



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del proyecto:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A**

**Línea de Investigación:**

**GESTIÓN INTEGRADA DE ORGANIZACIONES Y COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE**

**Campo amplio de conocimiento:**

**ADMINISTRACIÓN**

**Autor/a:**

**JUAN BRYAN BRAVO BARREZUETA**

**Tutor/a:**

**MGS. ANA TULCÁN**

**Quito – Ecuador**

**2024**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucia Tulcán con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A.

Elaborado por: Juan Bryan Bravo Barrezueta, de C.I: 0928102458, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., febrero 1 de 2024



Firmado electrónicamente por:  
ANA LUCIA TULCAN  
PASTAS

---

Firma

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Juan Bryan Bravo Barrezueta con C.I: 0928102458, autor/a del proyecto de titulación denominado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A, Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

1. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., febrero 1 de 2024.

JUAN BRYAN BRAVO BARREZUETA  
Firma

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
<b>DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE</b> ¡Error! <b>definido.</b>	<b>Marcador no</b>
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema .....	1
Problema de investigación .....	2
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	5
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos .....	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	6
1.1. Contextualización general del estado del arte .....	6
1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio .....	6
1.3 Proceso investigativo metodológico .....	10
1.4 Análisis de resultados .....	12
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....	23
1.1 Fundamentos teóricos aplicados .....	23
1.2 Descripción de la propuesta.....	26
<b>2.2.1 Análisis Estratégico</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 FODA</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.3 Matriz EFI</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.4 Matriz EFE</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.5 Balance Scorecard</b> .....	<b>38</b>
2.3 Validación de la propuesta .....	39
2.4 Matriz de articulación de la propuesta .....	42
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXO A.....	69
ANEXO B.....	70
ANEXO C.....	78
ANEXO D.....	82
ANEXO E .....	83

## Índice de tablas

Tabla 1, Informe de entrevistas.....	12
Tabla 2, Matriz Foda aquapro.....	35
Tabla 3, Matriz EFI.....	36
Tabla 4, Matriz EFE.....	38
Tabla 5, Matriz Plan estratégico.....	39
Tabla 6, Balance scorecard.....	40
Tabla 7, Matriz de articulación.....	41
Tabla 8, Resumen de costo.....	42

## Índice de figuras

Figura 1, Tipos de gasto 2022 vs 2023 aquapro.....	3
Figura 2, Total gasto 2022 vs 2023 aquapro .....	4
Figura 3, Conocimiento plan estratégico.....	14
Figura 4, Conocimiento de Misión y Visión aquapro .....	14
Figura 5, Frecuencia de capacitaciones de procesos .....	15
Figura 6, Conocimientos tipo de servicio.....	15
Figura 7, Conocimiento tarifario .....	16
Figura 8, Desarrollo de funciones.....	16
Figura 9, Frecuencia de resultados operacionales.....	17
Figura 10, Conocimiento de unidades disponibles .....	17
Figura 11, Evaluación del estado de unidades.....	18
Figura 12, Medios de reporte daños .....	18
Figura 13, Frecuencia de mantenimiento unidades .....	19
Figura 14, Nivel satisfacción estado flota .....	19
Figura 15, Tipo de medida en peso.....	20
Figura 16, Acuerdo tarifas transporte .....	21
Figura 17, Beneficios que brinda aquapro.....	21
Figura 18, Conocimiento de beneficios .....	22
Figura 19, Nivel satisfacción del servicio .....	22
Figura 20, Estructura general del proyecto .....	26
Figura 21, Misión.....	27
Figura 22, Visión.....	28
Figura 23, Principios y valores .....	29
Figura 24, Mapa estratégico.....	29
Figura 25, Análisis PEST .....	30
Figura 26, Cadena valor .....	33
Figura 27, FODA.....	34
Figura 28, Balance scorecard.....	38
Figura 29, Resumen costo 2022 vs 2023 .....	82

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

La administración de los recursos logísticos es muy fundamental en el manejo oportuno y viable de las operaciones de una empresa, más si se trata de una compañía en el ámbito logístico, En donde se gestiona, planifica, coordina la entrega oportuna de bienes o servicios que tenga en su oferta de trabajo.

Es aquí en donde se menciona el concepto de administración de recursos, como lo mencionan Stoner, Freeman y Gilbert “es un proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización para lograr sus objetivos.” (pág. 345).

Lo cual indica que para que una empresa pueda operar de manera oportuna, debe tener una estrategia de gestión en la administración de los recursos en donde todas las operaciones diarias se deben unir en una sola línea de trabajo continua, cuyo objetivo sea cumplir con las metas, rendimientos y variables propuestas. Así de esta manera comprobar mediante un análisis de las operaciones diarias ver de qué manera se están administrando los vehículos, con sus gastos directos e indirectos, personal de trabajo y fidelización de proveedores.

Para una mejor administración logística es importante lograr minimizar los costos operacionales y a su vez mejorar la capacidad de aprovechamiento de los recursos. El objetivo debe ser únicamente el lograr unir cada actividad operacional logrando rentabilidad en la logística.

Desde el año 2013, se constituyó la empresa Aquapro S.A la cual es una flota vehicular que la constituyen plataformas y cabezales para realizar el traslado de camarón, la cual es nuestro objeto de estudio y está conformada por 30 plataformas y 5 cabezales que fueron adquiridos en un concesionario de vehículos usados y en el presente documento analizaremos su aprovechamiento y rentabilidad actual con el objetivo de formular un plan estratégico para la empresa Aquapro en donde su direccionamiento sea establecer la misión y visión, implementar estrategias y proponer mejoras en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Está conformada por una estructura funcional la cual se encuentra organizada por departamentos, en donde existe Gerente General, Gerente de RRHH, Gerente de Logística, jefe de Logística y Supervisor General.

Según (Quiroa, 2021), nos menciona que este tipo de estructura pretende la especialización del trabajo y lo subdivide en áreas específicas, integrando personas con similares habilidades y conocimientos.

Sus oficinas se encuentran ubicadas en Durán, provincia del Guayas en donde se receptan requerimientos de traslados para la transportación y recolecta de camarón de la empresa Omarsa S.A, Cabe indicar que Aquapro es la flota vehicular de Omarsa S.A la cual se dedica al empaque y exportación de camarón.

Como propósito del trabajo, analizar la situación actual de la empresa y emitir recomendaciones para implementar un plan estratégico.

### **Problema de investigación**

La empresa Aquapro presenta un bajo aprovechamiento y rentabilidad de la flota, el cual repercute en la rentabilidad de la operación logística mediante el no correcto uso de sus recursos propios logísticos, como es el caso de plataformas y cabezales. La empresa no cuenta un plan estratégico definido o estructurado de objetivos para el óptimo desarrollo de sus actividades diarias y mucho menos cumplir con pronta atención los requerimientos solicitados por clientes internos y externos.

La inexistencia de tener un plan estratégico en la empresa Aquapro S.A que defina la misión, visión y estrategias conlleva a la toma de decisiones no acertadas que perjudica al crecimiento en rentabilidad de la compañía.

La flota vehicular que se adquirió fue de vehículos usados en la concesionaria mavesa, lo cual no se lo realizó en base a un estudio correcto del mercado, con adecuaciones o especificaciones requeridas para el correcto traslado de camarón sea en plataformas o cabezales. Posterior constituyó la empresa Aquapro sin una planificación estratégica que traza el camino ideal para el éxito de una compañía.

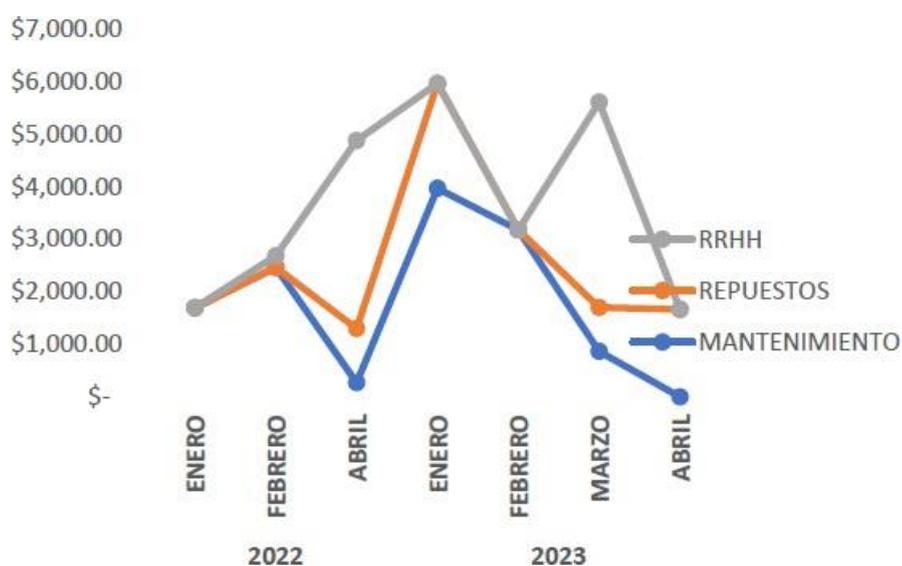
Por consecuente de la no existencia de un plan estratégico, se están generando sobrecostos logísticos en el mantenimiento de las unidades y un alto porcentaje de rotación de personal como chofer profesional.

De igual forma en la contratación de proveedores con tarifas elevadas por la falta de vehículos propios y cubrir los requerimientos de la empacadora Omarsa S.A, la cual es el principal cliente de la empresa Aquapro. A su vez se está generando un impacto en este indicador de gasto de transporte lo que está perjudicando la rentabilidad de la operación, al contar con bajo porcentaje de aprovechamiento de la flota logística y su disminuida utilidad.

El gasto de mantenimiento de la flota actual representa el 48% de los ingresos de la compañía, en donde se identifica que el alto índice de mantenimiento de la flota y la no planificación preventiva y correctiva de las unidades no permite el desarrollo de la misión actual. En la actualidad la flota tiene en mantenimiento y en taller parado 3 cabezales y 20 plataformas lo cual no permite el correcto desarrollo de las actividades logísticas.

Figura 1.

Tipos de gasto 2022 vs 2023 Aquapro.



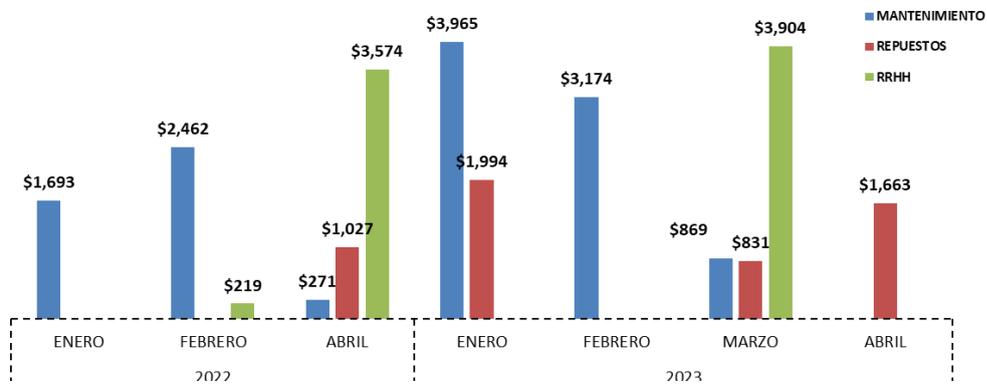
Nota: Se muestra en Figura 1 las variables de mayor impacto en la rentabilidad de la empresa Aquapro S.a.

El personal no está motivado por la no facilidades y condiciones laborales en las que se encuentran, adicional por los bajos ingresos que esta empresa otorga existe alta rotación. Podemos ver en Figura 1, como 3 variables determinan el gasto en la empresa Aquapro S.A, lo cual se requiere mejorar.

Una vez analizado los ítems y valores de gastos se categorizo los tipos de gastos obtenidos en un informe en, Tabla 1, Resumen de Costo acorde a la revisión documental de la empresa de transporte Aquapro S.A con respecto a un análisis del primer trimestre 2022 vs primer trimestre 2023, el cual se identifica como los períodos de mayor demanda de traslados vehiculares.

Figura 2

Total gasto 2022 vs 2023 Aquapro.



Nota: Se analiza el primer trimestre del 2022 y 2023 con respecto a la distribución y total de gasto por variable.

En Figura 2, Total gasto 2022 vs 2023 Aquapro se evidencia la totalidad de gasto por estos 3 tipos de gastos en donde se identifica que Mantenimiento con \$12.434 es el mayor monto de gasto, seguido de RRHH que corresponde al gasto de contratación de personal con \$7697 que representa el 30% del gasto total.

