la fecha de caducidad del presente plan.	Diseño de la misión	lun 2/1/17	-	X	X																	
		Diseño de la visión y su ideal	lun 2/1/18	-	X																		
		Delimitación de objetivos	lun 9/1/17 - vie 31/3/17																				
		Desarrollo del plan estratégico	lun 16/1/17																				
2	En el lapso de los próximos 5 años, Río Anzu S.A., deberá sostener la fidelización de sus clientes mediante una estrategia de marketing basada en la excelencia y la calidad del servicio de transporte pesado por carretera.	Aplicar instrumentos que permitan obtener información para el diseño de nuevos servicios.	lun 10/4/17 - vie 5/5/17																				
			lun 8/5/17 - vie 9/6/17																				
		Esquematizar un plan de marketing que permita tener una mayor participación en el mercado y a la vez un mayor reconocimiento.	lun 12/6/17 - vie 14/7/17																				
			lun 10/7/17 - lun 24/7/17																				
3	Elaborar un plan financiero para solidificar el sistema económico de la compañía con el fin de garantizar la sobrevivencia de la compañía al cierre del presente plan estratégico.	Esquematizar un plan financiero que le permita conocer las necesidades financieras de la organización	mar 25/7/17 - lun 4/9/17																				
		Diseñar el plan financiero para determinar la conveniencia de inversión para nuevos socios.	mar 25/7/17 - lun 4/9/17																				

VALORACIÓN	
TIEMPO VIDA ÚTIL	
TIEMPO PROGRAMADO	
ELABORADO	-
CUMPLIMIENTO	X
INCUMPLIMIENTO	
TIEMPO OCIO	

Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

Elaborado por: Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## CONCLUSIONES

- Se ha podido preparar el plan estratégico de la compañía donde se evidencian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la organización en las que se determinaron los factores claves de éxito, así como elementos que necesitan ser fortalecidos principalmente con el uso de herramientas administrativas para una adecuada toma de decisiones.
- Se determinó la importancia del diseño del formato y estructura de un plan estratégico, debido a que garantiza una ejecución ordenada de los procesos y procedimientos que ejecuta la organización.
- La posición estratégica de la compañía se puede considerar como favorable, lo que se demuestra a través de la gráfica con una línea ascendente en el plano cartesiano, haciendo énfasis en estrategias positivas tanto defensivas como ofensivas para mejorar la posición competitiva de la organización.
- En la formulación del plan operativo realizado, se determinó el punto de equilibrio en unidades y monetario, donde la compañía debe realizar 245 servicios de transporte de \$184,20 USD, además tener un ingreso de \$45.128,57 USD para cubrir los costos totales de operación de transporte pesado por carretera, además, la (TIR) Tasa Interna de Retorno de Río Anzu S.A., se manifiesta en un 52%, por lo que demuestra una ratio favorable y brinda la seguridad para invertir en esta compañía, también se obtuvo un (VAN) Valor Actual Neto de \$35.951,72 USD al finalizar el periodo de vigencia del presente plan, en cuanto al cálculo de la Relación Beneficio Costo su resultado es de 1.49, explicando que por cada dólar invertido la compañía obtiene un beneficio de \$0,49 Cts.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el plan estratégico con la finalidad de garantizar la sostenibilidad de la compañía, para lo que deben instaurarse las herramientas administrativas con el propósito de llevar una correcta planificación de actividades y tareas en la organización desde la alta gerencia hacia los niveles inferiores en todas sus áreas funcionales con el objetivo de garantizar el éxito empresarial.
- Seleccionar y mantener un formato personalizado en la creación de planes organizacionales de Río Anzu S.A., para mantener uniformidad en los procesos administrativos de la compañía.
- Aplicar el sistema de evaluación y calificación de los servicios para que la compañía sostenga un proceso de mejora continua en los servicios de transporte pesado por carretera.
- Río Anzu S.A. debe ofertar acciones y participaciones en el cantón Arosemena Tola y la provincia de Napo, para incrementar el número de socios accionistas, con el fin de elevar la inversión en el negocio de la compañía y aportar al desarrollo socioeconómico de sus beneficiarios y del sector.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, A. (1994). Elementos del proceso administrativo. En I. A. Chiavenato, *Fundamentos Administrativos*. México: Mac Graw Will.
- Chiavenato, A. (1994). Proceso Administrativo. En C. I. Adalberto, *Fundamentos de la Administración. 3ra Edición*. México: Mac Graw Will.
- ElTelégrafo. (19 de 10 de 2016). Economía. *Cepal prevé crecimiento económico para Ecuador en 2017*.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1985). *Administración*. México: Mc Graw and Hill.
- Lerma, A. E., & Bárcena Juárez, k. S. (2012). *PLAN ESTRATÉGICO*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Ideal. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (pág. 38). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Visión. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (pág. 39). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, k. S. (2012). Unidad Estratégica de Negocio. En A. Lerma, & K. S. Bárcena, *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (pág. 34). México: Alfaomega Grupo Editorial S.A.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Filosofía . En *Planeación Estratégica po Áreas Funcionales* (pág. 40). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Metas. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (págs. 50-51). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Misión. En A. Lerma, & S. Bárcena, *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (págs. 34-37). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Valores. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (págs. 41-42). México: Alfaomega.
- Matus, C. (1978). *Momentos de la Planificación*. México.
- Steiner, G. (2000). *Planeación Estratégica* . México: Grupo Patria Cultural.
- Steiner, G. A. (1998). Planificación Estratégica. En G. A. Steiner, *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA* (págs. 19-30). México: CECSA .
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración, 10ª*. México: PEAERSON.

