



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**TEMA DEL ENSAYO**

**“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO DE  
TRANSPORTE TURÍSTICO”**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXÁMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**AUTOR:**

**DENISSE DAYANA PAZ PEÑA**

**PROFESOR GUÍA:**

**ING. LINZÁN RODRÍGUEZ JESSICA SORAYA MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**ENERO - 2021**

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor guía del Ensayo titulado, “**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE TURÍSTICO**”, elaborado por la Srta. DENISSE DAYANA PAZ PEÑA, de la Carrera Gestión y Desarrollo Turístico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Gestión y Desarrollo Turístico, con la modalidad examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su 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 partes.

Atentamente



---

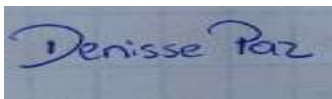
Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez MSc.

**PROFESOR GUÍA**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de Titulación denominado **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE TURÍSTICO.**” PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborado por la Srta. Denisse Dayana Paz Peña, declaro que la concepción, análisis y resultados son netamente originales que aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa **Transferencia de los derechos autorales.** Declaro que, una vez aprobado el trabajo de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Gestión y Desarrollo Turístico, pasan a tener los derechos autorales correspondientes, convirtiéndose exclusivamente propiedad de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y su reproducción total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibido en cualquier instancia.

Atentamente,

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink that reads "Denisse Paz".

---

Denisse Dayana Paz Peña  
C.I. 0922865100

## AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por abrirme las puertas del campus, permitirme educar y formarme como profesional.*

*A mis maestros de cátedra por sus enseñanzas para desarrollarme profesionalmente y haberme brindado todos sus conocimientos.*

*A mi profesor guía por su colaboración en todo momento y por impartir con paciencia todos sus conocimientos .*

*A mis padres, hermano y a Dios por ser mi motivación, mi apoyo y fortaleza constante.*

*DENISSE DAYANA PAZ PEÑA*

## **DEDICATORIA**

*A mis padres por ser mi fortaleza en cada momento y por ser los promotores de mis sueños, gracias ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis objetivos, gracias a mi madre por estar dispuesta acompañarme cada larga noche de estudio, a mi padre por siempre anhelar y desear lo mejor para mí y por sus sabios consejos.*

*DENISSE DAYANA PAZ PEÑA*

**TRIBUNAL DE GRADO**



.....  
Ing. Jessica Soraya Linzan Rodríguez, MSc.  
**DIRECTORA CARRERA DE  
GESTIÓN Y DESARROLLO  
TURÍSTICO**



.....  
Ing. Jessica S. Linzan Rodríguez, MSc.  
**DOCENTE GUÍA**



.....  
Lic. Andrés Padilla Gallegos, MSc.  
**DOCENTE TUTOR**



.....  
Lic. Maritza Pérez Chiquito, MSc.  
**DOCENTE ESPECIALISTA**

## Índice

RESUMEN .....	8
ABSTACT .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
Formulación De Estrategias.....	11
Misión .....	11
Visión.....	12
Análisis del Entorno .....	12
Análisis Externo .....	13
Análisis Interno .....	14
Diseño de Objetivos y Estrategias .....	15
Objetivos Estratégicos.....	15
Objetivos a Largo Plazo .....	17
Estrategias .....	17
Implementación .....	18
Evaluación y Control.....	19
Conclusión .....	20
Recomendación .....	20

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO DE TRASPORTE TURÍSTICO**

### **RESUMEN**

La importación de la administración estratégica para la empresa radica en el proceso dinámico que le permite anticipar su futuro, estar preparado ante los cambios del mercado competitivo, aprovechar sus fortalezas y trabajar con las debilidades, crear herramientas de trabajo a través de estrategias, cumplir con los objetivos y políticas establecidas.

En el presente ensayo se describe el proceso de las fases que contiene la administración estratégica enfocada a la empresa de transporte turístico. Mediante la lectura, análisis de textos y resúmenes de diferentes libros y artículos del internet, se llegó a la información necesaria para el progreso de definición del proceso de la administración estratégica para la empresa de transporte turístico.

**Palabras claves:** Turismo, Transporte turístico, administración estratégica, estrategias

### **ABSTRACT**

The import of strategic management for the company lies in the dynamic process that allows it to anticipate its future, be prepared for changes in the competitive market, take advantage of its strengths and work with weaknesses, create work tools through strategies, comply with the objectives and policies established.

