



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA “LIBERPESA S.A”  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

Cristhian Javier Cevallos Palma

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2020**



## **TEMA:**

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA “LIBERPESA S.A” PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.”**

## **AUTOR:**

Cevallos Palma Cristhian Javier

## **TUTOR:**

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar estrategias organizacionales que permitan mejorar la gestión administrativa en la compañía de transporte LIBERPESA S.A. En primer lugar, se realizó un levantamiento de información para analizar los principales factores que intervienen en la administración. Posteriormente se analizaron trabajos similares al área de estudio para obtener una perspectiva general del contexto, lo cual ayudó también al desarrollo teórico de las variables, dimensiones e indicadores. Se utilizó un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque mixto de carácter cualitativo y cuantitativo siendo sustentado con las técnicas de recolección de datos como son: entrevistas y encuestas. Los datos estadísticos recolectados fueron procesados a través de la herramienta SPSS y luego interpretados. Gracias a la utilización de todos estos medios se desarrolló la propuesta de un rediseño de la filosofía empresarial, una remodelación en el organigrama, descriptivos de puestos y un manual de capacitaciones para los clientes internos, esto beneficiará a la compañía dado que con su aplicación encontrará todo lo necesario para que la gestión administrativa funcione eficientemente adaptándose a los gustos y requerimientos de los clientes.

**Palabras claves:** Estrategias organizacionales, gestión administrativa, plan estratégico, procesos administrativos.



## **THEME:**

# **"ORGANIZATIONAL STRATEGIES TO IMPROVE THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE COMPANY" LIBERPESA S.A "PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2018."**

## **AUTHOR:**

Cevallos Palma Cristhian Javier

## **TUTOR:**

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

## **ABSTRACT.**

The purpose of this research work was to develop organizational strategies to improve administrative management in the transport company LIBERPESA S.A. First, an information survey was carried out to analyze the main factors involved in the administration. Subsequently, works similar to the study area were analyzed in order to obtain a general perspective of the context, which also helped the theoretical development of the variables, dimensions and indicators. A type of exploratory and descriptive research was used, with a mixed approach of qualitative and quantitative character being supported with data collection techniques such as: interviews and surveys. The statistical data collected were processed through the SPSS tool and then interpreted. Thanks to the use of all these means, the proposal for a redesign of the business philosophy, a remodeling of the organization chart, job descriptions and a training manual for internal customers was developed, this will benefit the company since its application will find everything necessary for the administrative management to function efficiently adapting to the tastes and requirements of the clients.

**Keywords:** Organizational strategies, administrative management, strategic plan, administrative processes.

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación “ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA “LIBERPESA S.A” PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”, elaborado por el Sr. Cevallos Palma Cristhian Javier, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus parte.

Atentamente,



Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

TUTOR

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el título de “**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA LIBERPESA S.A., PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018**”; elaborado por **Cevallos Palma Cristhian Javier** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

### **Transferencia de derechos autorales.**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de Ciencia Administrativas carrera de Administración de Empresas pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman con propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente



**Cevallos Palma Cristhian Javier**

**C.C. No: 0926752864**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios, por permitirme avanzar brindándome salud y bienestar para llegar a cumplir cada una de mis metas y nunca soltar mi mano para continuar siempre con la frente en alto.

A mi familia, por no dejarme solo y siempre ayudarme a tomar todo tipo de decisiones siendo un pilar fundamental tanto a nivel académico como personal, enseñándome que por más difícil que algo sea no debo rendirme sino demostrar capacidad para asumir retos.

Al Ingeniero Arturo Benavides por todo su apoyo, paciencia y predisposición a lo largo de mi formación académica y por asumir esta gran responsabilidad de guiarme en la formulación de este trabajo de titulación.

*Cevallos Palma Cristhian Javier*

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de crecer personal y académicamente durante todos estos años y brindarme la sabiduría para aprender cada una de las enseñanzas de mis preciados maestros, quienes también se convirtieron en grandes amigos y ejemplos a seguir.

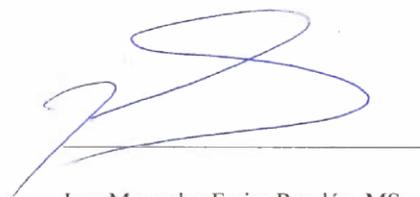
A mi padre, que desde el cielo me cuida diariamente, mi gran inspiración para salir adelante y convertirme en un ser excepcional como él fue mientras estuvo a mi lado.

A mi bella madre, quien sola me ayudó a salir adelante, quien me inculcó la responsabilidad, confianza y dedicación en cualquier ámbito porque nada es imposible si me lo propongo.

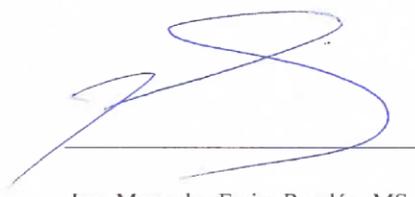
A mi esposa e hija, por ser quienes me dan la fuerza de romper cualquier barrera, por ellas daría todo de mí con tal de verlas felices.

*Cevallos Palma Cristhian Javier*

**TRIBUNAL DE GRADO**



Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA (e) DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



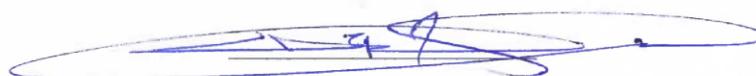
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DIRECTORA (e) CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS



Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD  
DOCENTE TUTOR



Ing. Linda Núñez Guale, MSc.  
DOCENTE ESPECIALISTA



Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc  
SECRETARIO GENERAL (e)

## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| RESUMEN.....                                | viii |
| ABSTRACT.....                               | ix   |
| AGRADECIMIENTO.....                         | xii  |
| DEDICATORIA .....                           | xiii |
| INTRODUCCIÓN .....                          | 1    |
| CAPÍTULO I.....                             | 8    |
| MARCO TEÓRICO.....                          | 8    |
| 1.1. Revisión literaria .....               | 8    |
| 1.2. Desarrollo de teorías y conceptos..... | 19   |
| Variable independiente.....                 | 19   |
| 1.2.1. Estrategias organizacionales .....   | 19   |
| 1.2.1.1. Diagnóstico situacional .....      | 20   |
| 1.2.1.2. Análisis Interno .....             | 21   |
| 1.2.1.3. Debilidades.....                   | 22   |
| 1.2.1.4. Fortalezas .....                   | 23   |
| 1.2.1.5. Análisis externo.....              | 23   |
| 1.2.1.6. Oportunidades .....                | 24   |
| 1.2.1.7. Amenazas .....                     | 25   |
| 1.2.2. Proyección estratégica.....          | 25   |
| 1.2.2.1. Visión .....                       | 25   |
| 1.2.2.2. Objetivos .....                    | 28   |
| 1.2.2.3. Valores .....                      | 30   |
| 1.2.2.4. Políticas .....                    | 31   |
| 1.2.3. Implementación estratégica.....      | 32   |
| 1.2.3.1. Programas.....                     | 32   |
| 1.2.3.2. Proyectos .....                    | 34   |
| 1.2.3.3. Procedimientos.....                | 34   |
| Variable Dependiente.....                   | 35   |
| 1.2.4. Gestión administrativa .....         | 35   |
| 1.2.4.1. Proceso administrativo.....        | 35   |
| 1.2.4.2. Planeación .....                   | 36   |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.4.2.3. Organización .....   | 37        |
| 1.4.2.4. Dirección.....   | 38        |
| 1.4.2.5. Control.....   | 40        |
| 1.2.5. Recursos .....   | 41        |
| 1.2.5.1. Recursos materiales.....   | 41        |
| 1.2.5.2. Recursos humanos.....  | 42        |
| 1.2.5.3. Recurso financiero .....   | 43        |
| 1.2.5.4. Recurso Tecnológico.....   | 43        |
| 1.2.6. Desarrollo organizacional .....  | 44        |
| 1.2.6.1. Liderazgo.....   | 44        |
| 1.2.6.2. Clima Organizacional.....  | 45        |
| 1.2.6.3. Motivación laboral .....   | 46        |
| 1.3. Fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales.....                             | 47        |
| 1.3.1. Fundamentos filosóficos .....  | 47        |
| 1.3.2. Fundamentos sociales .....   | 49        |
| 1.3.3. Fundamentos psicológicos.....  | 49        |
| 1.3.4. Fundamentos legales.....   | 50        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>   | <b>54</b> |
| 2.1. Tipo de investigación.....   | 54        |
| 2.2. Métodos de Investigación .....   | 55        |
| 2.3. Diseño del muestreo .....  | 57        |
| 2.3.1. Población.....   | 57        |
| 2.3.2. Muestra.....   | 58        |
| 2.4. Diseño de recolección de datos .....   | 59        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>  | <b>61</b> |
| 3.1. Análisis de datos. ....  | 61        |
| 3.1.1. Análisis de entrevistas a expertos. ....   | 61        |
| 3.1.2. Análisis de encuestas a clientes internos de la compañía LIBERPESA S.A.....              | 64        |
| 3.1.3. Análisis de encuesta dirigida a los clientes externos de la compañía LIBERPESA S.A. .... | 77        |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2. Limitaciones.....                                 | 88  |
| 3.3. Resultados .....                                  | 89  |
| 3.3.1. Discusión.....                                  | 90  |
| 3.4. Propuesta .....                                   | 92  |
| 3.4.1. Tema.....                                       | 92  |
| 3.4.2. Antecedentes de la Empresa.....                 | 92  |
| 3.4.3. Situación actual de la Empresa .....            | 96  |
| 3.4.4. Estrategias Organizacionales .....              | 98  |
| 3.4.5. Rediseño de la filosofía empresarial .....      | 99  |
| 3.4.6. Rediseño de la estructura organizacional.....   | 101 |
| 3.4.7. Manual descriptivo de puestos y funciones ..... | 102 |
| 3.4.8. Plan de Capacitaciones.....                     | 109 |
| Conclusiones .....                                     | 115 |
| Recomendaciones.....                                   | 116 |
| Bibliografía .....                                     | 117 |
| ANEXOS.....  | 121 |

## ÍNDICE DE TABLAS.

|  |            |
|--|------------|
| Tabla 1 Población.....   | 57         |
| Tabla 2 Muestra entrevistas .....  | 60         |
| Tabla 3 Muestra encuestas .....  | 60         |
| Tabla 4 Género.....  | 64         |
| Tabla 5 Plan estratégico es conocido .....                               | 65         |
| Tabla 6 Actualizar el plan estratégico vigente .....                     | 66         |
| Tabla 7 Diagnóstico situacional .....                                    | 67         |
| Tabla 8 Desarrollo de nuevos proyectos y asignación de presupuestos..... | 68         |
| Tabla 9 Gestión administrativa de la compañía .....                      | 69         |
| Tabla 10 Toma de decisiones.....   | 70         |
| Tabla 11 La compañía ha mejorado en la administración.....               | 71         |
| Tabla 12 Procesos de selección y reclutamiento.....                      | 72         |
| Tabla 13 Recursos de la compañía.....                                    | 73         |
| Tabla 14 Recibir capacitación para mejorar su administración .....       | 74         |
| Tabla 15 Beneficios económicos .....                                     | 75         |
| Tabla 16 Aplicación de nuevas estrategias organizacionales .....         | 76         |
| Tabla 17 Género.....   | 77         |
| Tabla 18 El plan estratégico de la compañía.....                         | 78         |
| Tabla 19 Cumplimiento de las políticas y reglamentos .....               | 79         |
| Tabla 20 Trato ofrecido por el personal de la compañía.....              | 80         |
| Tabla 21 Eficiencia de la gestión administrativa de la compañía .....    | 81         |
| Tabla 22 Capacitación constantemente al personal .....                   | 82         |
| Tabla 23 Renovación de las unidades .....                                | 83         |
| Tabla 24 Incremento de unidades .....                                    | 84         |
| Tabla 25 Mejoras e innovaciones.....                                     | 85         |
| Tabla 26 Plataformas electrónicas .....                                  | 86         |
| Tabla 27 Propuesta de nuevas estrategias organizacionales .....          | 87         |
| <b>Tabla 28 Filosofía Empresarial Actual .....</b>                       | <b>96</b>  |
| <b>Tabla 29 Descriptivo de puesto- presidente.....</b>                   | <b>103</b> |
| <b>Tabla 30 Descriptivo de puesto- Gerente General .....</b>             | <b>104</b> |
| <b>Tabla 31 Descriptivo de puesto- Asistente de Gerencia.....</b>        | <b>105</b> |
| <b>Tabla 32 Descriptivo de puesto- Jefe de Ruta .....</b>                | <b>106</b> |
| <b>Tabla 33 Descriptivo de puesto- Contador .....</b>                    | <b>107</b> |
| <b>Tabla 34 Descriptivo de puesto- Asistente Contable.....</b>           | <b>108</b> |
| Tabla 35 Capacitación sobre Inducción Laboral.....                       | 110        |
| <b>Tabla 36 Capacitación sobre Atención al Cliente .....</b>             | <b>111</b> |
| <b>Tabla 37 Capacitación sobre Seguridad y Salud Ocupacional .....</b>   | <b>113</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 Género.....  | 64  |
| Gráfico 2 Plan estratégico es conocido .....   | 65  |
| Gráfico 3 Actualizar el plan estratégico vigente .....   | 66  |
| Gráfico 4 ¿Considera usted que la compañía debe realizar un diagnóstico situacional para predecir su futuro? ..... | 67  |
| Gráfico 5 Desarrollo de nuevos proyectos y asignación de presupuestos .....  | 68  |
| Gráfico 6 Gestión administrativa de la compañía .....  | 69  |
| Gráfico 7 Toma de decisiones.....  | 70  |
| Gráfico 8 Descriptivos de puesto .....   | 71  |
| Gráfico 9 Procesos de selección y reclutamiento.....   | 72  |
| Gráfico 10 Recursos de la compañía.....  | 73  |
| Gráfico 11 Recibir capacitación para mejorar su administración .....   | 74  |
| Gráfico 12 Beneficios económicos .....   | 75  |
| Gráfico 13 Aplicación de nuevas estrategias organizacionales .....   | 76  |
| Gráfico 14 Género.....   | 77  |
| Gráfico 15 El plan estratégico de la compañía es conocidos .....   | 78  |
| Gráfico 16 Cumplimiento de las políticas y reglamentos .....   | 79  |
| Gráfico 17 Trato ofrecido por el personal de la compañía.....  | 80  |
| Gráfico 18 Eficiencia de la gestión administrativa de la compañía .....  | 81  |
| Gráfico 19 ¿Capacitación constantemente al personal.....   | 82  |
| Gráfico 20 Renovación de las unidades .....  | 83  |
| Gráfico 21 Incremento de unidades .....  | 84  |
| Gráfico 22 Mejoras e innovaciones.....   | 85  |
| Gráfico 23 Plataformas electrónicas .....  | 86  |
| Gráfico 24 Propuesta de nuevas estrategias organizacionales .....  | 87  |
| Gráfico 25 Organigrama actual LIBERPESA S.A. ....  | 97  |
| Gráfico 26 Propuesta de estructura organizacional para la Compañía LIBERPESA S.A.....                              | 101 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1 Presupuesto.....                                      | 122 |
| Anexo 2 Guía de la entrevista .....                           | 123 |
| Anexo 3 Guía de encuestas a clientes internos .....           | 125 |
| Anexo 4 Guía de encuestas a clientes externos.....            | 127 |
| Anexo 5 Evidencias.....                                       | 129 |
| Anexo 6 Operacionalización de la variable independiente ..... | 130 |
| Anexo 7 Operacionalización de la variable dependiente .....   | 131 |
| Anexo 8 Cronograma de actividades .....                       | 132 |

## INTRODUCCIÓN

En la implementación de estrategias para un negocio a nivel mundial se elige entre varias extensiones fundamentales en cada dimensión, una estrategia multi-doméstica busca extender el desempeño mundial mediante la excelencia competitiva local, busca propagar el desempeño mundial a través de la participación y la integración. En la década de los 60 se empezó a usar el término “Planeación a largo” de manera que se han creado los términos como: Planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, planeación estratégica y la recién incorporada Gerencia Estratégica.

En esta época moderna, las empresas comenzaron a darse cuenta de varios aspectos que no eran controlables como el riesgo, la incertidumbre, la inestabilidad dentro de un ambiente cambiante. De tal manera que en países como Colombia, Ecuador y Perú, surgió la necesidad de tener control de los cambios rápidos, antes tales circunstancias los administradores empezaron a utilizar la aplicación de estrategias organizacionales.

En Ecuador la aplicación de estrategias organizacionales, es una falencia, debido a que más de un tercio a nivel nacional no incorporan estrategias organizacionales en sus gestiones; según (Eco. Alfonso Troya, 2016), manifiesta que el 95% de las empresas ecuatorianas consideran a las estrategias organizacionales como una

herramienta gerencial, pero tras conocer la importancia de estas estrategias el 61% de las empresas lo realizan.

(Rosales, 2013) Señala que dentro de la península de Santa Elena existen muchas organizaciones que están al servicio de la comunidad, las cuales desarrollan sus actividades de una forma empírica, lo que implica una desventaja puesto que se desconoce cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuentan la organización, de tal forma poder ser más eficiente al momento de brindar un producto o servicio a la comunidad.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el problema primordial que existe en la compañía LIBERPESA S.A. ubicada en el cantón la Libertad, provincia Santa Elena, cuya actividad principal es la prestación de servicio de movilización de pasajeros Guayaquil – Santa Elena y viceversa, creada legalmente en el año 1998, plasmando en ese año su plan estratégico, este a su vez fue aprobado y aceptado por la superintendencia de compañías, pero desde esa fecha esta compañía no ha actualizado el mismo; por lo tanto se convierte en una problemática ya que según lo manifestado por (Armijo, 2014) la planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias.

Hoy en día las empresas se aferran a desafíos provocados por un mercado cambiante, los avances tecnológicos y la biodiversidad inconstante hacen que las

empresas busquen nuevos caminos al éxito consiguiendo así que la compañía LIBERPESA S.A. requiera implementar nuevas estrategias organizacionales para direccionarse de manera eficiente.

La falta de conocimientos técnicos administrativos por parte de los representantes de la compañía LIBERPESA S.A. ha dado como resultado que los clientes externos e internos no identifiquen totalmente la misión, visión y objetivos de la institución, ocasionando poca difusión del ideario institucional.

Esta información antes mencionada permite **formular el problema** de investigación, que se detalla a continuación.

¿Cómo afecta la inexistencia de estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la compañía LIBERPESA S.A. provincia de Santa Elena?

Para efectos de esta problemática, se aclara en la siguiente **sistematización del problema**.

- ¿Cuál es la situación actual de la compañía de transportes LIBERPESA S.A.?
- ¿Cómo logrará la compañía LIBERPESA S.A. obtener un buen funcionamiento en el proceso administrativo?
- ¿La aplicación de estrategias organizacionales permitirá mejorar la gestión administrativa de la compañía “LIBERPESA S.A.”?

De esta manera se determina el **Objetivo General** para el presente estudio que es:

Realizar un diagnóstico situacional con la finalidad de elaborar estrategias organizacionales que permitan mejorar la gestión administrativa de la compañía LIBERPESA S.A. provincia de Santa Elena.

Para alcanzar el objetivo general se establecen las siguientes **tareas científicas**:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la compañía LIBERPESA S.A. en la provincia de Santa Elena
- Analizar las diferentes herramientas técnicas aplicadas actualmente en el proceso de administración de la compañía LIBERPESA S.A.
- Proponer estrategias organizacionales para mejorar el direccionamiento de la compañía LIBERPESA S.A. y que responda las exigencias del mercado actual tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo.

La **Justificación Teórica** de la presente investigación se basa en los aportes de referentes teóricos que determinan las estrategias organizacionales son herramientas importantes que ayuda a alcanzar el éxito en todas las empresas, debido a que la investigación contiene información relevante acerca de casos de estudios desarrollados en otros objetos a investigar, reflejando resultados positivos; por lo tanto, se puede deducir que es una investigación factible y aplicable dentro de la compañía a investigar. Además, se complementa con el

análisis de autores relacionados con las variables, dimensiones e indicadores de la investigación.

Actualmente las empresas se aferran a desafíos provocados por un mercado cambiante, los avances tecnológicos y la biodiversidad inconstante hacen que las empresas busquen nuevos caminos al éxito, consiguiendo así que las empresas requieran implementar nuevas estrategias organizacionales para direccionar de manera eficiente a las empresas.

A través de la **Justificación Metodológica** se utilizaron diferentes técnicas de recolección de información como son las entrevistas y encuestas, instrumentos que aportan de manera cuantitativa y cualitativa al procesamiento de datos, las mismas que se aplicaron a los diferentes funcionarios del área administrativa, gerente, presidente y a sus clientes, los cuales permitieron realizar análisis de manera eficaz en el ámbito interno y externo de la compañía LIBERPESA S.A.

Con este trabajo de investigación de tipo exploratoria-descriptiva se pretende conocer los diversos dilemas que hoy enfrenta la compañía LIBERPESA S.A. como por ejemplo, estar legalmente constituido hace 20 años atrás y no haber actualizado su planeación estratégica establecida desde su génesis. Los métodos a aplicarse son Inductivo para conocer el entorno de la compañía y deductivo debido a que se requiere conocer los diferentes sistemas y métodos que tiene la compañía para llevar una gestión administrativa sin haber actualizado su plan

estratégico. Verificado la realidad administrativa en la que se desenvuelve esta institución, al no poseer los instrumentos adecuados de planificación que le permitan alcanzar los fines, propósitos, objetivos, metas, visión, misión, se considera importante presentar la siguiente propuesta “Programa de estrategias organizacionales para mejorar la gestión administrativa de la compañía LIBERPESA S.A provincia de Santa Elena, año 2018”

Del mismo modo la **Justificación Práctica** ayudó a proveer alternativas de solución a los problemas de la institución, con la aplicación de estrategias organizacionales dentro de la compañía “LIBERPESA S.A.” se conseguirá mejorar el desempeño organizacional facilitando de esta forma la acción innovadora de dirección y liderazgo que permitan enfrentar los principales problemas del entorno competitivo. El desarrollo de adecuadas estrategias organizacionales produce beneficios puesto que se cuenta con la capacidad de realizar una gestión administrativa más eficiente ya que se trabajará en equipo con el objetivo de brindar un servicio de calidad. Por lo señalado anteriormente se considera proponer el tema debido a que ayudará al desarrollo de la Gestión administrativa de la compañía “LIBERPESA S.A.” de esta manera se brindará un mejor servicio a los usuarios, y que estos conozcan que la compañía posee un modelo de gestión prospectivo con propuesta de cambio frente a los competidores.

Siendo investigación exploratoria-descriptiva se determinó la siguiente **idea a defender**: La implementación de estrategias organizacionales permitirá mejorar la

gestión administrativa en la compañía LIBERPESA S.A. de la provincia de Santa Elena.

**Variable independiente:** Estrategias Organizacionales

**Variable dependiente:** Gestión Administrativa

La estructura del presente tema de titulación se desarrolla de esta manera:

El **capítulo I** está compuesto por el marco teórico donde se definen cada una de las variables con el desarrollo de teorías y conceptos relacionados a la temática. Así como también se encuentran aspectos sociales, filosóficos y legales.

Dentro del **capítulo II** se encuentran toda la metodología de estudio con métodos, tipos de investigación, diseño de muestreo y herramientas de recolección de datos para así apoyar a la propuesta y alternativas para aportar a la problemática.

En el **capítulo III** presenta los resultados de la investigación el análisis de datos y discusión, con las limitaciones encontradas y alcanzados, así mismo la propuesta de elaborar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativo, detallando cada alternativa a aplicar.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Revisión literaria

#### Tesis

A: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**Tema:** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S (Jaramillo, Angarita M. A. & Gonzales, Sergio, 2015).

#### Problema General

TRANSPORTES EL DORADO S.A.S es una pequeña empresa perteneciente al sector de transportes especial de pasajeros que ha decidido tomar un nuevo direccionamiento administrativos, organizacional y estructural con el fin de ser una empresa sólida y reconocida en el Mercado. Para lograr debe afrontar las grandes amenazas del sector, del ente regulador de transportes y de la competencia a su vez tener la capacidad económica, administrativa y técnica para responder ante las debilidades y superar las fortalezas y oportunidades.