Se requiere generar un plan estratégico que permita mejorar las operaciones de la Empresa de transporte Aquapro S.A, con el fin de mejorar el aprovechamiento de la flota y su rentabilidad, mediante direccionamiento estratégico eficiente. Por lo cual se define la pregunta de investigación:

**¿Cómo desarrollar un plan estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A que permita generar direccionamiento estratégico eficiente?**

#### **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A, con el fin de mejorar la eficiencia en todos los procesos.

### **Objetivos específicos**

- Contextualizar los conceptos teóricos y elementos que contiene la planificación estratégica.
- Diagnosticar el estado actual de los recursos y la gestión administrativa de la empresa de transporte Aquapro S.A
- Diseñar plan estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A, que permita cumplir las metas a través del balance scorecards.
- Validar la propuesta del plan estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

El beneficio directo de esta investigación será para la empresa Aquapro S.A, al permitir mejorar su operación logística mediante el diseño de un plan estratégico, el cual permitirá minimizar sus costos directos e indirectos, maximizar su rentabilidad y su capacidad de aprovechamiento de la flota terrestre de la empresa mediante un direccionamiento estratégico eficiente.

Aquapro, podrá generar utilidad y capital para renovar su flota, generar fuentes de empleo y a su vez mejorar la calidad de vida de sus empleados. Se beneficiarán los clientes internos, que se denominan de esta forma a los distintos departamentos como Camaroneras propias, Bodegas, Cámaras, Compras, Lavandería, Mantenimiento, los cuales solicitan requerimientos diarios de traslados varios, con el objetivo de realizar traslados que permitan cumplir con sus operaciones diarias. Estos clientes solicitan cabezales para traslado de materiales, insumos, etc o camarón al puerto marítimo, se compite con proveedores de transporte externos para la realización de esta actividad.

De igual forma se beneficiarán los clientes externos, se denominan de esta forma a los distintos clientes como camaroneras de proveedores terceros, talleres mecánicos, que requieren traslado de materiales, materia prima, se comparte requerimientos de traslados con proveedores de transporte externos, es aquí en donde se debe sumar mayor ocupación de la flota propia de la empresa y disminuir la contratación externa de vehículos.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

Para entender los conceptos y fundamentos teóricos desarrollados en la presente investigación, se los contextualiza para el plan estratégico en la empresa de transporte Aquapro S.A, en los fundamentos teóricos aplicados, mencionados en la propuesta con el fin de mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

En base a estos conceptos se procede a realizar la revisión de investigaciones previas acorde al objeto de estudio para el correcto desarrollo de esta investigación la cual se procede a indicar a continuación:

### **1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio**

1. Título: Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte de carga "EXPRESTAGEX S.A." ubicada en el norte de Quito. (Arguello, 2011)

Autor: Arguello Sánchez, Mayra Alexandra

Tipo de documento: Tesis

Objetivo general de la investigación: Diseñar un plan estratégico para la empresa de transporte de carga "EXPRESTAGEX S.A.".

De esta manera se verifica el estado actual de las operaciones diarias con su respectiva gestión, buscando ser más competitivos y obtener un gran ambiente laboral, con esto permitir ofrecer un mejor servicio de calidad a sus clientes.

Metodología aplicada: Análisis descriptivo con el cual se pretende determinar valores y características importantes en donde poder analizar relaciones que permitan la formulación de un plan estratégico.

Se parte desde un hecho para formular este plan que permita la expansión de la empresa EXPRESTAGEX S.A, y pueda alcanzar una mayor participación en el mercado.

Principales conclusiones y hallazgos: Con el análisis respectivo se procedió a conocer la demanda actual con respecto a las empresas de transporte, permitiendo conocer los requerimientos de clientes y definiendo las necesidades del mercado.

Por lo cual se evidencia que se requiere redireccionar los objetivos planteados y lograr una mayor identidad y cuota de mercado, ofreciendo una ventaja competitiva frente a los competidores, mediante la elaboración de un plan estratégico.

Aporte a la presente investigación: El método utilizado para conocer y entender de mejor manera los procedimientos logísticos y administrativos que aportarán de manera significativa a la presente investigación, reconociendo las variables cuantitativas y cualitativas de la empresa Aquapro s.a

De igual forma es de vital importancia conocer de qué manera se identifica las necesidades de los clientes, su satisfacción y el posicionamiento actual que se tiene en el mercado.

2. Título: Manual de Procedimientos para la Administración y Logística de los vehículos de la compañía ORIENTEVEC S.A. (Tulcán, Carrillo, 2021)

Autor: Tulcán Pastas, Ana Lucia y Carrillo Soria, Tomás Aliro

Tipo de documento: Tesis

Objetivo general de la investigación: Elaborar un manual en donde se evidencia los procedimientos en el área de administración y logística de ORIENTEVEC S.A.

De esta manera se verifica el estado actual de las operaciones diarias con su respectiva ponderación, con respecto a si se realizan o no de manera correcta.

Metodología aplicada: Investigación Inductiva, cuantitativa y cualitativa con la utilización de entrevistas y encuestas como método de recolección de datos e información.

Se parte desde un hecho para formular el razonamiento del manual de procedimientos en donde se cuantifica cada proceso y se pondera mediante el uso de instrumentos de investigación.

Principales conclusiones y hallazgos: Identificaron los procesos administrativos y logísticos de la empresa ORIENTEVEC S.A y se reconoció la problemática planteada de no contar con un manual de procedimientos, lo cual no permite que la empresa mejore su standard y calidad de servicio.

Aporte a la presente investigación: El método utilizado para conocer y entender de mejor manera los procedimientos logísticos y administrativos que aportarán de manera significativa a la presente investigación, reconociendo las variables cuantitativas y cualitativas de la empresa Aquapro s.a

3. Título: Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa "Melatte" para el año 2023, (Berrú, Pérez, 2023)

Autor: Berrú Coral, Joel Andrés, Pérez Manosalvas Héctor Sebastián.

Tipo de documento: Tesis.

Objetivo general de la investigación: Diseñar un Plan Estratégico de gestión del Talento Humano en la empresa Melatte en la ciudad de Quito para el año 2023.

Metodología aplicada: Se utilizó la metodología cuantitativa y cualitativa en donde mediante el instrumento del cuestionario para la aplicación de encuestas que permitan la recolección de datos en la empresa.

Principales conclusiones y hallazgos: Los empleados de la empresa Melatte no cuentan con capacitaciones permanentes esto debido a que el departamento no cuenta con un plan de capacitación y se debe realizar un direccionamiento estratégico que vaya dirigido al cumplimiento de las estrategias determinadas a través de la matriz FODA y que lleven al cumplimiento de los 3 ejes macros que tiene la empresa de cara al año 2023

Aporte a la presente investigación: En definitiva, el conocer las falencias en las que carece el área de una empresa, permite a investigaciones como la que se realiza en este documento. Comprender de mejor manera el cómo reconocer falencias y el implementar mejoras que maximicen las ganancias de la compañía.

4. Título: Diseño de procesos, de las áreas de ventas y logística de la empresa Prismacorp. (Donoso, Pazmiño, Ponce, 2017)

Autor: Donoso Vargas, Diego José, Pazmiño Muñoz, Fausto Germán y Ponce Garzón, Chintya Belén

Tipo de documento: Tesis

Objetivo general de la investigación: Crear los procesos de las áreas de logística y ventas en Prismacorp.

Metodología aplicada: Se procedió a utilizar el método inductivo, cuantitativo y cualitativo mediante encuestas e investigación documental, con el fin de recolectar información que permitan entender la problemática actual.

Principales conclusiones y hallazgos: Reconocer responsabilidades y roles de los empleados con el fin de implementar manuales de procedimientos.

Aporte a la presente investigación: El método de investigación documental permite recabar información explícita, en el cual se conoce el estado actual de la empresa en documentos propios.

5. Título: Modelo De Gestión Administrativo Para El Control De Los Inventarios Del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Nuevo Quito

(Abrigo, Lauro, 2022)

Autor: Lauro Vicente Abrigo Cartuche

Tipo de documento: Tesis

Objetivo general de la investigación: Diseñar un modelo de gestión administrativa, para el control adecuado de los inventarios del GAD Parroquial Rural de Nuevo Quito que permita llevar un registro adecuado de ingresos y egresos.

Metodología aplicada: Se procedió a utilizar el método cuantitativo y cualitativo mediante encuestas, con el fin de recolectar información que permitan entender la problemática actual y poder regular el control de los inventarios.

Principales conclusiones y hallazgos: Los responsables y corresponsables desconocen el procedimiento a seguir para el tratamiento de los inventarios, por otra parte, no existe un guardalmacén titular y el encargado tiene un total desconocimiento sobre el manejo, el cual le dificulta llevar el control histórico provocando faltantes de los mismos y ocasionado pérdidas para la institución.

Aporte a la presente investigación: El método de investigación aplicado permite recabar información explícita, en el cual se conoce el estado actual de la empresa con el cual tomar decisiones estratégicas.

### **1.3 Proceso investigativo metodológico**

#### **Enfoque Cualitativo - Cuantitativo**

La presente investigación se desarrollará con un método enfocado cualitativo y cuantitativo. Según lo mencionado por Cadena-Iñiguez, Pedro, Rendón-Medel, Roberto, Aguilar-Ávila, Jorge, Salinas-Cruz, Eileen, Cruz-Morales, Francisca del Rosario de la, & Sangerman-Jarquín, Dora Ma (2017), La cualidad más destacada del enfoque cuantitativo es la selección subjetiva de indicadores basado en datos, a diferencia del enfoque cuantitativo el cualitativo es más flexible en esta búsqueda debido a sus respuestas basadas en humanismo.

#### **Tipo de investigación**

Se utilizará el tipo de investigación documental, la cual es la que se realizará mediante la revisión de reportes, evidencias o documentación existente que determine los medios para justificar las propuestas.

Se analizará los reportes gerenciales de indicadores y costos del primer trimestre del año 2022 vs el primer trimestre del 2023, la cual es la etapa de mayor demanda en el sector logístico camaronero (enero a marzo), con la finalidad de definir las preguntas de la entrevista y que permita formular el plan estratégico.

#### **Técnicas encuesta y entrevistas**

Se utilizará entrevistas, mediante un cuestionario de preguntas para analizar lo consultado al personal de Gerencia (1), Jefatura (1).

Se utilizará Encuestas, que según (Córdova, 2004) “La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos” (p. 19).

Se encuestará al personal operativo 61 personas que conforman la empresa de transporte Aquapro S.A.

De igual forma se realiza una encuesta externa a los 3 principales clientes de Aquapro S.A que son Reyesón (10), Segucam (10), Marfrisco (10), lo cual permitirá conocer el estado de satisfacción y servicio que ofrece la empresa.

## **Población**

La población de investigación son 63 empleados de la empresa de transporte Aquapro S.A y 10 empleados de Reyesón, 10 empleados de Segucam y 10 empleados de Marfrisco, Total 93 personas.

## **Censo**

Al contar con una población finita en esta tesis, se considera un censo para el análisis de los 93 personas que participaran de esta investigación.

Según lo que nos explica (Narváez, 2023), “Se analiza todos los miembros de una población, la cual hace énfasis al conjunto de todas las observaciones”. Al contar con el estudio de toda la población, las conclusiones son más a detalle y precisas, con el fin de obtener datos confiables para el análisis.

La investigación será de manera interna (Departamentos de Omarsa S.A) y externa (Empresas aliadas que pertenecen a Omarsa S.A), puesto el objetivo es evaluar la situación actual en el manejo de la logística vehicular e implementar estrategias de mejora para el personal y en la operación diaria, con los datos obtenidos mediante las encuestas.

Se requiere de igual forma analizar los clientes externos en donde se permite conocer las necesidades de estos clientes y mejorar la calidad de servicio.

Se evaluará los procesos y decisiones establecidas con anterioridad por la gerencia de logística. El objetivo de la entrevista será el poder conocer datos relevantes que estén documentados con anterioridad que permitan establecer un plan de estratégico que mejoren el rendimiento de la operación logística de la empresa de transporte Aquapro S.A.

#### 1.4 Análisis de resultados

Se realiza el análisis de las entrevistas realizadas al personal directivo de Aquapro S.A, el cual se evidencia en la siguiente:

Tabla 1

Informe de entrevistas.

