

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA CONSULTORA IMOBILITY SUPPORT S.A. EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (DMQ)**

**AUTOR: NATHALY CRISTINA LARA NARVÁEZ**

**TUTOR: ING. EDGAR FERNANDO RAZO CAJAS M.I.**

**Quito, 2019**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA



*Dra. María Elena Altamirano*  
NOTARIA



PRIMERA

DECLARACION JURAMENTADA

NATHALY CRISTINA LARA NARVAEZ

01 de Abril de 2019

INDETERMINADA





Factura: 001-001-000031663

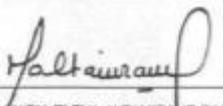


20191701071P00422

NOTARIO(A) MARIA ELENA ALTAMIRANO PALACIOS  
 NOTARÍA SEPTUAGESIMA PRIMERA DEL CANTON QUITO  
 EXTRACTO



Escritura N°:		20191701071P00422					
<b>ACTO O CONTRATO:</b>							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:		1 DE ABRIL DEL 2019, (14:17)					
<b>OTORGANTES</b>							
<b>OTORGADO POR</b>							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que la representa
Natural	LARA NARVAEZ NATHALY CRISTINA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1724870637	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	
<b>A FAVOR DE</b>							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
<b>UBICACIÓN</b>							
Provincia		Cantón			Parroquia		
PICHINCHA		QUITO			ALANGASI		
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:		INDETERMINADA					

  
 NOTARIO(A) MARIA ELENA ALTAMIRANO PALACIOS  
 NOTARÍA SEPTUAGESIMA PRIMERA DEL CANTÓN QUITO



*Dra. María Elena Altamirano*  
NOTARIA



1 ...ria

2019	17	01	71	P00422
AÑO	PROVINCIA	CANTÓN	NOTARIA	ESCRITURA

4

5 **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

6 OTORGADA POR:

7 NATHALY CRISTINA LARA NARVAEZ

8 CUANTIA: INDETERMINADA

9 DI: 2 COPIAS

10 &&&K.E.B&&&

11 En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del  
 12 Ecuador, hoy día UNO DE ABRIL DEL DOS MIL DIECINUEVE, ante mí,  
 13 DOCTORA MARÍA ELENA ALTAMIRANO PALACIOS, NOTARIA SEPTUAGÉSIMA  
 14 PRIMERA DEL CANTÓN QUITO, comparece con plena capacidad, libertad y  
 15 conocimiento, a la celebración de la presente escritura la señorita NATHALY  
 16 CRISTINA LARA NARVAEZ, por sus propios y personales derechos. La  
 17 compareciente declara ser de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de  
 18 estado civil soltera, domiciliada en esta ciudad de Quito, Distrito  
 19 Metropolitano, en La Armenia, en la calle Francisco Javier Ascazubi, teléfono  
 20 número cero nueve nueve cinco siete nueve seis siete cero siete, correo  
 21 electrónico naty\_4\_cris@hotmail.com, hábil en derecho para contratar y  
 22 contraer obligaciones, a quien de conocer doy fe, en virtud de haberme  
 23 exhibido su documento de identificación cuya copia fotostática debidamente  
 24 certificada por mí, agrego a esta escritura como documento habilitante.  
 25 Advertida la compareciente por mí la Notaria de los efectos y resultados de  
 26 esta escritura, así como examinada que fue en forma aislada y separada de que  
 27 comparece al otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor  
 28 reverencial, ni promesa o seducción, me solicita elevar a escritura pública la

1 siguiente declaración juramentada que dice: Yo, NATHALY CRISTINA LARA  
2 NARVAEZ, portadora de la cédula de ciudadanía número uno siete dos cuatro  
3 ocho siete cero seis tres guión siete, bajo juramento y previo conocimiento de  
4 las penas de perjurio declaro: "Que realicé mi trabajo de titulación previo a la  
5 obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial en el año dos mil  
6 diecinueve en la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) con el tema  
7 "Elaboración de un plan estratégico de la empresa consultora INMOBILITY  
8 SUPPORT S.A en el Distrito Metropolitano de Quito". Es todo cuanto puedo  
9 declarar en honor a la verdad".- HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN  
10 JURAMENTADA.- Para la celebración y otorgamiento de la presente escritura  
11 se observaron los preceptos legales que el caso requiere; y leída que le fue por  
12 mí, la Notaría a la compareciente, aquella se ratifica en la aceptación de su  
13 contenido y firma conmigo en unidad de acto, se incorpora al protocolo de esta  
14 Notaría la presente escritura, de todo lo cual doy fe.

15  
16  
17 *Nathaly Lara*  
18 NATHALY CRISTINA LARA NARVAEZ  
19 C.C. 1724870637

20  
21 *Altamirano*  
22 DRA. MARÍA ELENA ALTAMIRAÑO PALACIOS  
23 NOTARIA SEPTUAGÉSIMA PRIMERA DEL CANTÓN QUITO

24  
25  
26  
27  
28 La Nota...

## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1724870637

Nombres del ciudadano: LARA NARVAEZ NATHALY CRISTINA

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/SANTA PRISCA

Fecha de nacimiento: 4 DE OCTUBRE DE 1992

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: LARA HARO JESUS SALVADOR

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: NARVAEZ QUIÑONEZ MARIA CRISTINA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 2 DE SEPTIEMBRE DE 2016

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 1 DE ABRIL DE 2019

Emisor: EVELIN DEL CISNE LARGO LARA - PICHINCHA-QUITO-NT 71 - PICHINCHA - QUITO



*Nathaly Lara*

N° de certificado: 190-211-63740



190-211-63740

Ldo. Vicente Talano G.  
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACION Y REGISTRACION

CELESTIN  
N. 172487063-7



CIUDADANA  
APELLIDOS Y NOMBRES  
LARA NARVAEZ  
NATHALY CRISTINA  
LUGAR DE NACIMIENTO  
PICHINCHA  
QUITO  
SANTO FRANCISCO  
FECHA Y HORARIO DE NACIMIENTO  
1985-10-04  
NACIONALIDAD  
ECUATORIANA  
SEXO  
MUJER  
ESTADO CIVIL  
SOLTERO




INSTRUCCION SUPERIOR  
PRESENCIA OCUACION ESTUDIANTE

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE  
LARA HARO JESUS SALVADOR

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE  
NARVAEZ GURROVEZ MARIA CRISTINA

LUGAR Y FECHA DE EMISION  
QUITO  
2018-09-02

FECHA DE EXPIRACION  
2028-09-02





CERTIFICADO DE VOTACION  
24 - MARZO - 2019

0013 F JUNTA NAL. 0013 - 237 1724870637 COD. U.L. NAL.

LARA NARVAEZ NATHALY CRISTINA  
APELLIDOS Y NOMBRES



PROVINCIA: PICHINCHA  
CANTON: QUITO  
CIRCUNSCRIPCION: 1  
PARROQUIA: CARCELEN  
ZONA: 1




ELECCIONES SECCIONALES Y CPOCS  
2019

CIUDADANA/O:  
ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN EL PROCESO ELECTORAL 2019

*Nathaly Lara*  
P. PRESIDENTA DE LA JUR.

NOTARIA SEPTUAGESIMA PRIMERA DEL CANTÓN QUITO  
De Acuerdo con la facultad prevista en el numeral 1 del Art. 13 de la Ley Notarial DOF FE que le COPIA(S) que antecede(n) en(s) igual(es) a el(los) document(o)s ORIGINAL(ES) que en(s) el(los) util(les) fuer(n) presentado(s) ante mí.

QUITO-DM a 01 ABR. 2013



*María Elena Altamirano*  
Dra. María Elena Altamirano  
NOTARIA 71



*Dra. María Elena Altamirano*  
NOTARIA



Se otorgó ante mí en la fecha que consta del presente instrumento público y en fe de ello confiero esta **PRIMERA COPIA CERTIFICADA DE DECLARACIÓN JURAMENTADA, otorgada por** la señorita NATHALY CRISTINA LARA NARVAEZ, debidamente firmada y sellada en Quito, a uno de abril del año dos mil diecinueve.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Altamirano'.

DRA. MARÍA ELENA ALTAMIRANO PALACIOS  
NOTARIA SEPTUAGÉSIMA PRIMERA DEL CANTÓN QUITO



## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que la señorita estudiante Nathaly Cristina Lara Narváez con C.I.1724870637, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo temas es: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONSULTORA IMOBILITY SUPPORT S.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (DMQ)”**, el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad, por lo tanto, puede continuar con la Lectoría. La calificación obtenida en el proceso de elaboración del trabajo es 98 puntos sobre 100.

Tutor

---

**Ing. Fernando Razo Cajas M.I.**

**1716151335**

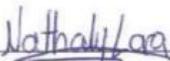
## CERTIFICADO DE AUTORÍA

### Declaración de autoría del trabajo

Yo, Nathaly Cristina Lara Narváz con C.I. 1724870637, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre el **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONSULTORA IMOBILITY SUPPORT S.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (DMQ)"**, así como las expresiones vertidas en la misma autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

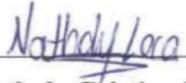
Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Nathaly ~~Cristina~~ Lara Narváz  
C.I. 1724870637

## **CESIÓN DE DERECHOS**

El trabajo de investigación, con el Tema: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONSULTORA IMOBILITY SUPPORT S.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (DMQ)”**, de la autora Nathaly Cristina Lara Narváez, manifiesto en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.

  
\_\_\_\_\_  
**Nathaly Cristina Lara Narváez**  
**C.I. 1724870637**

## **DEDICATORIA**

Le dedico a mis padres quienes me dieron la fuerza necesaria para no decaer jamás, por confiar en mí, por estar siempre a mi lado, regalándome un consejo, una sonrisa y su amor; por el apoyo brindado para poder cumplir este objetivo profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida y poner en mi camino a personas que fueron soporte y compañía durante este proceso.

A mis padres por apoyarme en todo momento y confiar en mis decisiones, sin ellos nada de esto hubiera sido posible, gracias por guiarme por el camino correcto.

A mis hermanos por brindarme el apoyo incondicional en todo momento.

Como agradecimiento especial a todos los docentes de la carrera de Gestión Empresarial por la confianza, apoyo, dedicación y por haber impartido sus conocimientos.

Y de quién recibí el soporte necesario en momentos difíciles, gracias totales.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN JURAMENTADA .....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICADO DE AUTORÍA.....</b>	<b>X</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>XII</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>XIV</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XXII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>PROBLEMATIZACIÓN .....</b>	<b>3</b>
Situación problemática .....	<b>3</b>
Formulación del problema .....	<b>4</b>
<b>DELIMITACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
Objetivo General .....	<b>5</b>
Objetivos Específicos .....	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
Antecedentes de la Investigación .....	<b>6</b>
Fundamentación Contextual.....	<b>9</b>
Fundamentación Legal .....	<b>10</b>

<b>Fundamentación Teórica.....</b>	<b>11</b>
Administración estratégica.....	11
La estrategia.....	13
Ventaja competitiva.....	14
Las seis des de la administración estratégica.....	16
Proceso para la formulación y ejecución de estrategias.....	19
Visión estratégica.....	20
Declaración de la misión.....	21
Valores organizacionales explícitos.....	21
Establecimiento de objetivos.....	22
Balanced Scorecard.....	23
Diseño de una estrategia.....	23
Plan estratégico.....	25
Evaluación del ambiente externo de una organización.....	26
La evaluación de los recursos y capacidades de una compañía.....	29
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
Metodología de investigación.....	31
Tipos de investigación.....	32
Técnicas de investigación.....	33
Validación del instrumento de investigación.....	34
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>35</b>
<b>EVALUACIÓN DE LOS AMBIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>1.1 Desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos.....</b>	<b>36</b>
1.1.2. Desarrollo de una visión estratégica.....	36
1.1.3. El diseño de una declaración de misión.....	37

1.1.4. Valores organizacionales explícitos.....	37
1.5. Establecimiento de objetivos .....	38
1.5.2. Objetivos estratégicos .....	39
1.2. Evaluación del ambiente externo de la organización.....	39
1.2.1. Análisis de dependencia externas.....	41
1.2.2. Análisis de la industria .....	43
1.3. Evaluación de recursos y capacidades de la compañía: .....	47
1.3.1. Pregunta 1. ¿Cuáles son los recursos o cualidades competitivas más importantes de la organización? .....	47
1.3.2. Pregunta 2. ¿Puede la organización aprovechar las oportunidades externas y superar las amenazas externas? .....	50
1.3.3. Pregunta 3. ¿Son competitivos los precios y los costos de la organización y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente? .....	52
1.3.4. Pregunta 4. ¿Tiene fuerza competitiva la organización? .....	54
1.3.5. Pregunta 5. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la organización? .....	55
1.4. Desglose de factores de éxito .....	56
1.4.1. Identificación de oportunidades.....	57
1.4.2. Identificación de amenazas.....	57
1.4.3. Identificación de fortalezas.....	58
1.4.4. Identificación de debilidades .....	59
1.5. Selección de Factores ADOF (TOWS) .....	59
<b>CAPÍTULO II DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>61</b>
2.1. Determinación de estrategias de ventaja competitiva: estratégicas genéricas y específicas.....	61
2.1.1. Identificación y selección de estrategias genéricas.....	61
2.1.2. Identificación y selección de estrategias específicas.....	63
2.1.3. Relación de factores para el éxito de estrategias.....	64

<b>2.2. Matriz ADOF (TOWS) Cruzada .....</b>	<b>66</b>
<b>2.3. Mapa estratégico .....</b>	<b>67</b>
<b>2.5. Plan estratégico 2019 – 2023 .....</b>	<b>68</b>
<b>2.6. Planes operativos.....</b>	<b>69</b>
<b>2.7. Balanced Scorecard .....</b>	<b>74</b>
<b>2.8. Análisis de rentabilidad del proyecto .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Visión estratégica iMobility Support S.A. ....	36
Tabla 2	Misión iMobility Support S.A. ....	37
Tabla 3	Valores esenciales iMobility Support S.A. ....	37
Tabla 4	Análisis de dependencias externas.....	41
Tabla 5	Rivalidad entre los competidores directos .....	43
Tabla 6	Amenaza de nuevos competidores.....	44
Tabla 7	Poder de los productos sustitutos.....	45
Tabla 8	Poder de clientes .....	45
Tabla 9	Poder de proveedores.....	46
Tabla 10	Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades.....	51
Tabla 11	Estructura de costos iMobility Support S.A. ....	53
Tabla 12	Evaluación representativa de la fortaleza competitiva ponderada iMobility Support .....	55
Tabla 13	Identificación de los componentes de la estrategia.....	56
Tabla 14	Identificación de oportunidades.....	57
Tabla 15	Selección de oportunidades principales.....	57
Tabla 16	Identificación de amenazas.....	57
Tabla 17	Selección de amenazas principales.....	58
Tabla 18	Identificación de fortalezas.....	58
Tabla 19	Selección de fortalezas principales.....	58