#### Objetivo General

Diseñar la planeación estratégica en la empresa transportes El Dorado S.A.S, que le permita a la organización aprovechar las oportunidades internas y externas

dentro del mercado, establecer ventajas sobre la competencia y mitigar los riesgos en sus ámbitos de dirección y de operación.

## **Metodología**

**Tipo de investigación:** el proyecto planeación estratégica para la empresa transportes El Dorado emplea un tipo de investigación descriptiva pues su marco teórico y de antecedentes lograr caracterizar una situación concreta (la planeación estratégica) basadas en teorías reales las cuales muestran resultados valederos y significativos dentro de la organización. Para llevar a cabo el proyecto se acude a estudiar la problemática planteada, se recolecta información, se analiza la situación actual, se realizan observaciones y se exponen los resultados y/o conclusiones.

## **Conclusiones**

- El análisis situacional actual (DOFA) de la empresa TRANSPORTES EL DORADO permite observar el estado actual del sector de transporte especial de pasajeros, indicándonos que está afectado por los grandes cambios de normativas influyendo administrativa y financieramente a las pequeñas y medianas empresas del sector
- La planeación estratégica permite fortalecer las debilidades internas y afrontar las amenazas del sector por lo tanto las debilidades con mayor valoración según el análisis situacional (DOFA) de la empresa TRANSPORTES EL DORADO se reflejan en los procesos, la alta

gerencia y financieramente, así mismo las amenazas con mayor influencia en la empresa se evidencia en la competencia, la normativa y las entidades públicas y privadas

- El diseño de la planeación estratégica permitió que TRANSPORTES EL DORADO definiera y/o estableciera una estructura organizacional acorde con la actividad principal de la empresa (servicio de transporte especial de pasajeros), con la toma de decisiones y la coordinación de las actividades a ejecutar

### **Recomendaciones**

- Debido a la situación actual del sector de transporte especial de pasajeros, TRANSPORTES EL DORADO deberá implementar la planeación estratégica con el objetivo de hacer una empresa: competente en el mercado, que cuente con las herramientas para ampliar su negocio y que sea capaz de asumir y enfrentar los cambios de normativas.
- Con el diseño de la planeación estratégica se definió una estructura organizacional para la empresa TRANSPORTES EL DORADO; por lo tanto, es necesario que el personal administrativo y operativo, como los afiliados, conozcan los responsables de las funciones y de los procesos establecidos ya que será la manera cómo opera la empresa y contribuirá a lograr los objetivos propuestos.
- Con el diseño de la planeación estratégica se definieron los lineamientos estratégicos, por lo tanto, TRANSPORTES EL DORADO deberá

reconocerlos e identificarse los con lo propuesto para que sea capaz de divulgarlos dentro y fuera de la organización y así unir esfuerzos y trabajar por él por el mismo objetivo.

## **Tesis**

**B: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS LOGÍSTICOS EXPRESSCHASQUIS S.A. UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERÍODO 2015-2020 (Tobar, 2016)

## **Problema General**

Cuenta con todos los requerimientos legales e infraestructura propia para ofrecer un Servicio Logístico Integral y poder satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo servicios de calidad para generar confianza en los usuarios enfocada en brindar todo tipo de soluciones logísticas y de transporte a nivel nacional e internacional, nuestro objetivo principal es conocer las necesidades de los clientes en el área logística, y conjuntamente con nuestros servicios, personal capacitado e infraestructura, formar parte integral de la administración de la cadena de suministros de nuestros clientes.

## **Objetivo General**

Elaborar una propuesta para el plan estratégico de la empresa de transporte y servicios logísticos Express Chasquis S.A, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, período 2015 -2020”

## **Metodología**

**Tipo de investigación:** El presente trabajo desarrollará una investigación descriptiva, se investigará y describirá la situación actual del área comercial, así como se propondrá posteriormente una situación objetivo propuesta que tendrá como objetivo primordial el mejoramiento del desempeño del área comercial de la empresa.

**Métodos de la investigación:** este proyecto tendrá el método de investigación analítico y el método de investigación deductivo debido a que permitirá establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales.

Esto permite indagar en los aspectos genéricos relativos a la investigación, puntos de partida que hacen posible la orientación hacia los temas complejos a desarrollarse, esto es, los parámetros teóricos y normativos que den soluciones requeridas.

**Instrumentos de recolección de datos:** Las técnicas para la recolección de la empresa de transporte y servicios logísticos Express Chasquis S.A, fueron las entrevistas que se realizaron a los clientes potenciales, también se usó el instrumento de observación de campo el cual se realizó en lugares que se determinan competitivos para la empresa.

### **Conclusiones**

- El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.
- La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y

productividad de los procesos que en esos momentos están creando valor para ellos.

- En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

### **Recomendaciones**

- La empresa “Express Chasquis S.A.”, fue creada el 27 de junio del 2003 con capitales ecuatorianos, fundada con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado en todo lo referente a transporte y logística, creando fuentes de empleo, contribuyendo al desarrollo del país, y para generar rentabilidad para los accionistas.
- El análisis de la cadena de valor permite optimizar los procesos, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento que tiene la empresa EXPRESSCHASQUIS S.A. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y actividades suelen ser los principales objetivos a la hora de revisar la cadena de valor. De esta manera, toda firma consigue ampliar su margen (resultado de la diferencia que se obtiene al comparar el valor total con el costo de las actividades).

## **Tesis C: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO GABELTRANS S.A., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013” (Quimi, 2013)

### **Problema General**

El problema surge debido a su reciente apertura y al desconocimiento casi total de temas administrativos, dado que no identifican claramente un eje administrativo y de planificación de cómo manejar a la organización, basándose tan solo en una administración empírica hasta el día de hoy.

Esto ocasiona que la empresa no tome los correctivos respectivos ni planes a emplear por lo que las consecuencias de deficiencias en la planeación a mediano y largo plazos, la falta de crecimiento empresarial serán inevitables, y de la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables correspondientes tanto internas como externas, que afectan la decisión final, por ejemplo la falta de estipulación de la misión, visión y objetivos claramente identificados por los socios de la entidad.

### **Objetivo General**

Evaluar las incidencias de las estrategias empresariales en la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Pesado Gabeltrans S.A., a través de

un análisis situacional con enfoque participativo para la implementación de un plan estratégico.

## **Metodología**

**Tipo de investigación:** el presente trabajo de tesis consta de los siguientes tipos de investigación, que a continuación se detallan:

La investigación bibliográfica consiste en el desarrollo de la investigación mediante la respectiva utilización de las fuentes primarias y secundarias

Investigación descriptiva: por medio de este tipo de investigación se desarrollará la descripción de la información obtenido del estudio

Investigación de campo: dicho tipo de investigación, permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos

**Métodos de la investigación:** El método que se aplica en la investigación es el científico, el cual se plantea una interrogante, producto de la observación de un hecho o fenómeno, define y delimita el contexto donde está inmerso el hecho y formula posibles soluciones (hipótesis) las cuales serán sometidas a un proceso de nuevas observaciones y/o experimentaciones (pruebas). Los resultados que obtiene son sometidos a un proceso de análisis e interpretación y de ser confiables las suposiciones o hipótesis anteriores, éstas constituirán explicaciones válidas para ese hecho o fenómeno, existiendo la posibilidad de ser generalizados a

hechos y fenómenos similares. De no ser comprobada la hipótesis planteada, se formularán nuevas hipótesis.

**Instrumentos de recolección de datos:** Los instrumentos que se aplican en este estudio van acorde con los objetivos propuestos en la investigación para la obtención de información clara y confiable sobre lo que el entorno al que se está investigando conociendo de esta manera otros puntos de vista de la situación actual del tema investigado.

Las entrevistas se las realizó a cada uno de los accionistas de la compañía, administradores, jefes departamentales y talento humano que posee la operadora de transporte, dicha actividad se lo ejecutará mediante la elaboración de un cuestionario, que constará en los respectivos Anexos.

Las encuestas se las realizó a la gama de clientes que posee la entidad en las provincias del Guayas y Santa Elena, mediante un cuestionario.

Ambos instrumentos basan su elaboración en la mayoría de inquietudes utilizando preguntas cerradas y con aplicación de la escala de tipo Likert, esta escala es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en escalas de acuerdo/desacuerdo

## **Conclusiones**

- Toda empresa debe enfocar eficientemente sus metas a futuro, para que estas eleven el nivel de rentabilidad y liquidez de las organizaciones, todo esto sujeto a diferentes directrices que apliquen las mismas según sus necesidades reales, según cambios en el entorno, mercado, estar atento y poseer planes de prevención podrán hacer que las empresas estén aptas para afrontar un mercado tan cambiante.
- Se concluye que la planificación estratégica es la base primordial, pilar fundamental para el respectivo desarrollo de la compañía de transporte pesado Gabeltrans S.A., puesto que mediante la aplicación de la misma permitirá a los directivos y talento humano ejecutar de manera eficiente y eficaz cada una de las actividades predispuesta a su cargo.
- El análisis FODA ayudó a definir las estrategias de penetración, crecimiento, mejoramiento y de cambio, las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo empresarial de la compañía Gabeltrans S.A.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda emplear este plan estratégico para el desarrollo de una gestión mejorada, que tenga guías coordinadas a seguir, para optimizar los recursos disponibles tanto los recursos humanos, recursos materiales y financieros.
- Se recomienda realizar una reestructuración administrativa, para mejorar los servicios en base a las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Se recomienda a la compañía Gabeltrans S.A., adoptar el análisis FODA, y tomar las mejores decisiones para el futuro exitoso de la empresa, en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a Gabeltrans S.A., con el fin de orientar sus esfuerzos y recursos.

## **1.2. Desarrollo de teorías y conceptos**

### **Variable independiente**

#### **1.2.1. Estrategias organizacionales**

Las estrategias organizacionales son un conjunto de planes, proyectos, ideas y modelos enfocados al éxito empresarial.

Las estrategias buscan reconocer las debilidades y fortalezas de la contraparte, su posicionamiento en el mercado, sus competidores, su mentalidad y su actuación empresarial en el marco internacional, pero más aún encontrar nuevas oportunidades de mercado y de negocio para generar nuevas estrategias que se pueden convertir en ventajas competitivas.  
(Muñoz, 2018, pág. 31)

Las diferentes empresas u organizaciones requieren definir el modelo el cual regirá las actividades que se van a desempeñar.

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos. (Esquetini, 2017, pág. 11)

Las estrategias organizacionales es uno de los factores más importantes que se debe tener en cuenta al momento de crear una empresa, debido a que se determinan los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la utilización eficiente de los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas. El objetivo primordial es asegurar la prosperidad y supervivencia de las empresas a largo plazo, para la elaboración de las estrategias se debe responder a la siguiente pregunta: **¿Cómo crea valor la compañía?**

#### **1.2.1.1. Diagnóstico situacional**

El diagnóstico situacional de una empresa se realiza con la finalidad de conocer los factores internos y externos de la misma. “Es una herramienta para conocer la situación real en que se puede encontrar o se encuentra una organización, empresa, unidad de negocio, proyecto o sector, y planificar una estrategia de futuro” (Colom, 2015, pág. 38).

Es por ello que se puede manifestar que “el análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias (corporativas y funcionales) constituyen las cuatro primeras etapas de todo plan estratégico (Sainz, 2018, pág. 89).

El análisis situacional alcanza la información sobre el ambiente interno y externo de una organización, es donde se enfocan en varios factores que inciden en la acción administrativa para preparar la toma de decisiones en el establecimiento de las estrategias competitivas y corporativas que conlleva al cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

El análisis FODA se lo construye desde la perspectiva de la organización, en la cual las fortalezas y debilidades se centran en el desarrollo interno de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas en el desarrollo externo de la misma.

#### **1.2.1.2. Análisis Interno**

El análisis interno consiste en estudiar diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una organización o proyecto a ejecutar.

El análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar una evaluación de nuestra

empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (es decir, si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer). (Sainz, 2018, pág. 94)

Para realizar un eficiente análisis interno en la compañía se debe examinar los diferentes departamentos como lo menciona Taipe (2015), “el análisis se efectuará en las áreas o procesos de la empresa, tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios” (pág. 178).

### **1.2.1.3. Debilidades**

Las debilidades dentro del análisis FODA ayudan a detectar aquellos factores de la empresa que “significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por lo tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro (Ramírez, 2017, pág. 55).

Las debilidades son factores negativos que provocan inconvenientes en las actividades que realiza la organización, esto provoca que la empresa sea poco competitiva en el mercado. La manera más eficiente de identificar las debilidades

es la comparación con los competidores, esto ayudará a identificar las falencias que existen en la organización para posteriormente aplicar estrategias que faciliten el logro de los objetivos propuestos.

#### **1.2.1.4. Fortalezas**

Las fortalezas “son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos” (Sainz, 2018, pág. 113). Ayudan a identificar aquellos aspectos o elementos en los que una compañía se destaca de las demás.

Las fortalezas son esos factores positivos que aportan de manera beneficiosa a la organización, permitiéndole cumplir con sus objetivos planteados, por esta razón es recomendable que los directivos o administradores de las empresas aprovechen estos aspectos, logrando así una ventaja competitiva en el mercado y poder captar más clientes, consiguiendo que la empresa tenga una mayor rentabilidad económica.

#### **1.2.1.5. Análisis externo**

El análisis del entorno o más conocido como análisis externo, consiste en identificar acontecimiento o cambios que se originan en el ámbito exterior de la empresa.

El análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa, es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. (Taípe, 2015, pág. 166)

Otro autor manifiesta que:

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa. (Sainz, 2018, pág. 91)

#### **1.2.1.6. Oportunidades**

Las oportunidades de acuerdo a Ramírez (2017) “son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos” (pág. 55).

Las oportunidades de una empresa son todos esos factores o elementos favorables y que pueden significar la diferenciación en un mercado competitivo si es que se diseña y se aplica estrategias empresariales correctamente.

### **1.2.1.7. Amenazas**

Se puede definir que son aquellos escenarios negativos que provienen del exterior de la empresa. No siempre estas amenazas pueden ser controladas como lo manifiesta Sainz (2018), “consideraremos como amenazas aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados” (pág. 112).

Las amenazas son aquellas situaciones del entorno que son desfavorable para la empresa que pueden afectar negativamente el direccionamiento empresarial, estos a su vez pueden atentar contra la estabilidad de la organización en el mercado. Para neutralizar estas amenazas es necesario que la empresa realice estrategias que mejoren la gestión administrativa.

## **1.2.2. Proyección estratégica**

### **1.2.2.1. Visión**

En la visión se plasma una expectativa ideal dónde la empresa quiere llegar en un futuro, indicado como se desea llegar a largo plazo.

La visión define el estado deseado al que se pretende llegar o estar en una determinada cantidad de tiempo. La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. (Novillo, 2017, pág. 57)

De acuerdo a Sainz (2018) en su investigación, indica que “la visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización” (pág. 138).

También hay autores que resaltan que:

La visión en toda empresa, organización o industria, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige en el largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y la aparición de nuevas condiciones en el mercado. (Maho, 2015, pág. 36)

La visión se centra en los fines de la empresa, es decir, el punto a donde se quiera llegar. La visión debe ser idealista, positiva, completa, detallada, con un alcance determinado, de tal manera que todos en la empresa conozcan cuál será su

contribución al logro de esta visión; además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización, ya que de ésta dependerá el éxito. Dentro de la formulación de la visión se debe tomar en consideración el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, así como la aparición de nuevas condiciones del mercado.

### **1.2.2.2. Misión**

La misión como parte de un plan estratégico en las empresas según Mejía (2017) en su libro expresa:

La misión describe lo que hace una empresa, es decir, declara en lo que se enfoca. Así, un primer paso en el proceso de la formulación de la misión es llegar a la definición del modelo de negocio de la organización. (pág. 31)

Plasmar una misión en una empresa nos ayuda a guiar aquellas decisiones o acciones de todos los integrantes en la actividad que desempeñen como lo expresa (Rodríguez, 2015):

Explica el contenido, el propósito y la contribución del plan para la empresa. La empresa puede decidir que el plan soporta los procesos de negocio, provee información para la dirección, persigue obtener un

servicio más eficiente, es una palanca de transformación o un generador de oportunidades de negocio. (pág. 37)

La misión manifiesta la o las diferentes actividades que se realizan en la empresa como lo afirma el autor Sainz (2018), “la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. Responde a la pregunta: **¿Por qué existimos?** (pág. 137).

Es así que la misión decreta claramente el propósito fundamental de la compañía ya que permitirá identificar a la empresa con la comunidad y con sus clientes, obteniendo una ventaja competitiva dentro del mercado. La misión se tiene que enfocar en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que la organización está realizando en la actualidad.

### **1.2.2.2. Objetivos**

Novillo (2017) indica:

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año,

realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. (pág. 59)

También hay autores que resaltan que:

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance del negocio. El fin de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión, visión y ética, y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueden medir el avance del negocio. (Luna G. A., 2016, pág. 54)

Los objetivos en el mundo de las empresas se definen como el resultado o las metas que se desea lograr a corto o a largo plazo, como lo recalca Münch (2014), “una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión, se determinan los objetivos que indicaran los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico
- Determinarse cuantitativamente
- Su redacción debe iniciar con un verbo infinitivo” (pág. 41).

Cada uno de estos requerimientos son esenciales al momento de elaborar los objetivos generales y específicos, ya que permitirán orientarse en la solución del

problema y así conseguir el éxito que se desea alcanzar; para esto debemos considerar las siguientes interrogantes: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde?

### **1.2.2.3. Valores**

Los valores se consideran como una de las herramientas más importantes para una organización como lo manifiesta (Sainz, 2018):

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad, en la Corporación Mondragón, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores, en la sociedad norteamericana). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta: ¿En qué creemos? (pág. 139)

Los valores manifiestan los principios éticos y morales en una organización. Por ello, Rodríguez (2015) indica que “los valores permiten hacer énfasis en determinados aspectos de la cultura y manera de ser de la empresa y de los SI/TI que deseamos preservar y en otros que aspiramos a desarrollar con el plan” (pág. 383).

Los valores son un conjunto de creencias, principios y reglas que sistematizan la gestión de la organización, cuya finalidad es demostrar las aptitudes y actitudes que poseen los colaboradores de la compañía al momento de desarrollar sus actividades. Los valores que promueven la compañía LIBERPESA son: ética, comunicación, justicia, respeto y honestidad, los cuales permiten prestar un servicio de calidez y calidad hacia los clientes.

#### **1.2.2.4. Políticas**

Las políticas ayudan a las empresas en sus actividades o procesos de producción que realicen para lograr las metas deseadas como lo manifiesta Novillo (2017):

Lineamientos generales que tienen un mayor alcance y proyección que los programas. En muchos casos, las políticas son más declaraciones de intenciones, que especificaciones acerca de los procedimientos que deben utilizarse para alcanzar los objetivos señalados. Las políticas se encuentran integradas por conjuntos de programas. (pág. 59)

Mientras que Münch (2014) indica:

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una

regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles. (pág. 42)

Las políticas organizacionales son muy importantes para toda empresa, son principios originados por los directivos y aceptados por los subordinados con el objetivo de conseguir grandes resultados. Por lo tanto, Luna (2016) menciona que “las políticas son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los emprendedores en la toma de decisiones para el logro de la misión, visión, ética, objetivos y las estrategias” (pág. 56).

Las políticas son indispensables por cuanto ayudan a las disposiciones de las autoridades, evitan pérdidas de tiempo a los supervisores por preguntas innecesarias de los subordinados, motivan al personal a tomar decisiones a su libre criterio, ayudan a lograr los objetivos de la empresa, facilita la inducción hacia el nuevo personal.

### **1.2.3. Implementación estratégica**

#### **1.2.3.1. Programas**

Los programas ayudan a los subordinados al desarrollo de las actividades o al proceso de producción que realicen en la empresa como lo manifiesta (Münch, 2014):

Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos. Las técnicas que se utilizan para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), conocido como el Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. (pág. 42)

También hay autores que resaltan que:

Los programas en los negocios, son elementos clave de la planeación y se definirán como planes en los que se calendariza el tiempo requerido para realizarlos. Programa es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para lograr los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad. (Luna G. A., 2016, pág. 56)

Los programas son factores importantes debido a que: proporciona información para indicar el estado actual de las actividades realizadas, determinan al personal responsable de realizar cierta actividad, ayudan a conservar el orden de las tareas, es decir, sirve como una herramienta fundamental de control, ayudan a la reducción de costos, identifican los recursos necesarios a utilizar, orientan a los subordinados las actividades de manera específica que debe desempeñar, determina el tiempo en que se inicia una actividad y el tiempo en que debe concluir, dan a conocer solamente las actividades que son necesarios desempeñar.

Los programas son esquemas en donde se implantan una secuencia de actividades que son necesarias para el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados por la organización para así alcanzar el éxito empresarial.

### **1.2.3.2. Proyectos**

Los proyectos empresariales son aquellos documentos en donde se detallan las ideas de negocios que quieren poner en marcha. De acuerdo a la investigación realizada por Sancán (2015) nos manifiesta que “un proyecto es el conjunto de acciones que se planifica a fin de conseguir una meta previamente establecida, para lo que se cuenta con una determinada cantidad de recursos (pág. 36).

El proyecto es un conjunto de recursos y actividades que se encuentran direccionadas por un responsable para el cumplimiento de objetivos definidos, con la correcta aplicación de sus estrategias y su presupuesto siguiendo un cronograma de trabajo.

### **1.2.3.3. Procedimientos**

Los procedimientos son básicamente una ayuda para poner un orden en las empresas ya que se describe paso a paso cada actividad o acción que se realice en un área determinada, pero algunos autores manifiestan que:

Los procedimientos son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo, específicamente los pasos de inicio, desarrollo y fin. En los procedimientos se utilizan los diagramas de flujo para que la metodología se realice con los pasos congruentes en toda la estructura del negocio, observando una simbología, generada por organismos reconocidos internacionalmente. En el negocio los procedimientos son parte de su administración, ubicados específicamente en la planeación y son útiles para definir los pasos en todas las funciones que integran el negocio. (Luna G. A., 2016, pág. 56)

Los procedimientos consisten en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar las actividades de la compañía, donde tiene como objetivo el ser único y fácil de identificar.

## **Variable Dependiente**

### **1.2.4. Gestión administrativa**

#### **1.2.4.1. Proceso administrativo**

Blandez (2014) manifiesta que:

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar éstos se fija, después se delimitan los recursos necesarios,

se coordinan las actividades y por último se verifican el cumplimiento de los objetivos. (pág. 6)

También hay autores que indican:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos, las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso administrativo es la base de la administración por tal motivo se mencionarán diversos criterios de clasificación de tratadistas relevantes sobre la función de la administración. (Luna G. A., 2014, pág. 36)

Los procesos administrativos son aquellas herramientas que se aplican en la mayoría de las organizaciones para poder cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades de un mercado determinado, entonces si el gerente o los administradores de una organización realizaran sus actividades de manera eficiente y eficaz es más probable que la empresa alcance sus metas propuestas.

#### **1.2.4.2. Planeación**

Mendoza, López & Salas (2016) en su artículo científico manifiesta que:

La planeación en toda organización constituye el horizonte hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos a fin de tener una visión clara de lo que se desea; este proceso debe involucrar a todas las personas que participen en la institución, principalmente los directivos que deben tener bien claro el camino a seguir. (pág. 63)

La planificación en el ámbito empresarial ayuda a pronosticar ciertas actividades o proyectos a desempeñar como lo manifiesta (Blandez, 2014):

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. En administración está relacionada con la definición de los objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. (pág. 37)

Planear consiste en predeterminar el curso de acción a seguir, fijar objetivos, desarrollar estrategias, implementar programas de acción, fijar procedimientos de operación, formular políticas y elaborar un presupuesto de todos los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

### **1.4.2.3. Organización**

La organización en las empresas de acuerdo a (Guirao, 2014), “se basa en una serie de principios que permiten estructurar todos los elementos integrantes de la misma. Se basa en la estructuración de los departamentos y las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos” (pág. 6).

De acuerdo a la investigación realizada por Flores (2015) a la organización “lo definimos como agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo de forma que se permita la especialización los responsables y se lleve a cabo una división de funciones según la actividad de cada empresa (pág. 27).