<b>ANÁLISIS DE ENTREVISTAS</b>		
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>ENTREVISTADO 1</b>	<b>ENTREVISTADO 2</b>
<b>CONOCIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO</b>	NO EXISTE PLAN ESTRATÉGICO CREADO	NO ESTA CREADO UN PLAN ESTRATÉGICO EN AQUAPRO
<b>CONOCIMIENTO MISIÓN Y VISIÓN</b>	FALTA DE CREACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	NO EXISTEN OBJETIVOS TRAZADOS NI MISIÓN O VISIÓN
<b>DISPONIBILIDAD DE FLOTA</b>	FLOTA EN REGULAR ESTADO, 30 PL Y 5 CABEZALES	SE CONSIDERA EN MAL ESTADO DEBIDO A GRAN PARTE DE UNIDADES NO OPERATIVAS 10 PL, 3 CABEZALES
<b>GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>	VÍA CORREO SE RECEPTA PEDIDOS	VÍA CORREO Y WHATSAPP SE RECEPTA PEDIDOS
<b>CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS Y TARIFAS</b>	CAPACIDAD DE 15 REQUERIMIENTOS CON TARIFAS DESDE \$165 A \$540	CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON 12 REQUERIMIENTOS CONN TARIFAS DESDE \$165 A \$540
<b>MANTENIMIENTO VEHICULAR</b>	SE RECEPTA LA NOVEDAD POR PARTE DEL CHOFER Y SE GESTIONA CON EL TALLER PARA REPARACIÓN VIA WHATSAPP	SE RECEPTA LA NOVEDAD POR PARTE DEL CHOFER Y SE GESTIONA CON EL TALLER PARA REPARACIÓN VIA WHATSAPP
<b>AMPLIACIÓN / RENOVACIÓN FLOTA</b>	NO SE CUENTA CONTEMPLADA LA ADQUISICIÓN DE VEHICULOS FALTA DE FONDOS EN LA ACTUALIDAD	DEBIDO AL EXCESO DE GASTO LOGÍSTICO NO SE TIENE CONTEMPLADA LA ADQUISICIÓN DE NUEVAS UNIDADES

<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO DE UNIDADES</b>	NO SE CUENTA CON GPS PARA DAR CONTROL A LAS UNIDADES	NO SE TIENE CONTROL DE LAS UNIDADES PUESTO NO TIENEN RASTREO SATELITAL
<b>ASPECTOS DE MEJORA EN OPERACIONES</b>	ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO, DEFINICIÓN DE FUNCIONES, ROLES AL PERSONAL, PLAN DE MANTENIMIENTO VEHICULAR	OFRECER NUEVOS TIPOS DE SERVICIOS, ELABORAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR CALIDAD DE TRABAJO Y DEFINICION DE ROLES Y PROCESOS

Nota: Se realiza entrevista a personal administrativo de la empresa Aquapro S.A

La principal conclusión es que no existe en la actualidad un plan estratégico que determine los objetivos de la compañía. De igual forma se menciona la poca disponibilidad de flota debido a que en gran mayoría las unidades vehiculares, están en taller sin reparación o dadas de baja.

Su capacidad máxima de requerimientos a cumplir es de 13 traslados terrestres, el medio de comunicación que mayor prevalece es por medio de WhatsApp para reportar incidencias o averías de los vehículos, no se tiene contemplada la adquisición de nuevas unidades debido a la falta de capital utilidad.

Como aspectos de mejoras se considera la elaboración de una planificación estratégica en donde se pueda direccionar la empresa de mejor forma, con objetivos claros. De igual forma se requiere mejorar la calidad del servicio y la definición de roles o responsabilidades al personal.

Según el análisis realizado a 61 encuestados de la empresa Aquapro S.A se pudo identificar que los colaboradores identifican que no cuenta la empresa con un plan estratégico, de igual forma se evidencia que los colaboradores mencionan que no tienen todo lo necesario para cumplir con sus funciones por parte de la compañía.

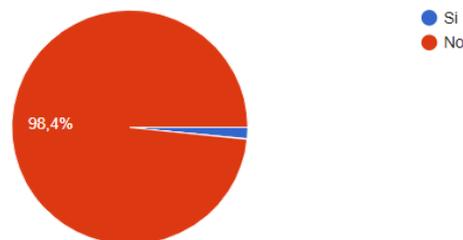
Los colaboradores manifiestan que las unidades se encuentran en pésimo y mal estado lo cual imposibilita las operaciones logísticas y se deja en evidencia que existe un gran porcentaje de insatisfacción acerca del estado de la flota vehicular.

Se realiza 61 encuestas con las siguientes conclusiones a detalle:

**1. ¿Conoce usted si la empresa Aquapro S.A mantiene un plan estratégico?**

Figura 3

Conocimiento de Plan Estratégico.



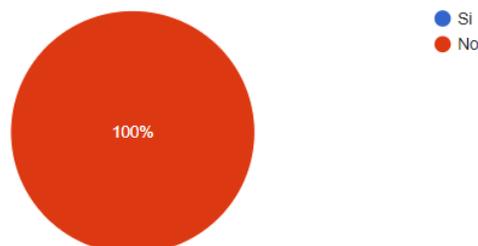
Nota: Imagen pastel representa el porcentaje de variables para el análisis.

Según los encuestados en esta pregunta el 98.4% afirma que no conoce que la empresa de transporte Aquapro S.A mantenga un plan estratégico creado. Por lo tanto esta investigación es viable al proponer la creación del plan estratégico.

**2. ¿Conoce usted la misión y visión, los objetivos y las estrategias empresariales de la empresa Aquapro S.A?**

Figura 4

Conocimiento de Misión y Visión Aquapro



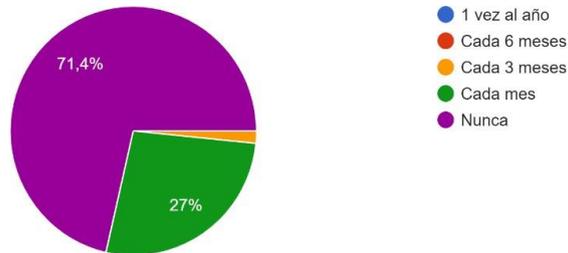
Nota: Análisis representa el desconocimiento de los objetivos de la empresa.

Según los encuestados en esta pregunta se evidencia que el 100% manifiesta que desconoce que exista creada la misión, visión y estrategias empresariales que tenga la empresa de transporte Aquapro S.A, por lo cual se procede a proponerlas.

**3. ¿Con que frecuencia usted recibe capacitaciones de los procesos a seguir en la operación logística de Aquapro S.A?**

Figura 5

Frecuencia de capacitaciones de procesos Aquapro.



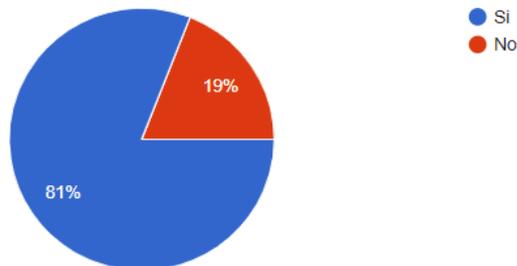
Nota: Para este análisis se comprende las frecuencias de capacitaciones en la empresa Aquapro.

Según los encuestados en esta pregunta se evidencia que el 71,4% mencionan que nunca se los capacita de los procesos a seguir en la operación logística, este % corresponde en su mayoría a personal operativo de la empresa de transporte Aquapro S.A

**4. ¿Conoce usted qué tipo de servicios realiza la empresa Aquapro S.A?**

Figura 6

Conocimiento Tipos de Servicio Aquapro.



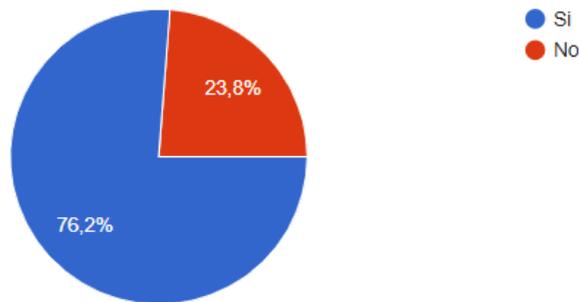
Nota: En este análisis se comprende los tipos de servicio de la empresa Aquapro.

Según los encuestados el 81% mencionan que si conocen que tipos de servicios se brindan en la empresa de transporte Aquapro S.A, el 19% menciona que no de igual forma se evidencia un alto porcentaje de conocimiento de los servicios brindados, lo cuál demuestra el interés de los trabajadores en lo que comprende el giro de negocio de la compañía.

**5. ¿Conoce usted el tarifario a cobrar por los servicios de traslados terrestres que realiza la empresa Aquapro S.A?**

Figura 7

Conocimiento de Tarifario.



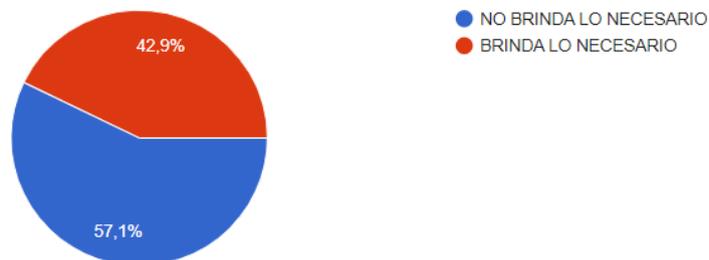
Nota: En este gráfico pastel se analiza el conocimiento del tarifario por traslados terrestres en la empresa Aquapro.

Según los encuestados el 76.2% mencionan que si conocen las tarifas por los servicios de traslados que realiza la empresa de transporte Aquapro S.A, por otro lado el 23.8% desconoce estos valores. Lo cual demuestra el conocimiento específico que hace falta por mejorar en la compañía.

**6. Seleccione si la empresa Aquapro S.A le brinda todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones.**

Figura 8

Desarrollo de Funciones.



Nota: Se evidencia en este gráfico el porcentaje de conocimiento de la conformidad de los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones, en la empresa Aquapro.

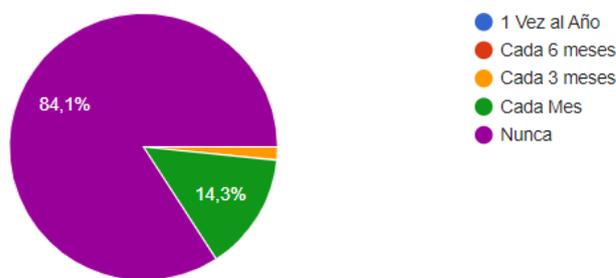
Según los encuestados el 57.1% menciona que la empresa de transporte Aquapro S.A, no brinda todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones que corresponde a choferes, por otro lado el 42.9% menciona que sí que corresponde a personal operativo de la empresa.

Lo cuál demuestra la falta de direccionamiento en general de la compañía, por efecto debe ser puesto en práctica la implementación de control en funciones.

**7. ¿Con que frecuencia la gerencia de logística se reúne con los colaboradores para compartir los resultados operacionales y administrativos de la operación logística?**

Figura 9

Frecuencia de Resultados Operacionales por parte de la Gerencia Logística.



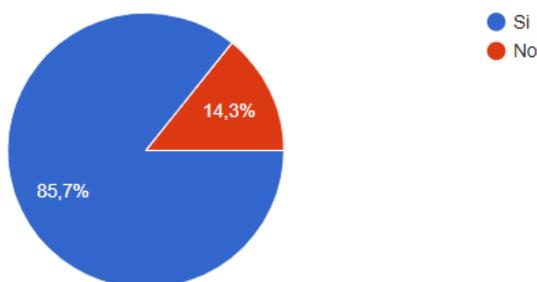
Nota: En este gráfico de pastel se conoce el estado actual de conocimiento de resultados operacionales por parte de los empleados.

Según los encuestados menciona el 84.1% que nunca se reciben los resultados operacionales, en reunión por parte del Gerente de Logística, mientras que el 14.3% menciona que si lo cual pertenece al personal administrativo. Se evidencia que el personal operativo no tiene un direccionamiento por parte de la Gerencia.

**8. ¿Conoce usted cuantas unidades disponibles cuenta la empresa Aquapro S.A?**

Figura 10

Conocimiento de Unidades Disponibles.



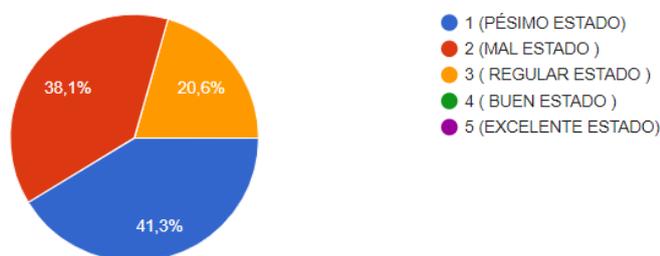
Nota: En este gráfico se evidencia el conocimiento de el recurso propio por parte de los empleados.

Según los encuestados el 85.7% menciona que si conoce cuantas unidades disponibles cuenta la empresa de transporte Aquapro S.A para la continuidad de sus operaciones logísticas, mientras que el 14.3% desconoce esta cifra.

**9. Califique usted en una escala del 1 al 5, como evalúa el estado de las unidades vehiculares de la empresa Aquapro**

Figura 11

Evaluación del Estado de las Unidades



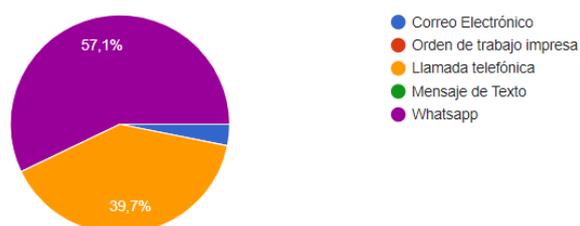
Nota: Gráfico pastel evidencia el estado de las unidades de la empresa Aquapro.