Tabla 20	Identificación de debilidades .....	59
Tabla 21	Selección de debilidades principales .....	59
Tabla 22	Características distintivas de la estrategia genérica de diferenciación .....	62
Tabla 23	Matriz BCG.....	63
Tabla 24	Relación para el éxito de estrategias.....	65
Tabla 25	Matriz ADOF o FODA Cruzado .....	66
Tabla 26	Mapa estratégico iMobility Support S.A. ....	67
Tabla 27	Plan estratégico para cinco años .....	68
Tabla 28	POA año 1.....	69
Tabla 29	POA año 2.....	70
Tabla 30	POA año 3.....	71
Tabla 31	POA año 4.....	72
Tabla 32	POA año 5.....	73
Tabla 33	Balanced Scorecard iMobility Support S.A.....	74
Tabla 34	Método de mínimos cuadrados .....	75
Tabla 35	Proyecciones para los cinco años del proyecto (plan estratégico).....	76
Tabla 36	Relación costo beneficio del proyecto (plan estratégico) .....	76

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Justificación.....	3
Figura 2 Brainstorming situación problemática.....	4
Figura 3 Delimitación de la investigación .....	5
Figura 4 Objetivo general .....	5
Figura 5 Objetivos específicos.....	6
Figura 6 Identificación de la estrategia en la organización.....	13
Figura 7 Estructura de la estrategia realizada .....	15
Figura 8 Las seis des de la administración estratégica .....	17
Figura 9 Proceso de formulación y ejecución de estrategias .....	20
Figura 10 Características de los objetivos .....	22
Figura 11 Jerarquía de la formulación de estrategias en una organización .....	24
Figura 12 Estructura de un plan estratégico.....	25
Figura 13 Los siete componentes del macroambiente .....	27
Figura 14 Diseño de indicadores de gestión .....	31
Figura 15 Paradigmas de la investigación .....	31
Figura 17 Técnicas de investigación cualitativa .....	33
Figura 18 Datos generales empresa iMobility Support S.A. ....	35
Figura 19 Objetivos financieros iMobility Support S.A.....	38
Figura 20 Objetivos estratégicos iMobility Support S.A.....	39

Figura 21 Evaluación del ambiente externo.....	39
Figura 22 Tipos de recursos organizacionales iMobility Support S.A. ....	48
Figura 23 Primera prueba del poder competitivo .....	49
Figura 24 Segunda prueba del poder competitivo .....	49
Figura 25 Tercera prueba del poder competitivo .....	50
Figura 26 Cuarta prueba del poder competitivo .....	50
Figura 27 Cadena de valor iMobility Support S.A. ....	53
Figura 28 Matriz ADOF iMobility Support S.A.....	60
Figura 29 Reloj estratégico iMobility Support S.A. ....	62
Figura 30 Cuadrantes y cursos de acción matriz BCG .....	64

## RESUMEN

El diseño de la estrategia o plan estratégico representa un elemento que le brinda una ventaja competitiva en comparación con sus competidores, ya que es un modelo diferencial evidente y sostenible. Como se menciona en el texto de los autores, (Thompson, y otros, 2018) una de las formas de tener una ventaja competitiva sostenible es a través de una habilidad superior, contando con una competencia exclusiva que haga que la propuesta de valor de la compañía sea difícilmente replicable.

Para ello, la empresa aseguradora y verificadora de gestión de transporte iMobility Support S.A., en conjunto con la autora del presente documento plantean una propuesta al mejoramiento de sus procesos administrativos y estratégicos actuales a fin de mejorar su participación relativa de mercado y generar mayores ingresos por la comercialización de sus servicios de asesoramiento en el sector del transporte (buses y taxis) que se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Esta propuesta se divide en dos segmentos importantes, el primero abarcando la definición de la visión estratégica de la empresa (misión, visión, principios y valores y formulación de objetivos financieros y estratégicos), análisis de los factores críticos de éxito externos y competitivos y, la evaluación de las capacidades y recursos internos de la organización; en dónde se identificaron cinco factores por cada fuerza (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), plasmadas o representadas a través de la matriz ADOF o FODA. Este análisis permitió conocer que la empresa puede competir en mercados cambiantes o emergentes si es que, mejora su actual gestión administrativa/estratégica.

El segundo segmento, corresponde a generación del direccionamiento estratégico de la empresa, aquí se definieron estrategias de diferenciación y desarrollo de producto y mercados, así también indicadores de gestión, establecimiento de responsables para un periodo mediano a largo plazo cinco años (2019 – 2023). Se logró evidenciar que la realización del proyecto es pertinente en términos administrativos y financieros con una relación C/B de 2.25. Adicionalmente, se planteó al BSC como herramienta para el control de los indicadores de la gestión estratégica a través de la semaforización orientada en nivel de cumplimiento.

**PALABRAS CLAVE:** Administración, planeación estratégica, visión estratégica, análisis externo, análisis competitivo, evaluación de factores internos, formulación de estrategia, control de estrategia.

## ABSTRACT

The design of the strategy or strategic plan represents an element that gives it a competitive advantage compared to its competitors as it is an evident and sustainable differential model. As mentioned in the authors' text, (Thompson, et al., 2018) one of the ways to have a sustainable competitive advantage is through a superior ability, counting on an exclusive competence that makes the value proposition of the company is hardly replicable.

To this end, the insurance management and verification company iMobility Support SA, in conjunction with the author of this document, proposes a proposal to improve its current administrative and strategic processes in order to improve its relative market share and generate higher revenues. the marketing of its advisory services in the transport sector (buses and taxis) that are located within the Metropolitan District of Quito.

This proposal is divided into two important segments, the first covering the definition of the strategic vision of the company (mission, vision, principles and values and formulation of financial and strategic objectives), analysis of critical external and competitive success factors and, the evaluation of the internal capacities and resources of the organization; where five factors were identified for each force (strengths, weaknesses, opportunities and threats), captured or represented through the ADOF or SWOT matrix. This analysis allowed to know that the company can compete in changing or emerging markets if it improves its current administrative / strategic management.

The second segment corresponds to generation of the strategic direction of the company, here defined strategies of differentiation and product development and markets, as well as management indicators, establishment of responsible for a medium to long term period five years (2019 - 2023). It was demonstrated that the realization of the project is relevant in administrative and financial terms with a C / B ratio of 2.25. Additionally, the BSC was raised as a tool for the control of strategic management indicators through traffic-oriented signaling at the compliance level.

### KEY WORDS:

Administration, strategic planning, strategic vision, external analysis, competitive analysis, internal factors assessment, strategy formulation, strategy control.

## INTRODUCCIÓN

En las décadas de los 80 y 90, la mayoría de los países latinoamericanos experimentan un proceso de liberalización, caracterizado principalmente por una apertura económica y un dinamismo en las economías nacionales. Este proceso trae consigo consecuencias en algunos sectores como es el del transporte de pasajeros, el mismo que se ajusta a los nuevos cambios; como por ejemplo facilidades arancelarias, las mismas que provocaron una mayor importación de autos y por tanto una abundancia de automóviles particulares, con nuevas formas precarias e inseguras de transporte, además de nuevas estructuras de viaje con una cobertura de rutas más extensas, pero con menor densidad de ocupación. Esto ha provocado que en los últimos años gran parte de las ciudades latinoamericanas entre las que se encuentra Quito, hayan vivido un proceso permanente de crisis en sus sistemas de transporte con pérdidas de clientes, crisis financiera en los operadores, la caída de la calidad de los servicios prestados e incluso incremento en la congestión vehicular. Frente a esta problemática se considera como solución la implementación de nuevas formas de gestión en la búsqueda de una mayor eficiencia y calidad de los servicios de transporte de pasajeros.

Sin embargo, dentro del Ecuador estos sistemas de gestión son muy cuestionados y resistidos por las operadoras de transporte de pasajeros, aduciendo la disminución de ingresos para sus unidades y cooperativas. De acuerdo con (El Comercio, 2018), en la ciudad de Quito aún no se cumplen con las mejoras exigidas por parte de la Secretaria de Movilidad para la compensación económica, sin embargo, en el mismo artículo se demuestra que ha existido un cambio en el modelo de gestión por parte de las operadoras a pesar de la resistencia de algunos socios, los principales cambios en la gestión se han dado con la implementación de la caja común y en controles por parte de las empresas u operadores de transporte, además se menciona que se han logrado acuerdos sobre rutas y capacitaciones para la mejora del trato con los usuarios.

En este contexto la empresa “iMOBILITYSUPPORT S.A”, se ha preocupado por aproximadamente ocho años, por la mejora y el apoyo a las operadoras de transporte a través de capacitaciones, soporte y la implementación de nuevos modelos de gestión administrativa con el objetivo de brindar un cambio radical e integral al transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). En este instante la empresa ha entrado en una fase de homologación y reestructuración de procesos donde se fija como propósito disponer de un

plan estratégico que oriente las actividades diarias de la empresa en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la oferta de servicios que culmine en la obtención de la certificación ISO 9001- 2015.

## JUSTIFICACIÓN

Con base a la descripción anteriormente mencionada donde el sector del transporte público se encuentra en una encrucijada de tener una buena disponibilidad con tarifa asequibles y además con conveniencia y confort, en el caso de Quito, señala el (El Comercio, 2018), “Mientras no se modernice el modelo de gestión del servicio de transporte no se podrá mejorar el servicio”, es importante recordar que el municipio del DMQ realiza compensación a los transportistas siempre y cuando cumplan con la calidad de servicio basado en 29 puntos, es decir el paso para la mejora del servicio es el cambio del modelo de gestión. Por tanto, se justifica el presente trabajo basado en la importancia que tiene una empresa como “iMOBILITY SUPPORT S.A” para el cambio del modelo de gestión en el transporte de pasajeros, sin embargo como toda organización grande o pequeña se necesita una planificación estratégica para cumplir con los objetivos y metas planteadas por la organización sea a corto, mediano o largo plazo, por tanto la necesidad de establecer un plan estratégico que permita a la empresa “iMOBILITY SUPPORT S.A” garantizar su rendimiento y el alcance de sus objetivos y de esta manera suministrar opciones que puedan mejorar la gestión del transporte del DMQ de manera adecuada.

En cuanto al sentido de pertinencia del tema de investigación tratado en el presente documento pasando por cada una de las siguientes fases:

- Líneas de investigación de la Universidad Metropolitana del Ecuador Umet (emprendimiento, productividad y competitividad).
- Programa de investigación científica y formación de Pymes.
- Plan Nacional de Gobierno – Objetivo #5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2017)
- Con las zonas de impacto 9 correspondiente al Distrito Metropolitano de Quito y la zona 2 provincia de Pichincha.

Se puede apreciar la justificación expresada en forma gráfica y de síntesis – véase la figura 1:

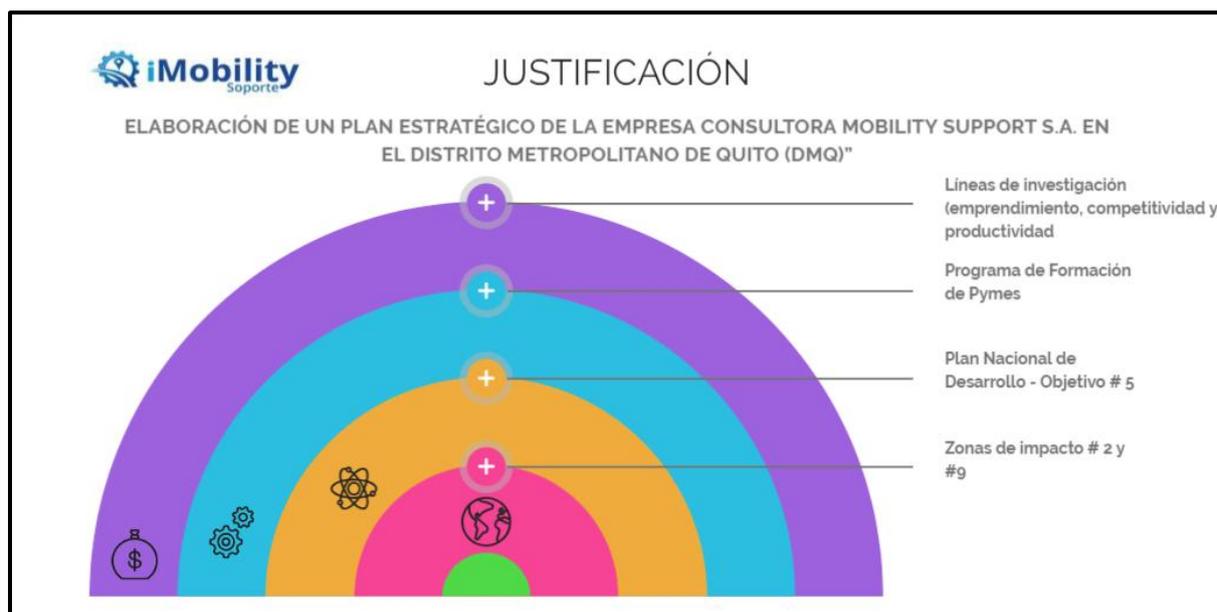


Figura 1 Justificación

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

## PROBLEMATIZACIÓN

### Situación problemática

En conformidad con lo definido por (Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, 2015):

La planeación es el punto de partida que imparte los lineamientos para la organización, la dirección y el control. La función de control produce información del entorno que repercute en los planes y las actividades de la organización. De allí su estrecha interdependencia con la planeación y las demás fases del proceso administrativo. (pág. 46)

En función a este criterio es importante establecer una adecuada gestión estratégica a mediano y largo plazo, teniendo en consideración que el núcleo actual de negocios de iMobility Support se fundamenta en el asesoramiento técnico administrativo en términos de movilidad y transporte para cooperativas de buses y taxis dentro del perímetro urbano del Distrito Metropolitano de Quito; sin embargo, hasta la presente fecha, sus procesos internos no abarcan este tipo de dimensionamiento.