Organizar reside en dividir el trabajo para alcanzar metas fijadas, estableciendo una estructura organizacional que faciliten la coordinación, mediante la creación de los descriptivos de cada puesto a desempeñar, indicando responsabilidad, autoridad, requerimientos o cualidades del personal dentro de cada área de trabajo.

#### **1.4.2.4. Dirección**

La dirección dentro de la planificación según Martínez (2016)

Indica que dirigir es estar consciente de hacia donde se quiere llegar: ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer? Y ¿Por qué se va a hacer? Para dirigir se recomienda usar una estrategia apoyada en la experiencia de los conocimientos, mediante el empleo del sentido común,

con iniciativa y creatividad; además, es preciso que se esa estrategia se generen tácticas basadas en una excelente habilidad para evaluar cualquier situación y así reconocer y comprender las causas y los efectos de lo que pasa alrededor de quien dirige. (pág. 97)

Marcò, Loguzzo & Fedi (2016) en su investigación expone que:

Las funciones previas, planeación y organización, hacían referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. (pág. 45)

Dirección radica principalmente en encaminar a los miembros de la organización al logro de los objetivos propuestos, esta delega autoridad para asegurar los resultados esperados, motivando al personal para que realice de mejor manera sus actividades, coordinando esfuerzos, eliminando conflictos y sobre todo estimula a la innovación.

### **1.4.2.5. Control**

En el control se evalúan los resultados obtenidos de acuerdo (Blandez, 2014):

Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción. (pág. 81)

Otros autores manifiestan que:

El control se puede definir como el proceso de vigilar que las actividades se estén cumpliendo como fueron planificadas, corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó, ya que no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño con la norma deseada. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. (Sánchez, 2014, pág. 102)

El control es un método donde las personas encargadas o líderes de la organización van a ir evidenciando cada una de las actividades o procesos que se realizan dentro de un marco empresarial. El control también ayudará a la compañía a cubrir necesidades y además solucionar los diversos problemas que se presenten dentro de la organización.

## **1.2.5. Recursos**

### **1.2.5.1. Recursos materiales**

Según Luna (2015) en su investigación indica que:

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa. La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada área orgánica de la empresa según se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas de incrementar la eficiencia y eficacia en todas sus operaciones. Ejemplos son las instalaciones que las forman como son: los edificios, almacenes, oficinas, terrenos, plantas de fabricación, etcétera. Equipos como: maquinaria, herramientas, equipo de transporte, equipo de producción, etcétera. Materiales que pueden ser materias primas, materiales directos o indirectos, productos en proceso, productos, terminados, etcétera. Los recursos materiales mencionados deben planearse correctamente,

analizarse, supervisarse, almacenarse y aplicar un control de inventarios.  
(pág. 103)

Los recursos materiales son todos los bienes notorios con los que cuenta la compañía los mismos que nos ayudan a conseguir un objetivo dentro del mercado. Existen diversos tipos de recursos materiales como: la materia prima, instalaciones, terrenos, equipos, muebles de oficina, gracias a estos recursos la empresa puede procesar sus productos u ofrecer sus servicios, dependiendo de la actividad a la que se dedique.

#### **1.2.5.2. Recursos humanos**

Rueda & Reyes (2016) en su investigación nos manifiestan que:

El inicio será por los Recursos Humanos (RRHH) integrados por todas las personas que componen la organización, sin distinción del nivel jerárquico que ocupen. Constituyen el único recurso vivo, pensante y capaz de utilizar adecuadamente (o no) los demás recursos. (pág. 16)

Los recursos humanos engloban los diversos departamentos existentes en relación con las personas que trabajan en ella. Esto se da desde el reclutamiento, selección, contratación, formación, nóminas y despidos. Los recursos humanos son necesarios para cualquier empresa que necesita crecer en el mercado, tiene que

contratar los mejores trabajadores para cada puesto o ayudar a las personas que trabajen en ella para que la empresa siga desarrollándose, creciéndose y formándose.

### **1.2.5.3. Recurso financiero**

Luna (2015) manifiesta que:

Los recursos financieros son elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, necesarios para la administración de toda la empresa. La administración de recursos financieros incluye un control presupuestal y significa llevar a cabo, la función de tesorería, es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar controladas por el presupuesto. Las finanzas coordinan y se refieren a los aspectos monetarios de la empresa. (pág. 103)

Los recursos financieros son todos los activos que tienen cierto grado de liquidez para la compañía.

### **1.2.5.4. Recurso Tecnológico**

Los recursos tecnológicos ayudan a las empresas a cumplir sus objetivos, estos recursos por lo general son tangibles, como computadoras, impresoras, etc. O

intangibles como los sistemas operativos o una aplicación virtual, tal como lo manifiesta (Luna G. A., 2015) “los recursos tecnológicos son aquellos modelos o herramientas en la coordinación de los otros recursos, ejemplos de estos recursos son:

- Sistema de comercialización, de finanzas, de administración y de producción
- Fórmulas, métodos, modelos, etcétera.
- Técnicas analísticas, técnica para la formulación de presupuesto, estimación de posibilidades, técnicas para programación cronológica, entre otras.” (pág. 103)

Los recursos tecnológicos son aquellos medios que implican el uso de tecnología para que se lleve a cabo el propósito que tenga la compañía. En el mercado actual los recursos tecnológicos se han convertido de gran utilidad, debido a que la tecnología ha llegado a formar parte de la vida cotidiana, ya que permite realizar una gran variedad de tareas sin la necesidad de utilizar numerosa mano de obra.

## **1.2.6. Desarrollo organizacional**

### **1.2.6.1. Liderazgo**

El liderazgo es la habilidad que tienen ciertos individuos para inspirar o guiar a las personas y obtener de ellas un máximo rendimiento tal como lo manifiesta el

autor Tracy (2015) “el liderazgo es la capacidad de provocar n rendimiento extraordinario en gente normal y corriente. El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores” (pág. 2).

Otros autores manifiestan que:

El o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. (Zuzuma, 2014, pág. 6)

El líder es aquel individuo que posee la habilidad de influir por su forma de actuar o de pensar en una o varias personas, logrando que ese equipo desarrolle sus actividades con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos. También se puede distinguir a un líder por tener la capacidad de tomar la iniciativa.

### **1.2.6.2. Clima Organizacional**

De acuerdo a la investigación realizada por Uribe (2014) manifiesta que:

Existen numerosas escalas para medir el clima organizacional, entre las cuales destacan las escalas de medición del clima organizacional a partir

del enfoque subjetivo; es decir, aquél basado en las percepciones que los miembros de una organización se formulan acerca de determinadas características organizacionales, sus miembros y la interacción entre ambos. (Uribe, 2014, pág. 42)

Además, otros autores describen que:

En su estudio manifiesta: el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente, por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, en ese sentido, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (Ascarza, 2017, pág. 31)

El clima organizacional se basa en el ambiente provocado por diferentes factores emocionales de los miembros de un departamento, este a su vez tiene un impacto positivo o negativo.

### **1.2.6.3. Motivación laboral**

En la investigación realizada por Robbins & Coulter (2014) nos indican que:

Empecemos señalando lo que no es motivación. ¿Por qué? Porque, de manera incorrecta, muchas personas consideran que la motivación es un

rasgo personal, es decir, piensan que algunos individuos están motivados y otros no. Lo que sabemos acerca de la motivación nos indica que no podemos etiquetar a las personas de esa forma, ya que los individuos poseen un impulso motivacional diferente y su motivación general varía de una situación a otra. Por ejemplo, es probable que usted se sienta más motivado en algunas clases que en otras. La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. (pág. 506)

La motivación laboral es la capacidad que tienen las organizaciones para mantener y promover un impulso positivo en sus empleados en todas las actividades que se realizan en la empresa, consiguiendo el máximo rendimiento y lograr así los objetivos empresariales que tenga la organización. Sin embargo, el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores culturales.

### **1.3. Fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales**

#### **1.3.1. Fundamentos filosóficos**

Con relación a los fundamentos filosóficos, existen diversas definiciones expresadas por los pioneros en la temática de estudio como es el caso de (Mintzberg, Henry & Quinn, James, 1993) que indica que la estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones realizadas”.

Las estrategias organizacionales basadas en el sentido de que la gestión administrativa se convierte en una dimensión específica de desempeño, hacen referencia a la capacidad que tiene las empresas o compañías en responder de manera rápida y directa a las necesidades que demanda el mercado actual.

La gestión administrativa de acuerdo al pionero en el campo, o más conocido como el padre de la administración “Frederick Winslow Taylor” en su obra “Principios de la administración”, fue quien investigó temas relacionados a la complejidad existente en el proceso productivo que caracterizaban a las empresas a finales del siglo XIX, y a principios del siglo XX, manifestando que: “el objetivo principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1911).

De acuerdo a varios criterios de autores referentes al tema de investigación, las estrategias organizacionales se consideran como el proceso de relacionar las metas que tiene la organización, por ende, se determinan políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, además se establecen métodos necesarios para asegurar que las políticas y programas se cumplan.

En conclusión, el pensamiento filosófico de las ciencias administrativas está basado en guiar, orientar y conducir las acciones que se ejecuten en la compañía,

hacia la mejora continua en la gestión empresarial dentro del ámbito de la prestación de servicio de transporte interprovincial.

### **1.3.2. Fundamentos sociales**

La compañía LIBERPESA S.A. con la finalidad de generar una ventaja competitiva propone en su gestión temas relacionados con la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente y la calidad en sus servicios.

Como resultado de la preocupación por comunidad, al observar la necesidad de movilización desde la Provincia de Santa Elena hasta el Guayas y viceversa, es como los miembros de la compañía LIBERPESA S.A. ponen al servicio de la comunidad sus unidades para satisfacer a estos requerimientos y no se limita solo a esto, sino que también es generador de diversas fuentes de empleo y desarrollo económico.

### **1.3.3. Fundamentos psicológicos**

El incremento de la población da como resultado el crecimiento arquitectónico y esto provoca que existan distancias relativas entre centros de abasto, escuelas, y lugares de trabajo, originando la necesidad de que las personas pasen periodos de tiempo en actividades de transportación. El amplio uso de un automotor genera muchos gastos por ende la mayoría de personas utilizan el transporte público para movilizarse de un lugar a otro.

La propuesta que mantiene la compañía LIBERPESA S.A. en relación a la contaminación ambiental, obliga a los socios a renovar sus unidades en un periodo de 4 años, es decir, que la vida útil de un autobús no es de 5 años como lo determina las normativas del país, ya que mediante estos cambios buscan cumplir con las expectativas del cliente en la prestación de servicio de transporte interprovincial.

#### **1.3.4. Fundamentos legales**

La compañía de Transporte LIBERPESA S.A de la provincia de Santa Elena representada por los Sres. Nelson Paredes Sánchez y Mario Arias Aldaz en su calidad de presidente y Gerente General respectivamente los mismos que constan en los nombramientos respectivos de la compañía, se rige a normativas del país respecto a la movilidad y transporte las cuales constan en la Constitución de la Republica, en el plan de desarrollo 2017-2021 toda una vida, el código orgánico organización autonomía descentralización territorial así como también en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial,

#### **Constitución de la república del ecuador (2008)**

##### **Sección xxi – transporte**

En la Asamblea Nacional Constituyente (2008) en la sección del transporte en su artículo 394 nos indica:

**Art. 394.-** El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

**Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización  
(2010)**

Por otra parte, los municipios cantonales (2010) en competencia al tránsito y transporte terrestre establecen que:

**Art. 130.-** *Ejercicio de la competencia de tránsito y transporte.* -El ejercicio de la competencia de tránsito y transporte, en el marco del plan de ordenamiento territorial de cada circunscripción, se desarrollará de la siguiente forma:

A los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal.

La rectoría general del sistema nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial corresponderá al Ministerio del ramo, que se ejecuta a través del organismo técnico nacional de la materia.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales definirán en su cantón el modelo de gestión de la competencia de tránsito y transporte público, de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión a los organismos que venían ejerciendo esta competencia antes de la vigencia de este Código. Los gobiernos autónomos descentralizados regionales tienen la responsabilidad de planificar, regular y controlar el tránsito y transporte regional; y el cantonal, en tanto no lo asuman los municipios.

### **Ley orgánica de transporte terrestre tránsito y seguridad vial (2008)**

En la ley orgánica del transporte (2008) en sus artículos 3, 5, 54 y 77 establece:

**Art. 3.-** El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

**Art. 5.-** El Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales y el estricto cumplimiento del aseguramiento social.

## **Título II**

## **De los servicios de transporte**

### **Capítulo I**

#### **De las clases de servicios de transporte terrestre**

**Art. 54.-** La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores, adolescentes, niñas y niños;
- b) La eficiencia en la prestación del servicio;
- c) La protección ambiental; y,
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular

### **Capítulo II**

#### **Del régimen administrativo**

##### **Sección I**

#### **De las operadoras del transporte terrestre**

**Art. 77.-** Constituye una operadora de transporte terrestre, toda persona jurídica, sea cooperativa o compañía, que, habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley, su Reglamento y demás normativa aplicable, haya obtenido legalmente el título habilitante para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquiera de sus clases y tipos.

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1. Tipo de investigación.**

Para desarrollar la investigación “Estrategias organizacionales para mejorar la gestión administrativa de la compañía LIBERPESA S.A provincia de Santa Elena del año 2018”, se consideró un enfoque cuantitativo y cualitativo, fundamentado en una investigación exploratoria-descriptiva, los cuales aportarán al cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **Investigación exploratoria-descriptiva**

Para este presente estudio se utilizó el tipo de investigación exploratoria-descriptiva, debido a que permite recolectar información sobre las variables a investigar y comprobar cómo afectan en el problema central mediante la utilización de instrumentos tales como entrevistas a expertos, encuestas y la investigación de campo, con la finalidad de conocer cómo se está manejando la gestión administrativa en la compañía LIBERPESA S.A.

#### **Investigación Cualitativa**

Ésta investigación permitió conocer datos descriptivos que se obtuvo por medio de las entrevistas realizada a las autoridades correspondientes de la compañía

LIBERPESA S.A., esta información servirá obtener conclusiones de los hechos y sucesos de la compañía.

### **Investigación Cuantitativa**

Con este tipo de investigación se pudo examinar los datos numéricos determinados mediante la aplicación de las encuestas realizadas a los empleados de la compañía como también a sus clientes que demanda los servicios de transporte de pasajeros interprovincial que ofrece la compañía y posteriormente se realizó un análisis estadístico sobre los datos recolectados.

## **2.2. Métodos de Investigación**

### **Método inductivo**

Este método permitió estudiar los fenómenos o problemas que existen en el ámbito de cómo se está llevando la administración y el direccionamiento de la compañía a la prestación de este servicio del transporte público interprovincial. Además, este método mostró evidencias que dan veracidad al problema principal, logrando así conocer las causas y efectos de la investigación realizada en la compañía LIBERPESA S.A.

Entonces el proceso que se utilizó, por medio del método inductivo fue iniciar una observación directa, analizar la situación y registrarla. Después de una serie de procedimientos se llevará a cabo la clasificación de la información recolectada,

con la finalidad de establecer patrones que determinen las ventajas, desventajas, oportunidades de la compañía para inferir en el problema planteado.

### **Método deductivo**

Mediante este método se analizó el comportamiento del mercado actual en el ámbito de la prestación de servicio de transporte público interprovincial y adaptarlos al objeto de estudio, con la finalidad de conocer las exigencias de los clientes, obteniendo conclusiones lógicas que sirva como aporte a esta investigación.

### **Métodos Empíricos**

#### **Investigación Bibliográfica**

Este tipo de investigación permitió comparar, conocer, deducir y profundizar, diferentes enfoques, conceptualizaciones, teorías y criterios de diversos escritores sobre un tema determinado tomando en cuenta libros, documentos, publicaciones y revistas. Así como también la documentación de la compañía, es decir, se puede explorar los archivos históricos y actuales, tales como: cartas, oficios, expedientes, currículos.

#### **Investigación de Campo**

La investigación de campo se realizó dentro de la compañía LIBERPESA S.A. esto permitió evaluar el tipo de gestión que se realiza en cada departamento, el

desenvolvimiento del personal y el desarrollo de las actividades en el mismo, considerando las diferentes actividades que se realizan.

## **2.3. Diseño del muestreo**

### **2.3.1. Población**

La población es la totalidad del fenómeno que se va a investigar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos del estudio.

Esta investigación está dirigido a los clientes que tiene la compañía LIBERPESA S.A. se dedica a la prestación de servicio de transporte público interprovinciales además en este estudio se tomó en consideración a las autoridades, empleados, chóferes y oficiales con que cuenta la compañía como se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla 1 Población**

| <b>MES</b> | <b>SANTA ELENA</b> | <b>GUAYAQUIL</b> | <b>TOTAL PASAJEROS</b> |
|------------|--------------------|------------------|------------------------|
| <b>1</b>   | 57136              | 42795            | 99931                  |
| <b>2</b>   | 57894              | 48718            | 106612                 |
| <b>3</b>   | 66835              | 60785            | 127620                 |
| <b>4</b>   | 63734              | 50211            | 113945                 |
| <b>5</b>   | 49346              | 39316            | 88662                  |
| <b>6</b>   | 46018              | 38809            | 84827                  |
| <b>7</b>   | 47332              | 38004            | 85336                  |
| <b>8</b>   | 49979              | 40930            | 90909                  |

|           |               |               |                |
|-----------|---------------|---------------|----------------|
| <b>9</b>  | 50493         | 40201         | 90694          |
| <b>10</b> | 44387         | 34945         | 79332          |
| <b>11</b> | 47929         | 37037         | 84966          |
| <b>12</b> | 49961         | 43557         | 93518          |
|           | <b>631044</b> | <b>515308</b> | <b>1146352</b> |

Fuente: Compañía LIBERPESA S.A

### 2.3.2. Muestra

De la población determinada, se tomó en consideración la entrevista a los miembros directivos y a los socios de la compañía, y para las encuestas se tomó en cuenta a los clientes, empleados, choferes y oficiales de la misma, finalmente se considera extraer la muestra aplicando la siguiente fórmula:

#### Muestra del Cantón Santa Elena

**Muestreo:** Probabilístico

**Tipo:** Aleatorio simple

**Población:** Dispersa- Grande- finita

**Muestreo final:** 113

**Fórmula:**

$$n = \frac{Nz^2PQ}{d^2(N - 1) + z^2PQ}$$

**Simbología:**

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>N: TAMAÑO DE LA MUESTRA</b> | <b>?</b>   |
| <b>P= PROPORCIÓN (SI)</b>      | <b>92%</b> |
| <b>Q= PROPORCIÓN (NO)</b>      | <b>8%</b>  |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>N= TOTAL DE LA POBLACIÓN</b> | 1`146,352 |
| <b>z<sup>2</sup>=VECES DEL</b>  | 95%       |
| <b>d<sup>2</sup>= ERROR</b>     | 5%        |

$$n = \frac{1`146,352 (1.96)^2 * 0.92 * 0.08}{0.05^2(1`146,352 - 1) + 1.96^2 * 0.92 * 0.08}$$

$$n = \frac{1`146,352 * 3,8416 * 0.92 * 0.08}{0,0025(1`146,351) + 3,8416 * 0.92 * 0.08}$$

$$n = \frac{324121,5821}{2866,160242}$$

$$n = 113,0856459 = 113$$

Una vez que se desarrolla y se aplica la fórmula de la muestra tomando en cuenta el total de la población o universo se tiene como referencia aplicar a 113 personas, las mismas que van a estar dirigidas a quienes cumplan con los requisitos de la investigación.

## 2.4. Diseño de recolección de datos

### Entrevistas

Las entrevistas tienen como propósito indagar sobre los aspectos fundamentales acerca de cómo se está llevando a cabo actualmente la gestión administrativa en la compañía, estas entrevistas fueron dirigidas al Gerente General y al Presidente

Ejecutivo de la Compañía LIBERPESA S.A., debido a que son las personas expertas en el tema, con el fin de conocer sus criterio.

**Tabla 2 Muestra entrevistas**

| <b>COMPOSICIÓN</b> | <b>INSTRUMENTO</b> | <b>MUESTRA</b> |
|--------------------|--------------------|----------------|
| Gerente            | ENTREVISTAS        | 1              |
| Presidente         |                    | 1              |
| <b>TOTAL</b>       |                    | <b>2</b>       |

**Fuente:** Compañía LIBERPESA S.A

### **Encuestas**

Las encuestas estuvieron dirigidas a las personas que viajan constantemente en las unidades de transporte de la compañía. Además, se tomó en cuenta a los colaboradores que tienen la compañía, para conocer su punto de vista acerca del proceso de las estrategias organizacionales.

**Tabla 3 Muestra encuestas**

| <b>COMPOSICIÓN</b> | <b>INSTRUMENTO</b> | <b>MUESTRA</b> |
|--------------------|--------------------|----------------|
| Administrativo     | ENCUESTAS          | 8              |
| Jefe de ruta       |                    | 2              |
| Conductores        |                    | 49             |
| Oficiales          |                    | 36             |
| Clientes           |                    | 113            |
| <b>TOTAL</b>       |                    |                |

**Fuente:** Compañía LIBERPESA S.A

Se pudo determinar que existen un total de 208 encuestas a realizar, las cuales están divididas en 95 encuestas para clientes internos y 113 encuestas para clientes externos.

## **CAPÍTULO III.**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis de datos.**

##### **3.1.1. Análisis de entrevistas a expertos.**

Este instrumento va dirigido al Tlgo. Adm. Mario Arias y al Ab. Nelson Paredes, en representación de Gerente General y Presidente de la compañía LIBERPESA S.A.

#### **1. ¿Actualmente la compañía aplica estrategias organizacionales?**

Actualmente aplica estrategias tales como capacitación, charlas y seminarios a los empleados, tanto como para choferes, oficiales y para el área administrativa según lo manifestado por el gerente y presidente de la compañía, además indicaron que en el ámbito de la imagen corporativa si se han descuidado un poco ya que ellos nunca han actualizado su misión y visión, las mismas que constan en su página web.

#### **2. ¿Considera usted que al mejorar las estrategias organizacionales se conseguirán beneficios dentro de la organización?**

La propuesta de mejorar las estrategias organizacionales en la compañía si les parece muy beneficiosa para ellos, ya que por medio de éstas podrán dar a conocer a la ciudadanía, a sus usuarios las bondades y servicios que la compañía brinda.

#### **3. ¿La compañía ha realizado un análisis FODA?**

Actualmente la compañía no ha realizado un análisis situacional en el mercado.

**4. ¿Qué factores internos y externos considera usted que la compañía ha utilizado y/o utiliza para el cumplimiento de los objetivos de la organización?**

Uno de los objetivos principales que tiene la compañía es poder mantenerse y superar la posición actual que tienen en el mercado, los factores que consideran importante para lograr esto es renovar en un periodo de 5 años la flota vehicular o el parque automotor, además se está realizando un test de personalidad a todo el personal para ver quien en verdad está capacitado y puedan realizar mejor su trabajo.

Cabe recalcar también que la compañía ha implementado un tope de velocidad en los autobuses para que estos no sobrepasen los límites de velocidad que se rigen en la agencia nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

**5. ¿Existen políticas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la compañía?**

La compañía no cuenta con políticas, pero si cuenta con un reglamento interno que rige para todo el personal de la compañía.

**6. ¿Considera usted que se han utilizado eficientemente los recursos de la compañía?**

Según lo manifestado por los expertos si se están usando correctamente, debido a que el ahorro que se logra por la compañía se los invierte en nuevos proyectos y en su estudio de factibilidad, todos los proyectos que se han propuesto se han cumplido satisfactoriamente.

**7. ¿Cómo considera usted a la gestión administrativa que se desarrolla en la compañía de transporte LIBERPESA S.A.?**

Consideran a la administración actual eficientemente ya que las administraciones anteriores se cambiaban en un período corto y esta administración es la más larga que ha tenido la compañía cumpliendo actualmente 18 años.

**8. ¿La compañía para el desarrollo de sus actividades implementa adecuadamente los procesos administrativos?**

Los directivos aseguraron que el éxito que está alcanzando la compañía en estos últimos años es debido a que en las diferentes actividades que se desarrollan se realizan con un eficiente proceso administrativo, asignando funciones y actividades a los subordinados, se los motiva, se los orienta y se comunica al personal, además se controlan las actividades para posteriormente realizar correcciones en el desempeño de los colaboradores.