Según los encuestados el 41.3% menciona que las unidades se encuentran en pésimo estado, el 38.1% menciona que se encuentran en mal estado y el 20.6% menciona que se encuentran en regular estado. Lo que nos demuestra que el principal gasto es el mantenimiento de los vehículos y se debe controlarlo, mejorarlo, para un eficiente control logístico.

**10. ¿Seleccione cuál es el medio en donde se reportan los daños de los vehículos y se gestiona su mantenimiento?**

Figura 12

Medios de Reporte de Daños Vehiculares



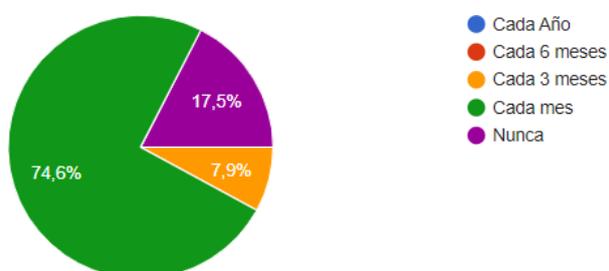
Nota: En este gráfico se conoce el medio habitual de reporte de daños.

Según los encuestados menciona el 57.1% que el medio donde se reportan los daños y se gestionan reparaciones es por WhatsApp, el 39.7% lo realiza por medio de llamada telefónica y el 3.2% por correo electrónico, lo cual nos deja en evidencia que no existe un plan estructurado de mantenimiento de las unidades ni un medio definido para su gestión o desarrollo.

**11. Seleccione de las siguientes con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los vehículos.**

Figura 13

Frecuencia de Mantenimientos de Unidades.



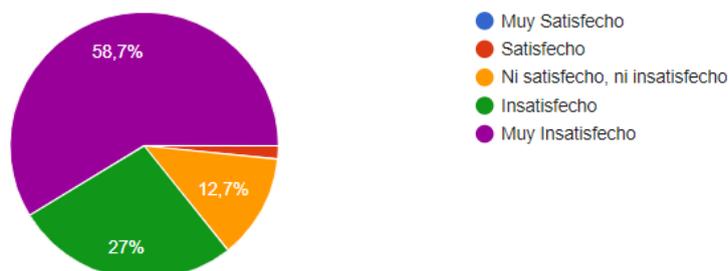
Nota: Se evidencia en gráfico de pastel la frecuencia de tiempo que se realizan los mantenimientos de las unidades.

Según los encuestados menciona el 74.6% que los mantenimientos se realizan cada mes ya que las unidades presentan averías, el 17.5% menciona que no se dan mantenimientos y el 7.9% que se realizan cada 3 meses.

**12. ¿Mencione cuál es su nivel de satisfacción acerca del estado de la flota vehicular de la empresa Aquapro S.A?**

Figura 14

Nivel de Satisfacción Estado de Flota.



Nota: Gráfico representa nivel de satisfacción de la flota vehicular.

Según los encuestados el 58.7% mencionan que se sienten muy insatisfechos del estado de la flota vehicular, el 27% se sienten insatisfecho, el 12.7% ni satisfecho, ni insatisfecho y el 1.6% se encuentra satisfecho. A fin al cabo el porcentaje total de insatisfacción es de 85.7% lo cual es un valor muy alto con respecto a el medio de trabajo de la empresa de transporte Aquapro S.A

### **Análisis clientes de Aquapro S.A**

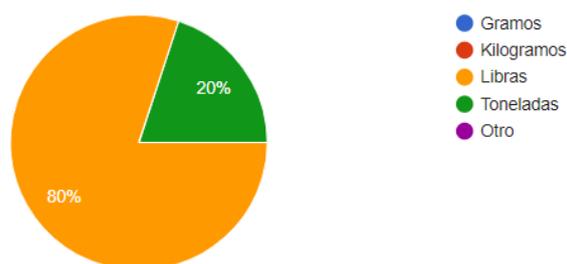
Se evaluó de igual manera las necesidades de los clientes externos de Aquapro S.A, en donde se pudo conocer los tipos de medidas en que se realizan los requerimientos, el cual las libras lideran los pedidos, a su vez se manifiesta que el beneficio en que se destaca a la empresa es la rapidez en brindar el servicio pero en cifra globales de satisfacción. El 60% de clientes se declaran insatisfechos por la poca disponibilidad de unidades, el 13.3% muy insatisfecho y el 26.7% Ni satisfecho, ni insatisfecho.

Lo que nos demuestra que la empresa de transporte Aquapro S.A tiene que establecer objetivos, reestructurar su nivel de servicio con el fin de mejorar sus operaciones.

#### **1. ¿Mencione cuál es el tipo de medidas en peso de su preferencia para solicitar traslados a la empresa Aquapro S.A?**

Figura 15

Tipos de Medidas en Peso.



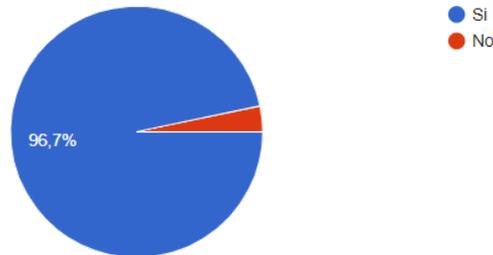
Nota: Se evidencia tipo de medida de preferencia para traslado en vehículos.

Según los encuestados menciona el 80% que se prefiere solicitar traslados en medida de peso libras y el 20% prefiere en toneladas. Lo cual nos indica que debemos planificar los objetivos planteados en esta medida de preferencia.

**2. ¿Mencione usted si está de acuerdo con las tarifas actuales que cobra la empresa Aquapro S.A, por los traslados terrestres?**

Figura 16

Acuerdo de Tarifas de Transporte.



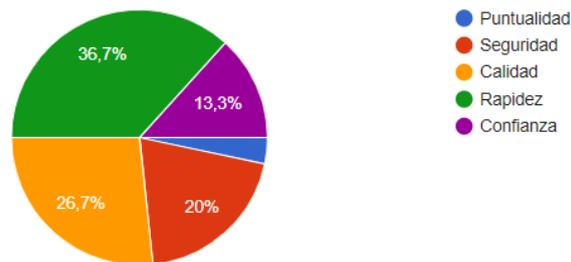
Nota: Gráfico representa aceptación de las tarifas en los traslados vehiculares.

Según los encuestados menciona el 96.7% que si están de acuerdo de las tarifas actuales por el servicio de transporte que tiene la empresa Aquapro S.A, mientras que el 3.3% no está de acuerdo. Lo que nos demuestra que el valor por el cuál nos manejamos en las operaciones para el cliente es satisfactorio acorde a sus necesidades.

**3. ¿Indique usted que beneficio le brinda la empresa Aquapro S.A, con respecto a los traslados terrestres que ofrece?**

Figura 17

Beneficios que Brinda Aquapro.



Nota: Se conoce en este gráfico los beneficios que otorga la empresa Aquapro.

Según los encuestados el 36.7% mencionan que la empresa de transporte Aquapro S.A otorga como beneficio principal la rapidez en el servicio requerido, el 26.7% menciona que el beneficio de calidad de servicio, el 20% menciona que otorga seguridad, el 13.3% menciona que otorga Confianza y 3.3% menciona puntualidad como beneficio.

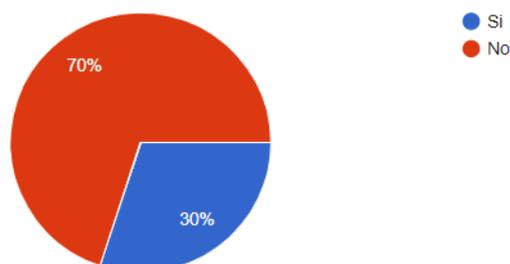
Esto nos deja claro que Aquapro con las pocas unidades operativas que tienen otorgan un tipo de beneficio principal que es la Rapidez, calidad y seguridad, la cual se puede tomar en

cuenta para potenciar el nivel de servicio de Aquapro al momento de desarrollar el plan estratégico.

**4. Indique usted Aquapro S.A brinda todos los beneficios que se mencionan en antelación con respecto a los traslados terrestres?**

Figura 18

Conocimiento de Beneficios Otorgados.



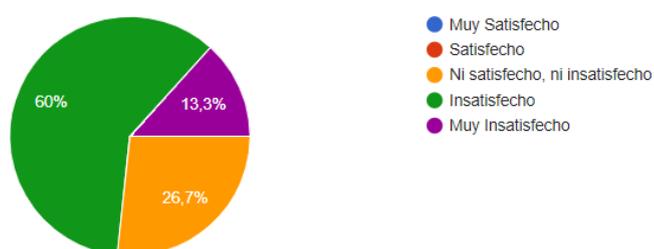
Nota: Gráfico representa aceptación de los beneficios antes mencionados en pregunta 3.

Según los encuestados el 70% menciona que no se brinda todos los beneficios lo cual permite conocer los beneficios específicos que brinda la empresa de transporte Aquapro y en base a aquellos definir la planificación estratégica.

**5. ¿Mencione cuál es su nivel de satisfacción acerca del servicio que ofrece la flota vehicular de la empresa Aquapro S.A?**

Figura 19

Nivel de Satisfacción del Servicio.



Nota: Gráfico menciona el nivel de satisfacción del servicio ofrecido por Aquapro.

Según los encuestados indican que el 60% se encuentra insatisfecho de los servicios que ofrece la flota vehicular de la empresa Aquapro S.A, el 13.3% insatisfecho. En general el porcentaje de insatisfacción es el 73.3% lo cual es un valor alto y que hay que ser considerado su revisión.

## **CAPÍTULO II: PROPUESTA**

### **1.1 Fundamentos teóricos aplicados**

#### **2.1.1 Planificación Estratégica**

Según nos menciona (Hernández, 2020), que la planificación estratégica es la manera mediante los actores que deben tomar decisiones en una organización, para la obtención y analizar la información más relevante de la organización, con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa, de igual forma su competencia y ventaja competitiva.

#### **2.1.2 Gestión Empresarial**

“La Gestión Empresarial precisa de una correcta toma de decisiones, lo cual hace necesaria una serie de medidas y estrategias cuya finalidad es la de mejorar la productividad y competitividad de la empresa” (Isotools Excellence, 2018, pág. 2).

Se debe gestionar de la mejor manera en cuanto a las decisiones tomadas por los ejecutivos o los mandos medios de las empresas, cuyo fin es el de generar mayor orden, planificación y control de las actividades a desarrollar en la compañía.

El análisis de estos conceptos en el cual se comprende que el objetivo principal es el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas a corto o largo plazo, determinadas por los ejecutivos de alto nivel de la empresa.

#### **2.1.3 Estrategia**

Según nos menciona (Ramírez, 2020), “considera que la estrategia es una pauta de acción que trata de asegurar el éxito de una entidad o individuo en la obtención de sus objetivos, se caracteriza principalmente por ofrecer ventajas sobre los rivales” (p. 32).

#### **2.1.4 Diagnóstico Organizacional**

Como lo explica (Marcela, 2020), “Se seleccionan los perfiles de las personas de alta dirección que van a participar en el estudio, con el objetivo de evaluar el estado actual del grupo empresarial y establecer una línea base” (p. 10).

#### **2.1.5 Metas**

Nos explica (Nebreda, 2022), Se trata de objetivos que se convierten en acciones para conseguir los planes que te has propuesto alcanzar en tu camino personal o profesional. Son un elemento dinámico de la personalidad y un motor para obtener satisfacción personal.

### **2.1.6 Administración**

Según (Gestiopolis, 2020), nos explica que “es un proceso constante compuesto por las actividades de planeación, organización, dirección y control de determinados recursos, que pueden ser de índole organizacional o personal, a partir de las cuales se busca el mejor desempeño posible y la obtención de ciertos objetivos, considerando las condiciones del entorno y las particulares.”

### **2.1.7 Logística**

Según (Melero, 2018), nos indica que la logística “Es el proceso de manejar estratégicamente la adquisición, el movimiento y el almacenamiento de materiales, partes e inventario acabado a través de la organización y sus canales de marketing”.

### **2.1.8 Costo**

Según (Govea, Urdaneta,2019), menciona que “El costo es el precio por el cual se cancela valores monetarios para adquirir un bien, activo o servicio” (p.36, 37 y 44).

### **2.1.9 Estrategias Corporativas**

Según lo explican (Robbins, Coulter, 2016), “Se enfocan en las preguntas a largo plazo y generales de en qué negocios la organización se encuentra en estos momentos y hacia dónde se quiere mover, y qué quiere hacer con esos negocios.”