- Stoner, J. A., & Freeman, E. R. (1996). La Planificación. En J. A. Stoner, & E. R. Freeman, *ADMINISTRACIÓN*. México: Hall Hispanoamericana S.A.

## **WEBGRAFÍA**

- Muñiz, R. (2016). *Centro de Estudios Financieros*. Obtenido de Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición: CAPÍTULO 2. Marketing estratégico: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Muñiz, R. (2016). *Centro de Estudios Financieros* . Obtenido de Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición :: CAPÍTULO 2. Marketing estratégico: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>
- Muñiz, R. (2016). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*. Obtenido de CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>

## ANEXOS

### Anexo 1: LOGO INSTITUCIONAL DE LA Cía. RÍO ANZU S.A.



*Logo comercial de la Cía. Río Anzu S.A.*

*Fuente: Cía. Río Anzu S.A.*

### Anexo 2: SOCIÓS ACCIONISTAS DE LA Cía. RÍO ANZU S.A.



*Socios accionistas y unidades participando en el desfile cívico del cantón Carlos Julio Arosemena Tola.*

*Fuente: Cía. Río Anzu S.A.*

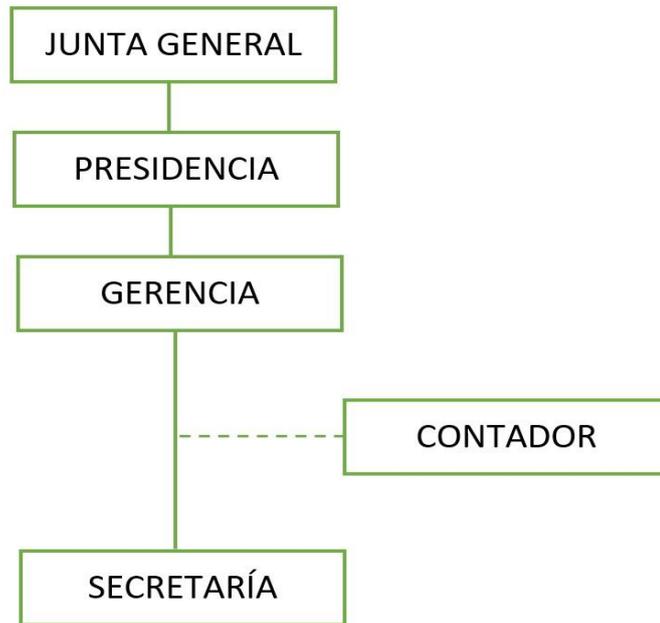
### Anexo 3: LISTADO DE SOCIOS ACCIONISTAS

NÓMINA DE SOCIOS, ACCIONISTAS, DIRECTIVOS - CÍA RIO ANZU			
N°	NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN
1	CHILUIZA GUAILLA LEONIDAS BENIGNO	ACCIONISTA	SOCIO
2	CORONEL BORJA ELVIS OLDEMAR	ACCIONISTA	SOCIO
3	CORONEL BORJA JOFRE RAMIRO	ACCIONISTA	GERENTE
4	CORONEL BORJA MIGUEL ANGEL	ACCIONISTA	SOCIO
5	CORENEL CABRERA JOSE ELIDIO	ACCIONISTA	SOCIO
6	GAVILANES CARVAJAL FRANKLIN MARCELO	ACCIONISTA	SOCIO
7	LÓPEZ ACAN EDISON RAMIRO	ACCIONISTA	SOCIO
8	LÓPEZ C AYAMBE JOSÉ RUBEN	ACCIONISTA	SOCIO
9	LÓPEZ TACURI JULIO CESAR	ACCIONISTA	SOCIO
10	LÓPEZ TACURI SEGUNDO AGUSTIN	ACCIONISTA	SOCIO
11	MARTINEZ PÉREZ EDWIN MILTON	ACCIONISTA	SOCIO
12	MARTINEZ GAVILANES EDWIN SAMUEL	ACCIONISTA	PRESIDENTE

*Socios accionistas y denominaciones de la representación legal de la Cía. Río Anzu S.A.*