**9. ¿La Compañía implementa valor agregado frente a las demás cooperativas de transporte de pasajeros interprovincial existentes en la provincia?**

El principal valor agregado que ofrece la compañía y que la hace diferente a la competencia es la atención y el buen trato al cliente, el buen aseo de las unidades de transporte, además la tecnología que ofrece es relativamente importante en el mercado competitivo.

**10. ¿De qué manera cree usted que se tomaría en cuenta la opinión de los socios frente a la propuesta de aplicar estrategias organizacionales dentro de la compañía?**

La opinión de los socios según el gerente de la compañía frente a esta propuesta no es de mucha relevancia, debido a que son pocos los socios que aportan con ideas o críticas constructivas en la compañía.

### 3.1.2. Análisis de encuestas a clientes internos de la compañía LIBERPESA S.A.

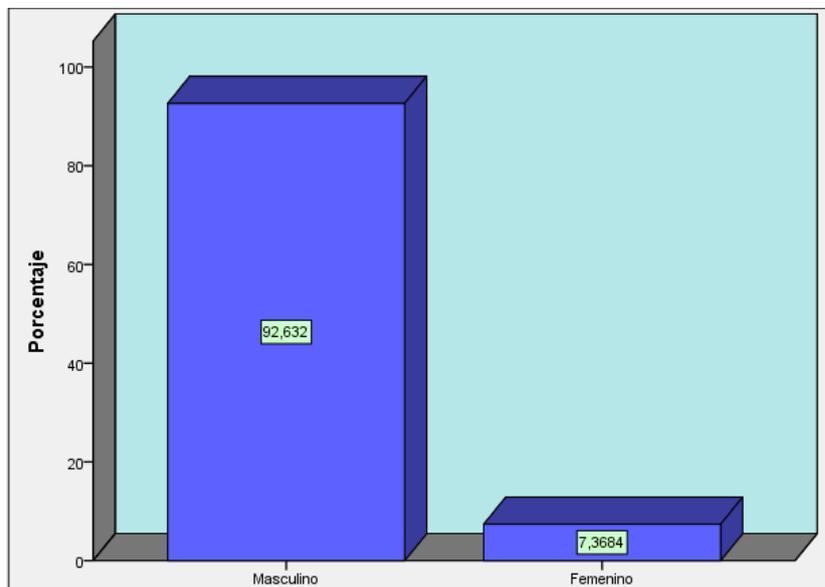
#### a.- Género

Tabla 4 Género

|         |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Masculino | 88         | 92,6       | 92,6                 |
|         | Femenino  | 7          | 7,4        | 100,0                |
|         | Total     | 95         | 100,0      |                      |

Fuente: empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Gráfico 1 Género



Fuente: empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Se demuestra que en su mayoría los encuestados fueron de género masculino y esto se debe a que las actividades de transporte necesitan de la fuerza física integrando funciones como choferes, oficiales y jefes de ruta, mientras que el personal femenino se encuentra laborando dentro de oficina y en boletería, para asegurar la comodidad de cada uno dentro de su área respectiva.

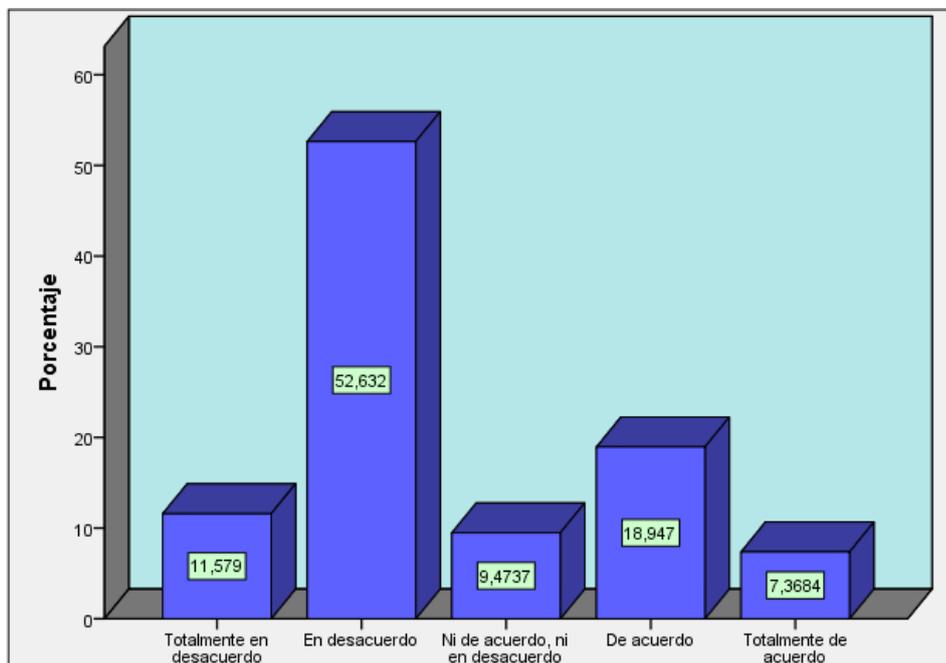
**1.- ¿El plan estratégico vigente en la compañía es conocido por todos sus integrantes?**

**Tabla 5 Plan estratégico es conocido**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 11         | 11,6       | 11,6                 |
|         | En desacuerdo                   | 50         | 52,6       | 64,2                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 9          | 9,5        | 73,7                 |
|         | De acuerdo                      | 18         | 18,9       | 92,6                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 7          | 7,4        | 100,0                |
| Total   |                                 | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A

**Gráfico 2 Plan estratégico es conocido**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

El personal de la compañía hizo mención de que se encuentra totalmente en desacuerdo ya que no conocen el mismo. El resultado determinó que a pesar de que existe, no es difundido, así como también los colaboradores no se preocupan por conocer el mismo.

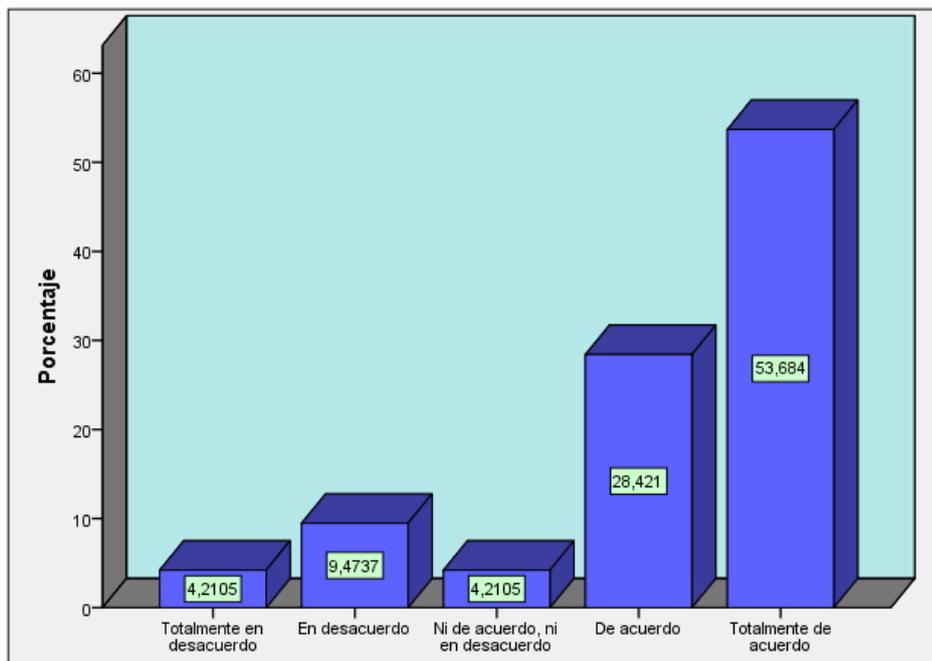
**2.- ¿Considera usted necesario actualizar el plan estratégico vigente en la compañía?**

**Tabla 6 Actualizar el plan estratégico vigente**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 4          | 4,2        | 4,2                  |
|         | En desacuerdo                   | 9          | 9,5        | 13,7                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4          | 4,2        | 17,9                 |
|         | De acuerdo                      | 27         | 28,4       | 46,3                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 51         | 53,7       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 3 Actualizar el plan estratégico vigente**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de encuestados están totalmente de acuerdo a que se actualice el plan estratégico vigente en la compañía, aportando de manera positiva a esta interrogante. Se cuenta con porcentaje que están de acuerdo actualizar el mismo, lo que se puede analizar es que si se aplican nuevas estrategias en la compañía se conseguirán beneficios empresariales y por ende más bonos para sus empleados.

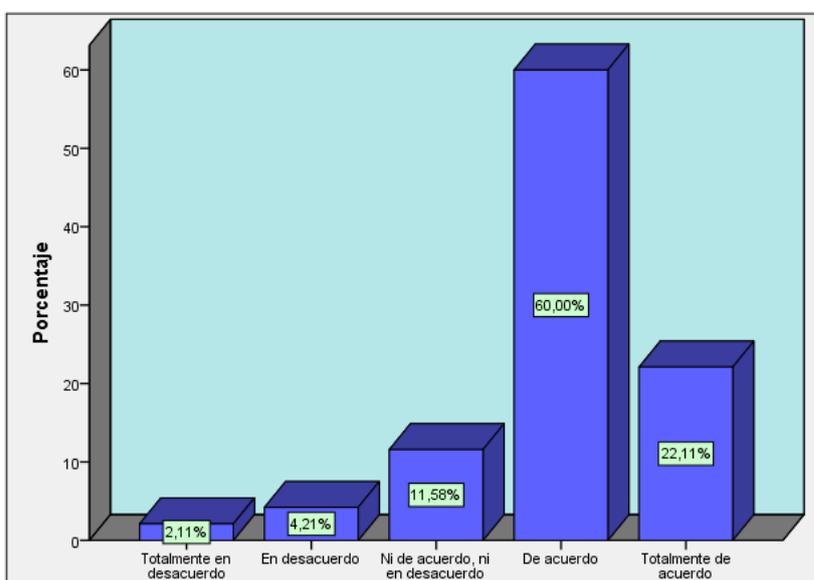
**3.- ¿Considera usted que la compañía debe realizar un diagnóstico situacional para predecir su futuro?**

**Tabla 7 Diagnóstico situacional**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 2          | 2,1        | 2,1                  |
|         | En desacuerdo                   | 4          | 4,2        | 6,3                  |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11         | 11,6       | 17,9                 |
|         | De acuerdo                      | 57         | 60,0       | 77,9                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 21         | 22,1       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 4 ¿Considera usted que la compañía debe realizar un diagnóstico situacional para predecir su futuro?**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Existe un alto número de encuestados que indican que sería factible para la compañía realizar un diagnóstico situacional, una pequeña cantidad de personas están totalmente en desacuerdo en realizar este estudio; en conclusión, la aplicación de un estudio FODA dará la apertura de identificar oportunidades de mejora y fortalecer el cumplimiento de las metas propuestas, para así ser capaces de enfrentarse a los cambios que susciten a futuro.

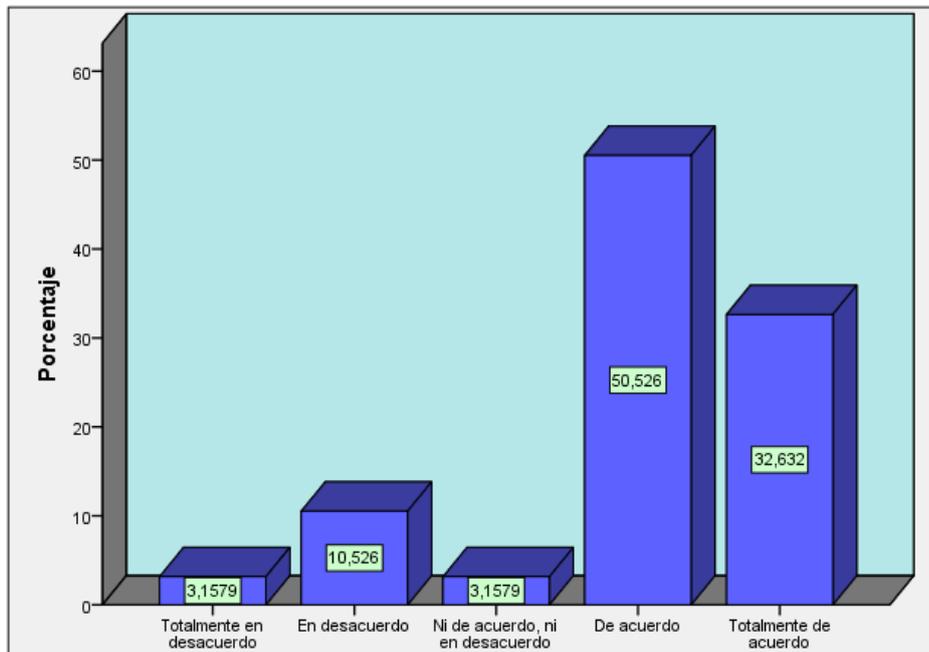
**4.- ¿Cree usted necesario el desarrollo de nuevos proyectos y asignación de presupuestos para innovaciones en cuanto a servicios y procesos?**

**Tabla 8 Desarrollo de nuevos proyectos y asignación de presupuestos**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 3          | 3,2        | 3,2                  |
|         | En desacuerdo                   | 10         | 10,5       | 13,7                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3          | 3,2        | 16,8                 |
|         | De acuerdo                      | 48         | 50,5       | 67,4                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 31         | 32,6       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 5 Desarrollo de nuevos proyectos y asignación de presupuestos**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

El mayor porcentaje indicaron que están de acuerdo a que se asignen presupuesto para el desarrollo de nuevos proyectos, una menor cantidad de los encuestados están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; es decir, que es factible para ellos que la compañía realice nuevos proyectos y asignar nuevos presupuestos, cumpliendo con las principales necesidades que surgen en el mercado de la mano de la tecnología y de la innovación.

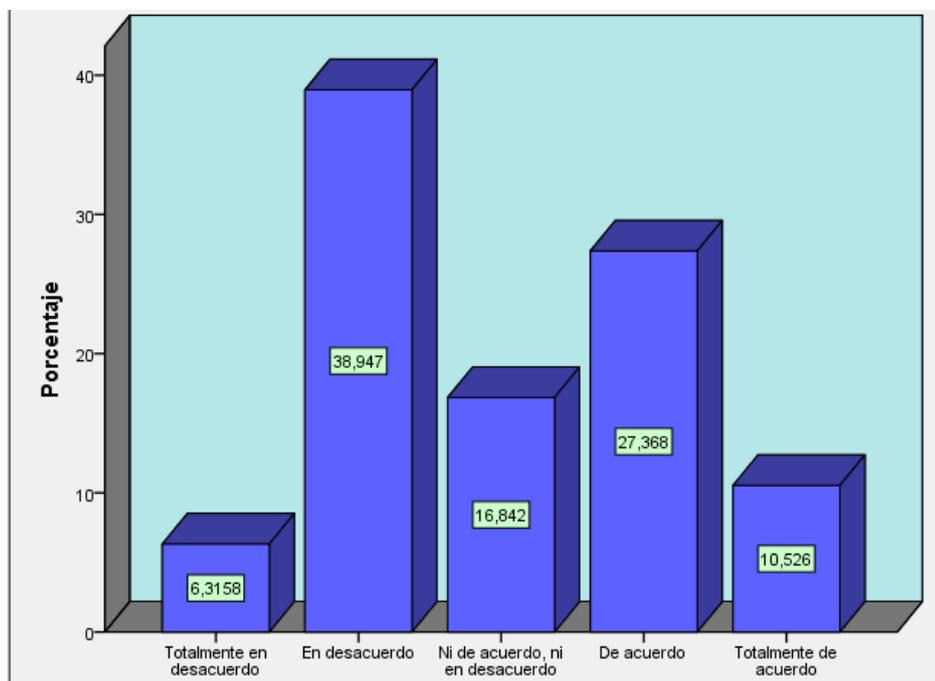
**5.- ¿Cree usted que la gestión administrativa de la compañía es eficiente?**

**Tabla 9 Gestión administrativa de la compañía**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 6          | 6,3        | 6,3                  |
|         | En desacuerdo                   | 37         | 38,9       | 45,3                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 16         | 16,8       | 62,1                 |
|         | De acuerdo                      | 26         | 27,4       | 89,5                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 10         | 10,5       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 6 Gestión administrativa de la compañía**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

La mayor parte del personal encuestados están en desacuerdo en aspectos de gestión administrativa, un mínimo porcentaje de los encuestados están totalmente de acuerdo, lo que se puede analizar es que la compañía no genera acciones administrativas correctamente.

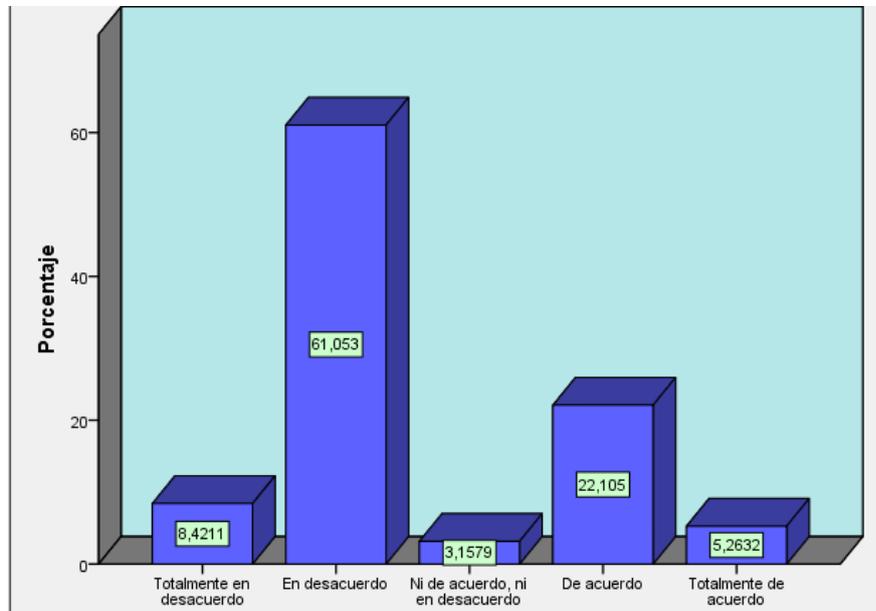
**6.- ¿Considera que al momento de tomar decisiones acerca del futuro de la empresa es necesaria la participación de todos los miembros de la compañía?**

**Tabla 10 Toma de decisiones**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 8          | 8,4        | 8,4                  |
|         | En desacuerdo                   | 58         | 61,1       | 69,5                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3          | 3,2        | 72,6                 |
|         | De acuerdo                      | 21         | 22,1       | 94,7                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 5          | 5,3        | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 7 Toma de decisiones**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Gran parte de los encuestados manifestaron que están en desacuerdo ya que la compañía no considera tan relevante la participación de los empleados en la toma de decisiones, determinado que los empleados lo único que hacen es regirse a las órdenes de las autoridades correspondientes, siendo así, que exista un reconocimiento de los criterios de todos los que desempeñan funciones dentro de la compañía y esto se debe a que ocurren cosas distintas en cada departamento.

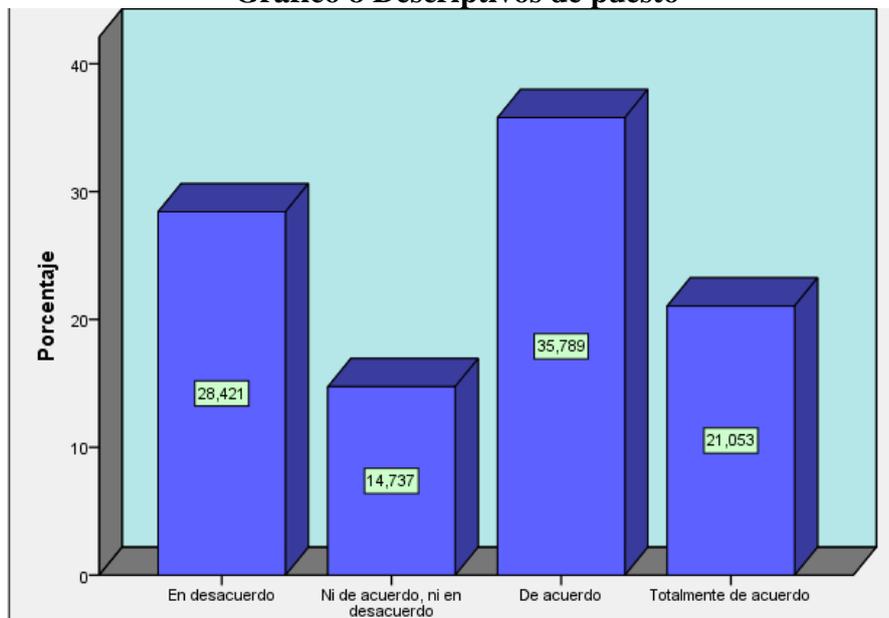
**7.- ¿Considera usted importante que la compañía implemente descriptivos de puestos para mejorar las actividades que desempeñe?**

**Tabla 11 La compañía ha mejorado en la administración**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | En desacuerdo                   | 27         | 28,4       | 28,4                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 14         | 14,7       | 43,2                 |
|         | De acuerdo                      | 34         | 35,8       | 78,9                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 20         | 21,1       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 8 Descriptivos de puesto**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

En su mayoría los encuestados consideran que si es necesario que la compañía implemente descriptivos de puestos para las diferentes áreas que se desempeñen en la compañía, un grupo también representativo están en desacuerdo en que se implemente estos descriptivos, estas opiniones de acuerdo a los porcentajes dan a concluir que los empleados si necesitan descriptivos de puestos para conocer cuáles son sus objetivos a alcanzar para desempeñar de mejor manera sus actividades logrando las metas propuestas.

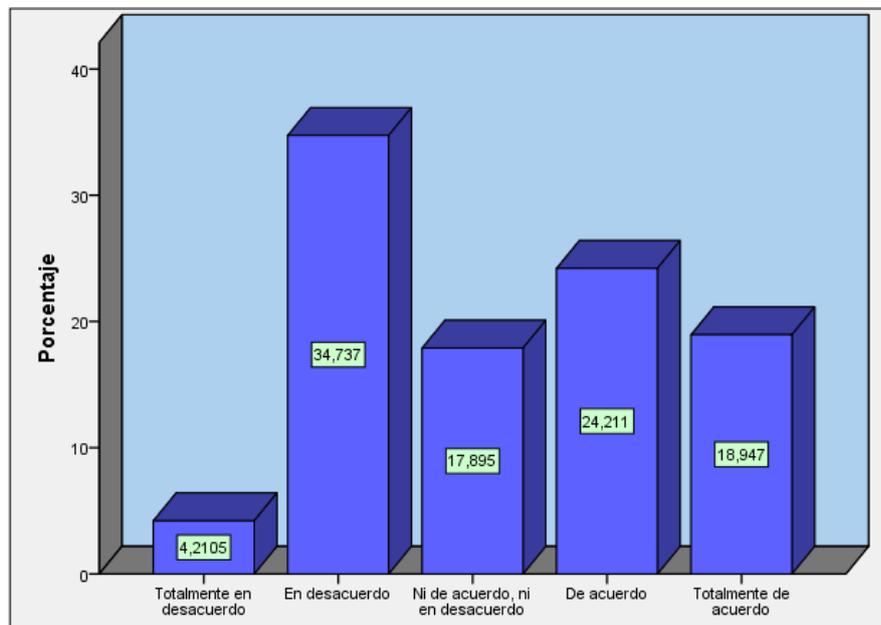
**8.- ¿Considera usted que los procesos de selección y reclutamiento de personal utilizado en la compañía son adecuados?**

**Tabla 12 Procesos de selección y reclutamiento**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 4          | 4,2        | 4,2                  |
|         | En desacuerdo                   | 33         | 34,7       | 38,9                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 17         | 17,9       | 56,8                 |
|         | De acuerdo                      | 23         | 24,2       | 81,1                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 18         | 18,9       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 9 Procesos de selección y reclutamiento**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

La mayor parte del personal encuestado indican estar en desacuerdo con el proceso de selección y reclutamiento utilizados en la compañía, además otro porcentaje representativo están de acuerdo con este proceso, lo que se puede interpretar es que para que sean seleccionados como miembros de la misma debe tener conocimiento de las actividades en las que se va a desempeñar, además las exigencias por parte de la compañía son relativamente altas, cabe recalcar que muchas de estas exigencias las pone la agencia nacional de tránsito.