### **2.1.10 FODA**

Para (Huerta, 2020), “Es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (p. 8).

### **2.1.11 Matriz FODA**

Según (David, 2017) menciona que:

“La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una de la herramienta de adecuación más importantes que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: 1. FO (fortalezas-oportunidades), 2 DO (debilidades oportunidades), 3. FA (fortalezas-amenazas) y 4. DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA (y no existe una combinación de adecuaciones mejor que las demás)” (p. 171).

#### **2.1.12 PEST**

Según (Peiró,2020), “El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.”.

#### **2.1.13 Matriz EFE**

Como nos menciona (Barroeta, 2021), “es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se puedan identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio” (párr. 8).

#### **2.1.14 Matriz EFI**

Según (Briceño, 2018) menciona, “Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (párr. 1).

#### **2.1.15 Balance Scorecard**

Es una herramienta para el control y el gestionar los avances de los objetivos planteados y evaluar los resultados, es así como menciona, (Sanna, 2017):

“El CMI es un cuadro de mando que ofrece una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de una empresa, a acorto y largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento” (p. 6).

De igual manera (Kaplan y Norton, 1992), indican que:

“En el Balanced Scorecard, la comunicación se hace a través de una estructura lógica, basada en la gestión de los objetivos establecidos, permitiendo que los gerentes reasignen los recursos físicos, financieros y humanos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Más que una herramienta de medición del desempeño, el Balanced Scorecard es un traductor de la estrategia y un comunicador del desempeño”.

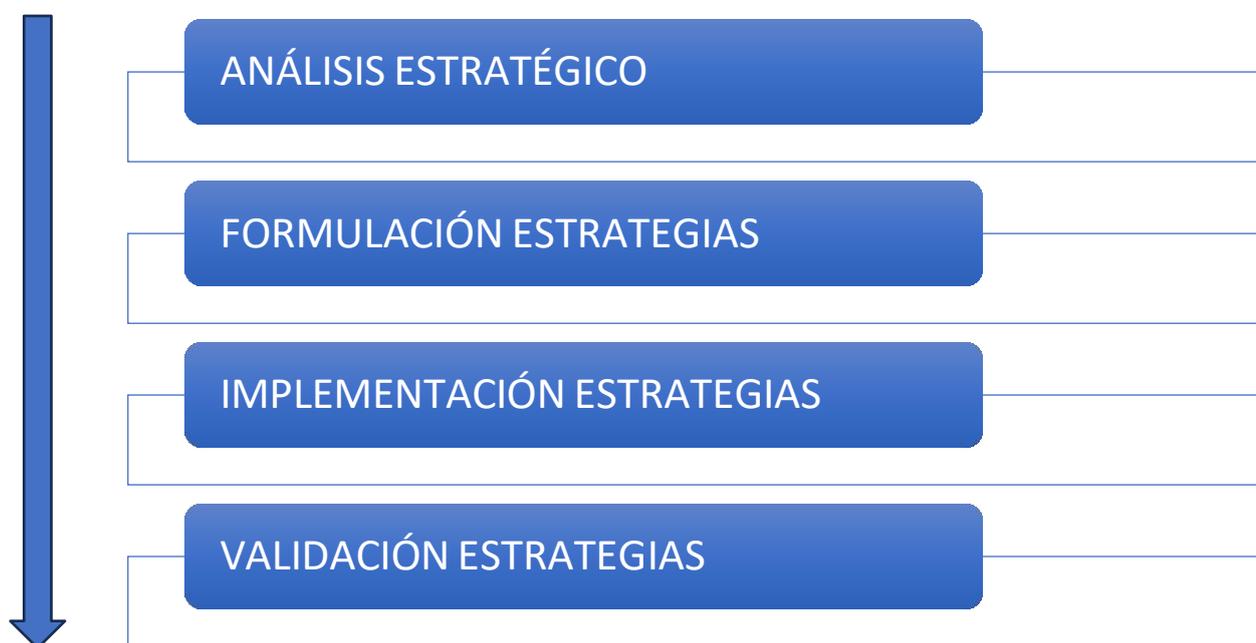
## 1.2 Descripción de la propuesta

En relación con los elementos de la planeación estratégica, la empresa no cuenta con una misión, visión, objetivos y valores corporativos, se propone el siguiente Plan Estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A, considerando la dinámica política, económica, social, tecnológica y ambiental en función a la realidad actual.

### a. Estructura general

Figura 20

Estructura General del Proyecto.



### b. Explicación del aporte

El aporte se realiza a través del plan estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A, con el fin de ponerlo en desarrollo en la actualidad y mejorar la rentabilidad, reducir gastos administrativos, logísticos, talento humano y optimizar los procesos logísticos.

El análisis estratégico de la empresa en la actualidad es el inicio del proyecto que nos permitirá a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de construir el FODA.

## 2.2.1 Análisis Estratégico

### 2.2.1.1 Descripción de la Empresa

La empresa de transporte Aquapro S.A, se encuentra ubicada en el cantón Durán provincia del Guayas, esta empresa pertenece al Grupo Omarsa y su sede es dentro de las instalaciones del departamento de Logística en la empacadora y procesadora Omarsa S.A. Su actividad principal es el traslado de camarón vía terrestre, cumpliendo altos estándares de calidad y confianza en sus traslados.

### 2.2.1.2 Misión

Figura 21

Misión Aquapro S.A.



Nota: Descripción de misión propuesta.

Se plantea preguntas claves el cual permiten el desarrollo de la Misión.

#### ¿Qué hacemos?

Empresa de transporte terrestre de camarón.

#### ¿Por Qué lo hacemos?

Para estar comprometidos con la eficiencia operacional y la responsabilidad ambiental

#### ¿Qué ofrecemos?

Ser innovadores y estar a la vanguardia como proveedor logístico

### **2.2.1.3 Visión**

Figura 22

Visión Aquapro S.A

Nota: Descripción de visión propuesta.

Se plantea preguntas claves el cual permiten el desarrollo de la Visión.

**¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?**

Encabezar la transportación terrestre de camarón.

**¿Cómo ser reconocidos?**

Impulsando el crecimiento y la rentabilidad de los clientes y colaboradores

**¿Qué aspectos se deben conseguir?**

Asegurando la entrega oportuna y preservando la calidad del producto

### 2.2.1.4 Principios y Valores Corporativos

Figura 23

Principios y Valores Corporativos Aquapro S.A.

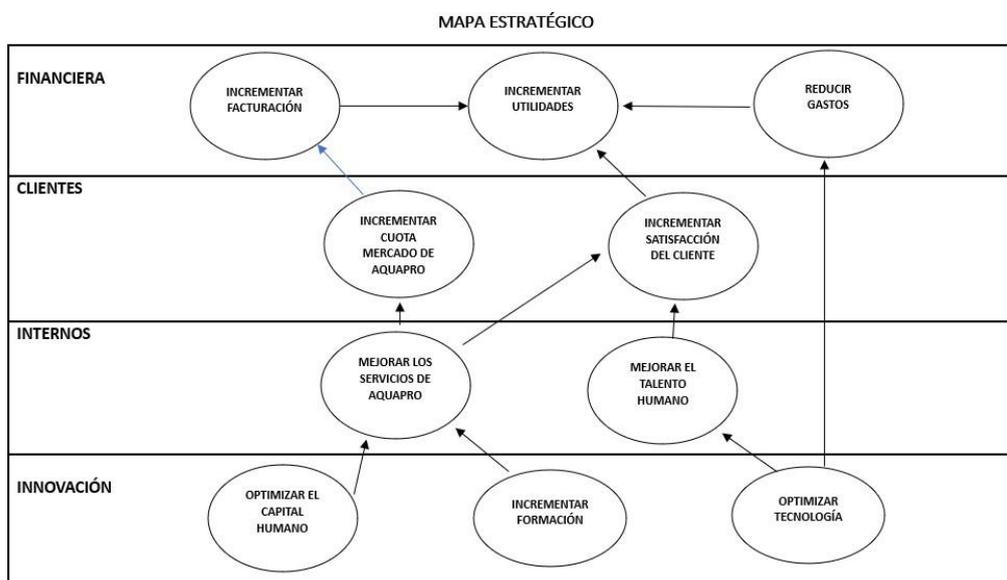
Nota: Principios y valores corporativos descritos.

Estos principios y valores corporativos se proponen acorde a lo que la operación logística ofertada por Aquapro S.A, permitirá enaltecer la operatividad.

### 2.2.1.5 Mapa Estratégico

Figura 24

Mapa Estratégico Aquapro.



Nota: Descripción de mapa estratégico.

El mapa estratégico se compone de 4 aportes significativos desde innovación en lo detectado como problemática hasta su retorno financiero, alcanzado gracias al direccionamiento estratégico planteado.

### 2.2.1.6 Análisis Pest

Figura 25

Análisis PEST Aquapro.



Nota: Descripción de factores que conforman análisis Pest.

En este análisis se evidencia los aspectos económicos mas relevantes que giran en torno a la compañía y son de afectación directa, se analiza los factores socioculturales, tecnológicos y políticos.

### 2.2.1.7 5 fuerzas de Porter

- 1. Poder de los clientes:** Nivel Bajo debido a que los potenciales clientes están de acuerdo con las tarifas actuales con respecto a traslados terrestres.
- 2. Poder de los proveedores:** Nivel Alto debido a que no se tiene alianzas estratégicas que permitan mejorar el desarrollo de las actividades empresariales.
- 3. Nuevos Competidores:** Nivel Alto debido a que existen varias empresas de transporte con mayor renombre, recursos y personal que compiten con Aquapro S.A en el traslado de camarón.
- 4. Productos Sustitutos:** Nivel Alto puesto los competidores manejan diferentes tarifas que pueden ser mejores que las que ofrece Aquapro S.A, de igual forma los tipos de traslados en donde se ofrecen mejores coberturas.
- 5. Rivalidad Competitiva:** Nivel Alto a pesar de que los potenciales clientes están de acuerdo en las tarifas y valores económicos que solicita Aquapro S.A, existe un gran auge del sector camaronero sobre todo en el transporte de carga, giro de negocio el cuál ha incrementado en los últimos años. Existen varias empresas de transporte que son competencia directa como Distrilógico, Falogic, Logistorres.

### 2.2.1.8 Análisis Interno

Realizando el análisis interno de la empresa AQUAPRO podemos identificar las siguientes Debilidades y Fortalezas:

#### **Debilidades:**

- 1. Alta rotación de personal:** La falta de compromiso por parte de los colaboradores de la empresa genera que existan constantes rotaciones de personal, debido a la no capacitación del empleado.
- 2. Flota vehicular no renovada:** Al no contar con una flota vehicular que se encuentre en perfecto estado y sea actualizada a los modelos actuales, no se generaran mayores ingresos.
- 3. Capital de trabajo mal utilizado:** Al ser una empresa familiar no se cuenta con un organigrama el cual permite establecer roles y perfiles de los colaboradores de la empresa. A su vez esto genera una mala administración por parte de los directivos.
- 4. No hacer uso de la tecnología de la información en las actividades operativas:** Existe personal que no utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus operaciones de manera más eficiente y rápida.
- 5. Pocos vehículos operativos para satisfacer las necesidades solicitadas:** El costo que representa la adquisición de nuevas flotas no permite la adquisición de nuevos vehículos y aumentar el parque automotor

#### **Fortalezas:**

- 1. Experiencia en el mercado logístico de camarón:** Se cuenta con equipos de trabajo y capital humano con experiencia en el ámbito de logística camaronera.
- 2. Presupuesto financiero para las actividades:** La alta gerencia cuenta con una gran trayectoria de experiencia financiero lo que lo conlleva a Aquapro, a un alto presupuesto otorgado por parte de los dueños.
- 3. Infraestructura adecuada, cuenta con oficinas y parqueaderos para los transportes:** Contar con instalaciones para el desarrollo de las actividades de AQUAPRO es una ventaja
- 4. Cumplimientos en tiempos de entrega:** Contar con altos niveles de tiempos de entrega, Aquapro se vuelve muy solicitada por sus servicios.
- 5. Red de distribución asegurada:** Al brindar el servicio de transporte entre fábricas cercanas pertenecientes al mismo grupo corporativo, permite asegurar y optimizar la red de distribución.

### 2.2.1.9 Análisis Externo

Realizando el análisis de los factores externos que inciden en la organización podemos identificar las siguientes amenazas y oportunidades con respecto a la empresa AQUAPRO:

#### **Amenazas:**

**1. Alto porcentaje de aranceles (Económico):** El gran número de aranceles que se cargan por parte del gobierno a la importación de vehículos, repuestos y accesorios afectan directamente a la compañía.