Para representar de forma gráfica las principales situaciones problemáticas o causas raíz ocasionada por la una gestión estratégica interna escasa se utiliza la herramienta de diagnóstico conocida como la lluvia de ideas o brainstorming – véase la figura 2:

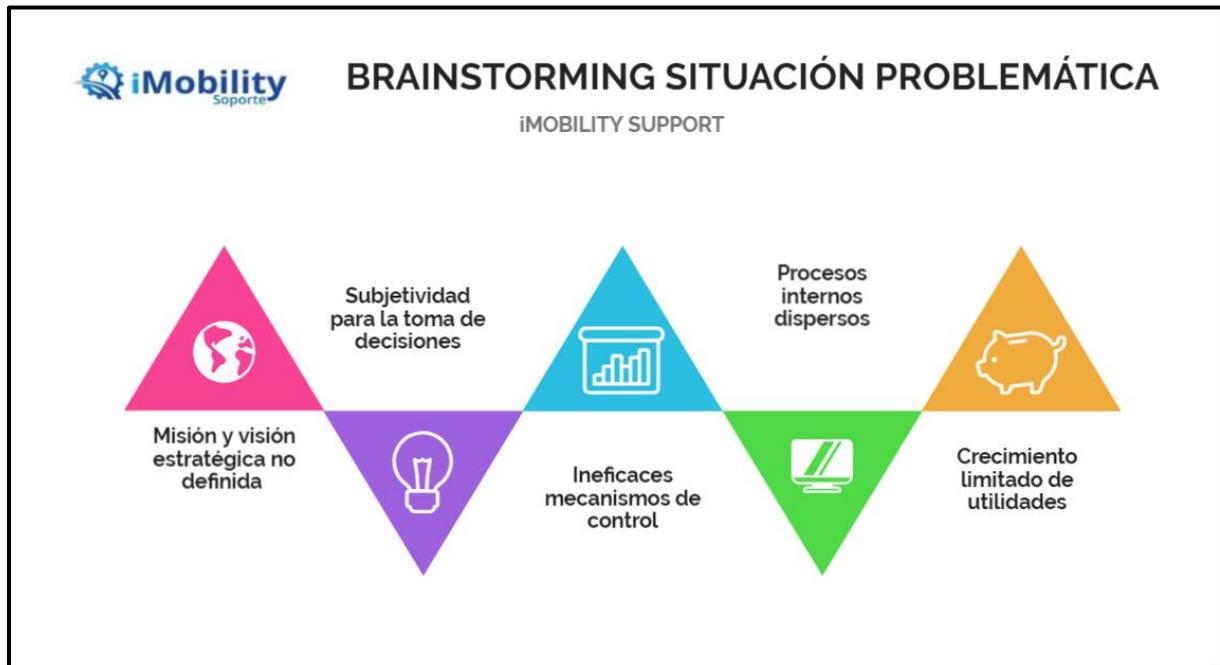


Figura 2 Brainstorming situación problemática  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Las principales causas raíz de la problemática actual de la empresa es que no se cuenta con un misión y visión estratégica definida, producto de la subjetividad en la toma de decisiones, ineficaces mecanismos de control, procesos internos dispersos; lo que ocasiona un crecimiento limitado de utilidades (recursos económicos financieros). Como propuesta u oportunidad de mejora para la empresa se plantea el diseño e implementación del direccionamiento estratégico, plasmado en un plan que contribuya a mitigar las causas en la figura 2.

### **Formulación del problema**

¿La elaboración de un plan estratégico para “iMOBILITY SUPPORT S.A.”, y el mejoramiento la gestión interna de la empresa, coadyuva a obtener mayores réditos por la oferta de sus propuestas de valor?

### **DELIMITACIÓN**

La delimitación de la investigación se descompone en dos segmentos, el primero que corresponde a la delimitación espacial con impacto o influencia sobre las zonas 2 (Provincia de Pichincha) y 9 (Distrito Metropolitano de Quito), esta localización está dentro de la Sierra Central, específicamente dentro de la capital del Ecuador; posteriormente, la delimitación

temporal correspondiente a la duración del plan estratégico (diseño, implementación y control) de estrategias programado para un mediano plazo comprendido entre el 2019 – 2023 (cinco años). En la figura 3 se describe cada uno de los componentes de la delimitación de la investigación:



Figura 3 Delimitación de la investigación  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

## OBJETIVOS

### Objetivo General



Figura 4 Objetivo general  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

## Objetivos Específicos



Figura 5 Objetivos específicos  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes que preceden a la presente investigación se fundamentan en las siguientes fuentes; la primera de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), la segunda de la Universidad Central del Ecuador (UCE) y finalmente la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB). A continuación, se señala los principales hallazgos de dichos estudios.

De acuerdo con (Garzón, 2019), con su trabajo de tesis de pregrado, cuyo tema es “Plan Estratégico para la empresa COPIERMATICA Cía. Ltda., en la Ciudad de Quito” el mismo menciona como objetivo general: Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de las unidades estratégicas de negocio de la empresa, mediante el establecimiento de objetivos y trayectorias que encaminen a la empresa a un mejor posicionamiento en función a su competencia donde se concluye:

- De acuerdo con el análisis externo e internos se determinó entre los factores críticos internos se encontró como una fortaleza preponderante los productos y servicios de calidad con el 100% de influencia, de igual manera se identificó entre los factores críticos externos como una amenaza potencial la reducción de empleo en la industria con el 100% de probabilidad e impacto.
- A través del plan estratégico se logró definir el desarrollo del proceso del plan estratégico de la empresa Copiermática Cía. Ltda., se alinearon las estrategias, objetivos, perspectivas del BSC a la visión de la empresa a cinco años, se instauró al BSC como herramienta de control de estrategias y objetivos. Finalmente se obtuvo una relación costo beneficio de 3.06, lo que implica que por cada dólar invertido se obtendrán 2.06 dólares. (Garzón, 2019, pág. 113)

Por otra parte, los autores (Ambuja & Muñoz, 2018), en su trabajo de titulación con título “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022”, el cual tiene como objetivo general: Proponer un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto el mismo que concluye lo siguiente:

- EL LOJANITO, es una pequeña empresa conformada por 10 trabajadores, su principal actividad económica es la producción y comercialización de productos alimenticios nativos de la zona, como son maíz tostado con sal, dulce de higo y ají de chocho. La empresa es relativamente joven, solamente lleva cuatro años en el mercado ecuatoriano. Pero debido a la simplicidad de su estructura organizacional y de la actividad económica, no se ha visto en la necesidad de establecer una planificación estratégica, y actúan de acuerdo con las eventualidades o situaciones que se presenten.
- Debido a la necesidad de aumentar el posicionamiento en el mercado competitivo de los productos alimenticios típicos, se ven en la necesidad de gestionar cambios y establecer estrategias para lograr mejor alcance de sus objetivos y mejorar la calidad de sus productos.
- Gracias al estudio situacional realizado a la pequeña empresa “EL LOJANITO”, se logró determinar otras debilidades a parte de la ausencia de planificación estratégica, que posee la empresa de producción de alimentos. Las principales son la falta de estructura organizacional y de funciones, de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otros, los cuales justifican el actual desequilibrio en las distintas operaciones de la empresa (Ambuja & Muñoz, 2018).

- A pesar de las debilidades detectadas, la pequeña empresa “EL LOJANITO” presenta fortalezas y oportunidades, que son aprovechadas en la definición de la planificación estratégica para el alcance de los objetivos propuestos.
- El cuadro de mando integral (CMI) permitió a la dirección de la empresa EL LOJANITO, medir los resultados generados con la implementación de la planificación estratégica, e identificar cuáles fueron los beneficios financieros obtenidos y medir el coeficiente de efectividad en la operatividad de la misma (Ambuja & Muñoz, 2018).

De acuerdo a (Aguirre, 2009), en su trabajo de titulación con título “Elaboración de un Plan Estratégico para SERPIN PUBLICIDAD CIA. LTDA.”, el cual tiene como objetivo general: Elaborar un plan estratégico para marcar las pautas a la modernización de SERPIN CIA. LTDA., el mismo que concluye lo siguiente:

- Las condiciones actuales de mercado difieren ampliamente de las condiciones de apenas algunos años, no se diga de las condiciones de mercado de hace 30 años cuando fue creada la compañía, la dirección actual debe considerar que adaptarse a un nuevo paradigma es necesario y el nuevo paradigma es el aceptar que lo único cierto es el CAMBIO.
- SERPIN PUBLICIDAD ha desarrollado, durante los 30 años desde su creación, una estructura y cultura organizacional adaptada a desarrollar sus actividades y resolver los problemas el día a día, jamás se ha trabajado en una planificación a corto ni mediano plazo menos aun al largo plazo.
- Una empresa sin una misión definida no sabrá para lo que está creada, sin una visión no sabrán a donde ir y a donde llegar, y finalmente la ausencia de valores corporativos hará que cada uno de los miembros de la empresa realice sus actividades según su criterio; la visión de las agencias de publicidad hoy por hoy va más allá del manejo tradicional de los medios, así como del planteamiento visual de la comunicación, y en el caso específico de la agencia es necesario plantear esta filosofía.
- Es indispensable que la empresa tenga claro cuál es el entorno en el que se desenvuelve, tanto interna como externamente, será este análisis el que nos permita definir cuál es el escenario en el que la empresa tendrá que desenvolverse; el entorno actual para SERPIN no es el ideal, sin embargo, la compañía debe disminuir o anular estas debilidades y amenazas para impulsar su desarrollo futuro (Aguirre, 2009, pág. 26).

- La compañía actualmente no se encuentra preparada para afrontar las amenazas ni aprovechar las oportunidades que el entorno externo dispone; el perfil competitivo de SERPIN con respecto a los factores claves de éxito nos dice que la agencia tiene grandes 79 deficiencias en el manejo tanto de sus amenazas como sus debilidades, por otro lado, SERPIN no está aprovechando sus oportunidades y fortalezas para impulsarse en el mercado.
- Basado en el análisis situacional y el planteamiento de las 3 estrategias genéricas de Porter, SERPIN buscará la de diferenciación, y todas las estrategias planteadas en la matriz FODA buscarán llegar a esta estrategia genérica, el planteamiento principal es la inducción a nuevas líneas de negocio y la creación de nuevos productos, estas estrategias están acompañadas de políticas que buscan la correcta implantación de las mismas y además del análisis de todos y cada uno de los involucrados en la puesta en práctica de este plan estratégico (Aguirre, 2009, pág. 26).

### **Fundamentación Contextual**

El concepto de movilidad y transporte surge de la necesidad de las personas que tienen por movilizarse de un sitio a otro y es fundamental para la vida y desarrollo de las ciudades, actualmente los motivos más comunes para desplazarse son trabajo, estudio, compras, ocio, salud entre otros. Pero esta necesidad ha aumentado desde la década de los ochenta y los noventa con una liberalización de la economía en la mayoría de los países latinoamericanos lo que genera abundancia de automóviles privados que generan formas precarias e inseguras de transporte incluso que el negocio de transporte urbano se convierta en negocios particulares y por tanto a menor costo mayor utilidad. De acuerdo con (Silva, 2010), la necesidad de movilizarse se aumentado con la modernización y desarrollo de las ciudades con la urbanización periférica especialmente en Tumbaco, Chillos, Pomasqui y Calderón, esto ha provocado un aumento de viajes y de modos de transporte. Además, si se considera que el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) por su ubicación entre montañas y con pocas posibilidades de expansión el transporte y la movilidad se convierte en uno de los mayores problemas limitando y afectando la economía urbana, la seguridad vial y la calidad de vida de la población y esto agravado en el crecimiento del parque automotor con una tasa del 11% anual (Celi, 2018).

En contexto general en el DMQ, los problemas se centran en que el uso del espacio es para el 70% por vehículos particulares mientras que solo el 30% es usado por el transporte público, con la mitad de las operadoras con tramos similares (Celi, 2018), todo esto ocasiona cuatro

problemas que los describe (El Comercio, 2018) el primer problema es en una falta de cultura vial en la ciudadanía caracterizado por la competencia entre las operadoras, irrespeto por los usuarios con débiles políticas públicas en términos de educación vial, el segundo es demoras en las políticas públicas como por ejemplo la regulación de la ordenanza para el sistema inteligente de cobro que se demoró 18 meses, el tercero las normas de calidad y seguridad que deben cumplir el transporte sin embargo no se cumple y existe afectación en el medio ambiente inclusive acompañado por la altitud de Quito que produce una combustión no buena. Finalmente, otro problema es la falta de un modelo empresarial en las operadoras, el único intento de mejorar el modelo de gestión administrativo fue el llamado caja común que fue establecido por ley y se implementó en el año 2013, en la búsqueda de:

Una repartición equitativa de los gastos e ingresos entre los miembros de las operadoras, promoviendo una cultura de cero accidentes por la reducción de la conducción competitiva, pero esto no provocó cambios ni resultado alguno entre los buses de otras compañías que comparten las rutas. “Según datos del Municipio, en Quito hay 62 operadoras. De estas, 34 ya son parte de este método de cobranza. Otras 22, en cambio, están en proceso. (Celi, 2018).

Todo este escenario contextual termina en la inseguridad, ya que movilizarse en Quito se ha transformado en una batalla diaria, donde no existe respeto para niños, mujeres embarazadas o personas de la tercera edad, es por eso fundamental la presencia de empresas como “iMOBILITYSUPPORT S.A”, que generan modelos de gestión administrativa que ayuden al cumplimiento de las normativas técnicas, ambientales y de respeto dentro de la capital de todos los ecuatorianos.