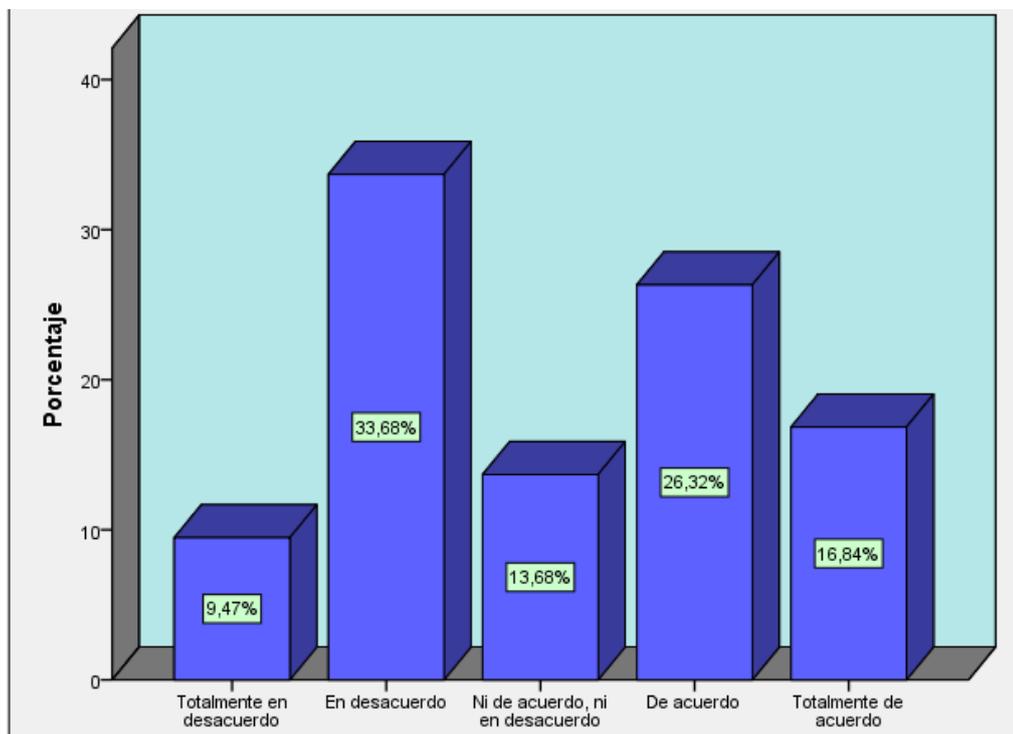
**9.- ¿Cree usted que se manejan correctamente los recursos de la compañía?**

**Tabla 13 Recursos de la compañía**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 9          | 9,5        | 9,5                  |
|         | En desacuerdo                   | 32         | 33,7       | 43,2                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13         | 13,7       | 56,8                 |
|         | De acuerdo                      | 25         | 26,3       | 83,2                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 16         | 16,8       | 100,0                |
| Total   |                                 | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 10 Recursos de la compañía**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

La mayor cantidad de los encuestados consideran que no se están manejando los recursos correctamente, un porcentaje considerable determinan que si se están manejando adecuadamente los recursos, se llega a la conclusión que por el mal manejo de los recursos la compañía no posee muchos bienes.

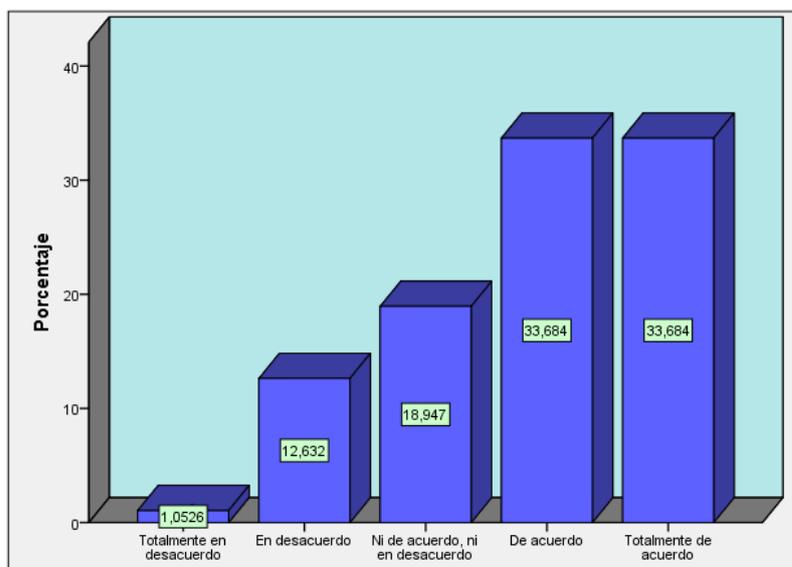
**10.- ¿Considera usted que la directiva de la compañía necesita recibir capacitación para mejorar su administración?**

**Tabla 14 Recibir capacitación para mejorar su administración**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 1          | 1,1        | 1,1                  |
|         | En desacuerdo                   | 12         | 12,6       | 13,7                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 18         | 18,9       | 32,6                 |
|         | De acuerdo                      | 32         | 33,7       | 66,3                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 32         | 33,7       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 11 Recibir capacitación para mejorar su administración**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Gran parte de la organización considera que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se deberían recibir capacitaciones constantes para que la compañía mejore su administración, mientras que un número considerable están en desacuerdo que se reciba capacitaciones; en conclusión las capacitaciones ayudarán a que la compañía mejore su situación actual económica y por ende dar más beneficios a sus empleados, cabe recalcar que la agencia nacional de tránsito obliga a la compañía a capacitarse mínimo dos veces al año tanto a los choferes, oficiales y personal administrativo.

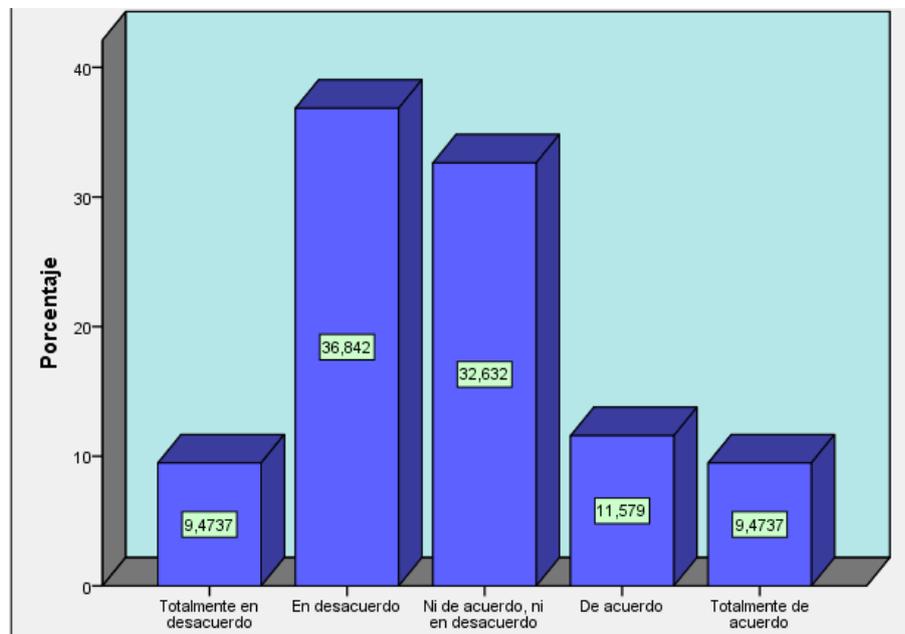
**11.- ¿Considera que los beneficios económicos que reciben los empleados de la compañía son adecuados?**

**Tabla 15 Beneficios económicos**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 9          | 9,5        | 9,5                  |
|         | En desacuerdo                   | 35         | 36,8       | 46,3                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 31         | 32,6       | 78,9                 |
|         | De acuerdo                      | 11         | 11,6       | 90,5                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 9          | 9,5        | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 12 Beneficios económicos**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

La mayor parte del personal encuestados manifestaron que los beneficios económicos que perciben por parte de la compañía no son los adecuados, mientras que una parte de ellos consideran que los beneficios que perciben por parte de la compañía son satisfactorio, lo que se considera que algunos empleados no están siendo bien remunerado, es decir, su paga les limita a mejorar su nivel de vida, además la compañía limita el acceso a préstamos a sus empleados, algo que no les parece beneficios.

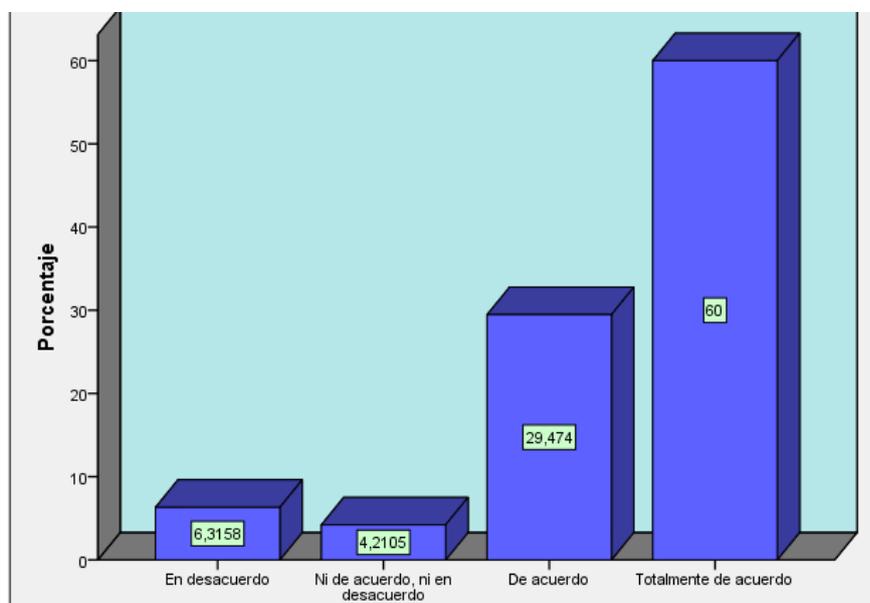
**12.- ¿Cree usted que la aplicación de nuevas estrategias organizacionales generara grandes beneficios para la compañía y la comunidad?**

**Tabla 16 Aplicación de nuevas estrategias organizacionales**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | En desacuerdo                   | 6          | 6,3        | 6,3                  |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4          | 4,2        | 10,5                 |
|         | De acuerdo                      | 28         | 29,5       | 40,0                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 57         | 60,0       | 100,0                |
|         | Total                           | 95         | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 13 Aplicación de nuevas estrategias organizacionales**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Los criterios de la mayor parte de los encuestados indican estar de acuerdo en que la aplicación de nuevas estrategias organizacionales generarán beneficios en la compañía y en la comunidad, un menor porcentaje manifiesta estar en desacuerdo en la ejecución de estas estrategias, lo que se concluye que es necesario que se apliquen nuevas estrategias ya que estas ayudarán de una u otra manera a que la compañía crezca de manera empresarial, además ayudarán a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

### 3.1.3. Análisis de encuesta dirigida a los clientes externos de la compañía LIBERPESA S.A.

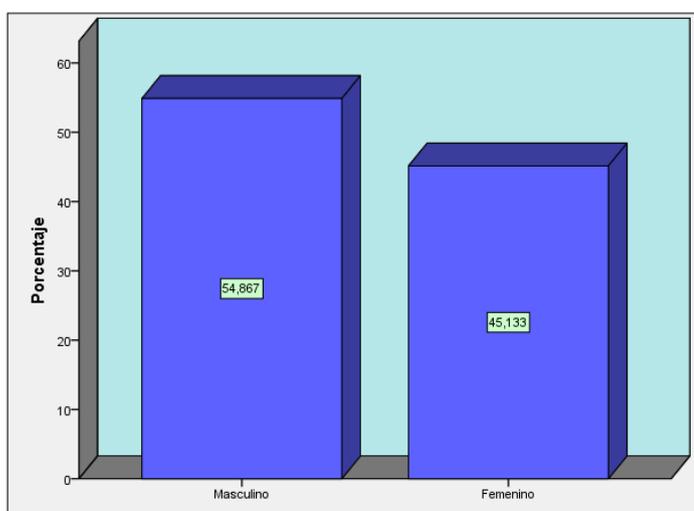
#### a.- Género

**Tabla 17 Género**

|         |           | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------|-----------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos | Masculino | 62                | 54,9              | 54,9                        |
|         | Femenino  | 51                | 45,1              | 100,0                       |
|         | Total     | 113               | 100,0             |                             |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 14 Género**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

Se demuestra que en su mayoría los encuestados fueron de género masculino y esto se debe a que las personas del género femenino en su mayoría andaban rápido y no tenían el tiempo necesario como para responder las encuestas, mientras el género masculino tenía más paciencia y predisposición al momento de responder las preguntas planteadas, además, cabe recalcar que en este género no hubo rechazo alguno al momento de preguntar si desearían responder dichas encuestas.

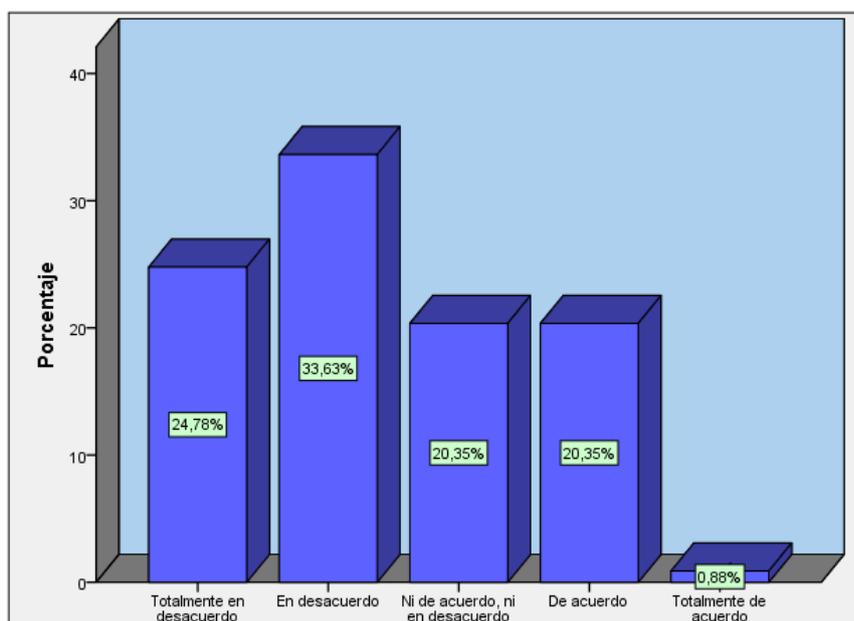
**1.- ¿Considera usted que el plan estratégico vigente en la compañía LIBERPESA S.A. es conocidos por sus clientes?**

**Tabla 18 El plan estratégico de la compañía**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 28         | 24,8       | 24,8                 |
|         | En desacuerdo                   | 38         | 33,6       | 58,4                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 23         | 20,4       | 78,8                 |
|         | De acuerdo                      | 23         | 20,4       | 99,1                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 1          | ,9         | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 15 El plan estratégico de la compañía es conocidos**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

Se pudo comprobar que la mayoría de los encuestados manifestaron desconocer sobre el plan estratégico, mientras que otros encuestados expresan que si conocen el plan estratégico vigente en la compañía, determinado que existe una inconformidad ya que nunca la compañía ha dado un folleto o una cartilla para conocer cuál es el direccionamiento de la compañía.

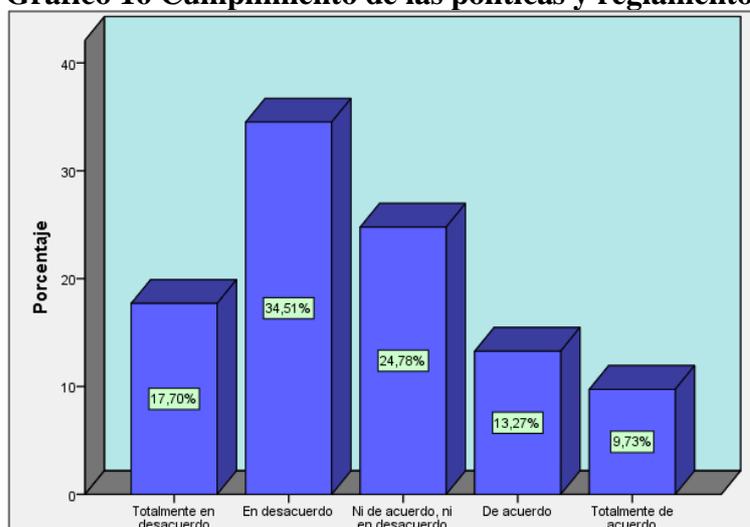
**2.- ¿Es perceptible para usted el cumplimiento de las políticas y reglamentos por parte de los empleados de la compañía LIBERPESA S.A.?**

**Tabla 19 Cumplimiento de las políticas y reglamentos**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 20         | 17,7       | 17,7                 |
|         | En desacuerdo                   | 39         | 34,5       | 52,2                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 28         | 24,8       | 77,0                 |
|         | De acuerdo                      | 15         | 13,3       | 90,3                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 11         | 9,7        | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 16 Cumplimiento de las políticas y reglamentos**



**Fuente:** empleados de la compañía LIBERPESA S.A.

Se pudo determinar que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo con el cumplimiento de las políticas y reglamentos por parte de los empleados de la compañía, otro porcentaje significativo manifestó que si es notable el cumplimiento de las mismas, determinado que la mayoría del personal de la compañía en cuanto a boleteros, choferes y oficiales no están cumpliendo con las políticas establecidas, esto se debe a que existen ciertas unidades que son de servicio directo recogen y dejan pasajeros en lugares no establecidos, también han notado que algunos choferes mientras manejan van hablando por teléfono.

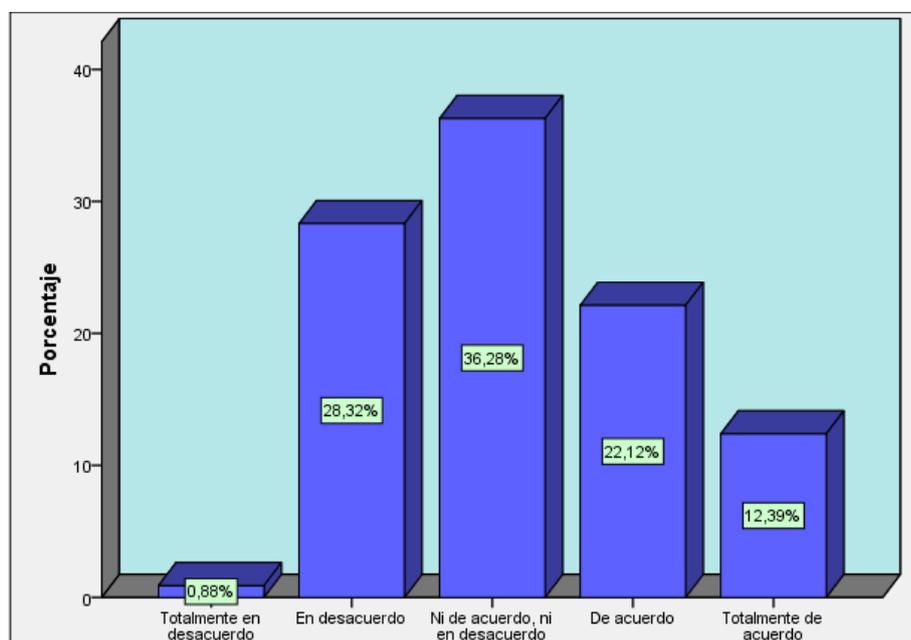
**3.- ¿Es de su satisfacción el trato ofrecido por el personal de la compañía LIBERPESA S.A.?**

**Tabla 20 Trato ofrecido por el personal de la compañía**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 1          | ,9         | ,9                   |
|         | En desacuerdo                   | 32         | 28,3       | 29,2                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 41         | 36,3       | 65,5                 |
|         | De acuerdo                      | 25         | 22,1       | 87,6                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 14         | 12,4       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 17 Trato ofrecido por el personal de la compañía**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

La mayoría de los encuestados expresaron que están en desacuerdo con el trato ofrecido por el personal del área de ventas, conductor y oficial, además hubieron encuestados que nos indicaron que están de acuerdo con el trato que han recibido, determinado por medio de estos porcentajes que la compañía debe otorgar más capacitaciones a su personal ya que en este tipo de actividad la buena atención hacia el usuario juega un papel significativo.

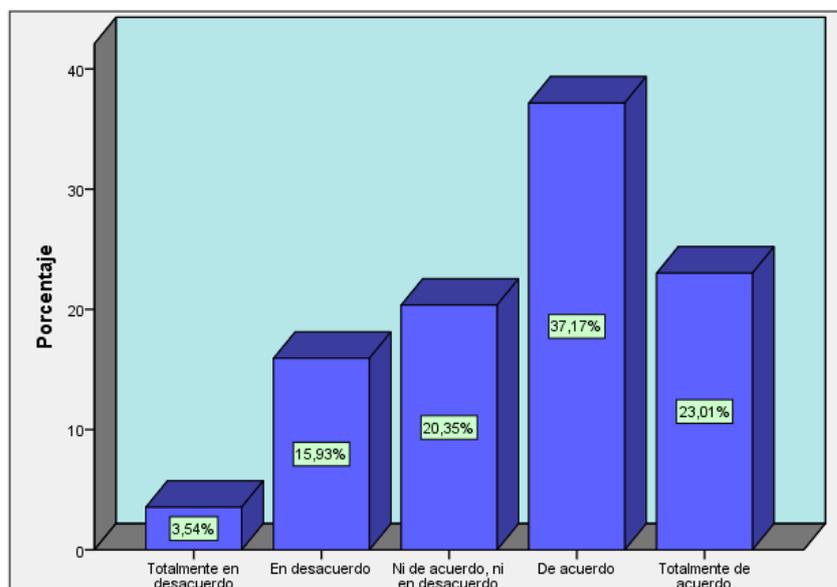
**4.- ¿Es eficiente para usted la gestión administrativa que se realiza en la compañía de LIBERPESA S.A.?**

**Tabla 21 Eficiencia de la gestión administrativa de la compañía**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 4          | 3,5        | 3,5                  |
|         | En desacuerdo                   | 18         | 15,9       | 19,5                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 23         | 20,4       | 39,8                 |
|         | De acuerdo                      | 42         | 37,2       | 77,0                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 26         | 23,0       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 18 Eficiencia de la gestión administrativa de la compañía**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

En la gráfica se manifiesta que los clientes encuestados están de acuerdo con la eficiencia de la gestión administrativa que se está ejerciendo en la compañía, esto se debe a que la compañía ha propuesto más proyectos en los últimos años, como por ejemplo, la adquisición de buses de piso y medio, full equipado, y a su vez se están realizando gestiones para ampliar las frecuencias, obteniendo permisos de operación para cubrir diferentes rutas, proyectos que provocan una reacción positiva hacia las mentes de los consumidores del servicio.

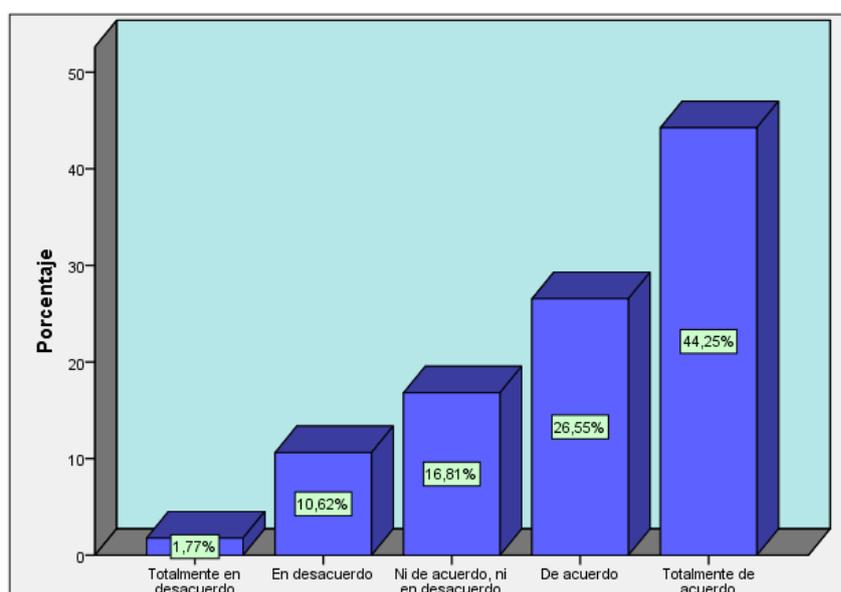
5.- ¿Cree usted importante que la compañía LIBERPESA S.A. capacite constantemente a su personal?