**2. Inseguridad, aumento de la delincuencia (Social):** La crisis delincuencial en la cual se encuentra el país hace que las carreteras sean peligrosas y los vehículos sean objeto de la delincuencia.

**3. Permiso de almacenamiento de combustible (Ambiental):** Gestión de permisos para almacenamiento de combustibles acorde a la normativa vigente del ARCH.

**4. Permisos ARSA transporte (Licencias):** Obtención de licencia para transporte de materias primas acorde a la normativa del ARSA vigente.

**5. Eliminación subsidio combustibles:** La focalización y próxima eliminación de los subsidios a los combustibles afecta directamente en los costos de llenado de combustible de las unidades y el costo por km recorrido.

#### **Oportunidades:**

**1. Alianzas estratégicas:** Las alianzas con empresas productoras de camarón permite que se tenga más ingresos.

**2. Apertura por políticas económicas y tratados de libre comercio:** La apertura gubernamental hacia otros países permitiendo la suscripción de acuerdos comerciales permite bajar las tasas para renovación de vehículos.

**3. Créditos a bajo interés por parte del gobierno:** La política gubernamental para el apoyo a los sectores de producción dando crédito con tasas de intereses preferenciales permitiendo acceder a créditos beneficiosos para la organización.

**4. Crecimiento de la demanda del servicio:** El crecimiento de consumo y exportaciones de camarón hacia otros países involucra en el aumento de la necesidad de transporte.

**5. Planificación de transporte:** Una correcta planificación de transporte permite que las unidades no se encuentren paradas a la espera de la realización del servicio.

**2.2.1.10** Cadena de Valor Aquapro S.A

**Figura 26**

Cadena de Valor Aquapro.



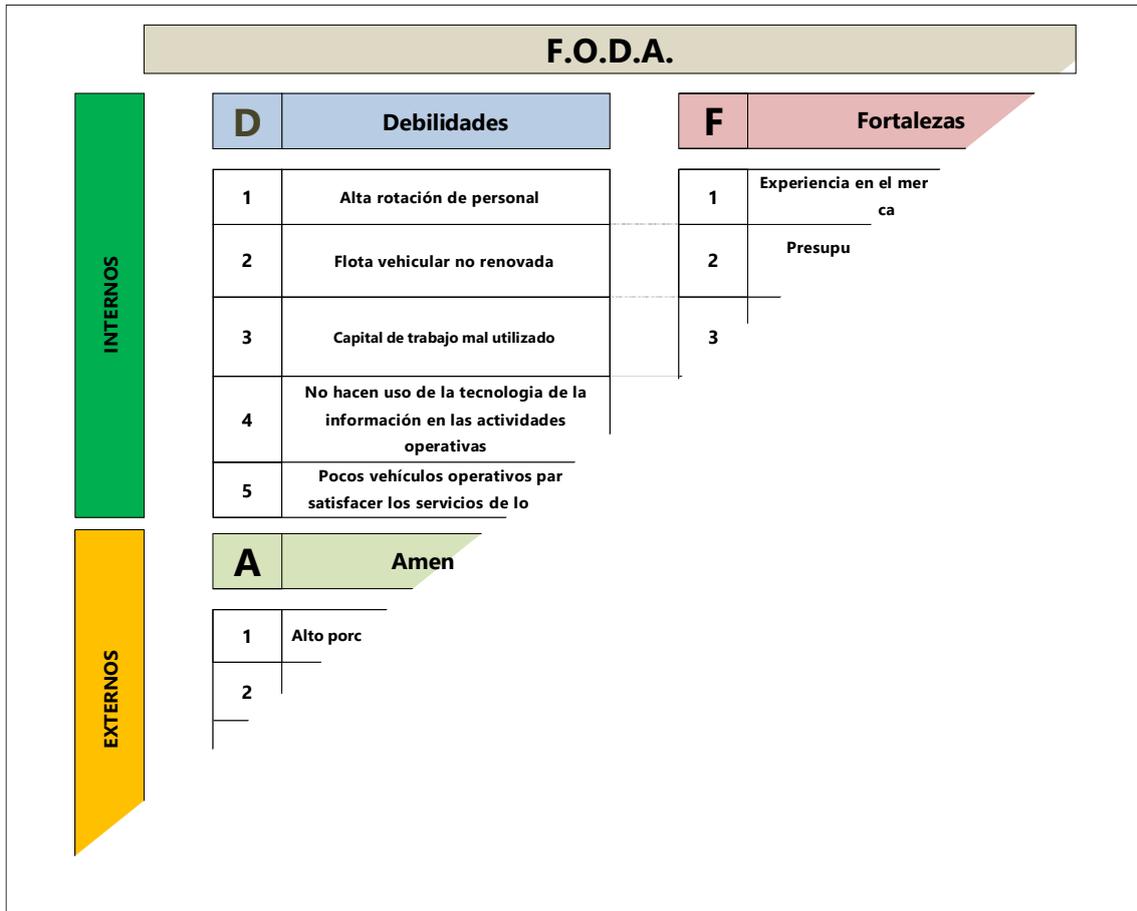
Nota: Descripción de cadena de valor.

Mediante la cadena de valor permite demostrar la ventaja competitiva de la empresa Aquapro S.A, con el fin de ir en búsqueda de la rentabilidad empresarial. Destacando las funcionalidades acordes a cada área de la empresa.

## 2.2.2 FODA

Figura 27

FODA Aquapro S.A.



Nota: En esta figura se detalla debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades.

### 2.2.3 Matriz EFI

Tabla 2

Matriz EFI.

Factores internos claves	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas</b>			
1. Experiencia en el mercado logístico de camarón	30%	4	1.2
2. Presupuesto financiero para las actividades	8%	4	0.32
3. Infraestructura adecuada, cuenta con oficinas y parqueaderos para los transportes	8%	3	0.24
4. Cumplimiento en tiempos de entrega	5%	4	0.2
5. Red de distribución asegurada	5%	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
1. Alta rotación de personal	8%	2	0.16
2. Flota vehicular no renovada	8%	2	0.16
3. Capital de trabajo mal utilizado	8%	1	0.08
4. No hacen uso de la tecnología de la información en las actividades operativas	10%	1	0.1
5. Pocos vehículos operativos para satisfacer los servicios de logística	10%	1	0.1
Total	100%		2.71

Nota: En esta tabla se describe los factores internos

## 2.2.4 Matriz EFE

Tabla 3

Matriz EFE.

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1.	Alianzas estratégicas	15%	4	0.6
2.	Apertura por políticas económicas y tratados de libre comercio	8%	3	0.24
3.	Créditos a bajo interés por parte del gobierno	10%	2	0.2
4.	Crecimiento de la demanda del servicio	5%	4	0.2
5.	Planificación de transporte	5%	4	0.2
<b>Amenazas</b>				
1.	Alto porcentaje de aranceles (Económico)	12%	4	0.48
2.	Inseguridad, aumento de la delincuencia (Social)	10%	4	0.4
3.	Permiso de almacenamiento de combustible (Ambiental)	10%	2	0.2
4.	Permisos ARSA transporte (Licencias)	10%	2	0.2
5.	Eliminación subsidio combustibles (Económico)	15%	2	0.3
Total		100%		3.02

Nota: En esta tabla se describe los factores externos

Se ha identificado debilidades claves en Aquapro S.A, la alta rotación de personal y la flota vehicular no renovada. Se comprende que se debe implementar un plan de acción y adquisición de unidades en buen estado para las operaciones logísticas. Con el cual poder cumplir con nuestra misión propuesta.

Se debe establecer adicional un plan de formación y capacitación de los colaboradores enfocándonos en el personal de transportistas que son los que operan en las unidades

vehiculares de Aquapro S.A, con el fin de mejorar y reducir los gastos de mantenimiento al tener claro los procesos a seguir en las unidades.

En base al análisis estratégico planteado se propone las siguientes estrategias para mejoras en el direccionamiento de la empresa.

**Estrategias Ofensivas:**

- Generar alianzas con empresas que brinden el servicio de venta de vehículos para tener una flota moderna.
- Buscar directivos con trayectoria en el ámbito del transporte que tendrá la visión organizativa de gestionar participación de los colaboradores permitiendo la optimización de los recursos disponibles.
- Tener una buena infraestructura adecuada permite una buena planificación de transporte.

**Estrategias Defensivas:**

- Implementar sistemas de seguridad en las unidades de transporte.
- Los equipos deben contar con modernos sistemas de GPS para ubicación en tiempo real de la trayectoria del servicio.
- Buscar alternativas para reducir el impacto generado por la focalización del subsidio al combustible.

**Estrategias Reorientación:**

- Implementar plan de formación de transportistas.
- Desarrollar políticas de administración de recursos.
- Establecer uso de tecnología para control logístico y detección de tendencias.

**Estrategias Supervivencia:**

- Elaborar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Desarrollar políticas de abastecimiento combustible, optimizando rutas de transporte.
- Implementar políticas de seguridad y transporte de bienes.

## 2.2.5 Balance Scorecard

Se establecen las perspectivas a controlar acorde a los objetivos estratégicos planteados para la obtención de mejoramiento continuo de la organización.

Tabla 4

Perspectivas de Balance Scorecard

Perspectivas	Objetivo Estratégico
<b>Internos</b>	Generar Alianzas estratégicas y disminuir la rotación de personal con el fin de mantener la rentabilidad de la empresa.
<b>Financiero</b>	Reducir y controlar el gasto por mantenimiento de transporte.
<b>Clientes</b>	Incremento en el nivel de servicio.
<b>Innovación</b>	Incremento en innovación de procesos mejora.

Nota: Se detalla en tabla 4 los objetivos estratégicos con su respectiva perspectiva.

Figura 28

**Figura 28**

Balance Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	KPI'S	FRECUENCIA MEDICIÓN	PRESUPUESTO	CALCULO	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3
INTERNOS	REDUCIR ROTACIÓN PERSONAL	IMPLEMENTAR CAPACITACIONES CONOCIMIENTOS RELEVANTES / PLAN DE CARRERA	AUMENTAR COMPETENCIAS PROFESIONALES	GERENTE RRHH	COBERTURA CAPACITACIÓN	ANUAL	\$15,000	TRABAJADORES CAPACITADOS / NÓMINA	50%	30%	20%
		IMPLEMENTAR BENEFICIOS SOCIALES / ECONÓMICOS AL PERSONAL	AUMENTO SATISFACCION LABORAL	GERENTE RRHH	SATISFACCIÓN LABORAL	ANUAL	\$25,000	TRABAJADORES SATISFECHOS / NÓMINA	50%	30%	20%
	GENERAR ALIANZAS COMERCIALES	ESTABLECER PLAN MENSUAL DE ALIANZAS COMERCIALES	INTEGRAR ALIANZAS	GERENTE LOGÍSTICA	ALIANZAS REALIZADAS	ANUAL	\$20,000	PROVEEDORES ALCANZADOS / PROVEEDORES PROPUESTOS	50%	30%	20%
FINANCIERO	REDUCIR GASTO MANTENIMIENTO TRANSPORTE	ESTABLECER PLAN MENSUAL / ANUAL DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO/ PREVENTIVO	REDUCIR COSTOS DE MANTENIMIENTO	GERENTE LOGÍSTICA	SOBRECOSTO MANTENIMIENTO	MENSUAL	\$40,000	COSTO MANTENIMIENTO / VALOR DE COMPRA INICIAL	40%	40%	20%
	OPTIMIZAR RUTAS DE ENTREGAS	ANALIZAR RUTAS ACTUALES DE ENTREGAS DIARIAS / KM RECORRIDOS	REDUCIR GASTO COMBUSTIBLE	JEFE LOGÍSTICA	SOBRECOSTO COMBUSTIBLE	MENSUAL	\$30,000	TOTAL FACTURADO / TOTAL KMS RECORRIDOS	50%	40%	10%
CLIENTES	INCREMENTAR CALIDAD DE SERVICIO	ESTABLECER REPORTE DIARIO DE CALIDAD DE SERVICIO	AUMENTO NIVEL SERVICIO	JEFE LOGÍSTICA	SATISFACCIÓN SERVICIO	MENSUAL	\$10,000	PROVEEDORES CONFORMES / TOTAL PROVEEDORES	40%	40%	20%
INNOVACION	INCREMENTAR INNOVACIÓN DE PROCESOS	ESTABLECER PLAN MENSUAL / ANUAL DE REVISIÓN DE PROCESOS	AUMENTO MEJORAS EN PROCESOS	JEFE LOGÍSTICA	PROCESOS INNOVADOS	ANUAL	\$40,000	PROCESOS INNOVADOS / PROCESOS	60%	20%	20%

Nota: Gráfico 28 detalla balance Scorecard el cual permitirá dar seguimiento a los objetivos estratégicos.