This essay describes the process of the phases that contains the strategic administration focused on the tourist transport company. Through the reading, analysis of texts and summaries of different books and articles on the internet, the necessary information was obtained for the progress of defining the process of strategic management for the tourist transport company.

**Keywords:** Tourism, Tourist transport, strategic administration, strategies.



## INTRODUCCIÓN

La administración estratégica para la empresa de transporte turístico es importante porque acopla las fortalezas del mercado con las oportunidades comerciales y facilita una orientación para el cumplimiento de los objetivos establecidos. La creación de una planificación estratégica se la puede definir como la elaboración de un mapa de trabajo para la empresa, el cual contiene metas y objetivos definidos para cada área que sea considerada crítica o delicada del negocio.

Según un estudio de (Mckinsey, 2009) 78% de las empresas utilizan un plan estratégico, la importancia de la aplicación de la administración estratégica radica en el uso de esta como una herramienta de medición, la cual señala el éxito o el fracaso que se puede llegar a tener al momento de lograr las metas y objetivos de manera normal en un periodo de tiempo determinado.

El servicio de transporte turístico en el Ecuador se ha convertido en una actividad en aumento debido al crecimiento de la demanda turística según (Coordinación general de estadísticas e investigación, 2014) la promoción del turismo nacional se ha dado a través de los diferentes atractivos turísticos que se encuentran en Quito, Guayaquil y Cuenca, de esta manera el crecimiento de la afluencia turística ha creado la necesidad de este medio para la movilización de un sitio a otro, visitando los atractivos turísticos.

En el presente ensayo se describe el proceso de las fases que contiene la administración estratégica enfocada a la empresa de transporte turístico. La importancia de la administración estratégica para la empresa radica en el proceso dinámico que le permite anticipar su futuro, estar preparado ante los cambios del mercado competitivo, aprovechar sus fortalezas y trabajar con las

debilidades, crear herramientas de trabajo a través de estrategias, cumplir con los objetivos y políticas establecidas.

Para la comprensión del presente ensayo se ha dividido en capítulos los cuales están descritos de la siguiente manera:

Cap. 1: Formulación de estrategias: Misión y Visión.

Cap. 2: Análisis del entorno: Análisis interno y externo.

Cap. 3: Diseño de objetivos estratégicos y estrategias.

Cap. 4: Implementación.

Cap. 5: Evaluación y Control.

Para la elaboración del presente trabajo se utilizó la investigación bibliográfica a través de medios digitales y físicos, esta modalidad se convirtió en un instrumento principal para el desarrollo del ensayo. Mediante la lectura, análisis de textos y resúmenes de diferentes libros y artículos del internet, se llegó a la información necesaria para el progreso de definición del proceso de la administración estratégica para la empresa de transporte turístico.

## **Formulación De Estrategias**

El termino de administración estratégica se refiere a la formulación y evaluación de estrategias lo cual implica el desarrollo de la misión y visión de una empresa, así como también medir el desempeño de las estrategias. (Thompson, Peteraf, Gamble,& Strickland, 2012)

La elaboración de la declaración de la visión y misión aprueba el puntualizar una base sobre la cual se puede definir los objetivos y aclarar las estrategias que permitan la redacción de una visión, que tenga congruencia con la misión y que vayan en la línea de las políticas de la empresa.

### **Misión**

Para poder definir la misión de la empresa se necesita orientar la respuesta a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?, es importante definir una misión inspiradora, que sea menor a 250 palabras, que sea perdurable y orientada a los mercados objetivos. La misión tiene como punto principal el describir a que se dedica la empresa, es necesario para la formulación de la misión que se defina de manera precisa el negocio de la empresa pues esto es lo que dará la orientación de la misma. (D' Alessio Ipinza, 2008)

La misión es una formulación de largo plazo que la empresa debe cumplir de forma constante y que brindara orientación y direccionamiento dentro de la administración estratégica. El propósito y la razón de ser son los factores que debe determinar la misión, un ejemplo corto y preciso de una declaración de misión es: “Cubrir las expectativas de nuestros clientes”

## **Visión**

(Kantabutra, 2010) ¿Cuál es nuestro negocio? Esta respuesta es la definición de la visión de la empresa, la cual indica el rumbo hacia donde se dirige la misma, se puede considerar a la visión como una declaración de en lo que pretende la empresa convertirse a largo plazo, es importante que la visión responda a la pregunta como ¿qué queremos llegar a ser?, una respuesta sencilla y concisa como, por ejemplo: “Ser la empresa de transporte turístico líder del Ecuador”.