*Fuente: Cía. Río Anzu S.A.*

#### Anexo 4: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



*Organigrama funcional de la directiva administrativa de la Cía. Río Anzu S.A*

*Fuente: Cía. Río Anzu S.A.*

#### Anexo 5: HISTORIAL OPERATIVO DE LA CÍA. RÍO ANZU S.A.

HISTORIAL DE FLETES Y CONTRATOS DE TRABAJO REALIZADOS - CIA. RIO ANZU S.A.						
RUBRO	AÑOS					PROMEDIO ANUAL
	2012	2013	2014	2015	2016	
	NÚMERO DE FLETES Y CONTRATOS REALIZADOS POR AÑO					
CONTRATOS DE TRABAJO	1	2	1	2	0	1,2
FLETES URBANOS	86	92	107	98	84	93,4
FLETES INTERCANTONALES	36	43	59	61	53	50,4
FLETES INTERPROVINCIALES	32	46	67	48	43	47,2

*Fuente: Cía. Río Anzu S.A.*

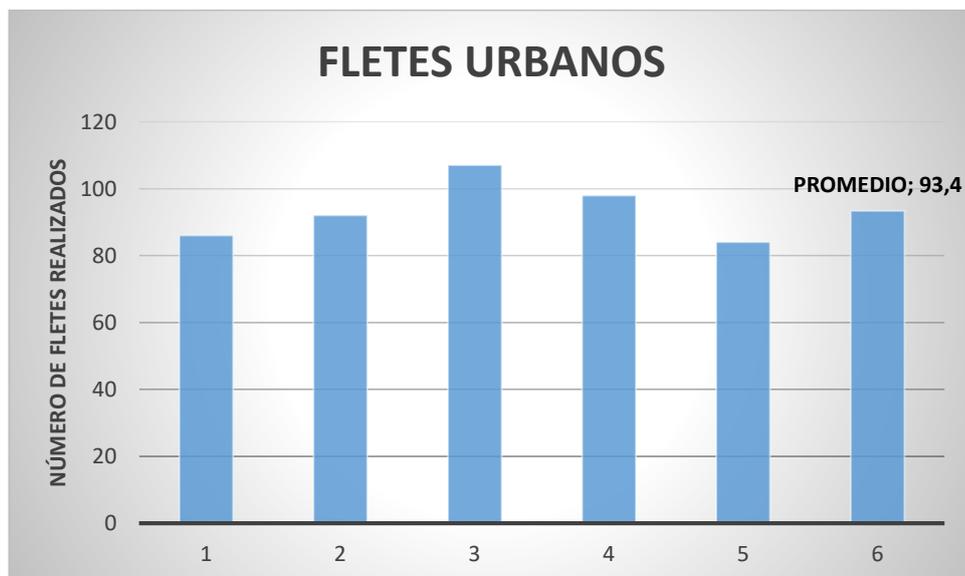
## DATOS ESTADISTICOS DE LAS OPERACIONES DE RÍO ANZU S.A.

### Anexo 6: CONTRATOS DE TRABAJO



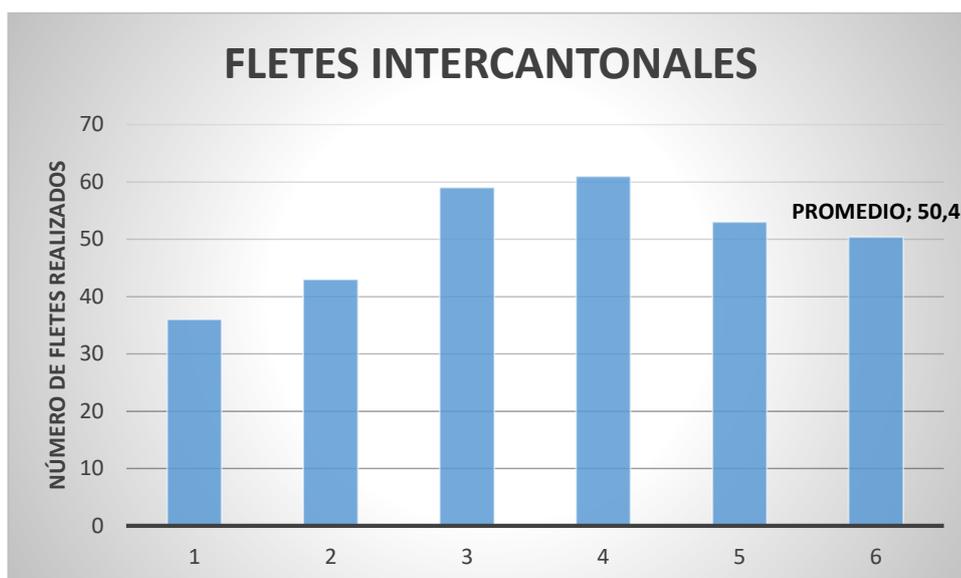
*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