**Tabla 22 Capacitación constantemente al personal**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 2          | 1,8        | 1,8                  |
|         | En desacuerdo                   | 12         | 10,6       | 12,4                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 19         | 16,8       | 29,2                 |
|         | De acuerdo                      | 30         | 26,5       | 55,8                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 50         | 44,2       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 19 ¿Capacitación constantemente al personal**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

La mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo, así mismo optaron por la categoría de acuerdo con la importancia de realizar capacitación constante hacia personal que labora en la compañía, lo que se puede deducir es que el personal requiere capacitaciones continuas para seguir mejorando en el trato ofrecido hacia el usuario que demanda nuestro servicio.

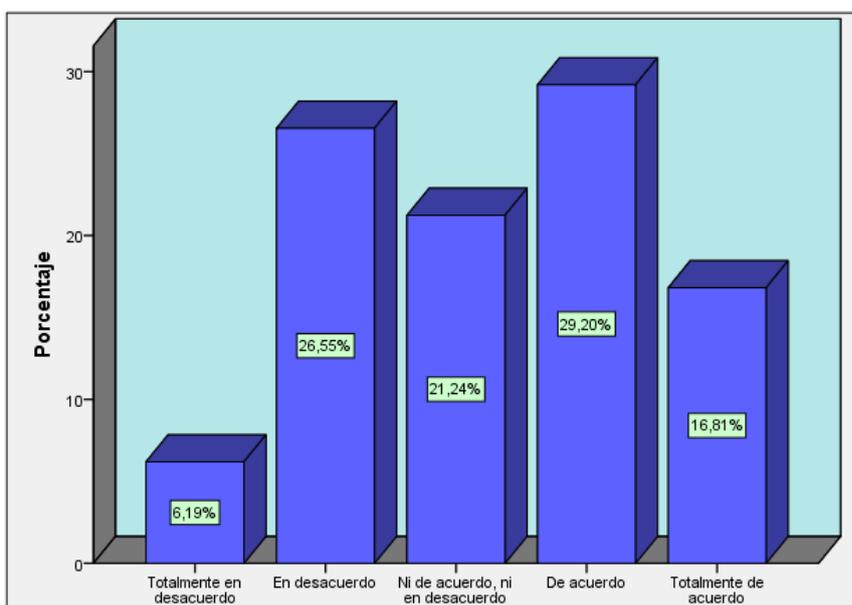
**6.- ¿Considera usted importante que la renovación de las unidades se realice con mayor frecuencia en la compañía LIBERPESA S.A.?**

**Tabla 23 Renovación de las unidades**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 7          | 6,2        | 6,2                  |
|         | En desacuerdo                   | 30         | 26,5       | 32,7                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 24         | 21,2       | 54,0                 |
|         | De acuerdo                      | 33         | 29,2       | 83,2                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 19         | 16,8       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 20 Renovación de las unidades**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

En la gráfica se aprecia que los usuarios están de acuerdo con la renovación de las unidades de transporte, pero otra parte de los encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo con la renovación constante de la flota vehicular, determinado que al momento de adquirir nuevas unidades estas vienen con más comodidad, seguridad y confort, cumpliendo así las necesidades de los usuarios al momento de trasladarse de una provincia a otra.

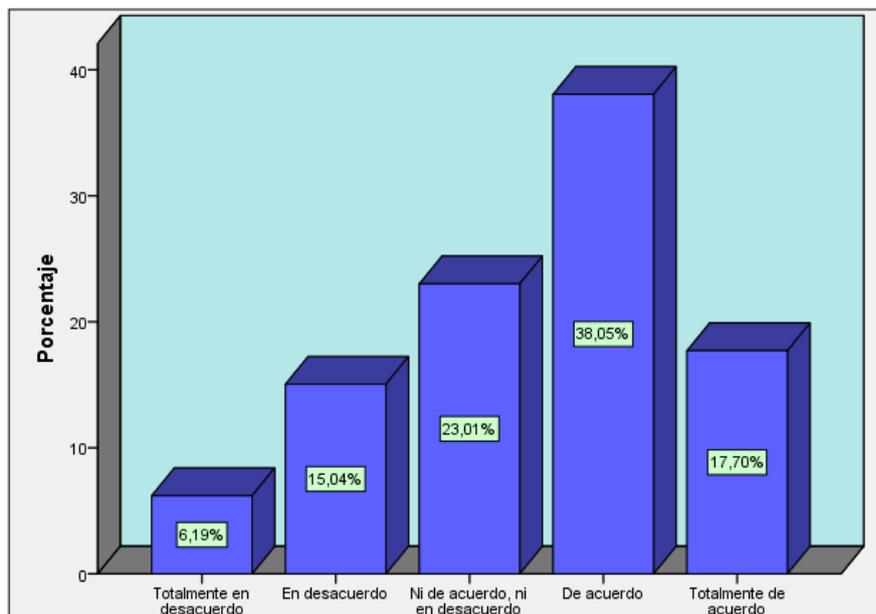
**7.- ¿Cree usted importante el incremento de unidades de la compañía LIBERPESA S.A. frente a la demanda de servicio de transporte?**

**Tabla 24 Incremento de unidades**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 7          | 6,2        | 6,2                  |
|         | En desacuerdo                   | 17         | 15,0       | 21,2                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 26         | 23,0       | 44,2                 |
|         | De acuerdo                      | 43         | 38,1       | 82,3                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 20         | 17,7       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 21 Incremento de unidades**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

En la gráfica se demuestra que los clientes están de acuerdo con el incremento de unidades de transporte, pero también existe un pequeño porcentaje que están en desacuerdo en que la compañía adquiera más unidades, entonces se puede concluir que el número actual de unidades no abastecen con la alta demanda que existe en días específicos, como es el caso de feriados o fines de semana.

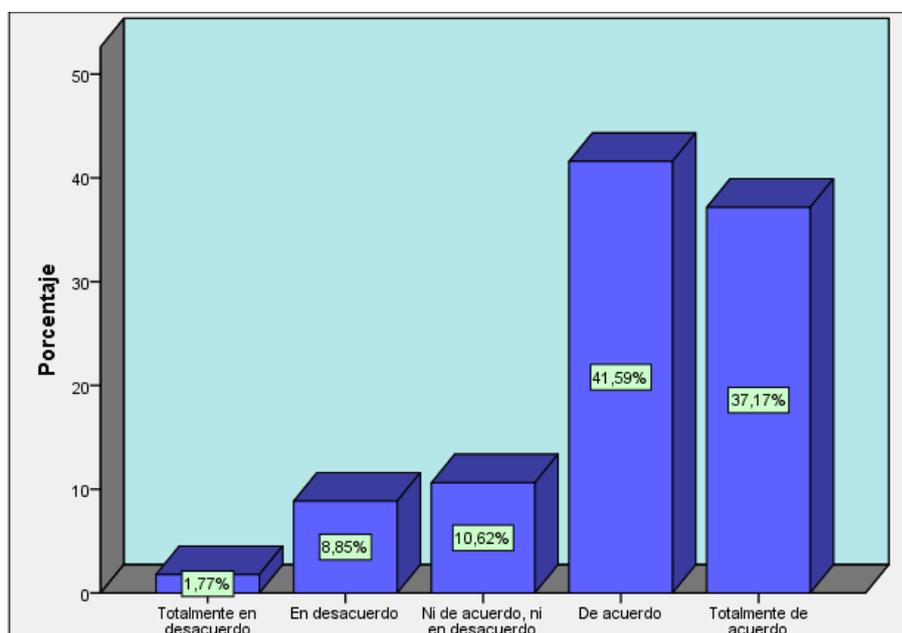
**8.- ¿Son visibles para usted las mejoras e innovaciones realizadas por la compañía LIBERPESA S.A.?**

**Tabla 25 Mejoras e innovaciones**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 2          | 1,8        | 1,8                  |
|         | En desacuerdo                   | 10         | 8,8        | 10,6                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 12         | 10,6       | 21,2                 |
|         | De acuerdo                      | 47         | 41,6       | 62,8                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 42         | 37,2       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 22 Mejoras e innovaciones**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

Se determinó que los clientes están de acuerdo y totalmente de acuerdo con las mejoras e innovaciones que se han realizado en la compañía, esto se debe a que día a día la compañía busca la manera de satisfacer las necesidades de los usuarios, innovaciones que son de gran ayuda para los clientes, lo que ha permitido incrementar el número de pasajeros trasladados en los últimos años.

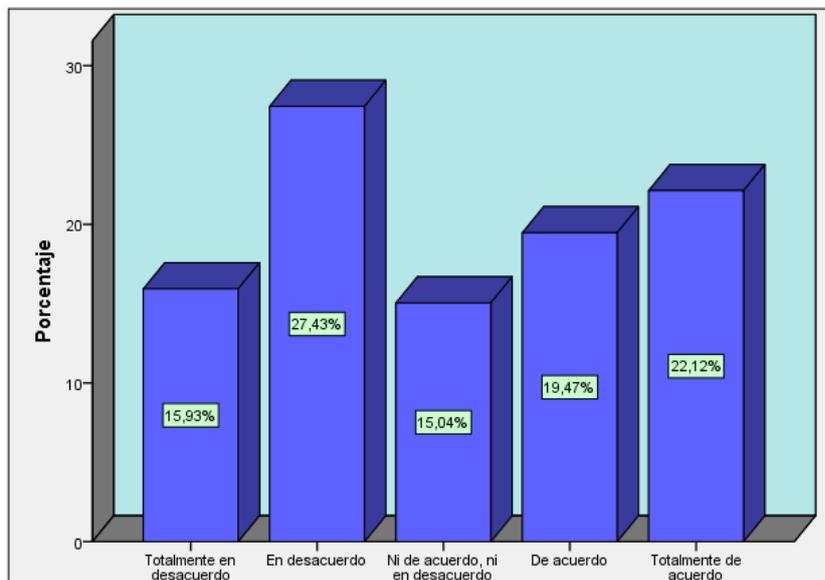
**9.- ¿Considera necesario usted que la compañía implemente plataformas electrónicas para atender a los clientes desde sus hogares?**

**Tabla 26 Plataformas electrónicas**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 18         | 15,9       | 15,9                 |
|         | En desacuerdo                   | 31         | 27,4       | 43,4                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 17         | 15,0       | 58,4                 |
|         | De acuerdo                      | 22         | 19,5       | 77,9                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 25         | 22,1       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 23 Plataformas electrónicas**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

La mayoría de los encuestados están en desacuerdo el vender boletos o ticket vía plataformas electrónicas, pero otro significativo porcentaje están totalmente de acuerdo en que la compañía implemente este proyecto para ser atendido desde sus hogares, determinado que esta propuesta es de poca aceptación, debido a que los clientes se sienten inseguros de comprar boletos vía internet, el miedo de perder su dinero o que se cobre más de lo acordado son unos de los temores que tienen los usuarios al momento de realizar una compra por medio de esta vía.

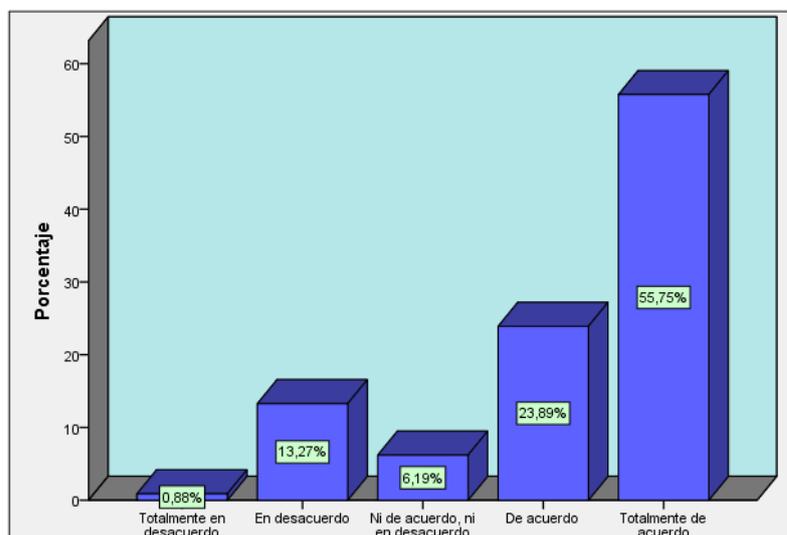
**10.- ¿Es importante para usted implementar una propuesta de nuevas estrategias organizacionales para generar grandes beneficios a la compañía y la comunidad?**

**Tabla 27 Propuesta de nuevas estrategias organizacionales**

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo        | 1          | ,9         | ,9                   |
|         | En desacuerdo                   | 15         | 13,3       | 14,2                 |
|         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          | 6,2        | 20,4                 |
|         | De acuerdo                      | 27         | 23,9       | 44,2                 |
|         | Totalmente de acuerdo           | 63         | 55,8       | 100,0                |
|         | Total                           | 113        | 100,0      |                      |

**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

**Gráfico 24 Propuesta de nuevas estrategias organizacionales**



**Fuente:** clientes de la compañía LIBERPESA S.A.

Se pudo demostrar que los clientes están totalmente de acuerdo con la propuesta de implementar nuevas estrategias organizacionales en la compañía, aportando de manera positiva a este interrogante se encuentra otro porcentaje que está de acuerdo que se implemente dicha propuesta, determinando que las nuevas estrategias ayudarán a mejorar en cierta forma a la compañía y que esta a su vez mejorará la atención al cliente logrando así satisfacer las necesidades y brindar un mejor servicio.

### **3.2. Limitaciones**

Se pudo determinar limitaciones a aquellas situaciones que se tuvieron que superar para lograr actividades como son las entrevistas con los encargados principales de la compañía, ya que las citas programadas con los dirigentes principales de la compañía: el Tecnólogo en administración Mario Arias y el Abogado Nelson Paredes, eran complicadas y esto se debe a sus múltiples reuniones, viajes y ocupaciones ya sean dentro o fuera de la provincia.

Así mismo, existieron limitaciones para obtener información en las encuestas aplicadas a los clientes internos, ya que algunos empleados se negaban a responder con la verdad ciertas preguntas por miedo a ser despedidos o de tener alguna sanción por responderlas, pero al momento de darles a conocer que eran llenadas de manera anónimas, estos se sentían con seguridad de llenarlas.

La aplicación de las encuestas a los clientes externos también tuvo ciertas limitaciones que dificultaron el trabajo investigativo, donde se puede recalcar el rechazo que estos tenían al ser encuestados, ya que la mayoría de personas se encontraban con poco tiempo para responder.

### **3.3. Resultados**

Según los resultados de las encuestas y entrevistas que fueron realizadas tanto a los directivos como a los clientes internos y externos de la compañía de transportes Liberpesa S.A. se puede determinar que se encuentran en un nivel bajo de conocimiento acerca de las herramientas administrativas que se aplican en la misma.

Así como el hecho de que durante toda su trayectoria se mantengan con la misma misión y visión, esto provoca afectaciones debido a que ya han cumplido con los fines de este, por lo que es necesario replantearlos, pero considerando que estos sean medibles y alcanzables a través del tiempo.

Como en sus inicios la compañía se manejaba de manera empírica para mejorar su funcionamiento los dirigentes han estado en constante capacitación con el fin de manejar de manera adecuada la compañía y de este modo llenar las expectativas del cliente y lograr adaptarse a los cambios del medio.

### **3.3.1. Discusión**

Gracias a los resultados que se obtienen en la presente investigación se puede comprobar la veracidad que posee la idea a defender expuesta donde se tiene como referencia bibliográfica en cuanto a estrategia organizacional y la gestión administrativa a autores que se describirán a continuación:

Para definir a las estrategias tenemos a:

(Mintzberg, Henry & Quinn, James, 1993) Una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (pág. 5)

Por lo tanto, para responder a las necesidades que tiene la compañía se plantea la elaboración de estrategias, donde según los autores que se mencionaron se reconoce el nivel de importancia que tienen y su influencia en la problemática.

Según Ramírez y Cabello (1997) citado por (Cruz Medina, 2013) indica que la planificación estratégica es la primera herramienta que una empresa debe

implementar para transformarse en una organización competitiva, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias para lograr su misión.

Según indica (Pacífico, 2017) el Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/creación/eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol. (pág. 3)

Expresa Chiavenato (2007, p. 386) citado por (URBE) define a la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definitivos. (pág. 21)

Por lo expresado con anterioridad se logra fundamentar la propuesta de elaborar estrategias organizacionales para mejorar la gestión administrativa de la compañía Liberpesa S.A. que a través de fundamentos teóricos se reconoce las herramientas ideales para disminuir a la problemática.

## **3.4. Propuesta**

### **3.4.1. Tema**

Estrategias Organizacionales para mejorar la gestión administrativa de la compañía LIBERPESA S.A., provincia de Santa Elena, año 2018.

### **3.4.2. Antecedentes de la Empresa**

La compañía de transporte interprovincial de pasajeros LIBERPESA S.A., nace como una oportunidad de negocio, para ese entonces ya existía la Cooperativa Libertad Peninsular (CLP) en el mercado regional desde 1980 con 36 unidades operativas en la actividad, en el año 1998 tuvo la oportunidad de un crédito para la adquisición de nuevos vehículos por parte de CFN, en ese entonces sus asociados ya contaban con unidades vehiculares con tan solo un mes de haberlas adquiridos, prácticamente nuevas y operativas, así que se rehusaron a renovar su parque automotor, y decidieron crear otro negocio pero ya como compañía de transporte.

El 19 de noviembre del año 1998 se constituye legalmente LIBERPESA S.A., en la superintendencia de Compañías y registrada en el Servicio de Rentas Internas con el RUC N. 0991471545001. La nueva compañía creada por los socios de la Cooperativa Libertad Peninsular (CLP) es denominada LIBERPESA ya que LIBER significa Libertad y PESA significa Peninsular, se la denominó así debido

a que los socios querían un nombre parecido a la cooperativa ya existente. Para tal efecto la compañía adquirió 36 unidades de la marca brasileña Mercedes Benz.

Esto ocurre cuando a consecuencia del boom camaronero, los usuarios llenaban los buses en la ruta Salinas-Guayaquil-Salinas. El banco de Brasil financió los 36 buses que la flota renovó con la marca brasileña Mercedes Benz con aval del Banco la previsora (1998-2007-2012). Según los pioneros de la empresa, en el 2007 (año de la provincialización) empezaron a renovar nuevamente la flota con buses de las marcas HINO y YUTONG y de esta manera mantener la buena atención al usuario peninsular que siempre nos apoya. Contando hasta la actualidad con toda la flota renovada. Gracias al esfuerzo y sacrificio que hacen todos y cada uno de los accionistas que conforman la institución.

Inicio sus labores en la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, avenida 5 entre calle 17 y 18 diagonal a Cevichería Lojanita, mientras que su actividad económica secundaria era venta al por menor de repuestos y accesorios para vehículos automotores, iniciando sus labores en la provincia de Santa Elena, cantón La Libertad parroquia La Libertad, Ciudadela General Enrique Gallo, avenida 12 entre calles 42 y 43, junto a la Estación de Servicios CLP.

La matriz que se encontraba en la ciudad de Salinas tuvo que trasladarse en el mes de septiembre del año 2013, a las instalaciones en la moderna infraestructura del Terminal Terrestre Regional “SUMPA”, que esta ubica en la avenida Francisco Pizarro, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, donde la Compañía de

Transporte interprovincial LIBERPESA S.A., cuenta con un local u oficina (boletería) para brindar el servicio de ventas de tickets o boletos en su frecuencia habitual de Santa Elena – Guayaquil.

Aunque los fabricantes garantizan una vida de 20 años a las unidades de transportación. Los accionistas renuevan el parque automotor cada cinco o seis años. Constituyéndose en los primeros en el país que lo hacen con regularidad. "Así hemos logrado colmar de atenciones a nuestros pasajeros" subraya el gerente general Mario Arias Aldaz.

#### **Servicios que ofrece la compañía de transporte LIBERPESA S.A.**

La compañía LIBERPESA S.A. ofrece el servicio de transportación de pasajeros interprovinciales de Santa Elena-Guayaquil y viceversa con seguridad y comodidad a través de la renovación constante de sus unidades de transportación de pasajeros debido a que deben estar ecuanímenes todos los miembros del consorcio como son: Cooperativa Libertad Peninsular “CLP” y Costa Azul “CICA”. Los servicios que ofrece la compañía están orientados en el transporte de pasajeros con buses grandes con una capacidad para 45 pasajeros, con unidades de marca Hino AK y Golden dragón XML, cabe recalcar que la compañía ofrece dos tipos de servicios que son: el servicio ejecutivo directo y el servicio popular, ambos servicios están en la misma ruta Santa Elena-Guayaquil y viceversa, añadiendo también una nueva ruta que tuvo sus inicios el 06 de Septiembre del

2019 de Guayaquil-Montañita-Olón, además la compañía esta acta y dispuesta para cubrir cualquier flete dentro y fuera del país con sus unidades altamente equipadas.

### **Servicio ejecutivo**

El servicio ejecutivo más conocido como el servicio directo dispone con nuevas unidades que ofrecen el servicio desde las 03:40 de la mañana con una frecuencia de 20 minutos cada unidad hasta las 10:00 de la noche, el servicio directo parte desde el terminal terrestre de Santa Elena “Sumpa” hasta el terminal terrestre de Guayaquil “Jaime Roldós Aguilera” y viceversa, son unidades full equipadas con toda la comodidad y seguridad para otorgar al consumidor un viaje placentero cumpliendo con las necesidades que demandan.

### **Servicio popular**

El otro servicio que ofrece se lo denomina servicio popular, este tiene una frecuencia a partir desde las 6:00 de la mañana con un intervalo de 40 minutos ofreciéndole sus servicios hasta las 07:00 de la noche, cuenta con buses cómodos con la misma ruta del servicio directo pero la diferencia es que el servicio popular se encarga de recoger pasajeros en el tramo de esta ruta, debido a que este servicio tiene la autorización por parte de las autoridades correspondientes y competentes de realizar paradas en cada parroquia, pueblo, sector o recinto donde se encuentra los pasajeros con la necesidad de usar nuestro servicio, el costo del pasaje es más económico ya que está dirigido a usuarios y turistas que no tienen prisa alguna de

llegar al destino ya conocido, es por eso que el tiempo del viaje es un poco más alargado que el servicio directo pero el objetivo de la compañía sigue siendo el mismo el cual se enfoca en servir a toda la comunidad.