## **Análisis del Entorno**

Las variantes del entorno representan tanto las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la administración estratégica ayuda a identificar tanto las debilidades como las fortalezas, y de esta forma considerarlas al momento de establecer la misión, visión, objetivos y de la creación de planes y estrategias.

Para la empresa de transporte turístico es importante la realización de un análisis del entorno pues se logrará identificar las fortalezas y debilidades y de la misma manera las oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado competitivo.

## **Análisis Externo**

Para continuar con el proceso de la administración estratégica se requiere un análisis externo de la empresa con el propósito de conocer los factores que pueden influenciar en el entorno de la empresa, así mismo prevenir las efemérides futuras, cambios o tendencias que puedan suceder. D'Allessio Ipinza (2008) afirma que “El propósito de la auditoria externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse” (pág. 25)

La empresa tiene que tomar en cuenta que el entorno es un factor que puede influenciar en las acciones que la asociación realiza, es por tanto que el medio se debe tomar en cuenta para la aseguración de los resultados de dichas acciones y que estas tengan una probabilidad alta de éxito, es realmente importante el analizar el entorno competitivo en el que la empresa se va a desarrollar.

Factores del entorno que influyen en la empresa:

- General
- Factor económico
- Factor Sociocultural
- Factor Político
- Factor tecnológico
- Sociales - Culturales
- Factor concerniente a los clientes
- Competencia
- Proveedores
- Demografía
- Cultura
- Nivel Socio económico

El primer paso para la realización del análisis externo consiste en recabar datos relevantes sobre la capacidad e información respecto de las preferencias económicas, sociales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales y tecnológicas. El recopilar la información sobre los factores que influyen directamente en el entorno comercial de la empresa, es una de las acciones

dificiles pues no siempre la información que está disponible es totalmente acertada o simplemente no está al alcance.

Una vez recopilada la información de datos relevantes de factores externos el siguiente paso es asimilar y evaluar la información con el objetivo de tener una guía que sirva para la toma de decisiones, así como también para la solución de problemas.

### **Análisis Interno**

(IICA- Costa Rica , 1996, pág. 17) “La auditoría interna requiere proporcionar a la organización valoraciones, recomendaciones, asesorías e informaciones sobre las actividades realizadas”

Se puede tomar el análisis interno como un sondeo en la estructura interna de la empresa, conocer de manera más profunda la situación real de la empresa frente al mercado competitivo que los rodea, la finalidad del análisis interno radica en conocer o identificar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la agrupación internamente frente a otras organizaciones y de esta manera poder elaborar una visión que englobe las habilidades, recursos principales con los que cuenta y los diferentes medios que posee para sobresalir en el entorno.

Factores o elementos que se determinan en el análisis interno:

- Área administrativa: Estrategias, valores, objetivos
- Área de Marketing: El producto con el que cuenta, el precio establecido, la forma de distribución, el servicio al cliente, la promoción que apliquen.
- Área de finanzas: La liquidez de la empresa, la rentabilidad y el capital de trabajo con el que cuenta.

El análisis interno de la empresa de transporte debe ir enfocado en la identificación de las fortalezas y debilidades internas, para de esta manera enunciar estrategias que consientan la concentración de dichas fortalezas y de la misma forma superar las debilidades, siendo totalmente competente el uso de los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa y con las que se diferencia dentro del mercado.

## **Diseño de Objetivos y Estrategias**

### **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos permiten a la empresa establecer el futuro de la asociación, siendo estos los resultados específicos que busca alcanzar la empresa a través de líneas estratégicas de acción. Estos objetivos están directamente relacionados con la misión pues se los utiliza como medio para lograr hacer operativa a la misma, mediante el establecimiento de los objetivos estratégicos de manera concreta la empresa de transporte turístico tendrá la materialización de la estrategia y permitirán la coordinación de la organización hacia un mismo objetivo.