### Anexo 7: FLETES URBANOS



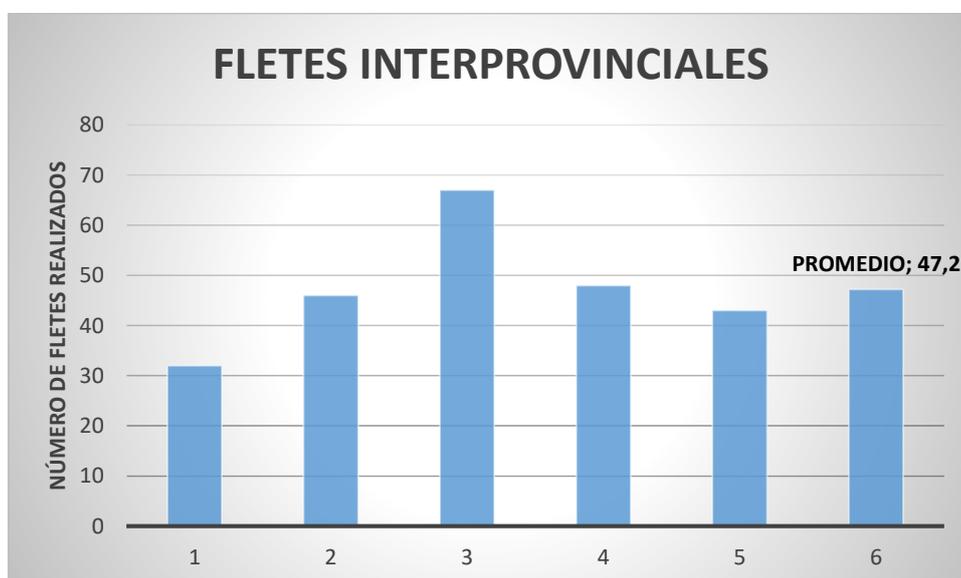
*Fuente:* Cía. Río Anzu S.A.

### Anexo 8: FLETES INTERCANTONALES



Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

### Anexo 9: FLETES INTERPROVINCIALES



Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

## Anexo 10: GRÁFICO FODA

DAFO/FODA:		Fecha realización: .....	
Objetivo:			
Productor:			
Situación externa: mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social y política...			
Oportunidades		Amenazas	
Situación interna: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción...			
Fortalezas		Debilidades	

Obtenido de: (Muñiz, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, 2016)

## Anexo 11: GUÍA DE ENTREVISTA Y ENCUESTA (ANÁLISIS EXTERNO)

EJE TEMÁTICO: ENTORNO EXTERNO	CALIFICACIÓN		PUNTAJE ÓPTIMO	RESULTADO OBTENIDO	PROPORCIÓN DE DESEMPEÑO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	SI	NO					
DECISIÓN	5	1					
VALOR ASIGNADO	5	1					
Marque Si o No los aspectos que afectan a la Compañía:							
* Económico	5	1	10	6	60%		A
* Social	5	2	10	7	70%	O	
* Cultural	5	2	10	7	70%	O	
* Geográfico	5	2	10	7	70%	O	
* Político	4	1	10	5	50%		A
* Legal	5	2	10	7	70%	O	
Marque Si o No de los aspectos de cual tiene usted algun conocimiento:							
* Económico	5	2	10	7	70%	O	
* Social	5	2	10	7	70%	O	
* Cultural	5	2	10	7	70%	O	
* Geográfico	5	3	10	8	80%	O	
* Político	5	2	10	7	70%	O	
* Legal	5	3	10	8	80%	O	
Marque Si o No, ¿Cuál de las siguientes variables externas deben evaluarse en la compañía							
* Económico	4	1	10	5	50%		A
* Social	5	2	10	7	70%	O	
* Cultural	5	2	10	7	70%	O	
* Geográfico	5	3	10	8	80%	O	
* Político	5	2	10	7	70%	O	
* Legal	5	1	10	6	60%		A
Marque Si o No ¿Cuál de las siguientes fuentes de información utiliza para el análisis de las variables externas que afectan a la compañía.							
* Internet	5	3	10	8	80%	O	
* Prensa	5	1	10	6	60%		A
* Medios audiovisuales	5	1	10	6	60%		A
* Informes de entidades oficiales	5	2	10	7	70%	O	
* Otros	5	2	10	7	70%	O	
Marque Si o No ¿Conoce usted aspectos que amenacen a su compañía?							
¿Considera usted que la situación económica del país favorece el crecimiento de la compañía?	4	1	10	5	50%		A
¿Considera usted que la situación Social del país favorece el crecimiento de la compañía?	4	1	10	5	50%		A
¿Considera usted que la situación Política del país favorece el crecimiento de la compañía?	5	2	10	7	70%	O	
¿Cree usted que el sector económico donde se en cuenta la Cía. esta en crecimiento?	5	3	10	8	80%	O	
¿Cree usted que el sector económico donde se en cuenta la Cía., puede diversificar sus servicios?	5	3	10	8	80%	O	

Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

Elaborado por: Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Anexo 12: GUÍA DE ENTREVISTA Y ENCUESTA (ANÁLISIS INTERNO)