Basado en el Balance Scorecard se enfocará controlar que las estrategias permitan mejorar la rotación de personal, optimizará su capital humano se requiere poner en práctica la capacitación y formación de los choferes, evaluando los conocimientos impartidos con respecto al uso correcto de las unidades de transporte. Reducir el gasto de transporte y su costo de mantenimiento elevara la rentabilidad de la empresa.

Obteniendo datos de alerta cuando debe actualizar una unidad o verificar con auditoria de gestión de desempeño de esa unidad alertada.

### c. Estrategias y/o técnicas

Se realiza el análisis estratégico para determinar las estrategias que serán identificadas mediante Análisis PEST, 5 fuerzas de Porter, análisis interno y externo el cual se utilizan para la definición de la Misión y Visión y el FODA.

El cual será analizado y posterior evaluado en Matriz EFE, EFI, posterior se realizan las estrategias se define metas, objetivos y tiempos a evaluar que serán controladas a través de Balance Scorecard y ver el desarrollo en el tiempo propuesto de las estrategias.

### 2.3 Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

**Tabla 5**

*Perfil descriptivo de expertos validadores*

Apellidos y Nombres	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
<b>Pantoja Díaz Odette</b>	11	PHD Administración Empresas	Docente
<b>Villacres Galeas Edgar</b>	5	MSC Administración Empresas	Jefe de Logística
<b>Navarrete Candelario Jhonny</b>	12	MSC Administración Empresas	Gerente Administrativo y Financiero

Nota: Se describe a los validores expertos en tabla 5.

**Tabla 6**

*Criterios evaluativos*

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Impacto</b>	El alcance que tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor
<b>Aplicabilidad</b>	La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables
<b>Conceptualización</b>	La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada
<b>Actualidad</b>	Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta
<b>Calidad Técnica</b>	Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus beneficiarios
<b>Factibilidad</b>	El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles
<b>Pertinencia</b>	La contundencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado.

Nota: En tabla 6 se describen criterios evaluativos para la presente tesis.

Conforme los criterios evaluativos mostrados en la Tabla 6 se considera la siguiente escala ponderativa que mide el grado de aceptación para cada componente evaluativo propuesto.

A continuación, se describe los condicionantes cualitativos con su respectiva ponderación, la cual ha sido validada por cada experto, conforme su importancia y relevancia de los criterios expuestos:

**Tabla 7**

*Resultados de la validación*

<b>CRITERIOS</b>	<b>EXPERTO 1 (MSC. Edgar Villacres)</b>	<b>EXPERTO2 (ECON. Jhonny Navarrete)</b>	<b>EXPERTO 3 (PHD. Odette Pantoja)</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Impacto</b>	5	5	5	15	100 %
<b>Aplicabilidad</b>	5	5	5	15	100 %
<b>Conceptualización</b>	5	5	5	15	100 %
<b>Actualidad</b>	5	5	5	15	100 %
<b>Calidad Técnica</b>	5	5	5	15	100 %
<b>Factibilidad</b>	5	5	5	15	100 %
<b>Pertenencia</b>	5	5	5	15	100 %
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>105</b>	100 %

Nota: estos son los resultados acordes al instrumento de validación (Anexo B)

## 2.4 Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

### **Tabla 8,**

#### *Matriz de articulación*

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
<b>CAPITULO I</b>	Plan Estratégico y/o Trabajos previos	Investigación de campo y revisión documental	Entrevista	Análisis de resultados	Encuesta
<b>CAPITULO II</b>	Estructura del Plan Estratégico de la empresa de transporte Aquapro S. A	Revisión documental	Análisis de entorno específico	Direccionamiento estratégico, FODA, Matriz EFI, EFE, Balance Scorecard	Validaciones

Nota: Se describe en tabla 8 matriz de articulación.

## **CONCLUSIONES**

Se concluye con respecto a la formulación de la fundamentación teórica mediante lo revisado se obtiene un extenso aporte a investigar e implementar en el conocimiento de lo que comprende un plan estratégico, lo cual es el fundamento principal para la continuidad de la presente y se deja en evidencia la falta de conocimiento por parte de los empleados de estos conceptos.

Se realizó un diagnóstico del estado actual de la empresa de transporte Aquapro S.A y se evaluó con el fin demostrar la falta de direccionamiento, implementación de estrategias, control y mejoramiento de procesos. Siendo el origen de sus inconsistencias el no tener un plan estratégico establecido desde la constitución de la empresa en 2013.

Se realizó el plan estratégico a la empresa de transporte Aquapro S.A, con el objetivo principal de incrementar su calidad de servicio, direccionamiento y rentabilidad empresarial. Sobre todo, al conocer los tipos de gastos que se mantienen debido a la operación logística. Como lo es gasto de mantenimiento, gasto de personal en RRHH. Lo cual fue identificado acorde a los meses de mayor demanda en la operación logística.

Se validó lo descrito en la presente tesis por expertos especialistas con criterios relacionados acorde al campo de investigación correspondiente con el fin de solicitar aprobación y retroalimentación para mejorar el plan estratégico propuesto, el cual es viable y se recomienda la implementación.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda de manera principal revisar, analizar y evaluar las funciones, roles que pertenecen a cada empleado, debido a la falta de conocimiento en información de vital importancia para las operaciones logísticas. Se recomienda redistribuir y recategorizar las funciones y responsabilidades de cada empleado.

Se recomienda rediseñar los procesos mediante un sistema de gestión basado en procesos, debido a la creación del plan estratégico y sus objetivos puedan alinearse con las operaciones diarias de la empresa de transporte Aquapro S.A. Se requieren definir procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo y de gestión.

Es importante el definir un plan de logística en donde se pueda garantizar la correcta e inmediata, distribución, tiempo de entregas y calidad del servicio. En donde el beneficio sea directo a la empresa logrando la fidelización y captación de nuevos clientes.

Se recomienda de igual manera mejorar la satisfacción laboral, plantear Empowerment en el cual el compromiso organizacional incrementará. Mejorando la productividad y mejorar la calidad de vida del colaborador.

## BIBLIOGRAFÍA

Barroeta, M. R. (03 de abril de 2021). Ruiz Barroeta. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Briceño, I. (12 de noviembre de 2018). Comunidad IEBS. <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,las%20relaciones%20entre%20dichas%20%C3%A1reas.>

Córdova, f. G. (2004). El Cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. México D.F: LIMUSA.

David, F. R. (2017). CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. PEARSON

Diana Frederick (2018). Metas. Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/metas/>). Última actualización: enero 2023.

Rodríguez Ardura, I. (2013). Principios y estrategias de marketing. Barcelona: Editorial UOC.

Isotools Excellence. (9 de mayo de 2018). isotools.org. Obtenido de La Gestión Empresarial como clave del éxito: <https://www.isotools.org/2018/05/09/la-gestion-empresarial-como-clave-del-exito/>

Condori Luján, E. J. (2017). Guía de gestión empresarial. La Paz, Bolivia: Comisión Episcopal de Educación.

GestioPolis.com Experto. (2020, octubre 6). Administración. Qué es, definición, significado, importancia y objetivos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion/>

Stoner, Freeman, Gilbert (1996). *Administracion Sexta Edición*. Prentice Hall. ISBN: 968-880-685-4

Armijo (2011), Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Serie Manuales, ISSN: 1680-886X

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Tulcán Pastas, Ana Lucía Carrillo Soria, Tomás Aliro. (2021). Manual de Procedimientos para la Administración y Logística de los vehículos de la compañía ORIENTEVEC S.A, Universidad Israel: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2888>

Sandoval Guerrero, Lida Catherine Verdezoto Vargas, Juan Francisco. (2014). Propuesta de logística de distribución de productos de primera necesidad para el comisariato y distribuidora don gato en el centro

sur, sur y valle de Sangolquí de la ciudad de Quito caso arroz don gato, Universidad Israel:  
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1031>

Donoso Vargas, Diego José Pazmiño Muñoz, Fausto Germán Ponce Garzón, Chintya Belén. (2017).  
TEMA: Diseño de procesos, de las áreas de ventas y logística de la empresa Prismacorp, Universidad Israel.  
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1365>

HUERTA, D. S. (2020). ANÁLISIS FODA O DAFO. Madrid: Bubok Publishing S.L.

La Importancia de la Estrategia Corporativa. (n.d.). Ese.Cl. Retrieved August 18, 2023, from  
<https://ese.cl/ese/blog/la-importancia-de-la-estrategia-corporativa/2023-01-26/092408.html>.

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2017). Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Melero, J. (2018, August 1). Logística: Definición, significado y conceptos. Transgesa.  
<https://www.transgesa.com/blog/que-es-logistica/>

Ramírez, M. (2020). Gerencia estratégica. Santiago de los Caballeros.  
<https://bvvirtual.uce.edu.ec:2534/es/ereader/uce/175881>

Marcela, L. (2020). Investigación en Sistemas de Gestión. Avances y retos de la gestión integral. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

David, f. R. (2017). Conceptos de administración estratégica. Pearson

Sanna, a. (2017). El cuadro de mando integral. S/e: 50 minutos. Es.

López, M. N. (2022, November 8). ¿Qué son las metas personales y como alcanzarlas? Campus Training.  
<https://www.campustraining.es/noticias/que-son-metas-personales/>

Pacheco, J. (2017, noviembre 21). 3 ejemplos de Balanced Scorecards y su aplicación en los negocios. HEFLO ES. <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>

Peiró, R. (2017, July 5). Análisis PEST. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

KAPLAN y NORTON, (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance". Enero-Febrero, Harvard Business School Pres.

KAPLAN y NORTON, (2001). "Como utilizar el cuadro de mando integral" (The strategy-focused organization). Harvard Business School Pres.

Pérez Manosalvas, Héctor Sebastián Berrú Coral, Joel Andrés. (2022). Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa "Melatte" para el año 2023 [Universidad Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2976>

Hernández Cabrera José Luis. (2020, julio 17). <em>Planeación estratégica, definición y proceso</em>. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>

Mg arias ronquillo, carlos jose abrigo cartuche, lauro vicente. (2022). Modelo de gestión administrativo para el control de los inventarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural nuevo quito [universidad israel]. <Http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3107>

Arguello Sánchez, M. A. (2011). Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte de carga "EXPRESTAGEX S.A." ubicada en el norte de Quito [Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1503>

Martins. (20222). Asana. Retrieved from <https://asana.com/es/resources/company-values-examples>

Quiroa. (2021). Economipedia. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/organizacion-funcional.html>.

Sarli, G. A. (2015). Análisis FODA. Una Herramienta necesaria (Vol. 9). (F. D. ODONTOLOGÍA, Ed.) Uncuyo.

Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 383.

Organización de Empresas, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 362.

Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 282.

Capiotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel.

Palencia, J., García, H., Moreno, A., Rairan, C., Prado, P., & Rodríguez, P. (2013). Planeación estratégica - Diseñando la estrategia ganadora. Proyecto Editorial San Matías.

Paladines Morán, J. P., Figueroa Morán, G. L., Paladines Morán, J. N., Romero Castro, M. i., & Caicedo Plúa, C. R. (2017). MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA. Alicante: 3 ciencias.

Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la Cadena de Suministro. Quinta Edición. Prentice Hall, Pearson. México

Jorge Govea, S. U. (2019). Contabilidad de Costos. Fondo Editorial de la Universidad "Rafael Belloso Chacín" (URBE), ISBN: 9789806510722

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.

Narvaez, M. (2023, January 31). ¿Qué es un censo? ¿Cómo utilizarlo en tus investigaciones? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-censo/>

Cadena-Iñiguez, Pedro, Rendón-Medel, Roberto, Aguilar-Ávila, Jorge, Salinas-Cruz, Eileen, Cruz-Morales, Francisca del Rosario de la, & Sangerman-Jarquín, Dora Ma.. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Recuperado en 03 de diciembre de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tlng=es).

## ANEXOS

### ANEXO A

#### FORMATO DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A GERENTE, JEFE

Objetivo: Definir información que sea de fundamento para la propuesta del plan estratégico.

Cargo:

Tiempo en Labores:

Edad:

1. ¿Conoce usted la planificación estratégica actual a seguir para el desarrollo de las actividades del área de Logística?
2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?
3. ¿Conoce usted el estado de la flota vehicular y la cantidad de unidades disponibles que tiene la empresa Aquapro?
4. ¿Cómo se gestiona los requerimientos de traslados terrestres que se solicitan por parte de los clientes internos y externos?
5. ¿Conoce usted cual es la cantidad de requerimientos de traslados diarios y sus tarifas?
6. ¿Cómo se gestiona el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades vehiculares?
7. ¿Comente de qué forma está contemplada la ampliación de unidades o renovación de flota?
8. ¿Mencione de qué manera se da seguimiento a las unidades para el control de las rutas de transporte?

9. ¿Qué comentarios usted mencionaría que se debe mejorar en la empresa con respecto al despacho diario y en la operación logística de la empresa Aquapro?