Características de los objetivos estratégicos que los hacen eficaces:

- Mesurable
- Específicos
- Apropriados
- Realistas
- Oportunos

Para que los objetivos estratégicos sean eficaces tiene que poder ser medidos o valorados, debe estar justamente detallado para un fin determinado, es importante que los objetivos sean apropiados y adecuados para el fin al que se establecen, la empresa tiene que definir los objetivos de manera realista esto quiere decir que se puedan alcanzar de forma equilibrada además deben ser favorables para la meta definitiva. (Chiavenato, 2017)

Según Antonio Francés y Humberto Serna Gómez el proceso para la correcta formulación de los objetivos estratégicos es el siguiente:

Mediante reuniones con colaboradores claves de la empresa se recolecta información relevante mediante el uso de herramientas como lluvia de ideas y de esta manera formular de manera más clara los objetivos estratégicos que estén enfocados en áreas o actividades importantes de la organización

- Definir los objetivos en un verbo en infinitivo
- Limpiar la lista de objetivos
- Priorizar los objetivos de cada área
- Organizar el trabajo por hacer

Ejemplos de objetivos estratégicos que puede ser aplicados para la empresa de transporte turístico.

- Fidelización de los clientes
- Ofrecer al cliente un servicio de calidad
- Mantener la notoriedad de la marca



## **Objetivos a Largo Plazo**

Estos objetivos son formulados para un espacio de 3 a 5 años y que una vez cumplidos puedan concretar el rumbo de la empresa. “Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo” (Thompson, Peteraf, Gamble,& Strickland, 2012, pág. 85)

Objetivos a largo plazo definidos para la empresa de transporte turístico.

- Ser la empresa de transporte turístico líder del Ecuador
- Lograr obtener una participación mayor en el mercado
- Ser una marca reconocida dentro del Ecuador

Es importante para la empresa implantar objetivos a largo plazo que ayuden a reconocer las oportunidades y a superar las amenazas; que desarrollen las fortalezas y de la misma manera trabajar en la mejora de las debilidades, los objetivos también deben influenciar en el alcance y logro de la visión y mantener la misión de la empresa, así como también tomar en cuenta la situación del entorno y las herramientas y capacidades que son parte de la empresa para de una forma sinérgica poder cumplir con los objetivos establecidos.

## **Estrategias**

(Thompson, Peteraf, Gamble,& Strickland, 2012) Las estrategias para la empresa deben ser consideradas como medios o herramientas los cuales ayuden de alguna u otra forma al alcance de los objetivos a largo plazo, en este paso se involucra la generación de alternativas las cuales son basadas en un análisis Foda que tiene como objetivo el cimentarse desde las fortalezas para de esta forma aprovechar las oportunidades y combatir y corregir las amenazas y debilidades.

Las estrategias pueden ser de diferentes niveles, desde el nivel funcional, de negocios, corporativas, globales entre otras, la empresa de transporte turístico requiere identificar el conjunto respectivo de las estrategias que mejor le ayude a sobresalir y prosperar en el ambiente competitivo.

### **Implementación**

En esta etapa de la implementación de las estrategias se enfoca el poner en práctica los planes de acción estratégicos definidos previamente, estos son instrumentos en donde se detalla la forma en la que se va a implementar o a realizar las estrategias enunciadas y elegidas.

Factores a tomar en cuenta al momento de implementar las estrategias:

- **Definir las estrategias específicas:** cuáles serán las estrategias que se van a poner en marcha en la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- **Recursos determinados:** que recursos tanto humanos como financieros, físicos y tecnológicos se va a asignar a cada área.
- **Tiempo de implementación:** En qué tiempo se ejecutarán las estrategias y en qué tiempo se obtendrá los resultados.
- **Presupuesto o capital:** Inversión o presupuesto determinado para la ejecución de las estrategias.

La implementación de las estrategias en la empresa de transporte turístico debe ser de la manera adecuada, esto implica el compromiso, el liderazgo, motivar al personal, crear y fomentar un buen ambiente laboral para alcanzar las metas.