EJE TEMÁTICO: Planeación		CALIFICACIÓN		PUNTAJE ÓPTIMO	RESULTADO OBTENIDO	PROPORCIÓN DE DESEMPEÑO	FORTALEZA	DEBILIDAD
DESICIÓN	SI	NO						
VALOR ASIGNADO	5	1						
* Se ha definido una metodología para la planeación de la compañía?			1	10	1	10%		D
* Se conoce de la competencia y sus capacidades?		5	1	10	6	60%		D
* Se conoce de la competencia sus estrategias		5	2	10	7	70%	F	
La compañía observa y pronostica tendencias relevantes en el entorno:								
* Económico		5	2	10	7	70%	F	
* Social		5	2	10	7	70%	F	
* Tecnológico		4	1	10	5	50%		D
* Político		5	2	10	7	70%	F	
* Legal		5	3	10	8	80%	F	
La compañía analiza y anticipa las necesidades de los:								
* Clientes		5	3	10	8	80%	F	
* Proveedores		5	3	10	8	80%	F	
* Socios accionistas		5	2	10	7	70%	F	
* Empleados		5	3	10	8	80%	F	
Tiene planteada y documentada la misión de la compañía		3	1	10	4	40%		D
Tiene planteada y documentada la visión de la compañía		2	1	10	3	30%		D
Tiene planteado y documentados los principios corporativos de la Cía.		2	1	10	3	30%		D
Tiene planteado y documentados los principios de calidad de la Cía.		4	1	10	5	50%		D
Señale si o no, cuales de los siguientes objetivos se han implementado en la Cía.								
* Objetivos Corporativos		3	1	10	4	40%		D
* Objetivos de crecimiento		4	1	10	5	50%		D
* Objetivos de rentabilidad		3	1	10	4	40%		D
* Objetivos de desarrollo humano		5	2	10	7	70%	F	
* Objetivos orientados al cliente		5	2	10	7	70%	F	
Señale si o no, cuales de las siguientes estrategias se han implementado en la Cía.								
* Estrategias corporativas		2	1	10	3	30%		D
* Estrategias genéricas		5	1	10	6	60%		D
* Estrategias para el crecimiento de la Cía.		4	2	10	6	60%		D
Al final de un periodo se toma el tiempo necesario para hacer un análisis de los resultados obtenidos		4	2	10	6	60%		D
Se han definido sistemas de control y evaluación		2	1	10	3	30%		D
EJE TEMÁTICO: Control		CALIFICACIÓN		PUNTAJE ÓPTIMO	RESULTADO OBTENIDO	PROPORCIÓN DE DESEMPEÑO	FORTALEZA	DEBILIDAD
DESICIÓN	SI	NO						
VALOR ASIGNADO	5	1						
La Cía. maneja sistemas de control de gestión		4	1	10	5	50%		D
La Cía. maneja sistemas de control operativo		4	1	10	5	50%		D
La Cía. maneja sistemas de control:								
* Control financiero		5	1	10	6	60%		D
* ventas		5	1	10	6	60%		D
* Inventarios		4	1	10	5	50%		D
* Gastos		5	2	10	7	70%	F	
* Proceso Gerencial		5	2	10	7	70%	F	
* Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la Cía.		3	1	10	4	40%		D
EJE TEMÁTICO: Capital Humano		CALIFICACIÓN		PUNTAJE ÓPTIMO	RESULTADO OBTENIDO	PROPORCIÓN DE DESEMPEÑO	FORTALEZA	DEBILIDAD
DESICIÓN	SI	NO						
VALOR ASIGNADO	5	1						
Existe un sistema adecuado de descripción de funciones		5	3	10	8	80%	F	
Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de los cargos		3	1	10	4	40%		D
Señale si o no, los aspectos definidos para con el personal								
* Parámetros para la selección del personal		5	2	10	7	70%	F	
* Parámetros para evaluar la evaluación del desempeño		3	1	10	4	40%		D
* Planes de motivación		5	2	10	7	70%	F	
* Descripción clara y documentada de los cargos		5	3	10	8	80%	F	
* Programas o planes de capacitación		5	2	10	7	70%	F	
EJE TEMÁTICO: La Calidad		CALIFICACIÓN		PUNTAJE ÓPTIMO	RESULTADO OBTENIDO	PROPORCIÓN DE DESEMPEÑO	FORTALEZA	DEBILIDAD
DESICIÓN	SI	NO						
VALOR ASIGNADO	5	1						
Señale si o no se llevan a cabo las siguientes funciones:								
* Se realizan inventarios periódicos		4	1	10	5	50%		D
* Se ha implementado sistemas de calidad		3	1	10	4	40%		D
* Se realiza un pronostico de las ventas		5	2	10	7	70%	F	
* Hay indicadores de productividad		3	1	10	4	40%		D