### **Fundamentación Legal**

La fundamentación legal del presente estudio se sustenta en la Constitución Política del Ecuador con el artículo 394 que menciona:

El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias. (Ecuador. Asamblea Constituyente, 2008)

Acompañada en el Plan Nacional del Buen Vivir 2017 “Toda una Vida”, que se enmarca en la Propuesta de Directrices y lineamientos territoriales en el inciso a.3 que menciona lo siguiente: “Impulsar la movilidad inclusiva, alternativa y sostenible, priorizando los sistemas de transporte público masivo de calidad y eficiente, así como los medios de movilidad no motorizada.” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2017)

Además, desde el año 2008 mediante la disposición decimotercera de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que declara que las operadoras de transporte se constituirán –obligatoriamente– a través del sistema de Caja Común; y para las cooperativas en funcionamiento, la ley señala que el plazo máximo para su implementación es el 31 de diciembre de 2013. Además, la Ley plantea una estructura organizacional (Art. 5) “constituida por un proceso global de recaudo, de provisión de insumos, de supervisión y control, de registro y conciliación, y de liquidación.” (Ecuador. Asamblea Constituyente, 2008)

Finalmente, se debe cumplir con la Norma Técnica RTE INEN 043, para vehículos de transporte público de pasajeros que mediante el Registro Oficial 201 del 15 de marzo de 2018 se publicó la resolución 18038 de la Subsecretaría de Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad mediante la cual se oficializa el Reglamento RTE INEN 043 (2R) "Vehículos de transporte público de pasajeros interregional, interprovincial e intraprovincial", que tiene por objeto:

Este Reglamento Técnico Ecuatoriano establece los requisitos de desempeño y seguridad que deben cumplir los vehículos de transporte público de pasajeros intrarregional, interprovincial e intraprovincial con la finalidad de proteger la vida y la seguridad de las personas, el ambiente y la propiedad, y prevenir prácticas engañosas que puedan inducir a error a los fabricantes o usuarios finales. (Ecuador, Ministerio de Industrias y Productividad, 2011)

## **Fundamentación Teórica**

### **Administración estratégica**

De acuerdo con los autores (Thompson, y otros, 2018):

Para lograr que una organización mejore, los administradores de todo tipo de organizaciones empresas familiares, compañías empresariales en rápido crecimiento, organizaciones sin fines de lucro empresas de propiedad estatal, asociaciones de capital privado, sociedades mutualistas y cooperativas, etcétera. – enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

¿Cuál es nuestra situación actual?

¿A dónde queremos ir desde aquí?

¿Cómo vamos a llegar allí? (pág. 5)

El proceso de administración, planificación o también llamado planeación estratégica como una el desarrollo y adaptación de estrategias funcionales sólidas que permitan competir de manera adecuada, utilizando componentes o factores críticos de éxito para impulsar la gestión futura de las organizaciones.

Para poder llevar a cabo este proceso de planeación estratégica es importante el saber cómo superar a los rivales competidores, cómo responder a un entorno cambiante, cómo optimizar cada unidad estratégica de negocios, cómo establecer prioridades en la asignación de recursos y finalmente, cómo mejorar la posición de la empresa frente a su desempeño financiero. Véase la figura 6.



Figura 6 Identificación de la estrategia en la organización  
Adaptado desde: (iMobility Support, 2018)

## La estrategia

De acuerdo con (Thompson, y otros, 2018):

La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer. Para la estrategia, saber lo que no se debe hacer puede ser tan importante como saber lo que sí se debe hacer. En el mejor de los casos, los movimientos estratégicos equivocados significan una distracción y el desperdicio de recursos de la organización.

En el peor caso, puede acarrear consecuencias de largo plazo que ponen en riesgo la supervivencia misma de la organización. Es frecuente que la estrategia de una organización pueda deducirse del patrón de decisiones y acciones en el curso del tiempo. (pág. 8)

La estrategia en una empresa se basa en contar con un correcto direccionamiento y toma de decisiones para fijar acciones y enfoques de negocios utilizados para la obtención de una mejor posición competitiva y así también, garantizar el crecimiento sostenible de la organización.

## **Ventaja competitiva**

Para competir en los mercados (Thompson, y otros, 2018) aseguran que se debe contar con una ventaja competitiva:

La ventaja competitiva se origina en la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian más, o con mayor eficiencia, a un costo menor. Satisfacer las necesidades de los consumidores más eficazmente se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más alto (v.g., los productos de motor y transmisiones de Honda), que puede mejorar las utilidades al aumentar el ingreso. La satisfacción más eficiente de las necesidades de los consumidores se puede traducir en bajar precios y alcanzar mayores volúmenes de ventas (v.g., Carrefour o Lidl), con lo que mejoran las utilidades, tanto por el lado de los ingresos como por el lado de los costos. También se puede usar para cobrar un precio comparable al de la competencia y mejorar el ingreso proveniente de márgenes más elevados por unidad.

Aún más, si la ventaja competitiva de una organización promete ser sostenible (en contraste con que sea simplemente temporal), entonces mucho mejor para la estrategia y la rentabilidad futura de la organización. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sostenible (o duradera), en contraste con temporal, son los elementos de la estrategia que dan a los consumidores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una organización sobre los de sus competidores, razones que los competidores no pueden anular o superar a pesar de sus mejores esfuerzos. (pág. 10)

La ventaja competitiva para una empresa es el poder satisfacer las necesidades previamente identificadas de sus clientes internos y externos, aportando un valor agregado, este plus evidentemente, no lo posee la competencia, además dicha ventaja es perdurable en el tiempo.

**Tipos de estrategias:** “La estrategia de una organización está modelada en parte por el análisis y las elecciones de la administración, y en parte por parte de la necesidad de adaptarse conforme la estrategia que se ejecuta”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 12)

A partir de este criterio es posible enlistar dos tipos de estrategias fundamentales:

**Estrategia proactiva:** “Esta estrategia que consiste en elementos estratégicos que se planean y realizan tal como se planearon (en tanto que otros elementos estratégicos planeados pueden no haber funcionado, por lo que se trata de estrategias no realizadas)”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 12)

La estrategia proactiva o también conocida como estrategia deliberada, consiste en la utilización de elementos estratégicos previamente planeados y siguen su curso tal cual como estaba descrito en el plan.

**Estrategia reactiva:** “Consiste en nuevos elementos estratégicos que surgen conforme lo exigen los cambios del entorno”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 12)

Este tipo de estrategia se la conoce también como emergente, surge como respuesta reactiva a los posibles cambios que puedan suscitarse en el entorno al que pertenece la organización.

**Estrategia realizada: La estrategia realizada es la combinación de elementos proactivos y reactivos – véase la figura 7.**



Figura 7 Estructura de la estrategia realizada  
Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 13)

## Modelo de negocios

Los autores (Thompson, y otros, 2018), derivan la siguiente definición de modelo de negocios:

El modelo de negocios de la organización se halla en estrecha relación con el concepto de estrategia, es el plan detallado de la administración para entregar valiosos productos o servicios a los consumidores en una forma que genere bastantes ingresos como para cubrir los costos y deje una utilidad atractiva. Es la historia que la administración cuenta respecto del modo en que la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no será viable y estará en duda la supervivencia del negocio. (pág. 13)

El modelo de negocios de una organización está compuesto por la descripción de la propuesta de valor que se oferta para los clientes y los mecanismos operacionales y funcionales que hacen posible que logren cumplir con dicha oferta. Es importante su establecimiento como un modelo viable y sustentable que presente una propuesta de valor para los clientes y su fórmula de cálculo de utilidades (estructura de costos, gastos e ingresos).

### **Las seis des de la administración estratégica**

En conformidad con lo propuesto por (Thompson, y otros, 2018):

Se puede concebir la administración estratégica como un concepto que abarca seis dimensiones cruciales, cuatro de las cuales forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia (Diagnóstico, Dirección, Decisiones y Distribución) y dos de los cuales establecen el contexto dentro del cual se maneja ese proceso (Dinamismo y Desorden). (pág. 21)

La administración estratégica corresponde al conjunto de actividades y procesos que se encargan de la formulación y ejecución de las estrategias en las empresas. Véase la figura 8 que muestra las seis des de la administración estratégica y así también se describe cada una de estas subdivisiones de manera específica y su impacto para las organizaciones.



Figura 8 Las seis des de la administración estratégica  
Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 22)

### Diagnóstico

“Con el fin de entender la situación de una organización, se requiere un diagnóstico –tácito o explícito– del estado interno actual de la organización y su posición en el contexto de su ambiente externo”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 21)

Para poder realizar el diagnóstico se debe plantear la pregunta: ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, por lo general constituye el primer paso del proceso de administración o planeación estratégica, entre las principales herramientas o métodos que se utilizan son el análisis interno, análisis externo, resumen y consecuencias.

### Dirección

“En segundo término, para que una estrategia sea exitosa, tiene que tener algún elemento de dirección. Como se vio antes en este capítulo, no es posible una estrategia plenamente emergente, sin propósito evidente”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 21)

La dirección conlleva un aspecto mucho más elaborado que la de la etapa del diagnóstico, en esta etapa explica el estilo de liderazgo, cultura organizacional, misión y visión empresarial y formulación de principios y valores corporativos.

## **Decisiones**

“A continuación, se requiere que haya una decisión o un conjunto de decisiones. La estrategia puede ser un patrón en una corriente de decisiones. Las decisiones pueden versar sobre la selección del dominio – o dónde competir – y también cómo competir”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 22)

Con las decisiones se pueden establecer los límites para la organización, a través de la formulación de las siguientes preguntas: ¿Dónde competir?, ¿Cómo competir?, ¿Con quién trabajar?, ¿Qué opciones elegir?, y ¿Cómo se cubrirán los costos operativos? (Thompson, y otros, 2018)

## **Distribución (entrega)**

Para (Thompson, y otros, 2018) en la distribución:

Una estrategia exitosa necesita ejecutarse y arrojar resultados, así que también se necesita la distribución contra una serie de metas y objetivos. Poner una estrategia en acción demanda que los administradores distribuyan recursos, establezcan y manejen redes y ecosistemas dentro y fuera de la organización, y en algunos casos modifiquen la arquitectura corporativa en términos de estructura, procesos, sistemas, políticas e incluso la cultura, para asegurarse de que todos estos elementos apoyan la ejecución de la estrategia elegida. (pág. 24)

En la distribución se toman ciertas medidas para el desempeño de la estrategia tales como medición, desarrollo de recursos, arquitectura corporativa, redes y sistemas y, distribución de recursos. (Thompson, y otros, 2018)

## **Dinamismo**

El dinamismo se encuentra definido por (Thompson, y otros, 2018) como:

Los dos elementos contextuales del marco de las seis des tienen importancia tanto para el ambiente externo como para el proceso de estrategia. Insistir con una estrategia frente a cambios significativos en la organización o su ambiente, pueden llevar al declive y al fracaso en el largo plazo, no importa que sea efecto de la falta de rumbo estratégico, rigideces esenciales u otros factores. (pág. 24)

A través del dinamismo, es posible agregar herramientas que se ajusten a las capacidades volátiles del entorno y de la industria, esto permite a las organizaciones responder de manera adecuada a los cambios contextuales con mayor rapidez y con mayores capacidades.

### **Desorden**

La definición de desorden, según (Thompson, y otros, 2018) está determinada por la siguiente conceptualización:

La velocidad es un factor contextual que los administradores necesitan considerar, si bien las industrias dinámicas no son siempre difíciles de predecir o complejas. La industria de la moda ha visto siempre una rápida rotación de sus productos conforme cambia los gustos de los consumidores y los diseñadores establecen las tendencias para cada estación, pero muchos de los jugadores siguen siendo los mismos y explotan los mismos recursos, capacidades y relaciones. Otras industrias están sujetas a cambios mucho más perturbadores, a menudo impulsados por factores macro ambientales, como la tecnología y la legislación. (pág. 25)

El desorden se aplica tanto en el ámbito externo como interno, los cuales contribuyen a la generación de estrategias para que estas tengan un impacto sobre los tipos de procesos que se apliquen, esto visualizado como un parámetro más inmediato y de curva de experiencia.

### **Proceso para la formulación y ejecución de estrategias**

“El proceso de diseño y ejecución de la estrategia de una organización consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 35). Véase la figura 9:



Figura 9 Proceso de formulación y ejecución de estrategias  
Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 35)

Dentro del proceso de formulación y ejecución de las estrategias existen cuatro acciones principales:

- Establecer la dirección de la organización a través del desarrollo de la filosofía corporativa de la organización.
- Tomar decisiones basadas en un diagnóstico mediante el diseño de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Entregar y ejecutar la estrategia de manera eficiente y eficaz.
- Diagnosticar los avances y correcciones necesarios que se aplican a la filosofía corporativa, objetivos, estrategias; etc.

### Visión estratégica

“Los puntos de vista y conclusiones de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto consumidor – mercado tecnología constituye una visión estratégica de la organización”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 36)

La visión estratégica porta las aspiraciones dirigidas hacia el futuro de la organización mediante la formulación de la pregunta ¿Hacia a dónde vamos?, cuando la visión se encuentra bien comunicada, se convierte en un magnífico insumo para fomentar el

compromiso de los colaboradores en el accionar que orienta a la organización al cumplimiento de sus objetivos propuestos. Adicionalmente, contribuye a las empresas en anticipar sus acciones a un futuro incierto, estableciendo una reducción considerable en el riesgo para la toma de decisiones.

### **Declaración de la misión**

(Thompson, y otros, 2018), conciben a la misión de la siguiente manera:

Es frecuente que una visión estratégica se enfoque en el curso estratégico futuro de la organización –“la dirección en la que nos movemos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En contraste, una declaración de misión suele describir el negocio y el propósito actuales de la empresa –“quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión que uno encuentra en los informes anuales de la organización o insertados en los sitios en la web de la compañía suelen ser muy breves; algunas son mejores que otras para comunicar lo que la organización es. (pág. 39)

La declaración de la misión se la visualiza en el qué y cómo la organización puede cumplir propósito de negocios actual respondiendo a las preguntas: ¿Qué y quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿Por qué estamos aquí? (Thompson, y otros, 2018)

### **Valores organizacionales explícitos**

Para (Thompson, y otros, 2018):

Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado que deben guiar la persecución de su visión y misión. Los valores se relacionan con cosas como un tratamiento justo, integridad, conducta ética, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en la comunidad. (pág. 41)

Los valores son las normas conductuales previamente establecidos para que los colaboradores de la organización puedan alcanzar su visión de negocios, objetivos y metas fijadas.

## Establecimiento de objetivos

“El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y contienen fechas límites para su logro”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 42)

Los objetivos se convierten en metas o fines de desempeño de la organización, en otras palabras, son los resultados positivos que las unidades departamentales de toda la empresa que se pretenden conseguir en un tiempo determinado. Véase la figura 10, en donde se puede apreciar varias características que se tiene con el establecimiento de objetivos como agentes que permiten una evaluación del cumplimiento de acciones que se emprenden para alcanzar una o varias metas.