“Acción organizacional que concentra el motivar al personal, crear, fortalecer y fomentar un ambiente laboral y alcanzar las metas” (Thompson, Peteraf, Gamble,& Strickland, 2012, pág. 24)

### **Evaluación y Control**

(Hill & Jones, 2009) La evaluación y control implica el conseguir una ventaja competitiva neutral, que busque la rentabilidad y el aumento de las ganancias. Esta etapa es un proceso de valoración, escrutinio y compromiso de las estrategias implementadas para conseguir el resultado de la efectividad de las estrategias.

Para la evaluación y el control del desempeño de las estrategias se requiere acciones que estén enfocadas en la medición del desempeño, observación constante de los factores internos y externos, así como también las acciones correccionales en momentos que sean necesarios.

Para que la evaluación sea correcta lo primero es establecer indicadores de los parámetros a medir, estos deben manifestar las metas establecidas en la misión y visión, para poder evaluar el progreso se debe ir midiendo los resultados reales obtenidos y compararlos con los establecidos en el plan estratégico. Es necesario la revisión consistente de los factores internos y externos de la empresa, de esta manera se podrá enfrentar de mejor manera cualquier tipo de cambio en el entorno de la empresa.

Es preciso determinar si las estrategias seleccionadas, no están surgiendo efectos positivos dentro de la organización y los objetivos establecidos, para tomar acciones correctivas inmediatas y si las mismas no tienen éxito, se tiene que renovar el proceso de la administración estratégica de la empresa.

## **Conclusión**

Posteriormente a la investigación bibliográfica exhaustiva, leer y analizar contenidos para implementar la argumentación correcta en el progreso del presente trabajo escrito, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La administración estratégica siempre va ser una parte importante en un plan de negocio que, si se lo realiza de la manera adecuada, brinda en gran parte soluciones y directrices para la empresa u organización. Implica el tener una conciencia de los cambios que se pueden presentan en el entorno de un mercado que está en constante cambio, la administración estratégica requiere no solamente enunciar intenciones sino también plantear y definir objetivos que sean medibles y alcanzables.

Para la empresa es necesario la aplicación de un plan estratégico para poder direccionar el rumbo de la empresa y alcanzar sus metas a futuro, visualizar una gestión de transformación, que agrupe todos los puntos claves para el cumplimiento de la administración estratégica. La administración estratégica brinda un conjunto de herramientas importantes las cuales ayudan a guiar a la empresa hacia una visión holística que sea espaciada, capaz de pronosticar el futuro y permite estar preparado para asimilar los desafíos que el mercado competitivo presenta.

## **Recomendación**

Es importante que la empresa de transporte turístico implemente la administración estratégica con el propósito de convertirse en una empresa: competente en el mercado, que disponga de las herramientas que necesita para desarrollar el negocio y que tenga la capacidad de dar frente a los cambios del mercado.

Con la aplicación de la administración estratégica se definieron lineamientos estratégicos, por lo tanto, se recomienda a la empresa reconocer e identificar a la empresa con las propuestas para que se pueda impartir dentro y fuera de la organización y de esta manera trabajar de forma sinérgica con orientación hacia los mismos objetivos.

Para poder identificar el potencial que alcanzaran los objetivos estratégicos y el de los procesos establecidos para la empresa, se recomienda utilizar la matriz Foda, así como también indicadores los cuales sirvan como método de medición lo cual está definido en el diseño de la administración estratégica para la puesta en marcha de la empresa.

## Referencias

- Charles W. L Hill, G. R. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica. Fundamentos y Aplicaciones* .  
Colombia: Delfin S.A.S.
- Coordinacion general de estadísticas e investigación*. (Diciembre de 2014).
- D' Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estrategico. Un enfoque de gerencia* .  
Cuidad de Mexico: Rearson Educacion .
- Hill & Jones. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: MC Graw Hill.
- Hill, C. H. (2010). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado*.  
Mexico : McGraw Hill .
- IICA- Costa Rica . (1996). *Manual de la auditoria interna* . Costa Rica : IICA  
biblioteca Venezuela .

Kantabutra, & A. (2010). *Administracion de operaciones. Estrategias*. New York: Free Prees.

Mckinsey. (2009). *Estudio de administracion estrategica* .

*Ministerio de Turismo* . (2015).

Thompson, Peteraf, Gamble,& Strickland. (2012). *Administracion estrategica. Teorias y casos*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.