EJE TEMÁTICO: Mercadeo		CALIFICACIÓN		PUNTAJE ÓPTIMO	RESULTADO OBTENIDO	PROPORCIÓN DE DESEMPEÑO	FORTALEZA	DEBILIDAD
DECISIÓN	SI	NO						
VALOR ASIGNADO	5	1						
Señale cual de los siguientes aspectos en la que la compañía participa:								
* Tiene un a ficha técnica de los productos que vende	5	2	10	7	70%		F	
* Tiene identificadas las características de los consumidores de sus productos	5	3	10	8	80%		F	
* Conoce la participación de la Compañía en el mercado	5	1	10	6	60%			D
* Conoce la participación de la compañía con respecto a la competencia	5	2	10	7	70%		O	
* Tiene planteadas estrategias de administración en la etapa de crecimiento	4	1	10	5	50%			D
* Tiene planteadas estrategias de administración en la etapa de madurez	3	1	10	4	40%			D
* Tiene planteadas estrategias de administración en la etapa de declive	2	1	10	3	30%			D
* Sabe si su servicio puede ser obsoleto en algún momento	5	1	10	6	60%			D
EJE TEMÁTICO: Financiero		CALIFICACIÓN		PUNTAJE ÓPTIMO	RESULTADO OBTENIDO	PROPORCIÓN DE DESEMPEÑO	FORTALEZA	DEBILIDAD
DECISIÓN	SI	NO						
VALOR ASIGNADO	5	1						
Señale cual de los siguientes aspectos en las que tiene conocimiento:								
* Rentabilidad de su negocio	5	1	10	6	60%			D
* Variaciones financieras del negocio de los 3 últimos años	5	1	10	6	60%			D
* Evolución del flujo de efectivo del negocio	5	1	10	6	60%			D
* Eficiencia de la compañía ante los negocios	5	2	10	7	70%		F	
* Posición financiera de la compañía dentro del sector	5	2	10	7	70%		F	
* hace uso de algun tipo de razón financiera	4	1	10	5	50%			D

Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

Elaborado por: Edwin Samuel Martínez Gavilanes

### Anexo 13: MATRIZ FODA

FODA				Fecha de realización: 24 de Octubre del 2016			
Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la Cía. Río Anzu S.A.							
Producto: información para la elaborar el plan estratégico de la Cía. Río Anzu S.A.							
SITUACIÓN EXTERNA: MERCADO, CONYUNTURA, SITUACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y POLÍTICA.							
Oportunidades	IMPACTO			Amenazas	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Inversión de nuevos socios.	x			Aumento de la competencia.		x	
Expansión de la localidad.		x		Sistema económico con falencias.		x	
Alianza con empresas para transportar su materia prima e insumos.	x			Inexistencia de medios de comunicación como; la prensa y canales de Tv., del sector.	x		
Sector económico se encuentra en crecimiento.		x		recesión económica del país.		x	
Diversificar el servicio de transporte pesado.	x						
transportar arcilla a ecuacerámica en Riobamba y Aserrín a Novopan en Quito.	x						
Fortalezas	IMPACTO			Debilidades	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimiento de las estrategias de la competencia.	x			Carece de una planificación estratégica.	x		
Preparación ante las necesidades de los clientes, socios accionistas y empleados.		x		Carece de una misión, visión, principios corporativos y de calidad	x		
Objetivos implantados de desarrollo humano y objetivos orientados a los clientes.	x			Padece de objetivos corporativos, de crecimiento y de rentabilidad.	x		
Controla sus gastos y el proceso gerencial.		x		Ausencia de estrategias corporativas, genéricas y de crecimiento.	x		
Maneja un manual de funciones de los directivos.	x			Carece de un sistema de control y evaluación de la gestión y de operaciones, control financiero y ventas	x		
Cuenta con un sistema de selección del personal.	x			Ausencia de un sistema de evaluación y control del capital humano	x		
Maneja planes de capacitación y motivación del capital humano.	x			Carece de un sistema de calidad e indicadores de productividad.	x		
Conocimiento del negocio.	x			Ausencia de estrategias en las etapas de crecimiento, madurez y declive de sus servicio.		x	
Experiencia comercial		x		Carece de herramientas para determinar la rentabilidad, variaciones financieras y la evolución del flujo de efectivo y razones financieras para la toma de decisiones.	x		

Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

Elaborado por: Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Anexo 14: ENCUESTA DISEÑO DE PRODUCTOS NUEVOS 1/3

### ENCUESTA PARA ELABORACIÓN DE ESTRATÉGIAS DE MERCADO Cía. RÍO ANZU S.A.

1. ¿Cuáles son las características demográficas, geográficas y psicográficas de nuestros clientes?

Personas entre 28 y 55 años de edad, entre hombres y mujeres en el cantón Carlos Julio Rosero en la zona

2. ¿Quién realmente compra nuestros servicios?

La industria de la cerámica y de los tableros de particulas de madera, además las fabricas de cajas de madera para la fruta y el transporte de Desalojos.

3. ¿Quiénes son los que más influyen en la decisión de compra?

Las industrias de cerámica y de Tableros y Aserradero.