## **ANEXO B**

FORMATO DE ENCUESTA AQUAPRO S.A

DIRIGIDA A PERSONAL VARIO DEL DPTO LOGISTICA ASISTENTES, DIGITADORES, CHOFERES, SUPERVISORES

Objetivo: Identificar puntos de mejora que soporten la formulación de un plan estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A

Cargo:

Tiempo en Labores:

Edad:

1. ¿Conoce usted si la empresa Aquapro mantiene un plan estratégico?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Conoce usted la misión y visión, los objetivos y las estrategias empresariales de la empresa Aquapro S. A?
  - a. Si
  - b. No
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Con que frecuencia usted recibe capacitaciones de los procesos a seguir en la operación logística de Aquapro?
  - a. 1 vez al año
  - b. Cada 6 meses
  - c. Cada 3 meses
  - d. Cada Mes
  - e. Nunca
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Conoce usted qué tipo de servicios realiza la empresa Aquapro S.A?

- a. Si
- b. No

5. ¿Conoce usted el tarifario a cobrar por los servicios de traslados terrestres que realiza la empresa Aquapro S.A?

- a. Si
- b. No

6. Seleccione si la empresa Aquapro S.A le brinda todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones.

- a. NO BRINDA LO NECESARIO
- b. BRINDA LO NECESARIO

7. ¿Con que frecuencia la gerencia de logística se reúne con los colaboradores para compartir los resultados operacionales y administrativos de la operación logística?

- a. 1 Vez al Año
- b. Cada 6 meses
- c. Cada 3 meses
- d. Cada Mes
- e. Nunca

8. ¿Conoce usted cuantas unidades disponibles cuenta la empresa Aquapro S.A?

- a. Si
- b. No

9. Califique usted en una escala del 1 al 5, como evalúa el estado de las unidades vehiculares de la empresa Aquapro

- a. 1 (PÉSIMO ESTADO)
- b. 2 (MAL ESTADO)
- c. 3 (REGULAR ESTADO)
- d. 4 (BUEN ESTADO)
- e. 5 (EXCELENTE ESTADO)

10. ¿Seleccione cuál es el medio en donde se reportan los daños de los vehículos y se gestiona su mantenimiento?

- a. Correo Electrónico
- b. Orden de trabajo impresa
- c. Llamada telefónica
- d. Mensaje de Texto
- e. Whatsapp

11. Seleccione de las siguientes con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los vehículos

- a. 1 Año
- b. Cada 6 meses
- c. Cada 3 meses
- d. Cada mes
- e. Nunca

12. ¿Mencione cuál es su nivel de satisfacción acerca del estado de la flota vehicular de la empresa Aquapro S.A?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Ni satisfecho, ni insatisfecho

Insatisfecho

Muy Insatisfecho



## ENCUESTA AQUAPRO S.A

Objetivo: Identificar puntos de mejora que soporten la formulación de un plan estratégico para la empresa de transporte Aquapro S.A

Indique, ¿Cuál es su edad ? \*

Texto de respuesta corta

Indique, ¿Cuál es el cargo que ocupa en la Empresa Aquapro S.A ? \*

Texto de respuesta corta

Indique, ¿Cuántos tiempo tiene laborando en la empresa Aquapro S.A ? \*

Texto de respuesta corta

¿Conoce usted si la empresa Aquapro S.A mantiene un plan estratégico? \*

Si

No

¿Conoce usted la misión y visión, los objetivos y las estrategias empresariales de la empresa Aquapro S.A? \*

Si

No

☰

¿Con que frecuencia usted recibe capacitaciones de los procesos a seguir en la operación logística de Aquapro S.A? \*

1 vez al año

Cada 6 meses

Cada 3 meses

Cada mes

Nunca

¿Conoce usted qué tipo de servicios realiza la empresa Aquapro S.A? \*

Si

No

¿Conoce usted el tarifario a cobrar por los servicios de traslados terrestres que realiza la empresa Aquapro S.A? \*

- Si
- No

...

Seleccione si la empresa Aquapro S.A le brinda todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones. \*

- NO BRINDA LO NECESARIO
- BRINDA LO NECESARIO

¿Con que frecuencia la gerencia de logística se reúne con los colaboradores para compartir los resultados operacionales y administrativos de la operación logística? \*

- 1 Vez al Año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses
- Cada Mes
- Nunca

¿Conoce usted cuantas unidades disponibles cuenta la empresa Aquapro S.A? \*

- Si
- No

---

☰

Califique usted en una escala del 1 al 5, como evalúa el estado de las unidades vehiculares de la empresa Aquapro \*

- 1 (PÉSIMO ESTADO)
- 2 (MAL ESTADO )
- 3 ( REGULAR ESTADO )
- 4 ( BUEN ESTADO )
- 5 (EXCELENTE ESTADO)

---

¿Seleccione cuál es el medio en donde se reportan los daños de los vehículos y se gestiona su mantenimiento? \*

- Correo Electrónico
  - Orden de trabajo impresa
  - Llamada telefónica
  - Mensaje de Texto
  - Whatsapp
-

Seleccione de las siguientes con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los vehículos \*

- Cada Año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses
- Cada mes
- Nunca

¿Mencione cuál es su nivel de satisfacción acerca del estado de la flota vehicular de la empresa Aquapro S.A? \*

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

## **ANEXO C**

### **FORMATO DE ENCUESTA CLIENTE EXTERNO**

DIRIGIDA A 3 EMPRESAS RELACIONADAS A PROMARISCO: REYESÓN, SEGUCAM, MARFRISCO COLABORADORES.

Objetivo: Identificar nivel de satisfacción y conocer las necesidades de los 3 clientes de la empresa de transporte Aquapro S.A

Empresa en la que labora:

Edad:

1. ¿Mencione cuál es el tipo de medidas en peso de su preferencia para solicitar traslados a la empresa Aquapro S.A?

- Gramos
- Kilogramos
- Libras
- Toneladas

2. ¿Mencione usted si está de acuerdo con las tarifas actuales que cobra la empresa Aquapro S.A, por los traslados terrestres?

- Si
- No

3. ¿Indique usted que beneficio le brinda la empresa Aquapro S.A, con respecto a los traslados terrestres que ofrece?

- Puntualidad
- Seguridad
- Calidad
- Rapidez
- Confianza

4. ¿Indique usted Aquapro S.A brinda todos los beneficios que se mencionan en antelación con respecto a los traslados terrestres?

- Si

- No

5. ¿Mencione cuál es su nivel de satisfacción acerca del servicio que ofrece la flota vehicular de la empresa Aquapro S.A?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Ni satisfecho, ni insatisfecho

Insatisfecho

Muy Insatisfecho

# ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

Objetivo: Identificar nivel de satisfacción y conocer las necesidades de los 3 clientes de la empresa de transporte Aquapro S.A

Indique, ¿Cuál es su edad? \*

☰

Texto de respuesta corta

Indique, ¿Cuál es la empresa en la cual usted labora? \*

- Marfrisco
- Reyesón
- Segucam

¿Mencione cuál es el tipo de medidas en peso de su preferencia para solicitar traslados a la empresa Aquapro S.A? \*

- Gramos
- Kilogramos
- Libras
- Toneladas
- Otro

¿Mencione usted si está de acuerdo con las tarifas actuales que cobra la empresa Aquapro S.A, por los traslados terrestres? \*

- Si
- No

⋮

¿Indique usted que beneficio le brinda la empresa Aquapro S.A, con respecto a los traslados terrestres que ofrece? \*

- Puntualidad
- Seguridad
- Calidad
- Rapidez
- Confianza

¿Indique usted Aquapro S.A brinda todos los beneficios que se mencionan en antelación con respecto a los traslados terrestres? \*

- Si
- No

¿Mencione cuál es su nivel de satisfacción acerca del servicio que ofrece la flota vehicular de la empresa Aquapro S.A? \*

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

**ANEXO D****Figura 29**

Resumen de Costo 2022 vs 2023.

RESUMEN COSTO		TIPO GASTO		
AÑO	MES	MANTENIMIENTO	REPUESTOS	RRHH
2022	ENERO	\$ 1,693		
	FEBRERO	\$ 2,462		\$
	ABRIL	\$ 271	\$ 1	
Total 2022		\$ 4,426	\$	
2023	ENERO	\$ 3,9		
	FEBRERO	\$		
	MARZO			
Total 20				

Nota: Se describe gastos incurridos en trimestres 2022 vs 2023

**ANEXO E**  
**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS INSTRUMENTO PARA

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: MSC. Edgar Villacres.

---

**Título obtenido**

MSc en Administración Empresas y Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría.

**Cédula de Identidad**

0927346965

**E- mail**

Edgarrodrigo\_villacresgaleas@cargill.com

**Institución de Trabajo**

AquaCargill Ecuador S.A

**Cargo**

Jefe de Logística

**Años de experiencia en el área**

5 AÑOS

---

**Instructivo:**

Responda cada criterio con la máxima sincera del caso;

- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A**

Indicador	Descripción	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
<b>Impacto</b>	<i>El alcance que tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor</i>	X				
<b>Aplicabilidad</b>	<i>La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables</i>	X				
<b>Conceptualización</b>	<i>La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada</i>	X				
<b>Actualidad</b>	<i>Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta</i>	X				
<b>Calidad Técnica</b>	<i>Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus beneficiarios</i>	X				
<b>Factibilidad</b>	<i>El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles</i>	X				
<b>Pertinencia</b>	<i>La contundencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado.</i>	X				
<i>Total</i>		35				

**Observaciones:**

La presente tesis está correctamente formulada basada en la problemática actual de la compañía, se debe poner en práctica lo desarrollado en la presente.

**Recomendaciones**

Poner en práctica las estrategias planteadas en la tesis.

Lugar, fecha de validación: 27 febrero 2024

Firma del especialista

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

MAESTRÌA EN ADMINISTRACIÒN  
DE EMPRESAS INSTRUMENTO PARA  
VALIDACIÒN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperaci3n para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulaci3n: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A

Sus criterios son de suma importancia para la realizaci3n de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperaci3n contestando las preguntas que se realizan a continuaci3n.

Datos informativos  
Validado por: Odette Pantoja Díaz

<b>Título obtenido</b>
<b>PhD Administración y Dirección de Empresas</b>
<b>Cédula de Identidad</b>
<b>0958149262</b>
<b>E- mail</b>
<b>odpantojadi@uide.edu.ec</b>
<b>Instituci3n de Trabajo</b>
<b>Universidad Internacional del Ecuador UIDE</b>
<b>Cargo</b>
<b>Docente</b>
<b>Años de experiencia en el área</b>
<b>11</b>

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sincera del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A

Indicador	Descripción	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado
<b>Impacto</b>	<i>El alcance que tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor</i>	X				
<b>Aplicabilidad</b>	<i>La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables</i>	X				
<b>Conceptualización</b>	<i>La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada</i>	X				
<b>Actualidad</b>	<i>Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta</i>	X				
<b>Calidad Técnica</b>	<i>Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus Beneficiarios</i>	X				
<b>Factibilidad</b>	<i>El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles</i>	X				
<b>Pertinencia</b>	<i>La contendencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado.</i>	X				
<i>Total</i>		35				

**Observaciones:**

El Plan ESTRATÉGICO se encuentra desarrollado correctamente, y pertinente según la realidad abordada

**Recomendaciones:**

Se recomienda poner en práctica el grupo de estrategias propuestas

**Lugar, fecha de validación:** 26 de febrero 2024



Firmado electrónicamente por:

ODETTE PANTOJA DIAZ

---

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AQUAPRO S.A

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: ECON. JHONNY NAVARRETE

---

**Título obtenido**

MSC ADMINISTRACIÓN EMPRESAS

**Cédula de Identidad**

0951608038

**E- mail**

jnavarretec86@gmail.com

**Institución de Trabajo**

JAPOSA

**Cargo**

GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

**Años de experiencia en el  
área**

12 AÑOS

**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sincera del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TRANSPORTE AQUAPRO S.A**

Indicador	Descripción	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
<b>Impacto</b>	<i>El alcance que tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor</i>	X				
<b>Aplicabilidad</b>	<i>La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables</i>	X				
<b>Conceptualización</b>	<i>La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada</i>	X				
<b>Actualidad</b>	<i>Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta</i>	X				
<b>Calidad Técnica</b>	<i>Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus beneficiarios</i>	X				
<b>Factibilidad</b>	<i>El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles</i>	X				
<b>Pertinencia</b>	<i>La contundencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado.</i>	X				
<i>Total</i>		35				

**Observaciones:**

**PROPUESTA SE ENCUENTRA DESARROLLADA A LA ALTURA DE LO QUE SE ESPERA DE UN PLAN ESTRATEGICO.**

**Recomendaciones:**

**IMPLEMENTAR DE MANERA INMEDIATA EL PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO**

**Lugar, fecha de validación: 1 MARZO 2024**