Figura 10 Características de los objetivos  
Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 42)

**Objetivos financieros:** “Los objetivos financieros se relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 43)

**Objetivos estratégicos:** “Los objetivos estratégicos se refieren a resultados que indican si una organización está fortaleciendo su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas futuras”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 43)

### **Balanced Scorecard**

De acuerdo con lo señalado por (Thompson, y otros, 2018):

El método más ampliamente utilizado para equilibrar los objetivos financieros con los objetivos estratégicos es el que se conoce como Balanced Scorecard (tablero de control). Este sistema liga los objetivos de desempeño financiero con objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una organización. Proporciona a los empleados una guía clara sobre la forma en que se vinculan sus puestos con los objetivos globales de la organización, de modo que puedan contribuir de la manera más productiva y colaboradora al logro de dichas metas. (pág. 44)

El Balanced Scorecard se entiende como un insumo que sirve como herramienta que entrelaza a los objetivos financieros con los estratégicos específicos, para garantizar el desarrollo del modelo de negocios de la organización.

### **Diseño de una estrategia**

La tarea de armar una estrategia entre todos requiere definir una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo agradar a los consumidores, cómo superar a los rivales, cómo responder a los cambios en las condiciones del mercado, cómo manejar cada pieza funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades que se necesitan y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre las diversas alternativas estratégicas – buscando proactivamente oportunidades para hacer nuevas cosas o hacer las ya existentes en formas novedosas o mejores. (Thompson, y otros, 2018, pág. 46)

La estrategia es parte más específica o medular en que se componen los objetivos financieros y estratégicos, a través de la fijación de estrategias se pretende alcanzar dichos objetivos para mejorar la gestión de los procesos internos, incrementando la productividad, optimizando

recursos y obteniendo mayores ingresos. En la figura 11 se aprecia la jerarquía en cuanto la formulación de estrategias:



Figura 11 Jerarquía de la formulación de estrategias en una organización  
Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 48)

En la escala de las jerarquías para la formulación de estrategias se encuentra en primer nivel la estrategia corporativa que utiliza negocios múltiples enfatizando en cómo obtener una ventaja sobre el manejo de un conjunto o grupo de negocios, generalmente es planteada por parte del director (gerente) general y otros ejecutivos de cargos similares / superiores. Continuando con el siguiente nivel se encuentra la estrategia de negocios que se caracteriza por estar determinada una por cada unidad estratégica de negocio UEN o departamentos, se basa en cómo fortalecer la posición de la empresa en los mercados, construyendo capacidades competitivas de negocio y así poder conseguir así sus ventajas competitivas, este nivel es planteado por los directores o jefes departamentales / funcionales.

En el tercer nivel se encuentra la estrategia por área funcional, esta se encarga de preparar un plan de acción para desarrollar una actividad particular de manera que pueda servir de soporte o apoyo a la estrategia de negocio. Para finalizar, en el cuarto nivel se encuentra las estrategias operativas de cada negocio, que son las estratégicas más específicas de toda la jerarquización, desarrolladas por operadores, responsables de procesos y gerentes de actividades puntualmente importantes, aportando un alto grado de importancia estratégica como la parte más elemental de estas.

## Plan estratégico

Para (Thompson, y otros, 2018), conceptualizan a un plan estratégico como:

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y el diseño de una estrategia son tareas básicas que fijan una dirección. Señalan hacia dónde se dirige la organización, su propósito, las metas de resultados estratégicos y financieros, el modelo básico de negocios y las acciones competitivas y enfoques de acciones internas que se usarán para alcanzar los resultados deseados. Todos estos elementos juntos, constituyen un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, superar a sus rivales, alcanzar los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. (págs. 50 - 51)

En las organizaciones los planes estratégicos establecen un curso de dirección hacia el futuro, a través de la fijación de metas de desempeño y estrategias, dando un enfoque al desarrollo del modelo de negocios.



Figura 12 Estructura de un plan estratégico  
Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 50)

## **Evaluación del ambiente externo de una organización**

La descripción de la evaluación del ambiente externo de una organización, hecha por (Thompson, y otros, 2018), indica que:

Toda organización funciona en un ambiente mayor que va bastante más allá de la industria en que opera. Este “macroambiente” incluye siete componentes principales: demografía de la población, fuerzas socioculturales, factores legales y regulatorios, el ambiente natural y los factores ecológicos, factores tecnológicos, condiciones económicas generales; y fuerzas globales. Cada uno de estos componentes tiene el potencial de afectar el ambiente más inmediato de la industria y de la competencia, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. (pág. 66)

En el macroambiente se establecen y engloban varios factores éxito que se encuentran asociados al entorno externo o ambiente de la industria en donde se encuentra ubicada una empresa.

### **Los siete componentes del macroambiente**

Para llevar un correcto análisis del macroambiente en las organizaciones, (Thompson, y otros, 2018), recomiendan describir los siguientes componentes que forman parte del macroambiente:

- El análisis de la demografía incluye información referente al tamaño, crecimiento y distribución social y por edades de un segmento poblacional objetivo, así como también, distribución geográfica, de ingresos, salud, necesidades principales y sus tendencias y costos.
- Las fuerzas socioculturales son fuerzas que tienen incidencia con la forma de vida de las personas y cómo sus costumbres afectan al desarrollo de los negocios en determinado espacio geográfico.
- Los factores políticos, legales y regulatorios son fuerzas que se ajustan a los procesos políticos y legales y su análisis, por ejemplo: política fiscal, asuntos regulatorios, leyes de sueldos y salarios; etc.
- El ambiente natural se enfoca en el estudio de factores ambientales que tienen una relación directa o impacto para la industria, asociados al cambio ambiental, nivel de temperatura, condiciones geográficas y naturales; etc.

- Los factores tecnológicos incluyen actividades e instituciones que se encuentran inmersas en procesos de investigación y desarrollo, difusión de información, control de la tecnología, que permitan la aparición de nuevas oportunidades de negocio.
- Fuerzas globales incluyen prácticas políticas, comerciales y cambios en los mercados globales, mediante la utilización de relaciones e inversiones internacionales.
- Finalmente, las condiciones económicas generales que derivan en las fuerzas que pueden afectar la confianza y comportamiento de los consumidores y cómo las empresas pueden adaptarse a estas para maximizar la mayor cantidad de beneficios posibles. (Thompson, y otros, 2018). Véase la figura 13.



Figura 13 Los siete componentes del macroambiente  
 Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 68)

A fin de contar con un pensamiento estratégico dentro del análisis externo (Thompson, y otros, 2018) formulan lo siguiente:

Para tener un conocimiento profundo de la industria y el ambiente competitivo de una organización, los administradores no necesitan reunir toda la información que puedan encontrar y gastar demasiado tiempo tratando de digerirla. Más bien, conviene que se centren más directamente en el uso de algunos conceptos y herramientas analíticas bien definidas para obtener respuestas claras a siete preguntas:

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas se enfrentan en la industria, y qué tan intensa es cada fuerza?
3. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria, y qué impacto tendrán estos cambios en la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Qué posición en el mercado ocupan los rivales en la industria –quién tiene una posición fuerte, y quién no?
5. ¿Qué acciones estratégicas es probable que emprendan los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito en el futuro?
7. ¿Ofrece la industria buenas posibilidades de utilidades atractivas? (pág. 69)

Estas preguntas se aplicarán en el capítulo uno del presente documento como herramientas para el análisis de las condiciones externas con enfoque en la competencia de la empresa iMobility Support S.A.

### **Fuerzas competitivas**

De acuerdo con (Thompson, y otros, 2018):

Las fuerzas competitivas más intensas determinan la medida de las presiones sobre la rentabilidad de la industria. Así, al evaluar la intensidad de las fuerzas competitivas en general y su efecto sobre la rentabilidad de la industria, los administradores deben observar las fuerzas más intensas. Tener más de una fuerza poderosa no empeorará el efecto sobre la rentabilidad de la industria, pero sí significa que la industria tiene múltiples retos que debe enfrentar. En ese sentido, una industria con tres o más fuerzas poderosas es todavía “menos atractiva” como arena para competir. (pág. 86)

Las fuerzas competitivas derivan en gran medida de las condiciones y presiones que se presentan a nivel de competencia dentro de la industria a la cual su organización pertenece, con influencias directas con las oportunidades de crecimiento.

### **Factores críticos de éxito**

Para (Thompson, y otros, 2018), engloban a los factores críticos de éxito como:

Los factores claves del éxito (FCE) en una industria son aquellos factores que afectan la capacidad de los miembros de dicha industria para sobrevivir y prosperar en el mercado; los

elementos particulares de su estrategia, los atributos del producto, sus enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que explican la diferencia entre ser un competidor fuerte y uno débil –y entre utilidades y pérdidas. Los FCE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo que todas las empresas de la industria deben poner cuidadosa atención a ellos, o arriesgarse a rezagarse o fracasar. (pág. 102)

Los factores críticos de éxito forman parte de las estrategias y estos denotan un mayor o menor impacto sobre el éxito y fracaso de las empresas en cuanto a términos de competencia en las industrias donde desempeñan sus actividades comerciales.

### **La evaluación de los recursos y capacidades de una compañía**

La definición acerca la evaluación de recursos y capacidades establecida por (Thompson, y otros, 2018) indica que:

El análisis de recursos y capacidades constituye para los administradores una poderosa herramienta para determinar los activos competitivos de la organización y precisar si pueden ser la base fundamental para el éxito en el mercado. Este es un proceso de dos pasos. El primero es que los administradores identifiquen los recursos y las capacidades de la organización, para que puedan tener una mejor idea de los elementos con que cuentan cuando diseñan la estrategia competitiva de la organización. El segundo paso es examinar más detalladamente los recursos y las capacidades de la organización para precisar cuáles son los más valiosos, y determinar si los mejores pueden ayudar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva sostenible sobre las empresas rivales. (págs. 116 - 117)

El análisis de recursos y capacidades es una herramienta que permite realizar la evaluación del proceso interno de la organización, potenciando las ventajas competitivas y aprovechar las oportunidades de negocio, consiste en la identificación de factores críticos de éxito de cada una de las unidades de negocio o estructuras departamentales y funcionales. Para poder llevar a cabo este análisis los autores (Thompson, y otros, 2018), plantean la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los recursos y las capacidades competitivas más importantes de la organización?
2. ¿Puede la organización aprovechar las oportunidades del mercado y superar las amenazas externas?

3. ¿Compiten los precios y los costos de la organización con el de sus rivales clave, y es atractiva la propuesta de valor para el consumidor?
4. ¿Es la organización más fuerte o más débil que sus rivales clave, desde el punto de vista de la competencia?
5. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos ameritan la atención urgente de los administradores?
6. ¿Qué tan bien funciona la estrategia presente de la organización? (pág. 116)

El desarrollo específico de cada una de estas preguntas de diagnóstico se encuentra disponibles en el capítulo uno del presente documento, se pretende identificar las principales fortalezas y debilidades de los procesos internos de la empresa iMobility Support S.A.

**Mapeo estratégico:** “Es una técnica para mostrar gráficamente las diferentes posiciones de mercado / competitivas de una empresa”. (Thompson, y otros, 2018, pág. 97)

También conocido como mapa estratégico, es una representación gráfica sobre el curso o ciclo de la estrategia, partiendo desde lo general (filosofía corporativa) y se descompone de manera específica en cada uno de sus objetivos (operacionales y financieros).

**Diseño de los indicadores de gestión:** “Los indicadores son herramientas de medición de la entrada, operación o resultado de un puesto, de un proceso o de toda la organización”. (Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, 2015, pág. 327)

Los indicadores de gestión sirven como elementos vitales para la evaluación y cumplimiento de puntos clave de la organización o factores críticos de éxito, pero para su formulación se debe tener en consideración que se cuente con las siguientes características dentro del proceso administrativo y estratégico:



Figura 14 Diseño de indicadores de gestión  
Adaptado desde: (Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, 2015, pág. 357)

## MARCO METODOLÓGICO

### Metodología de investigación

De acuerdo con (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014), desde el punto de vista de paradigmas existen dos grupos importantes, definidos en la figura 15:



Figura 15 Paradigmas de la investigación  
Adaptado desde: (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014, pág. 63)

El paradigma o investigación cualitativa se basa en el proceso de información a través de la utilización de un lenguaje verbal y sujeto a parámetros socios históricos que derivan cierto fenómeno o tema de investigación, un ejemplo de ello puede ser mencionado en la realización de análisis de casos.

“La investigación cualitativa examina su sistema de relaciones y su estructura dinámica”. (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014, pág. 178)

También se la asocia generalmente al método inductivo, caracterizado por tener una medición naturalista y sin control, de carácter no generalizable y expresa una realidad dinámica. (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014)

Mientras que, el paradigma o método cuantitativo “trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de resultados de una muestra, infiriendo sobre una población”. (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014, pág. 178)

El método cuantitativo se lo asocia directamente con el método de investigación deductivo, basado en una medición penetrante y controlada, generalizable y pretende establecer una relación estática. (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014, pág. 178)

El método cuantitativo emplea el desarrollo de la lógica matemática en pro del procesamiento de información o datos, usualmente, aplica métodos estadísticos (muestreo, inferencia), el presente documento este método no se aplica directamente, pero a criterio de la autora se lo incluye para entender su diferencia con el enfoque cualitativo y establecer una comparativa entre ambos.

### **Tipos de investigación**

El método cualitativo se centra en la comprensión de fenómenos de ocurrencia, utiliza datos ricos y profundos, se puede dividir en los tipos de investigación exploratoria, inductiva y descriptiva. (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014)

En el presente documento se emplean los tipos de investigación de carácter inductivo en el cual se obtienen criterios específicos a partir de un hecho generalizado; como, por ejemplo: a través del análisis del macro entorno de una cifra macroeconómica es posible determinar un

factor crítico de éxito que afecte de manera específica al funcionamiento de la organización. Por otro lado, la investigación descriptiva, como su nombre lo sugiere esta deriva en la descripción o caracterización de un fenómeno estudiado; como, por ejemplo: la formulación de objetivos estratégicos y financieros, esbozan una serie de elementos constitutivos que delimitan las metas a mediano y largo plazo que persigue una organización.

### Técnicas de investigación

De acuerdo con (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014), las técnicas de investigación básicas para el enfoque cualitativo son:

- “La observación
- La entrevista
- La participación” (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014, pág. 178)

De las técnicas enlistadas para el presente documento se utiliza en mayor medida las técnicas de la entrevista y la participación. Sin embargo, las tres técnicas participan de forma interrelacionada entre sí de la siguiente manera:



Figura 16 Técnicas de investigación cualitativa  
Adaptado desde: (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014, pág. 178)

Este relacionamiento de las técnicas de evaluación cualitativa, no se basa únicamente en el desarrollo de las técnicas en solitario, sino más bien establece un relacionamiento entre observar y entrevistar, observar, entrevistar y participar; entrevistar y participar. (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014), todo esto se aplica a la idea de investigación de este documento en cuanto a la realización conjunta entre la autora y la gerencia de la empresa de los diagnósticos de la situación actual de la misma y posteriormente, en la formulación de estrategias y sus mecanismos para su evaluación. Véase la figura 17.