4. ¿Quién tiene la responsabilidad financiera de la compra?

- Los empresarios  
- El dueño de la mercadería

5. ¿En qué cantidades adquieren nuestros servicios?

En la Cerámica dependiendo la necesidad de la fabrica.  
En el Aserrín nos falta cubrir la demanda nuestros unidades solo son 5.

6. ¿en qué se diferencian los usuarios frecuentes de nuestros servicios de los usuarios que compran con poca frecuencia?

En que los viajes de Transporte de materia prima son para fabricas grandes y los viajes son diarios, en cambio los viajes se basan en el precio.

7. ¿Los compradores adquieren servicios complementarios al mismo tiempo que adquieren nuestros servicios?, si es así, ¿cuál es su naturaleza?

No por que son fabricas grandes que se dedican a un solo producto. como lo es la cerámica y los tableros de particulas de madera.

Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

Elaborado por: Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Anexo 15: ENCUESTA DISEÑO DE PRODUCTOS NUEVOS 2/3

8. ¿Qué hacen nuestros clientes después de terminar nuestro servicio?  
Producen sus productos a base de la materia prima entregada.

9. ¿Cuáles son las características básicas que ofrecen nuestros servicios y los servicios de la competencia? Y en ¿Qué se parecen nuestros servicios a aquellos de los competidores?  
Que nuestra compañía tiene volquetes para su fácil descarga tanto para la arcilla como para el aserrín, mientras que la competencia tiene plataformas y caminos tipo cajón.

10. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes que cubren nuestros servicios y los de la competencia?  
Transporte, entrega y descargo rápido de la materia prima, la competencia se tarda en la descarga de la materia prima.

11. ¿Qué tan bien cubren nuestros servicios las necesidades de los clientes?  
Cubren excelentemente el servicio la necesidad de los clientes.

12. ¿Qué tan bien cubren los servicios las necesidades de los clientes?  
Tienen deficiencia en el desembarco de la materia prima la competencia.

13. ¿Es probable que las necesidades de nuestros clientes cambien en el futuro?, si es así, ¿De qué manera?  
En el momento que aumenta la competencia, las necesidades de nuestros clientes para con nuestros servicios se reducen y no tendríamos más contratos de trabajo.

14. ¿Qué método de pago utilizan nuestros clientes al obtener un servicio?  
La Cerámica tiene un promedio de pago de 2 meses.  
El aserrín tiene un promedio de pago de 3 días  
Los acerradores son al contado sus pagos en efectivo.

15. ¿Nuestros clientes suelen desarrollar relaciones estrechas a corto plazo con nuestros competidores o compran sus servicios basándose en los precios?  
A parte de sus políticas de compra existen acuerdos con la competencia, y los mejores clientes se fijan en el precio.

Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

Elaborado por: Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Anexo 16: ENCUESTA DISEÑO DE PRODUCTOS NUEVOS 3/3

16. ¿Cómo podemos desarrollar, mantener o mejorar las relaciones que tenemos con nuestros clientes?

Proporcionando el mejor servicio con calidad y fijar los precios en una tabla dependiendo el kilome-  
troje recorrido.

17. ¿Cuáles son las necesidades básicas de las personas que no son nuestros clientes que no cubren nuestros productos?

El transporte de madera y productos agrícolas del sector del cantón Carlos Julio Arosemena Tola.

18. ¿Cuáles son las características, beneficios o ventajas de los servicios competidores que hacen que nuestros clientes prefieran nuestros servicios?

La competencia se dedica al transporte de legumbres y bloque para la construcción en un gran porcentaje y lo hacen en camionetas Tipo Cajón.

Realizado en la junta General N° 28.