### 3.4.3. Situación actual de la Empresa

**Tabla 28 Filosofía Empresarial Actual**

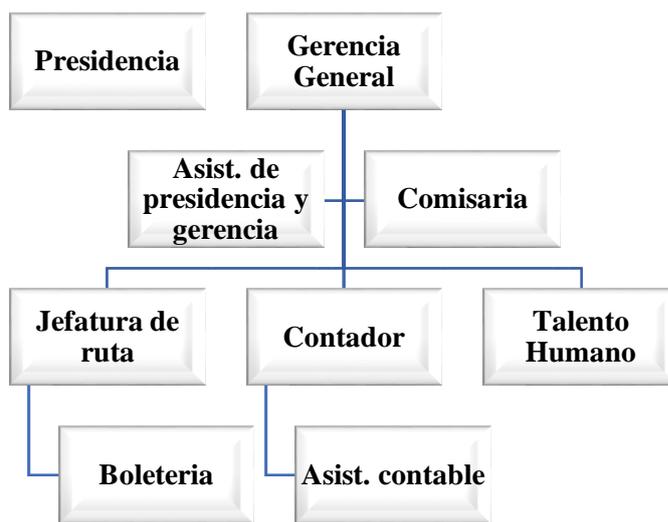
| <b>LIBERPESA S.A.</b>   |   |
|-------------------------|---|
| <b>Misión</b>           | La Compañía LIBERPESA S.A. tiene como misión ofrecer servicios de transporte público de calidad, proporcionando confianza, seguridad y satisfacción al cliente, capacitando al personal operativo y administrativo de la organización   |
| <b>Visión</b>           | LIBERPESA, liderará el mercado de transportes peninsulares y estará respaldado por la comunidad local y turística en la ruta Guayaquil - Santa Elena, formando una empresa fuerte y sólida  |
| <b>Nuestro Personal</b> | El personal que labora en las unidades de los accionistas de LIBERPESA S.A. son los conductores y oficiales y es de ellos de quienes depende en gran parte la imagen de la Institución, por tal razón desde el momento que ingresan a formar parte de la empresa lo hacen con todo el compromiso de trabajo, profesionalismo y eficiencia con la finalidad de que este compromiso se vea reflejado en el prestigio de la Organización |
| <b>Valores</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Servicio</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Calidad</li> <li>• Respeto</li> </ul>  |

*Elaborado por: Cevallos Palma Crithian*

## Estructura organizacional actual de la empresa

La estructura organizacional de la compañía está basada de acuerdo a los puestos que ocupan el personal que labora en las diferentes áreas de trabajo con las que cuenta, de acuerdo a la necesidad y perfil que cumplan

**Gráfico 25 Organigrama actual LIBERPESA S.A.**



*Fuente: Compañía LIBERPESA S.A.*

## Diseño de puesto

Los distintos puestos de trabajo son autorizados por la gerencia y estos son diseñados según las necesidades de la compañía como se los describe a continuación:

- Presidente ejecutivo
- Gerente General
- Asistente de Gerencia
- Comisaria

- Jefe de ruta
- Contadora
- Área de talento humano
- Asistente contable
- Asistente de boletería

#### **3.4.4. Estrategias Organizacionales**

Mediante la aplicación de estas estrategias la compañía Liberpesa S.A. logrará mejorar la gestión administrativa, es por esta razón que se toma a consideración el criterio de (Mintzberg, Henry & Quinn, James, 1993) expresando que existen las 5 Ps de las estrategias las cuales para la elaboración de la propuesta serán consideradas solo las siguientes:

- **Estrategia como Plan:** Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.
  - Rediseño de la filosofía empresarial de la compañía  
LIBERPESA S.A.

- Rediseño de una estructura organizacional para lograr mayor eficiencia y eficacia dentro de la compañía.
- **La Estrategia como Pauta de Acción:** Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una trepa para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman Pinscher espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.
  - Planes de capacitación para el correcto desempeño laboral
- **La Estrategia como Patrón:** Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca.
  - Establecer los debidos perfiles y funciones departamentales para la correcta toma de decisiones.

### **3.4.5. Rediseño de la filosofía empresarial**

La filosofía empresarial de la organización es un aspecto importante para transmitir la identidad corporativa a los clientes, es por ello que, en la presente

investigación se propone rediseñar la filosofía de la compañía LIBERPESA S.A., con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la empresa.

### **Misión**

Brindar y garantizar un servicio de Transporte terrestre público interprovincial en sus rutas Santa Elena-Guayaquil y viceversa y en su nueva ruta de Guayaquil-Olón y viceversa, seguro y de excelencia, contando con personal capacitado, mejorando continuamente los procesos administrativos, operativos e innovación, con el fin de fortalecer el crecimiento económico y la seguridad de los usuarios.

### **Visión**

Ser la empresa líder de transporte terrestre publico interprovincial en el mercado, promoviendo una buena imagen corporativa de confianza en la prestación de nuestros servicios y así obtener el total reconocimiento, además abrir nuevas rutas de desplazamiento hacia diferentes provincias y cantones.

### **Valores**

**Excelencia en el servicio.** - Nos enfocamos a nuestros clientes innovando y buscando siempre las mejores alternativas para mantener siempre la satisfacción de los clientes.

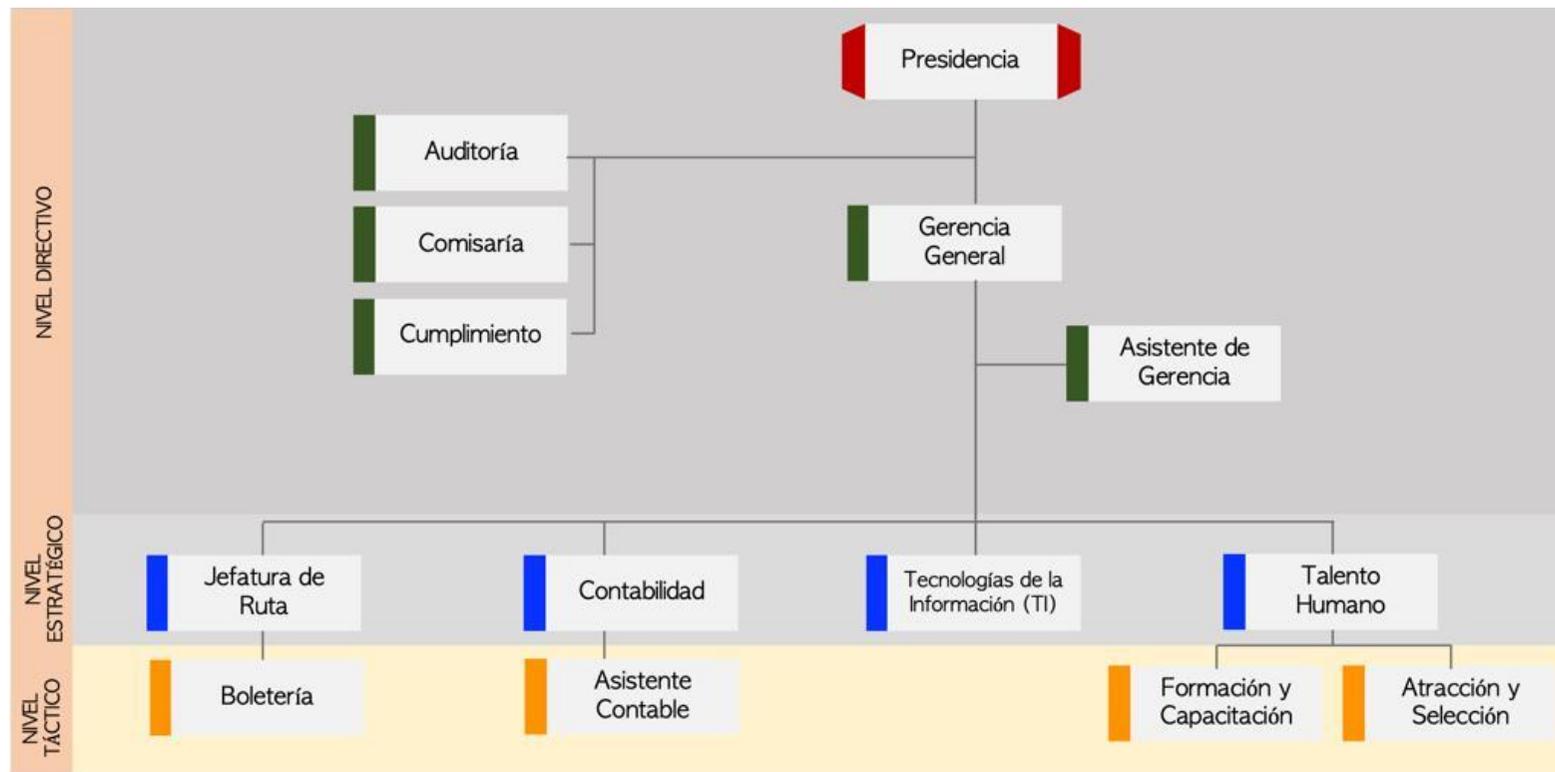
**Calidad.** - innovación en el servicio

**Compromiso.** - Mantenemos una conciencia responsable de las tareas a cargo

**Amabilidad.** - Demostramos una atención personalizada.

### 3.4.6. Rediseño de la estructura organizacional

Gráfico 26 Propuesta de estructura organizacional para la Compañía LIBERPESA S.A.



*Elaborado por: Cevallos Palma Cristhian*

La estructura orgánica es una parte elemental de la empresa, en donde se establecen los diferentes niveles de organización, los cuales tienen un rol determinado que permite aportar con el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es por ello que uno de los objetivos de la presente propuesta es, en primer lugar, rediseñar la estructura orgánica con la finalidad de mejorar las actividades que se realizan de manera interna en la organización y en segundo lugar, es importante que se identifique en qué nivel se encuentra cada departamento o cada puesto que se detalla en el organigrama.

### **3.4.7. Manual descriptivo de puestos y funciones**

De acuerdo a los resultados de la investigación se evidenció que es necesario implementar descriptivos de puestos y funciones adecuados, que permita definir las actividades y responsabilidades específicas, así como el perfil que deben cumplir para el desarrollo de dicho rol, para lograr el correcto funcionamiento de la empresa.

A continuación, se presenta un manual descriptivo de puestos propuesto para la Compañía LIBERPESA S.A.:

**Tabla 29 Descriptivo de puesto- presidente**

|   |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
|  | <b>DESCRIPTIVO DE PUESTOS</b> | <b>CÓDIGO:</b> MFLSA-01          |
|   |                               | <b>A PARTIR DE:</b> 1 ENERO 2020 |
|   |                               | <b>VERSIÓN:</b> 01               |
|   |                               | <b>PÁG:</b> 1/                   |

|  |  |                                  |  |
|--|--|----------------------------------|--|
| <b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>   |  | <b>PRESIDENTE</b>                |  |
| No. Cargos (1)   |  |                                  |  |
| <b>ROL ESPECÍFICO: PRESIDENTE</b>  |  |                                  |  |
| <b>2. NIVEL:</b> Directivo   |  | <b>3. UBICACIÓN:</b> Presidencia |  |
| <b>4. REQUISITOS:</b><br>Ser socio y ser elegido por la asamblea.  |  |                                  |  |
| <b>5 DESCRIPCION GENERAL:</b><br>Ejercer la representación legal de la compañía, ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo o jurisdiccional; garantizando los resultados a través del planteamiento de las estrategias encaminadas a cumplir la misión y visión, con el fin de lograr la consecución de los objetivos y metas organizacionales   |  |                                  |  |
| <b>6 DESCRIPCION ESPECÍFICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la Compañía LIBERPESA S.A., ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurisdiccional.</li> <li>• Definir y ajustar los cargos, dependencias y empleos que juzgue necesarios para la buena marcha de la sociedad, así como fijarles sus funciones, modificarlos, suprimirlos o fusionarlos.</li> <li>• Dirigir las relaciones laborales de la Compañía, y en virtud de éstas, nombrar y remover empleados de la sociedad, así como definir o ajustar el salario en casos específicos que así se requiera.</li> <li>• Autorizar todos los documentos públicos y privados que deban otorgarse en el desarrollo de las actividades de la empresa.</li> <li>• Indagar proactivamente más allá de las necesidades manifestadas por los clientes; estructurando soluciones que generen valor y garanticen la satisfacción de dichas necesidades.</li> <li>• Trabajar con todas las áreas de la compañía para alcanzar resultados integrales, generando estrategias conjuntas y priorizando el objetivo común a los objetivos individuales.</li> <li>• Orientar al equipo hacia la excelencia y motivarlos hacia resultados ambiciosos.</li> </ul> |  |                                  |  |

*Elaborado por: Cevallos Palma Cristhian*

**Tabla 30 Descriptivo de puesto- Gerente General**

|   |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
|  | <b>DESCRIPTIVO DE PUESTOS</b> | <b>CÓDIGO:</b> MFLSA-02          |
|   |                               | <b>A PARTIR DE:</b> 1 ENERO 2020 |
|   |                               | <b>VERSIÓN:</b> 01               |
|   |                               | <b>PÁG:</b> 2/                   |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>  | <b>GERENTE</b>                |
| No. Cargos (1)  |                               |
| <b>ROL ESPECÍFICO: GERENTE GENERAL</b>  |                               |
| <b>2. NIVEL:</b> Directivo  | <b>3. UBICACIÓN:</b> Gerencia |
| <b>4. REQUISITOS:</b><br>Ser socio y ser elegido por la junta.  |                               |
| <b>5 DESCRIPCION GENERAL:</b><br>Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Compañía, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.   |                               |
| <b>6. DESCRIPCION ESPECÍFICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Compañía de acuerdo con el Estatuto de interno, las facultades otorgadas por el directorio o la Presidencia y por las leyes ecuatorianas.</li> <li>• Informar al Directorio las acciones tomadas, así como elevar a su consideración el plan Operativo Anual y el Presupuesto de Ingresos y Egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.</li> <li>• Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la empresa, los reglamentos de Organización y Funciones de Asignación de Persona, obteniendo la aprobación para su difusión.</li> <li>• Aprobar el Cuadro de Perfiles de la Empresa elaborado por la dependencia de Talento Humano.</li> <li>• Supervisar las operaciones de la compañía, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la compañía cuando sea necesario.</li> <li>• Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.</li> </ul> |                               |

*Elaborado por: Cevallos Palma Cristhian*

**Tabla 31 Descriptivo de puesto- Asistente de Gerencia**

|   |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
|  | <b>DESCRIPTIVO DE PUESTOS</b> | <b>CÓDIGO:</b> MFLSA-03          |
|   |                               | <b>A PARTIR DE:</b> 1 ENERO 2020 |
|   |                               | <b>VERSIÓN:</b> 01               |
|   |                               | <b>PÁG:</b> 3/                   |

|  |  |                               |  |
|--|--|-------------------------------|--|
| <b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>   |  | <b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>  |  |
| No. Cargos (1)   |  |                               |  |
| <b>ROL ESPECÍFICO: ASISTENCIA</b>  |  |                               |  |
| <b>2. NIVEL:</b> Directivo   |  | <b>3. UBICACIÓN:</b> Gerencia |  |
| <b>4. PERFILES DESCRIPTIVOS:</b><br><br>Profesional en economía, Administración de Empresas o carreras afines. Experiencia profesional de 2 años (24 meses)  |  |                               |  |
| <b>5 DESCRIPCION GENERAL:</b><br><br>Asistir y apoyar en las labores relacionadas con las actividades de la Gerencia General.  |  |                               |  |
| <b>6. DESCRIPCION ESPECIFICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar coordinaciones administrativas orientadas a agilizar la gestión y despacho de la Gerencia.</li> <li>• Procesar la información remitida al Gerente General para la realización del análisis rápido y certero.</li> <li>• Preparar documentos de respuesta a la correspondencia de la Gerencia y derivar los que deban ser resueltos por el nivel correspondiente.</li> <li>• Preparar la carpeta de información del movimiento económico y operativo de la Empresa para sus reuniones o toma de decisiones.</li> <li>• Coordinar oportunamente con otras dependencias las reuniones del Gerente, anotadas en la agenda de trabajo.</li> <li>• Efectuar el seguimiento a la implementación de los acuerdos del Directorio que competen a la Gerencia.</li> <li>• Dar opinión técnica a los documentos que se le solicite al Gerente General.</li> <li>• Revisar la documentación dirigida al Gerente General.</li> <li>• Efectuar el seguimiento de la documentación remitida al Gerente General para su firma.</li> </ul> |  |                               |  |

*Elaborado por: Cevallos Palma Crithian*

**Tabla 32 Descriptivo de puesto- Jefe de Ruta**

|   |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
|  | <b>DESCRIPTIVO DE PUESTOS</b> | <b>CÓDIGO:</b> MFLSA-05          |
|   |                               | <b>A PARTIR DE:</b> 1 ENERO 2020 |
|   |                               | <b>VERSIÓN:</b> 01               |
|   |                               | <b>PÁG:</b> 5/                   |

|   |   |
|---|---|
| <b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>  | <b>JEFE DE RUTA</b>                         |
| No. Cargos (1)  |   |
| <b>ROL ESPECÍFICO: Jefe de Ruta</b>   |   |
| <b>2. NIVEL:</b> Estratégico  | <b>3. UBICACIÓN:</b> Jefatura y Operaciones |
| <b>4. PERFILES DESCRIPTIVOS:</b><br><br>Conductor con Licencia Tipo D y E. Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de control de servicio automotor.  |   |
| <b>5 DESCRIPCION GENERAL:</b><br><br>Controlar la asignación y despacho del transporte, supervisando y verificando el cumplimiento de las distintas rutas establecidas, a fin de garantizar un eficiente servicio.  |   |
| <b>6 DESCRIPCION ESPECÍFICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de salida y de llegada de los vehículos: nombre del chofer, número de la unidad, ruta asignada y cualquier información necesaria para el control del servicio.</li> <li>• Supervisar el horario de entrada y salida de las unidades de transportes de la Compañía.</li> <li>• Verificar y velar por el buen estado, mantenimiento y funcionamiento de las unidades de transporte.</li> <li>• Despachar cada unidad automotora que sale del estacionamiento, verificando datos del chofer, hora de salida, datos de la unidad, lugar de destino, etc.</li> <li>• Controlar la rotación de choferes, horas extras, días de descanso, etc.</li> <li>• Rendir informes detallados a su superior sobre el número de viajes efectuados por cada vehículo y/o sobre cualquier anomalía observada en el transcurso del día.</li> <li>• Reportar al taller mecánico los vehículos para su respectiva revisión.</li> <li>• Atender y solucionar las quejas y reclamos relacionados con el servicio de transporte.</li> <li>• Instruir a los conductores de las unidades en relación con su unidad de transporte.</li> </ul> |   |

*Elaborado por: Cevallos Palma Crithian*

**Tabla 33 Descriptivo de puesto- Contador**

|   |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
|  | <b>DESCRIPTIVO DE PUESTOS</b> | <b>CÓDIGO:</b> MFLSA-06          |
|   |                               | <b>A PARTIR DE:</b> 1 ENERO 2020 |
|   |                               | <b>VERSIÓN:</b> 01               |
|   |                               | <b>PÁG:</b> 6/                   |

| 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO   | CONTADOR                          |
|---|-----------------------------------|
| No. Cargos (1)  |                                   |
| <b>ROL ESPECÍFICO: Contador</b>   |                                   |
| <b>2. NIVEL:</b> Estratégico  | <b>3. UBICACIÓN:</b> Contabilidad |
| <b>4. PERFILES DESCRIPTIVOS:</b><br>Licenciados en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de empresas.<br>2 años en cargos similares  |                                   |
| <b>5 DESCRIPCION GENERAL:</b><br>Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa u organización; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados.  |                                   |
| <b>6 DESCRIPCION ESPECÍFICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar informes financieros para los clientes:</li> <li>• Revisar los libros contables de los clientes.</li> <li>• Analizar las ganancias y los gastos.</li> <li>• Elaborar el balance de los libros financieros.</li> <li>• Redactar informes sobre el estado financiero de sus clientes.</li> <li>• Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros.</li> <li>• Hacer auditorías financieras para la empresa.</li> <li>• Asesorar a los clientes en materia financiera, tales como mejoras para su negocio, reducción de costos, insolvencias</li> <li>• Recopilar información y realizar auditorías a empresas o particulares.</li> <li>• Analizar los registros contables.</li> <li>• Elaborar el balance de los ingresos y gastos en el libro contable correspondiente.</li> <li>• Garantizar que tantos los ingresos como los egresos de dinero hayan sido debidamente registrados.</li> <li>• Verificar que los libros contables cumplan con la legislación aplicable.</li> </ul> |                                   |

*Elaborado por: Cevallos Palma Crishian*

**Tabla 34 Descriptivo de puesto- Asistente Contable**

|   |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
|  | <b>DESCRIPTIVO DE PUESTOS</b> | <b>CÓDIGO:</b> MFLSA-07          |
|   |                               | <b>A PARTIR DE:</b> 1 ENERO 2020 |
|   |                               | <b>VERSIÓN:</b> 01               |
|   |                               | <b>PÁG:</b> 7/                   |

|   |  |                                   |  |
|---|--|-----------------------------------|--|
| <b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>  |  | <b>ASISTENTE CONTABLE</b>         |  |
| No. Cargos (1)  |  |                                   |  |
| <b>ROL ESPECÍFICO: Asistente</b>  |  |                                   |  |
| <b>2. NIVEL:</b> Táctico  |  | <b>3. UBICACIÓN:</b> Contabilidad |  |
| <b>4. PERFILES DESCRIPTIVOS:</b><br><br>Bachiller Mercantil, Licenciados en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de empresas<br><br>Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables   |  |                                   |  |
| <b>5 DESCRIPCION GENERAL</b><br><br>Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.  |  |                                   |  |
| <b>6 DESCRIPCION ESPECÍFICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li> <li>• Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>• Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</li> <li>• Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</li> <li>• Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</li> <li>• Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</li> <li>• Participa en la elaboración de inventarios.</li> <li>• Transcribe información operando un microcomputador.</li> <li>• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul> |  |                                   |  |

*Elaborado por: Cevallos Palma Crithian*

### **3.4.8. Plan de Capacitaciones**

Las capacitaciones que se van a brindar de acuerdo al estudio de esta investigación son la siguientes:

- Capacitación sobre inducción laboral
- Capacitación sobre atención al cliente
- Capacitación sobre seguridad y salud ocupacional

**Tabla 35 Capacitación sobre Inducción Laboral**

| Tema de Capacitación | Objetivo  | Contenido   | Duración | Frecuencia de la Capacitación | Lugar                              | Responsable                  | Presupuesto | Instrumento de evaluación. |
|----------------------|---|---|----------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------|----------------------------|
| Inducción Laboral    | Orientar al colaborador de la Compañía hacia la historia, importancia e hitos especiales de la Compañía LIBERPESA S.A., del cantón La Libertad. | 1.- Historia de la empresa<br>2.- Personajes destacados de la compañía<br>3.- Estructura Orgánica funcional<br>4.- Manual de Funciones y Responsabilidades<br>5.- Cultura Organizacional<br>7.- Políticas y reglamentos internos de la empresa.<br>8.- Importancia del cliente para la empresa.<br>9.- Servicio al cliente. | 20 horas | 1 vez al año                  | Oficinas de LIBERPESA SANTA ELENA. | Director/a de Talento Humano | \$800       | Cuestionario               |

*Elaborado por: Cevallos Palma Crithian*

**Tabla 36 Capacitación sobre Atención al Cliente**

| Tema de Capacitación | Objetivo  | Contenido  | Duración | Frecuencia de la Capacitación | Lugar                              | Responsable                  | Presupuesto | Instrumento de evaluación. |
|----------------------|---|--|----------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------|----------------------------|
| Atención al Cliente  | Desarrollar el manejo de las habilidades y herramientas necesarias para mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio. | 1. Servicio<br>1.1. Factor claves<br>1.2. Rentabilidad de un negocio.<br>1.3. Momento de la verdad<br>1.4. Encuentro cliente-vendedor<br>1.5. Valor Agregado de Servicio<br>2. Trato<br>2.1. Técnicas para mejorarlo.<br>2.2. Características del Trato en diversos encuentros, personal, telefónico, escrito, etc | 40 horas | 1 vez al año                  | Oficinas de LIBERPESA SANTA ELENA. | Director/a de Talento Humano | \$1.200     | Cuestionario               |

|  |  |   |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>3. Atención</p> <p>3.1. Factor clave del futuro de un negocio.</p> <p>3.2. Escuchar y Oír. Diferencias.</p> <p>3.3. El arte de comunicar.</p> <p>3.4. El arte de comprender.</p> <p>3.5. Técnicas para interpretar a nuestros clientes.</p> <p>3.6. Lenguaje corporal.</p> <p>3.7. Distracciones y pausas</p> <p>4. Negociación</p> <p>4.1. Factor clave del presente de un negocio.</p> |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|

*Elaborado por: Cevallos Palma Cristhian*

**Tabla 37 Capacitación sobre Seguridad y Salud Ocupacional**

| Tema de Capacitación          | Objetivo   | Contenido   | Duración | Frecuencia de la Capacitación | Lugar                              | Responsable                  | Presupuesto | Instrumento de evaluación. |
|-------------------------------|--|---|----------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------|----------------------------|
| Seguridad y Salud Ocupacional | Desarrollar las habilidades y capacidades de todo el personal con el fin de formar un talento humano más competente y hábil. | 1.- Políticas de seguridad y salud en el trabajo<br>2.- Accidentes comunes de trabajo<br>3.- Ergonomía en las actividades<br>4.- Higiene personal<br>5.- Autocuidado y salud en el trabajo.<br>Uso de Elementos de Protección Personal.<br>6.- Hábitos Saludables.<br>7.- Manual de | 40 horas | 1 vez al año                  | Oficinas de LIBERPESA SANTA ELENA. | Director/a de Talento Humano | \$2.100     | Cuestionario               |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | bioseguridad<br>8.- Aportes al IESS<br>9.- Rol de la empresa en accidentes laborales<br>10.- Acciones preventivas y correctivas. |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

*Elaborado por: Cevallos Palma Cristhian*

## Conclusiones

- Según lo que se determinó por la aplicación de las técnicas de investigación existen debilidades dentro de la compañía LIBERPESA S.A, ya que se percató una gran problemática en cuanto a la parte administrativa ocasionada por los conocimientos empíricos.
- Gracias al diagnóstico realizado a la compañía se pudo determinar que existe una ineficiente ejecución de las herramientas administrativas y sus procesos (planeación, organización, dirección y control), que posee una gran influencia en cuanto a la gestión administrativa.
- Se pudo determinar que los directivos de la compañía LIBERPESA S.A. posee una deficiente implementación de estrategias organizacionales que sean capaces de mejorar el entorno organizacional, debido a que no han actualizado su enfoque desde sus inicios, provocando que su desarrollo competitivo se limite.
- Una vez realizado el estudio de la problemática se concluye que la implementación de estrategias organizacionales, actualización del cronograma, descriptivo de puestos y el plan de capacitaciones ayudarán a mejorar la gestión administrativa de la compañía de transporte LIBERPESA S.A. y así establecer un direccionamiento eficiente para aportar al desarrollo de la organización.