### **Validación del instrumento de investigación**

No se evidencia la existencia de una validación de instrumentos puesto que, la metodología utilizada como propuesta de autor se fundamenta en los autores (Thompson, y otros, 2018), lo que conlleva, a que las herramientas no se sometan a métodos cuantitativos de validación.

## CAPÍTULO I

### EVALUACIÓN DE LOS AMBIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa iMobility Support S.A., es una empresa privada que brinda soluciones y asesoramiento en temas de transporte público (buses urbanos y taxis). Actualmente, no dispone de una filosofía corporativa definida, cuenta con personal calificado y entrenado para impartir conocimientos en gestión administrativa y de transporte (caja común).

Cuenta con alrededor de 10 cooperativas de buses y taxis adscritas, a las cuales se proporcionan los servicios de asesoramiento y consultoría. Véase la figura 18, que muestra las principales generalidades de la empresa:



Figura 17 Datos generales empresa iMobility Support S.A.  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

El presente capítulo se compone de cinco apartados importantes, el desarrollo de la filosofía corporativa desde el punto de vista como visión estratégica, el análisis del ambiente externo de la organización, evaluación de recursos y capacidades de la compañía; desglose de factores de éxito (identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y, selección de factores de éxito.

## 1.1 Desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos

### 1.1.2. Desarrollo de una visión estratégica

Para el desarrollo de la visión estratégica se esboza cada uno de los componentes descritos en la tabla 1, en adición, se menciona a la filosofía WOW que se basa en (Zappos.com, 2019):

- “Adoptar e impulsar el cambio
- Perseguir el crecimiento y aprendizaje
- Construir relaciones abiertas y honestas a base de comunicación
- Hacer más con menos
- Ser apasionados y determinados” (Zappos.com, 2019)

Tabla 1  
Visión estratégica iMobility Support S.A.

ASESORÍA Y VERIFICADORA DE GESTION iMOBILITY SUPPORT S.A.	
Declaración de Visión Empresarial 	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Somos una empresa privada que brinda soluciones y asesoramiento sobre caja común.
Base filosófica	Filosofía WOW (basada en Zappos.com). Entregar WOW mediante nuestros servicios.
Finalidad o propósito	Brindar servicios de asesoramiento y consultoría en temas de caja común, programas de capacitación y fomento del mejoramiento de las prácticas de atención al usuario en los medios de transportes.
Principios y valores	Se centra en el cumplimiento de los siguientes valores institucionales: Adoptar e impulsar el cambio Perseguir el crecimiento y aprendizaje Construir relaciones abiertas y honestas a base de comunicación Hacer más con menos Ser apasionados y determinados
Ámbitos de acción	Capacitación constante Mejora continua Fijación de mecanismos de recaudación Gestión por procesos Tecnología de primer orden
<p><b>Declaración:</b> Hasta el 2023 se estima ser una empresa competitiva, diseñando e implementando procesos integrados de mejoramiento de la gestión de caja común, tanto local como regionalmente; garantizando la satisfacción de nuestros clientes y usuarios, a fin de que la movilidad en el DMQ sea un modelo de gestión y contribuya al desarrollo económico y social de la nación.</p>	

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### 1.1.3. El diseño de una declaración de misión

Tabla 2

Misión iMobility Support S.A.

ASESORÍA Y VERIFICADORA DE GESTION iMOBILITY SUPPORT S.A.	
Declaración de Misión Empresarial 	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Somos una empresa privada que brinda soluciones y asesoramiento sobre caja común.
Qué hacemos (Bienes y servicios)	Servicios de consultoría para el mejoramiento del servicio de transporte público .
Para que necesidades	Deficientes procesos y atención al cliente Recaudación dispersa Incumplimiento con Ordenanza Municipal #194 Insuficiente estructura corporativa Administración de recursos y operaciones limitadas
Con que insumos y tecnología	Diseño de estructuras organizacionales Formulación de planes de operación Gestión de mantenimiento de flotas Mecanismos de distribución de ingresos Mecanismos de recaudo Estandarización de procesos operativos
Para que grupos sociales	Cooperativas de Transporte Público (buses)
<p><b>Declaración:</b> Somos una empresa que brinda soluciones y asesoramiento sobre temas de caja común, proporcionando servicios de consultoría para el mejoramiento del servicio de transporte público en el DMQ., a través de la generación de mecanismos de recaudo y estandarización de procesos para las Cooperativas de Transporte Público.</p>	

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### 1.1.4. Valores organizacionales explícitos

Los valores organizacionales de la empresa iMobility Support se fundamentan bajo la filosofía Wow de (Zappos.com, 2019):

Tabla 3

Valores esenciales iMobility Support S.A.

ASESORÍA Y VERIFICADORA DE GESTION iMOBILITY SUPPORT S.A.							
VALORES ESENCIALES							
VALORES	GRUPOS	SOCIOS	COLABORADORES	CLIENTES	PROVEEDORES	GAD DMQ	SOCIEDAD
Adoptar e impulsar el cambio		x	x	x	x	x	x
Perseguir el crecimiento y aprendizaje		x	x	x	x	x	x
Construir relaciones abiertas y honestas a base de comunicación		x	x	x	x	x	x
Ser apasionados y determinados		x	x				
Hacer más con menos		x	x	x	x		

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

## 1.5. Establecimiento de objetivos

Para el establecimiento de los objetivos institucionales de la empresa Aseguradora y Verificadora de Gestión iMobility Support S.A., se tomaron en referencia los objetivos propuestos por (Thompson, y otros, 2018), y estos se adaptaron a la problemática actual de la institución, el planteamiento de estos, surgen en concordancia a los criterios de autor del presente documento en consenso con la gerencia de la organización.

### 1.5.1. Objetivos financieros



Figura 18 Objetivos financieros iMobility Support S.A.  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

## 1.5.2. Objetivos estratégicos



Figura 19 Objetivos estratégicos iMobility Support S.A.  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

## 1.2. Evaluación del ambiente externo de la organización

El análisis del ambiente externo para la empresa iMobility Support, emplea herramientas o tablas analíticas formuladas por (Thompson, y otros, 2018), estableciendo los siguientes parámetros para dicha evaluación – véase figura



Figura 20 Evaluación del ambiente externo  
Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018)

### 1.2.1. Análisis de dependencia externas

La atractividad estructural de una industria puede verse incrementada o limitada por elementos externos a ella. Estos elementos del entorno o "dependencias" pueden ser positivos o negativos de la estructura de la industria. (Thompson, y otros, 2018)

Tabla 4  
Análisis de dependencias externas

DEPENDENCIA	Análisis
<b>Económicas</b>	<p>El desarrollo de este sector de acuerdo a (Maldonado, Fausto; Proaño, Gabriela, 2015) desde el año 2013 en términos del Producto Interno Bruto (PIB), ubicándose entre un 6.5% al 6.6%, si se considera este sector que este sector se encuentra en el quinto lugar que más contribuyo en el PIB desde el año 2013. Según el Banco Central del Ecuador para el año 2015 se muestra una disminución de 0.15%, mientras que para el año 2016 un 0.11% con respecto al 2015.</p>
<b>Políticas</b>	<p>En el año 2011 se crea la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTT) y la Ley Orgánica de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Cootad) donde se establecieron los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). En el artículo 15 de dicha ley se menciona que "en coordinación con los GAD's expedirán el Plan Nacional de Movilidad y Logística del Transporte". Además, se crea la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ARN) "regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en las competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control de los servicios estatales-troncales nacionales, en coordinación con los GAD'S y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito" (Asamblea Constituyente, 2011). A la vez, se menciona que el Estado "controlará y exigirá la capacitación y control de conductores como la formación técnica de conductores y afines en el estricto cumplimiento del aseguramiento social" (Asamblea Constituyente, 2011).</p> <p>Con respecto al riesgo país del Ecuador que es un indicador económico que tiene como objetivo medir el riesgo de inversión económica y de riesgo de inversión, a diciembre del 2018 se registra un riesgo país de 735 si se toma</p>

<p><b>Sociales</b></p>	<p>Los nuevos modelos del sector de transporte es uno de los rasgos más significativos con relación a lo mundo globalizado y con nuevas tecnologías incluso para el sector del transporte, por tanto el transporte es uno de los motores de desde el punto social y económico tanto en los países tanto desarrollados como subdesarrollados. El transporte es esencial para el comercio de recursos, bienes e insumos además de ser una actividad esencial en el desarrollo económico (Maldonado, Fausto; Proaño, Gabriela, 2015). Dentro de un mundo donde la globalización ha permitido el comercio internacional, el factor determinante para la competitividad de las empresas por cuanto hoy por hoy se asocia directamente con las actividades, aquí juega un papel importante el transporte de pasajeros el mismo que ayuda a la movilidad de las personas a diferentes destinos principalmente trabajo, estudio y ocio</p>
<p><b>Tecnológicas</b></p>	<p>Este análisis se centra en el objetivo de la eficiencia y calidad del servicio de transporte, la normativa técnica dictadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), de las cuales como se mencionó anteriormente la Norma INEN 043, otro de los factores tecnológicos es la implementación de pasaje con tarjetas electrónicas. Tal es el caso de Ambato donde de acuerdo a (El Comercio, 2014), se ha instalado un Sistema Integrado de Pasaje Común, caso contrario al DMQ donde este sistema no dio resultados en las operadoras. Un aspecto a tomar también en cuenta es la dificultad tecnológica de traer buses con mejor tecnología. Para ser adecuado hay que recordar que únicamente es posible importar buses con tecnología Euro3, cuando en Ecuador se usan buses con tecnología Euro 5 o 6. Finalmente, otro aspecto importante es la importación de buses eléctricos. En el caso de Guayaquil, de acuerdo a (El Comercio, 2019), la primera flota de buses eléctricos en el Ecuador se puso en marcha con una inversión de 8 millones de dólares, inclusive se busca que la planta de BYD, constructores de buses eléctricos en Ecuador con una planta de construcción de buses eléctricos para la región de América del Sur.</p>
<p><b>Naturales</b></p>	<p>Uno de los problemas expuesto por (Ecuador. Asamblea Constituyente, 2008) se señala que, dentro de los problemas analizados por el estudio, los dos primeros se encuentran relacionados con el transporte, el primero son los gases de efecto invernadero con un 32.06% y el segundo la contaminación del aire (smog) con un 30.57%.</p>

## 1.2.2. Análisis de la industria

Tabla 5  
Rivalidad entre los competidores directos

FACTOR	BAJA	MEDIA	
<b>Crecimiento de la industria.</b>	<b>Crece mínimo 2 veces más rápido que el PIB. Existe demanda insatisfecha.</b>	Crece entre 0.7 y 2 veces el del PIB. La oferta y la demanda tienden a balancearse.	El crecimiento (no llega al 0. PIB). Oferta es mayor
<b>Competidores diversos.</b>	Competidores semejantes con objetivos y estrategias prácticamente iguales.	<b>Competidores con orígenes distintos pero objetivos parecidos.</b>	Orígenes, objetivos diferentes.
<b>Barreras de salida.</b>	<b>Barreras insignificantes o de poca importancia; se puede salir fácilmente.</b>	Barreras que requieren algo de esfuerzos para superarlas.	Fuertes barreras difícil de salir
<b>Número de competidores y equilibrio entre ellos.</b>	Industria con pocos competidores y/o acuerdos entre ellos. Un o unos competidores controlan algún recurso importante.	Grupos internos con acuerdos; número mediano de competidores.	<b>Muchos competidores. Industria fragmentada.</b>
<b>Diferenciación del producto.</b>	Diferenciación claramente percibida; marca bien identificada.	Hay diferenciación, pero tiene influencia el precio y/o el servicio.	<b>No se percibe en base al precio.</b>
<b>Incrementos de capacidad.</b>	<b>Crecimiento en forma uniforme o lineal.</b>	Pequeños excedentes de capacidad que pronto son demandados.	Grandes aumentos tardan en ser
<b>Costos fijos o de almacenamiento.</b>	<b>Poco significativos.</b>	Relevantes, pero no son los más importantes.	Muy altos.

Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018)

De acuerdo con la tabla 5 la rivalidad entre los competidores directos denota el siguiente análisis:

- El crecimiento de la industria es bajo, ya que crece dos veces más rápido del PIB, presuntamente atribuible a la existencia de una demanda insatisfecha.
- Los competidores diversos tienen un impacto medio, ya que, tienen orígenes distintos, pero con similares objetivos.
- Barreras de entrada bajas, son limitadas y hacen que una empresa pueda salirse de la industria fácilmente.
- Número de competidores y equilibrio entre ellos alto, debido a que, existe una gran cantidad de competidores y la industria prácticamente se encuentra

Tabla 6  
Amenaza de nuevos competidores

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Economías de escala.</b>	Obligan a entrar con altos volúmenes.	<b>Economías de escala no son determinantes.</b>	No hay economías de escala irrelevantes.
<b>Diferenciación del producto.</b>	Marcas bien identificadas y posicionadas. Lealtad a la marca.	Pequeñas diferencias. Baja lealtad al producto.	<b>No hay diferenciación.</b>
<b>Requisitos de capital.</b>	Intensiva en capital. Alta inversión.	<b>La inversión no es una limitante importante.</b>	Intensiva en requisitos de capital. Baja inversión.
<b>Acceso a canales de distribución.</b>	<b>Canales saturados. Lazos estrechos. Alta lealtad del distribuidor. Coinversiones. Difícil crear un nuevo canal.</b>	Distribuidores cambiarían de proveedor si aumenta margen. Se requiere de inversión para crear un nuevo canal.	No están saturados. Sólo relación de dependencia. Fácil crear un nuevo canal.
<b>Desventajas en costos.</b>	Gran ventaja en costos. Acceso ventajoso a materias primas, tecnología, etc. Ubicación favorable. Importante curva de experiencia.	<b>Alguna ventaja en costos. Tecnología accesible a precios moderados. Curva de experiencia que se puede comprar y/o asimilar rápidamente.</b>	Mínima ventaja en costos. Tecnología libremente disponible. Sobreoferta de capacidad. No hay curva de experiencia.
<b>Política gubernamental.</b>	Severas reglamentaciones. Gobierno inhibe la participación.	<b>Existen requisitos que son cumplibles.</b>	Restricciones gubernamentales. Gobierno fomenta la competencia.
<b>Reacción de competidores.</b>	Competidores atrincherados. Tienen recursos para hacer frente a uno nuevo. Unidos ante un nuevo participante.	<b>Algunos reaccionarían. Recursos medios para hacer-les frente.</b>	Pasivos ante un nuevo participante. No tienen recursos para hacer frente a un nuevo participante. No hay unión.

Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018)

- De acuerdo con la tabla 6 amenaza de nuevos competidores se establece el siguiente análisis:
- Las economías de escala son medias, no son determinantes para este tipo de industria.
- No existe una diferenciación puntal en cuanto a la oferta de productos y servicios de consultoría en gestión de transporte.
- La inversión no es una limitante importante; es decir, que no es mandatorio contar con significativas necesidades de requisitos de capital.
- Dificultades para creación de nuevos canales de distribución ya que, en su gran mayoría, se encuentran saturados.
- Presenta ventajas con la estructura de costos y la tecnología disponible es accesible con precios competitivos.



El poder de competidores limita a las empresas a emplear estrategias de fijación de precios a la baja sin resentir calidad, servicio y plazos, mantiene una fuerza de negociación que, si no está adecuadamente explotada.

Tabla 9  
Poder de proveedores

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Concertación de proveedores.</b>	Proveedores más fragmentados que la industria.	<b>Concentración semejante a la industria.</b>	Proveedores más fragmentados que la industria.
<b>Cambio de proveedor.</b>	<b>Se pueden utilizar sustitutos importantes. Bajo costo de cambio de proveedor.</b>	Algunos sustitutos o sustitución parcial de los insumos más importantes. Cambio de proveedor causaría costos moderados.	No hay sustitutos fáciles de adquirirse. Alto costo de cambio de proveedor.
<b>Importancia del insumo.</b>	Sobreoferta de materia prima. No hay mayores requisitos de calidad. No hay diferenciación entre productos.	<b>Oferta y demanda más o menos equilibradas. Se requiere de calidad estándar. Algún grado de diferenciación.</b>	Existe escasez de insumos para su abastecimiento. Se requiere de alta calidad. Producto con características únicas.
<b>Integración de proveedores o conocimientos.</b>	Ninguno integrado hacia adelante. Poco o ningún conocimiento de los costos y tecnología de la industria.	<b>Algunos integrados hacia adelante. Algún conocimiento de costos y tecnología.</b>	Los más integrados hacia adelante. Alto conocimiento de costos y tecnología. Alto volumen de producción.

Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018)

De acuerdo con el análisis de la fuerza de los proveedores se pueden enmarcan los siguientes elementos:

- Disponibilidad limitada de proveedores
- Altos costos de cambiar proveedores.
- Integración hacia atrás (Thompson, y otros, 2018)

### **1.3. Evaluación de recursos y capacidades de la compañía:**

Para evaluar los recursos y capacidades internas y gestión actual de iMobility Support S.A, se formula el siguiente listado de preguntas de diagnóstico, estas variables son tomadas desde el libro Administración Estrategia Teoría y Casos de los autores (Thompson, y otros, 2018):

1. ¿Cuáles son los recursos y las capacidades competitivas más importantes de la organización? 2. ¿Puede la organización aprovechar las oportunidades del mercado y superar las amenazas externas?
3. ¿Compiten los precios y los costos de la organización con el de sus rivales clave, y es atractiva la propuesta de valor para el consumidor?
4. ¿Tiene fuerza competitiva la organización?
5. ¿Qué tan bien funciona la estrategia presente de la organización? (pág. 116)

#### **1.3.1. Pregunta 1. ¿Cuáles son los recursos o cualidades competitivas más importantes de la organización?**

Actualmente, la empresa Asesoría y Verificadora de Gestión iMobility Support S.A. dispone de los siguientes tipos de recursos organizacionales:

##### **1.3.1.1. Recursos Tangibles**

Recursos físicos: Infraestructura e instalaciones, equipos de oficina y muebles e inmuebles.

Recursos financieros: Efectivo, bancos y otros activos financieros.

Recursos organizacionales: Sistemas de información y comunicación y estructura de reportes de gestión de transporte.

Activos tecnológicos: Bases de datos, softwares y patentes.

##### **1.3.1.2. Recursos Intangibles**

Recursos humanos y capital intelectual: Know how, aprendizaje acumulado en temas de gestión de transporte y caja común, innovación y habilidad crítica por parte de colaboradores.

Alianzas estratégicas: Asociaciones con entidades de regulación y control de tránsito tales como la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y, Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT); entre otras.

Cultura organizacional: Creación de normas de conducta en conformidad con las entidades normativas o de control de tránsito, sistema de compensaciones y alta motivación de empleados – véase la figura 22.



Figura 21 Tipos de recursos organizacionales iMobility Support S.A.  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Una vez identificados los recursos organizacionales de la empresa iMobility Support, se analizan las “cuatro pruebas del poder competitivo en el recurso” (Thompson, y otros, 2018, pág. 121):

Para la identificación de las Cuatro pruebas del poder competitivo en el recurso, se realiza una entrevista al Gerente Comercial de la empresa el Lic. Pablo Estrella Cruz, formulando cuatro preguntas claves sugeridas por (Thompson, y otros, 2018):

1. ¿Es el recurso o capacidad competitivamente valioso?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- No lo conozco

Figura 22 Primera prueba del poder competitivo

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

2. ¿Es raro el recurso (es algo que los rivales no tienen)?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- No lo conozco

Figura 23 Segunda prueba del poder competitivo

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No lo conozco

Figura 24 Tercera prueba del poder competitivo  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

4. ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No lo conozco

Figura 25 Cuarta prueba del poder competitivo  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Las fortalezas que se identifican de acuerdo con las cuatro pruebas del poder competitivo en el recurso; son las variables totalmente de acuerdo y de acuerdo; para las debilidades son las variables en desacuerdo y no lo conozco.

### 1.3.2. Pregunta 2. ¿Puede la organización aprovechar las oportunidades externas y superar las amenazas externas?

A través de la identificación de las fortalezas internas, debilidades organizacionales y las deficiencias competitivas es posible saber si en los procesos actuales de la empresa pueden o no, aprovechar las oportunidades externas y superar las amenazas externas. Para esto, se utiliza el formato propuesto por los autores (Kotler & Lane Keller, 2016), conocido como Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades. Véase la tabla 10.

Tabla 10  
Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades

		Desempeño					Importancia		
		Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad Secundaria	Debilidad principal	Alta	Media	Baja
<b>Marketing</b>									
1. Competencias que se ajustan bien a los FCE en la industria	×					×			
2. Profundidad de gestión					×	×			
3. Capacidad competitiva					×	×			
4. Mercados geográficos atractivos		×				×			
5. Buena capacidad de servicio al cliente	×					×			
6. Atractiva base de consumidores	×					×			
7. Habilidades de promoción y publicidad		×				×			
8. Fuerte poder de negociación frente a proveedores	×					×			
9. Eficacia de la fuerza de ventas		×					×		
10. Capacidad de innovación de productos y servicios	×					×			
11. Cobertura geográfica en potencial incremento		×				×			
<b>Finanzas</b>									
12. Costo y disponibilidad de capital			×				×		
13. Flujo de efectivo			×				×		
14. Estabilidad financiera			×				×		
<b>Operaciones</b>									
15. Ubicación e instalaciones atractivas		×				×			
16. Ventaja sobre los costos de los rivales		×				×			
17. Recursos se copian fácilmente					×	×			
18. Procesos operativos internos					×	×			
19. Calidad en I+D					×	×			
<b>Organización</b>									
20. Liderazgo con visión de capacidad		×					×		
21. Empleados dedicados		×					×		
22. Orientación emprendedora			×				×		
23. Flexible o receptiva		×					×		

Adaptado desde: (Kotler & Lane Keller, 2016)  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### **1.3.3. Pregunta 3. ¿Son competitivos los precios y los costos de la organización y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?**

#### **1.3.3.1. Descripción de la cadena de valor**

##### **Actividades primarias:**

**Cadena de suministros** – Conjunto de actividades y estructura de costeo ligadas con la compra de mercancías, consumibles e insumos para desarrollo de asesoramiento de transporte y logística.

**Operaciones** – Conjunto de actividades y estructura de costeo ligadas con mantenimiento de unidades (buses), operaciones, aseguramiento de calidad y preservación ambiental.

**Servicio** - Conjunto de actividades y estructura de costeo ligadas con servucción, entendida como el asesoramiento y disposición de recursos para la evaluación y control de la gestión de caja común en las cooperativas de transporte.

**Ventas y Marketing** - Conjunto de actividades y estructura de costeo ligadas con la fuerza de ventas, inteligencia de negocios, publicidad, promoción y mercadeo.

##### **Actividades de apoyo:**

**Innovación y sistemas de información** - Conjunto de actividades y estructura de costeo ligadas con la innovación de los servicios, mejoramiento continuo de procesos, desarrollo de software - apps y bases de datos.

**Administración de RRHH** - Conjunto de actividades y estructura de costeo ligadas con el reclutamiento, selección, remuneración y capacitación del recurso humano.

**Gestión administrativa en general** - Conjunto de actividades y estructura de costeo ligadas con la administración general, finanzas y proceso contable, funciones de supervisión; etc.

##### **Utilidades:**

Margen de utilidad generado de la operación entre ingresos / egresos.



Figura 26 Cadena de valor iMobility Support S.A.  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### 1.3.3.2. Cadena de valor costos internos y externos

Se determina la estructura de costeo de las actividades de creación de valor de la empresa iMobility Support de la siguiente manera:

Tabla 11  
Estructura de costos iMobility Support S.A.

	
DETALLE DEL COSTO POR UNIDAD O BUS EN LA COOPERATIVA	VALOR USD
Costo promedio de materias primas	\$ 18.00
Tarifas de importación, costos de almacenamiento y fleteo	\$ 4.00
Costo de mano obra promedio	\$ 36.00
Costo de material POP	\$ 9.50
Costos indirectos promedio	\$ 93.00
Total costos de la empresa	\$ 160.50
Margen de utilidad promedio (28%)	\$ 44.94
Precio promedio para el cliente	\$ 205.44

Fuente: (iMobility Support, 2018)

El total de costos de operación por unidad de transporte en promedio es de \$160.50, contando con un margen de utilidad promedio actual del 28% es de \$44.94 y, el precio de venta al público (P.V.P.) promedio es de \$205.44; es importante recalcar que la estructura de costeo vigente corresponde al año 2018, tomando como referencia la gestión con una Cooperativa de Transporte Pesado de aproximadamente, 20 unidades. Esta información es relevante ya que, en caso de realizar una comparación de costos operativos entre empresas competidoras o actividades de Benchmarking, estos datos numéricos serán de utilidad para establecer dicha relación entre varias organizaciones.

#### **1.3.4. Pregunta 4. ¿Tiene fuerza competitiva la organización?**

Para dar respuesta a esta pregunta, se recurre a la Evaluación de la Fortaleza Competitiva; entre la empresa iMobility Support y dos competidores rivales, estableciendo una formulación de varias preguntas y asignando una calificación de tipo cuantitativo. Ofrece un panorama revelador en términos de factores clave de éxito, la actividad se realiza a manera de entrevista al Gerente de la Empresa, el Lic. Pablo Estrella Cruz con fecha 15 de febrero de 2019. Véase la tabla 12:

Tabla 12

Evaluación representativa de la fortaleza competitiva ponderada iMobility Support

		Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada empresa iMobility Support					
Evaluación de fortaleza competitiva (Escala: 1 = muy débil, 10 = muy fuerte)							
		iMobility Support		Rival 1: EB Corp.		Rival 2: Rusel Services	
Factor clave de éxito / medida de fortaleza	Ponderación de importancia	Calificación de fortaleza	Resultado ponderado	Calificación de fortaleza	Resultado ponderado	Calificación de fortaleza	Resultado ponderado
Calidad desempeño producto / servicio	0.05	9	0.45	6	0.3	5	0.25
Reputación / imagen	0.12	8	0.96	4	0.48	5	0.6
Capacidad productiva	0.05	4	0.2	8	0.4	9	0.45
Habilidades tecnológicas	0.22	8	1.76	9	1.98	7	1.54
Red de distribuidores / capacidad de distribución	0.10	3	0.3	5	0.5	4	0.4
Capacidad de innovación de nuevos productos	0.15	7	1.05	5	0.75	8	1.2
Recursos financieros	0.05	4	0.2	6	0.3	7	0.35
Posición de costos relativos	0.13	8	1.04	5	0.65	6	0.78
Capacidad de servicio al cliente	0.13	9	1.17	7	0.91	7	0.91
Total de ponderación de importancia	<b>1.00</b>						
<b>Calificación global ponderada de fuerza competitiva</b>			<b>7.13</b>		<b>6.27</b>		<b>6.48</b>

Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, págs. 145 - 146)

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

La fortaleza competitiva actual de la empresa iMobility Support frente a los competidores inmediatos, posee una calificación global de 7.13; esto indica que, "se tiene una mayor ventaja competitiva neta sobre sus rivales" (Thompson, y otros, 2018, pág. 146).

### 1.3.5. Pregunta 5. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la organización?

Identificación de los componentes de la estrategia de la empresa iMobility Support, se utilizan preguntas detonadoras recomendadas por los autores (Kotler & Lane Keller, 2016).

Véase la tabla 13:

Tabla 13  
Identificación de los componentes de la estrategia

 <b>Identificación de los componentes de la estrategia</b>		
	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa
<b>Factores críticos de éxito</b>		
1. ¿Las ventas están creciendo con rapidéz?	✘	
2. ¿La empresa está adquiriendo nuevos consumidores?	✘	
3. ¿Los márgenes de utilidad de la empresa crecen?	✘	
4. ¿La fortaleza financiera de la empresa y su calificación de crédito está mejorando?		✘
5. ¿La imagen y reputación de la empresa se está fortaleciendo?		✘
6. ¿Cuenta con una ventaja competitiva frente a sus competidores?	✘	
7. ¿Los indicadores clave de desempeño operativo están mejorando?		✘

Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 151)  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváz

#### 1.4. Desglose de factores de éxito

Las oportunidades y amenazas son de carácter externo, estos factores se encontraron a raíz de la realización del análisis de factores externos y competencia, estableciendo una calificación de 1 a 10, en dónde, 1 la fuerza es nada importante, y 10 la fuerza es muy importante.