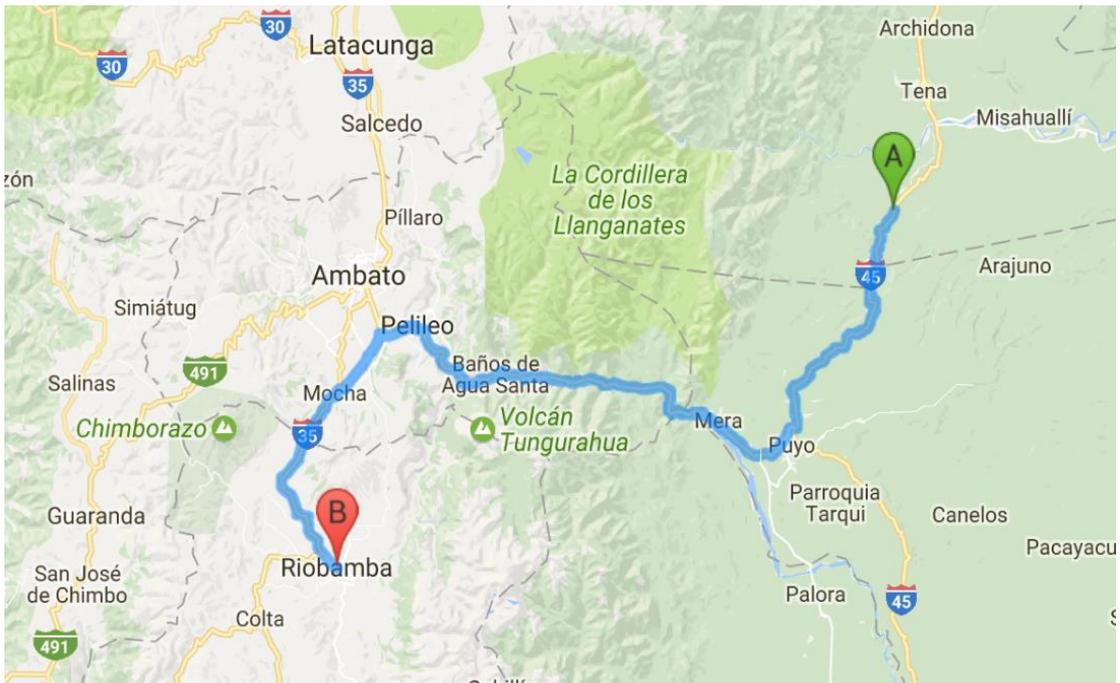
  
GERENTE



Fuente: Cía. Río Anzu S.A.

Elaborado por: Edwin Samuel Martínez Gavilanes

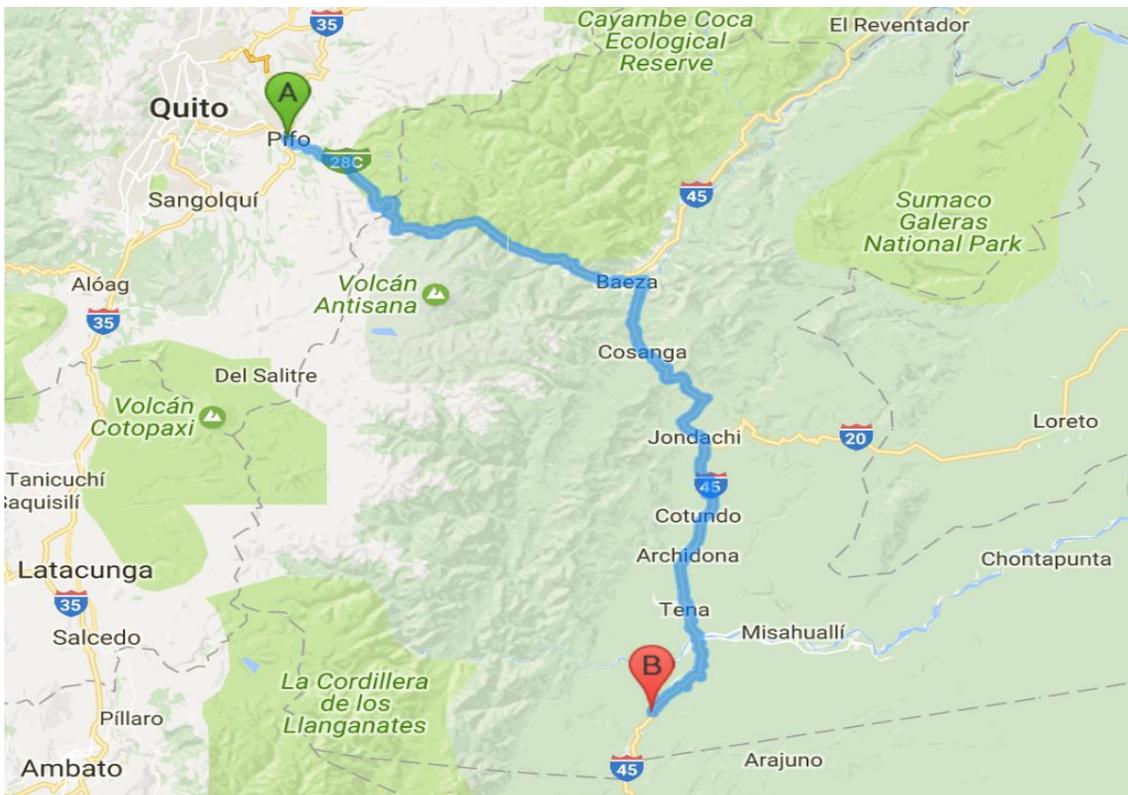
### Anexo 17: RECORRIDO DE AROSEMENA TOLA A RIOBAMBA



**Fuente:** <http://ec.rutadistancia.com/distancia-entre-arosemena-tola-a-riobamba>

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

### Anexo 18: RECORRIDO DE AROSEMENA TOLA A PIFO



**Fuente:** <http://ec.rutadistancia.com/distancia-entre-pifo-a-arosemena-tola>

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes

## Anexo 19: PORTADA DEL PLAN ESTRATÉGICO



**Fuente:** Cía. Río Anzu S.A.

**Elaborado por:** Edwin Samuel Martínez Gavilanes