## **Recomendaciones**

- Los directivos de la compañía deberán llegar a una resolución en colaboración de los socios para establecer acciones correctivas que permitirán minimizar el impacto que ocasionan la problemática existente.
- Los directivos deben encaminar sus acciones aplicando correctamente los procesos administrativos, estos serán corregidos gracias a la retroalimentación que se dará gracias a las capacitaciones recibidas para el personal de la compañía generando así una ventaja competitiva.
- Aplicar estrategias adecuadas a las necesidades que posea la compañía agilizando los procesos y mejorar la gestión administrativa, ayudando a fortalecer las decisiones las cuales se toman en el entorno empresarial cambiante.
- Los directivos deberán implementar las nuevas estrategias organizacionales para mejorar la gestión administrativa, de esta manera los procesos desarrollados en la compañía sean más eficientes y competentes.

## Bibliografía

- Armijo, M. (2014). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Mexico: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Asamblea Constituyente Del Ecuador. (2008). *Ley Orgánica De Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial*. Lexis.
- Ascarza, V. K. (2017). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, 2013*. Lima: Universidad nacional mayor de San Marcos.
- Blandez, R. (2014). *Proceso administrativo*. Mexico: Digital UNID.
- Blandez, R. (2014). *Proceso administrativo*. Mexico, Mexico: Digital UNID. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=5307936&query=Proceso%2Badministrativo#>
- Colom, G. A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Madrid: Ediciones de la Universidad de Lleida. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=2zHwCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=antonio+colom&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwim5tHZrsTjAhUETN8KHezxBtAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=antonio%20colom&f=false>
- Constitucion del Ecuador. (2008). *Constitucion del Ecuador*. Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Cruz Medina, I. (2013). Planificación estratégica. *El buzón de Pacioli.*, 4-19.
- Eco, Alfonso Troya. (2016). *Planeación estratégica en las empresas ecuatorianas*. Quito: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Esquetini, C. D. (2017). *Diseño de estrategias para el cambio organizacional del terroval CIA. LTDA*. Quito: Universidad del Pacifico.
- Flores, O. S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega, 2010-2013*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Guirao, C. M. (2014). *Técnicas administrativas básicas de oficina*. Madrid: CEP.
- Jaramillo, Angarita M. A. & Gonzales, Sergio. (2015). *Planeación estratégica para la empresa Transporte El Dorado S.A.S*. Bucaramanga: Universidad

- Industrial de Santander. Obtenido de  
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>
- Luna, G. A. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera edición ebook ed.). Mexico: Grupo editoria Patria. Obtenido de  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=3228564&query=proceso%2Badministrativo>
- Luna, G. A. (2015). *Proceso Administrativo* (Segunda edición ed.). Mexico: Grupo editorial Patria.
- Luna, G. A. (2016). *Plan Estrategico de Negocios*. Mexico: Patria. Obtenido de  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=4849861&query=plan%2Bestrategico#>
- Maho, R. (2015). *Plan Estrategico De Negocios Gas LP Para La Carburación* (Primera edición ed.). Mexico: Grupo Sisma. Obtenido de  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=5513324&query=plan%2Bestrategico>
- Marcò Federico, Loguzzo Héctor & Fedi Javier. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones*. Buenos Aires: UNAJ.
- Martínez, R. F. (2016). *Transformación Gerencial*. Mexico: Patria. Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=-5T\\_DAAAQBAJ&pg=PR6&lpg=PR6&dq=Transformaci%C3%B3n+Gerencial+2016+Mart%C3%ADnez+Rodr%C3%ADguez,&source=bl&ots=JoO4C7vZVL&sig=ACfU3U0oE\\_wZOzKYtbrvIfbaS\\_XJEzwOPw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjN9-qun5rjAhUCvVkkKHUrSD1QQ6AEwCHoECA](https://books.google.com.ec/books?id=-5T_DAAAQBAJ&pg=PR6&lpg=PR6&dq=Transformaci%C3%B3n+Gerencial+2016+Mart%C3%ADnez+Rodr%C3%ADguez,&source=bl&ots=JoO4C7vZVL&sig=ACfU3U0oE_wZOzKYtbrvIfbaS_XJEzwOPw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjN9-qun5rjAhUCvVkkKHUrSD1QQ6AEwCHoECA)
- Mejía, T. J. (2017). *Mercadotecnia Digital* (Primera edición ed.). Mexico: Patria.
- Mendoza Darcy, López Dany & Salas Edwin. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Dialnet*, 63-80. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- Mintzberg, Henry & Quinn, James. (1993). *El proceso estrategico: concepto, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoques Y Proceso Administrativo* (Segunda Edicion ed.). Mexico: Pearson.
- Muñoz, F. G. (2018). *Estrategias de negociaciòn* (Primera edicion E-Book ed.). Mexico: Patria.
- Novillo, I. J. (2017). *Gerencia estrategica*. Guayaquil: Primera Edicion.

- Pacífico, U. d. (22 de Agosto de 2017). *Manual de funciones y descripción de cargos*. Obtenido de Escuela de negocio:  
[http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file\\_1\\_23.pdf](http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf)
- Quimi, Q. J. (2013). *“Plan estratégico para la empresa de transporte pesado Gabeltrans S.A., cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013”*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Ramírez, R. J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Veracruz: Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Republica, P. d. (2010). *Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización*. Ecuador: Lexis.
- Reyes, R. B. (2016). *Organización. Diseño organizacional y manejo de proceso*. Managua, Nicaragua.: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN. Obtenido de  
<http://repositorio.unan.edu.ni/7828/1/18323.pdf>
- Robbins Stephen & Mary Coulter. (2014). *ADMINISTRACION* (Decimosegunda Edición ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de  
<file:///G:/Tesis/LIBROS/Administracion-Stephen-P-Robbins.pdf>
- Rodríguez, J. R. (2015). *Planificación Estratégica de Sistemas de Información*. Barcelona: UOC.
- Rosales, E. (2013). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del centro radio club "La Libertad" de la provincia de Santa Elena, periodo 2011-2015*. La Libertad: Universidad Estatal Península De Santa Elena.
- Sainz, d. V. (2018). *El Plan Estratégico En La Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sancán, P. M. (2015). *Plan estratégico para el hotel Bleu del grupo NPG, del cantón Salinas, de la provincia de Santa Elena, año 2015*. La Libertad: Universidad Estatal Península De Santa Elena. Obtenido de  
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3508/1/UPSE-TDE-2015-0083.pdf>
- Sánchez, D. M. (2014). *Administración I*. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Taipe, J. &. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Dialnet*, 163-183. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>

- Taylor, F. W. (1911). *Principios De La Administración Científica*. Mexico: Herreros Hermanos, sucesores S.A.
- Tobar, P. D. (2016). *Propuesta de plan estratégico para la empresa de transporte y servicios logísticos Expresschasquis S.A. ubicada en el distrito Metropolitano de Quito, período 2015-2020*. Quito: Universidad Central Del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9297/1/T-UCE-0005-123-2016.pdf>
- Tracy, B. (2015). *LIDERAZGO*. Mexico: Grupo Nelson.
- URBE. (s.f.). *VIRTUAL URBE*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093827/cap02.pdf>
- Uribe, P. J. (2014). *Clima Y Ambiente Organizacional*. Mexico: Manuel Moderno.
- Zuzuma, C. J. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Espana: Universitat de les Illes Balears.

# ANEXOS

### Anexo 1 Presupuesto

| <b>PRESUPUESTO PARA LAS CAPACITACIONES EN LA COMPAÑÍA DE<br/>TRANSPORTE LIBERPESA S.A.</b> |   |             |                    |
|--|---|-------------|--------------------|
| N°.  | DENOMINACIÓN  |             | TOTAL              |
| <b>1</b>   | <b>Capacitación sobre inducción laboral</b>             |             | <b>\$ 800,00</b>   |
|  | Capacitador   | \$ 400,00   |                    |
|  | Paquete de hojas INEN A4                                | \$ 20,00    |                    |
|  | Impresiones   | \$ 30,00    |                    |
|  | Equipos de computo                                      | \$ 90,00    |                    |
|  | Internet  | \$ 40,00    |                    |
|  | Insumos y materiales                                    | \$ 150,00   |                    |
|  | Refrigerios   | \$ 70,00    |                    |
| <b>2</b>   | <b>Capacitación sobre atención al cliente</b>           |             | <b>\$ 1.200,00</b> |
|  | Capacitador   | \$ 520,00   |                    |
|  | Paquete de hojas INEN A4                                | \$ 40,00    |                    |
|  | Impresiones   | \$ 60,00    |                    |
|  | Equipos de computo                                      | \$ 120,00   |                    |
|  | Internet  | \$ 60,00    |                    |
|  | Insumos y materiales                                    | \$ 300,00   |                    |
|  | Refrigerios   | \$ 100,00   |                    |
| <b>3</b>   | <b>Capacitación sobre seguridad y salud ocupacional</b> |             | <b>\$ 2.100,00</b> |
|  | Capacitador   | \$ 1.060,00 |                    |
|  | Paquete de hojas INEN A4                                | \$ 40,00    |                    |
|  | Impresiones   | \$ 250,00   |                    |
|  | Equipos de computo                                      | \$ 160,00   |                    |
|  | Internet  | \$ 80,00    |                    |
|  | Insumos y materiales                                    | \$ 400,00   |                    |
|  | Refrigerios   | \$ 110,00   |                    |
| <b>TOTAL</b>   |   |             | <b>\$ 4.100,00</b> |

*Elaborado por:* Cristhian Javier Cevallos



**Anexo 2 Guía de la entrevista**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevistas**

**Objetivo:** obtener información respecto a cómo se está llevando la gestión administrativa en la compañía LIBERPESA S.A.

**DATOS DE CLASIFICACIÓN:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Edad:

Sexo: M  F

**1 ¿Actualmente la compañía aplica estrategias organizacionales?**

---

---

**2 ¿Considera usted que al mejorar las estrategias organizacionales se conseguirán beneficios dentro de la organización?**

---

---

**3 ¿La compañía ha realizado un análisis FODA?**

---

---

**4 ¿Qué factores internos y externos considera usted que la compañía ha utilizado y/o utiliza para el cumplimiento de los objetivos de la organización?**

---

---

**5 ¿Existen políticas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la compañía?**

---

---

**6 ¿Considera usted que se han utilizado eficientemente los recursos de la compañía?**

---

---

**7 ¿Cómo considera usted a la gestión administrativa que se desarrolla en la compañía de transporte LIBERPESA S.A.?**

---

---

**8 ¿La compañía para el desarrollo de sus actividades implementa adecuadamente los procesos administrativos?**

---

---

**9 ¿La Compañía implementa valor agregado frente a las demás cooperativas de transporte de pasajeros interprovincial existentes en la provincia?**

---

---

**10 ¿De qué manera cree usted que se tomaría en cuenta la opinión de los socios frente a la propuesta de aplicar estrategias organizacionales dentro de la compañía?**

---

---



**Anexo 3 Guía de encuestas a clientes internos**  
**UNIVERSIDAD ESTADAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS**

**Objetivo:** obtener información respecto a cómo se está llevando la gestión administrativa en la compañía LIBERPESA S.A.

**DATOS DE CLASIFICACIÓN:**

Edad:

Sexo: M  F

**Instrucciones:** lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una **X** los casilleros correspondientes según su criterio

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

| Ítems | Descripción  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| 1     | ¿El plan estratégico vigente en la compañía es conocido por todos sus integrantes?   |   |   |   |   |   |
| 2     | ¿Considera usted necesario actualizar el plan estratégico vigente en la compañía?  |   |   |   |   |   |
| 3     | ¿Considera usted que la compañía debe realizar un diagnóstico situacional para predecir su futuro?                                       |   |   |   |   |   |
| 4     | ¿Cree usted necesario el desarrollo de nuevos proyectos y asignación de presupuestos para innovaciones en cuanto a servicios y procesos? |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 5  | ¿Cree usted que la gestión administrativa de la compañía es eficiente?  |  |  |  |  |  |
| 6  | ¿Considera que al momento de tomar decisiones acerca del futuro de la empresa es necesaria la participación de todos los miembros de la compañía? |  |  |  |  |  |
| 7  | ¿Considera usted importante que la compañía implemente descriptivos de puestos para mejorar las actividades que desempeñe?                        |  |  |  |  |  |
| 8  | ¿Considera usted que los procesos de selección y reclutamiento de personal utilizado en la compañía son adecuados                                 |  |  |  |  |  |
| 9  | ¿Cree usted que se manejan correctamente los recursos de la compañía?   |  |  |  |  |  |
| 10 | ¿Considera usted que la directiva de la compañía necesita recibir capacitación para mejorar su administración?                                    |  |  |  |  |  |
| 11 | ¿Considera que los beneficios económicos que reciben los empleados de la compañía son adecuados?  |  |  |  |  |  |
| 12 | ¿Cree usted que la aplicación de nuevas estrategias organizacionales generara grandes beneficios para la compañía y la comunidad?                 |  |  |  |  |  |



**Anexo 4 Guía de encuestas a clientes externos**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS**

**Objetivo:** obtener información respecto a cómo se está llevando la gestión administrativa en la compañía LIBERPESA S.A.

**DATOS DE CLASIFICACIÓN:**

Edad:

Sexo: M  F

**Instrucciones:** lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una **X** los casilleros correspondientes según su criterio

1. Nada
2. Poco
3. Bastante
4. Notable
5. Mucha

| Ítems | Descripción   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| 1     | ¿Conoce usted el plan estratégico vigente en la compañía LIBERPESA S.A.?  |   |   |   |   |   |
| 2     | ¿Es perceptible para usted el cumplimiento de las políticas y reglamentos por parte de los empleados de la compañía LIBERPESA S.A.? |   |   |   |   |   |
| 3     | ¿Es de su satisfacción el trato ofrecido por el personal de la compañía   |   |   |   |   |   |

|           |   |  |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
|           | <b>LIBERPESA S.A.?</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>4</b>  | <b>¿Es eficiente para usted la gestión administrativa que se realiza en la compañía de LIBERPESA S.A.?</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>7</b>  | <b>¿Cree usted importante que la compañía LIBERPESA S.A. capacite constantemente a su personal?</b>   |  |  |  |  |  |
| <b>8</b>  | <b>¿Considera usted importante que la renovación de las unidades se realice con mayor frecuencia en la compañía LIBERPESA S.A.?</b>                             |  |  |  |  |  |
| <b>9</b>  | <b>¿Cree usted importante el incremento de unidades de la compañía LIBERPESA S.A. frente a la demanda de servicio de transporte?</b>                            |  |  |  |  |  |
| <b>10</b> | <b>¿Son visibles para usted las mejoras e innovaciones realizadas por la compañía LIBERPESA S.A.?</b>   |  |  |  |  |  |
| <b>11</b> | <b>¿Considera necesario usted que la compañía implemente plataformas electrónicas para atender a los clientes desde sus hogares?</b>                            |  |  |  |  |  |
| <b>12</b> | <b>¿Es importante para usted implementar una propuesta de nuevas estrategias organizacionales para generar grandes beneficios a la compañía y la comunidad?</b> |  |  |  |  |  |

## **Anexo 5 Evidencias**

**Realización de entrevista al Presidente de la compañía Liberpesa Abg. Nelson Paredes.**



**Realización de entrevista al Gerente de la compañía Liberpesa Sr. Mario Arias.**



**Realización de encuestas a los clientes internos compañía Liberpesa S.A.**



### Anexo 6 Operacionalización de la variable independiente

| HIPÓTESIS O<br>IDEA A<br>DEFENDER  | VARIABLE  | DEFINICIÓN   | DIMENSIÓN   | INDICADORES   | ÍTEMS   | MÉTODOS                           |
|--|---|--|---|---|---|-----------------------------------|
| <b>La implementación de estrategias organizacionales permitirá mejorar la gestión administrativa en la compañía LIBERPESA S.A. de la provincia de Santa Elena.</b> | <b>Variable Independiente</b><br>Estrategias organizacionales | la estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo | Diagnóstico situacional<br><br>Proyección estratégica<br><br>Implementación estratégica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis interno</li> <li>• Análisis externo</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Valores corporativos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Programas</li> <li>• Proyecto</li> <li>• Cronograma</li> <li>• Procedimientos</li> </ul> | <p>¿Qué factores internos y externos considera usted que la compañía ha utilizado y/o utiliza para el cumplimiento de los objetivos de la organización?</p> <p>¿Cree usted necesario el desarrollo de nuevos proyectos y asignación de presupuestos para innovaciones en cuanto a servicios y procesos?</p> | <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> |

*Elaborado por:* Cevallos Palma Cristhian

*Fuente:* Roberto Hernández Sampieri “Metodología de la investigación”

### Anexo 7 Operacionalización de la variable dependiente

| HIPÓTESIS<br>O IDEA A<br>DEFENDER  | VARIABLE  | DEFINICIÓN   | DIMENSIÓN                 | INDICADORES   | ÍTEMS  | MÉTODOS    |
|--|---|--|---------------------------|---|--|------------|
| <b>La implementación de estrategias organizacionales permitirá mejorar la gestión administrativa en la compañía LIBERPESA S.A. de la provincia de Santa Elena.</b> | <b>Variable Dependiente</b><br>Gestión administrativa | Es la capacitación y el proceso de planificación, organización, integración, dirección y control centrada en las necesidades internas y externas que mediante la evaluación y monitoreo de las unidades garantice una administración efectiva. | Proceso administrativo    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul> | ¿Existen políticas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la compañía?  | Entrevista |
|  |   |  | Recursos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Humano</li> <li>• Financiero</li> <li>• Tecnológico</li> </ul>     | ¿Considera usted que se han utilizado eficientemente los recursos de la compañía?  |            |
|  |   |  | Desarrollo organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul>       | ¿Considera usted importante que la renovación de las unidades se realice con mayor frecuencia en la compañía LIBERPESA S.A.? | Encuesta   |

*Elaborado por:* Cevallos Palma Cristhian

*Fuente:* Roberto Hernández Sampieri "Metodología de la investigación"

## Anexo 8 Cronograma de actividades

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA LIBERPESA S.A., PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018"

CEVALLOS PALMA CRISTHIAN JAVIER

**Día de reunión:** LUNES, MARTES Y VIERNES

| ACTIVIDADES                                   | 2019      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | TOTALES  |          |          |          |           |           |              |                |           |           |    |    |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|--------------|----------------|-----------|-----------|----|----|
|   | JUNIO     |           |           |           |           |           |           |           |           |           | JULIO     |           |           |           |           |           |           |           |           |           | AGOSTO    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          |           |           |              |                |           |           |    |    |
|   | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         | M         | V         | L         |          |          | M        | V        | L         |           |              |                |           |           |    |    |
|   | 04        | 07        | 10        | 11        | 14        | 17        | 18        | 21        | 24        | 25        | #         | 01        | 02        | 05        | 08        | 09        | 12        | 15        | 16        | 19        | 22        | 23        | 26        | 29        | 30        | 02        | 05        | 06        | 09        | 12        |          |          | 13       | 16       | 19        | 20        | 23           | 26             |           |           |    |    |
|   | 1<br>Se   | 1<br>Se   | 2<br>Se   | 2<br>Se   | 2<br>Se   | 3<br>Se   | 3<br>Se   | 3<br>Se   | 4<br>Se   | 4<br>Se   | 4<br>Se   | 5<br>Se   | 5<br>Se   | 5<br>Se   | 6<br>Se   | 6<br>Se   | 6<br>Se   | 7<br>Se   | 7<br>Se   | 7<br>Se   | 8<br>Se   | 8<br>Se   | 8<br>Se   | 9<br>Se   | 9<br>Se   | 9<br>Se   | 10<br>Se  | 10<br>Se  | 10<br>Se  | 11<br>Se  | 11<br>Se | 11<br>Se | 12<br>Se | 12<br>Se | 12<br>Se  | 13<br>Se  | TOTAL<br>MES | TOTAL<br>ACUM. |           |           |    |    |
|   | 2         | 3         | 5         | 7         | 8         | 10        | 12        | 13        | 15        | 17        | 18        | 20        | 21        | 23        | 25        | 26        | 28        | 30        | 31        | 33        | 35        | 36        | 38        | 40        | 41        | 43        | 45        | 46        | 48        | 50        | 51       | 53       | 55       | 56       | 58        | 60        |              |                |           |           |    |    |
|   | 3,3<br>%  | 5<br>%    | 8,3<br>%  | 12<br>%   | 13<br>%   | 17<br>%   | 20<br>%   | 22<br>%   | 25<br>%   | 28<br>%   | 30<br>%   | 33<br>%   | 35<br>%   | 38<br>%   | 42<br>%   | 43<br>%   | 47<br>%   | 50<br>%   | 52<br>%   | 55<br>%   | 58<br>%   | 60<br>%   | 63<br>%   | 67<br>%   | 68<br>%   | 72<br>%   | 75<br>%   | 77<br>%   | 80<br>%   | 83<br>%   | 85<br>%  | 88<br>%  | 92<br>%  | 93<br>%  | 97<br>%   | 100<br>%  |              |                |           |           |    |    |
| 1) INTRODUCCIÓN Y MARCO CONTEXTUAL - PROBLEMA | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 2<br>Hrs. |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          |           |           |              | 7              | 7         |           |    |    |
| 2) MARCO TEÓRICO                              |           |           |           |           | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          |           |           |              | 13             | 20        |           |    |    |
| 3) MATERIALES Y MÉTODOS                       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          |           |           |              | 10             | 30        |           |    |    |
| 4) RESULTADOS Y DISCUSIÓN                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. |           |           |           |           |          |          |          |          |           |           | 13           | 43             |           |           |    |    |
| 5) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 2<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. |          |          |          |          |           |           |              | 7              | 50        |           |    |    |
| 6) PROPUESTA                                  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          | 2<br>Hrs. | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs.    | 2<br>Hrs.      | 1<br>Hrs. | 2<br>Hrs. | 10 | 60 |

## CARTA AVAL

En consideración al petitorio presentado por el Sr. Cevallos Palma Cristhian Javier, portador de la cedula de identidad No. 092675287-4 Estudiante de la Carrera de **Ingeniería en Administración de Empresas** de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema "ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA "LIBERPESA S.A.", PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018", manifiesto que la solicitud expuesta procede de manera favorecedora, comprometiéndonos a brindar apertura, apoyo y la información necesaria para el desarrollo de la respectiva gestión de titulación; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena exponer dicho trabajo a la plataforma web de la institución.

La Libertad, 17 de Mayo de 2019.

Atentamente,

  
Tigo. Mario Añas Aldas  
Gerente General