A continuación, se enlistan las fuerzas externas más importantes que a criterio de la Gerencia de iMobility Support son las siguientes:

### 1.4.1. Identificación de oportunidades

Tabla 14  
Identificación de oportunidades

1	Demanda en nuevos mercados geográficos	10
2	Números crecientes de consumidores que saben manejar internet	1
3	Surgimiento de nuevas tecnologías	4
4	Segmentos de mercado poco atendidos	9
5	Demanda creciente de consumidores en la industria	8
6	Disponibilidad de socios potenciales	7
7	Fuerte imagen positiva de la empresa en el mercado	6

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

De los siete factores críticos de éxito identificados, se escogerá los cinco más importantes; es decir, los que tengan calificaciones que tiendan más hacia los 10 puntos:

Tabla 15  
Selección de oportunidades principales

1	Demanda en nuevos mercados geográficos
2	Segmentos de mercado poco atendidos
3	Demanda creciente de consumidores en la industria
4	Disponibilidad de socios potenciales
5	Fuerte imagen positiva de la empresa en el mercado

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### 1.4.2. Identificación de amenazas

Tabla 16  
Identificación de amenazas

1	Creciente intensidad de la competencia entre rivales de la industria	7
2	Probable ingreso de nuevos competidores	6
3	Condiciones económicas adversas	10
4	Nuevos y costosos requerimientos regulatorios	9
5	Cambios demográficos adversos	8
6	Precios más elevados en energía y otros insumos clave	3
7	Un creciente poder de negociación de consumidores	4

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

En el caso de las amenazas identificadas, también se encontraron siete factores críticos de éxito; tal cual como en el caso anterior, toman las cinco fuerzas principales.

Tabla 17  
Selección de amenazas principales

1	Condiciones económicas adversas
2	Nuevos y costosos requerimientos regulatorios
3	Cambios demográficos adversos
4	Creciente intensidad de la competencia entre rivales de la industria
5	Probable ingreso de nuevos competidores

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### 1.4.3. Identificación de fortalezas

Las fortalezas que se generan con el análisis de los procesos internos de la empresa son diez fuerzas de éstas, se escogen las cinco más importantes; es decir, las que tengan calificaciones que se acerquen más a los 10 puntos.

Tabla 18  
Identificación de fortalezas

1	Competencias que se ajustan bien a los FCE en la industria	10
2	Atractiva base de consumidores	9
3	Habilidades de promoción y publicidad	4
4	Fuerte poder de negociación frente a proveedores	8
5	Capacidad de innovación de productos y servicios	7
6	Buena capacidad de servicio al cliente	6
7	Mercados geográficos atractivos	5
8	Ventaja sobre los costos de los rivales	3
9	Ubicación e instalaciones atractivas	2
10	Cobertura geográfica en potencial incremento	1

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Tabla 19  
Selección de fortalezas principales

1	Competencias que se ajustan bien a los FCE en la industria
2	Atractiva base de consumidores
3	Fuerte poder de negociación frente a proveedores
4	Capacidad de innovación de productos y servicios
5	Buena capacidad de servicio al cliente

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

#### 1.4.4. Identificación de debilidades

Al igual que con la identificación de fortalezas, se encontraron diez factores de éxito correspondientes a debilidades, se escogen las cinco que se aproximen más a los 10 puntos.

Tabla 20  
Identificación de debilidades

1	Capacidad de planta no utilizada	2
2	Falta de atención en necesidades del consumidor	1
3	Falta de capacidad adecuada de distribución a nivel nacional	3
4	Falta de profundidad de gestión	8
5	Problemas operativos internos	9
6	Recursos se copian fácilmente	10
7	Existen buenos sustitutos para la oferta de servicios	6
8	Competencias centrales no bien desarrolladas	5
9	Ninguna competencia distintiva	4
10	Rezagos en calidad e I + D	7

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Tabla 21  
Selección de debilidades principales

1	Recursos se copian fácilmente
2	Problemas operativos internos
3	Falta de profundidad de gestión
4	Rezagos en calidad e I + D
5	Existen buenos sustitutos para la oferta de servicios

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

#### 1.5. Selección de Factores ADOF (TOWS)

Con las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas producto de los análisis internos y externos la Gerencia de iMobility Support, llega a definir los principales factores de éxito para la organización dentro de su contexto externo, competitivo y procesos internos, estos factores se describen en la matriz ADOF (TOWS).



Figura 27 Matriz ADOF iMobility Support S.A.

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváz

Con los factores críticos de éxito descritos en la Matriz ADOF - véase la figura 28, estos sirven para la formulación de estrategias y tácticas para el periodo 2019 – 2023, definiendo así el curso estratégico de iMobility Support, en el capítulo 2 del presente documento se hace una descripción del direccionamiento estratégico y oportunidades de mejora de la organización.

## CAPÍTULO II

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### **2.1. Determinación de estrategias de ventaja competitiva: estratégicas genéricas y específicas**

##### **2.1.1. Identificación y selección de estrategias genéricas**

Para la identificación y posterior selección de estrategias genéricas se formulan dos preguntas sugeridas por (Thompson, y otros, 2018):

1. “¿Deberían los administradores concentrarse más en el precio o en el costo al decidir una estrategia competitiva?” (Thompson, y otros, 2018, pág. 177)

Bajo el criterio de la Gerencia General de iMobility Support se considera que se deben destinar recursos financieros, humanos y tecnológicos para el desarrollo de productos y servicios con valor agregado.

Adicionalmente, se pretende a futuro disponer de una visión estratégica que permita el hacer las cosas de manera diferente a la competencia, ofertando una mezcla de productos y servicios innovadora, que no pueda ser copiada fácilmente, y garantizando una mayor percepción de valor para sus stakeholders (cliente interno/externo, proveedores y sociedad en general).

2. “¿Cuáles son los aspectos principales identificados con el enfoque de Porter para las estrategias genéricas?” (Thompson, y otros, 2018, pág. 177)

Los principales aspectos a que son considerados como estratégica genérica – véase la figura 29, o Reloj Estratégico de Bowman, en dónde, estableciendo una relación entre el precio y el valor del uso percibido de la propuesta de valor actual de iMobility Support que se basa en un precio estándar o competitivo y un valor de uso percibido alto; por este motivo la estrategia genérica sugerida a adoptar en las de los puntos 4 y 8, correspondientes a la Diferenciación.

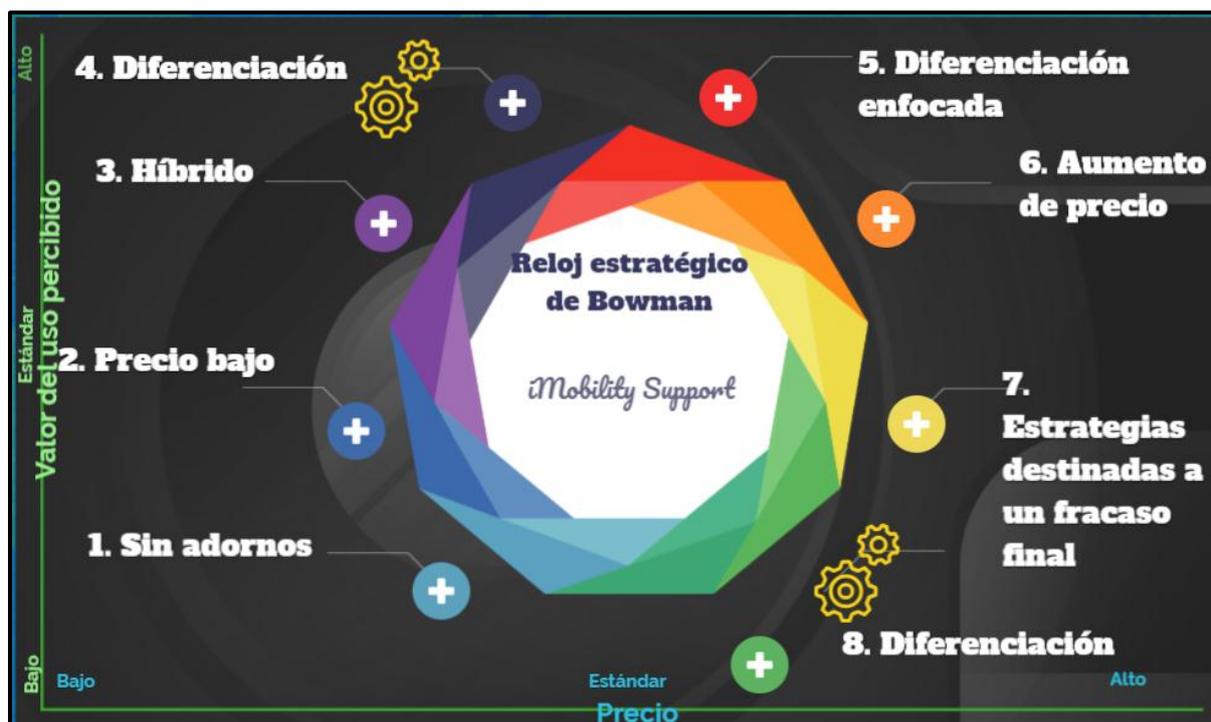


Figura 28 Reloj estratégico iMobility Support S.A.  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Es así como una vez definida a la diferenciación como curso estratégico genérico para la organización se procede a determinar sus principales características – véase la tabla 22:

Tabla 22  
Características distintivas de la estrategia genérica de diferenciación

 <b>Características distintivas de la estrategia genérica de la Diferenciación</b>	
Objetivo estratégico	Poseer una amplia sección transversal del mercado
Base de la estrategia competitiva	Capacidad para ofrecer a los compradores productos o servicios con valor agregado, algo atractivo que no lo tengan con la oferta de la competencia.
Línea de productos o servicios	Proporcionar énfasis en el portafolio de productos y servicios.
Énfasis de la producción o servucción	Compensación por la superioridad de los productos y servicios ofertados.
Énfasis en la mercadotecnia	Ofrecer productos y servicios distintivos.
Claves para el mantenimiento de la estrategia	Aplicar actividades constantes de innovación. Concentrar esfuerzos en un número reducido de diferenciaciones clave o de éxito.
Recursos y capacidades requeridas	Capacidades de calidad, diseño, intangibles y la innovación.

Adaptado desde: (Thompson, y otros, 2018, pág. 194)  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### 2.1.2. Identificación y selección de estrategias específicas

Se puede apreciar que la empresa iMobility Support a través del análisis BCG tiene un porcentaje de crecimiento del mercado alto y, además una participación de mercado baja; lo que la enmarca a la empresa en segmento o escenario 1 – Interrogante o niño llorón, en donde la empresa debe decidir si emprende estrategias intensivas de capital, para este efecto, se pretende realizar estrategias de penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto o servicios y de ventas – véase la tabla 23 y la figura 30:

Tabla 23  
Matriz BCG

No.	Producto / UEN	%Crecimiento	Participación
1	i MOBILITY SUPPORT	Alto	Bajo
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

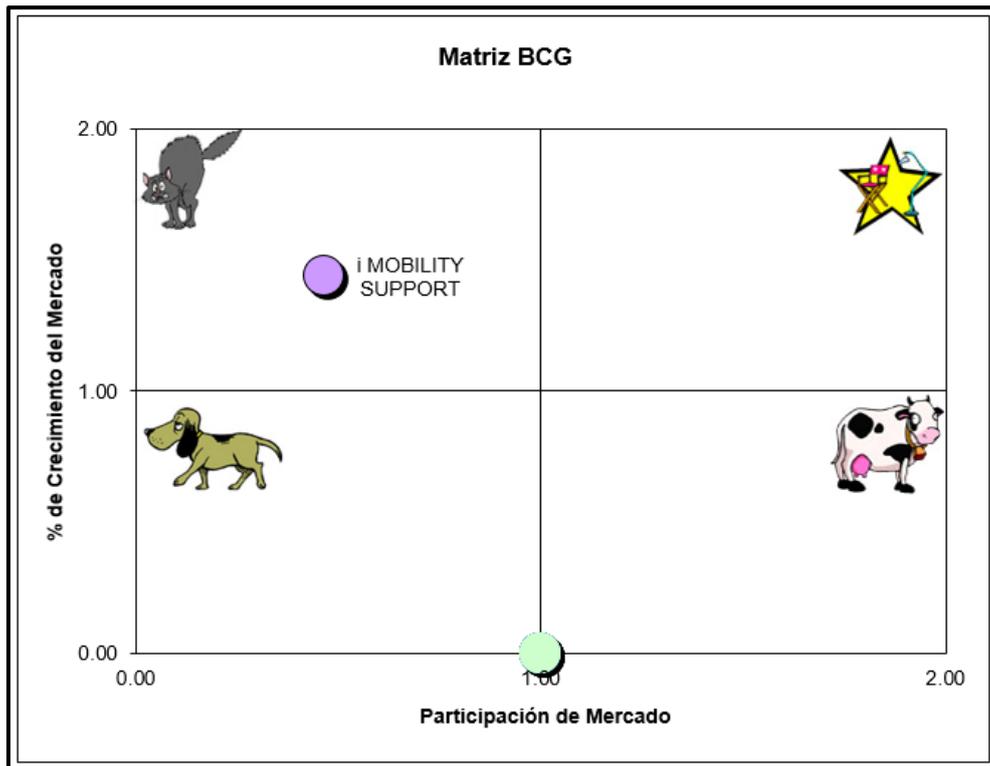


Figura 29 Cuadrantes y cursos de acción matriz BCG  
Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

### 2.1.3. Relación de factores para el éxito de estrategias

Otro elemento importante en la Administración Estratégica es el identificar el nivel de responsabilidades que los miembros de la empresa iMobility Support deberán cumplir y se alcance un cumplimiento o participación integral (toda la organización). Para poder realizar esta relación se efectúa la descripción o relación de factores para el éxito de estrategias, definidos en la tabla 24:

Tabla 24  
Relación para el éxito de estrategias

 <b>Relación para el éxito de estrategias</b>					
Nivel Jerárquico	Elementos o factores de análisis				
	Recursos	Reconocimientos	Estructura	Cultura	Recursos humanos
Corporativo	Presupuesto de toda la organización (presupuesto general).	Programa y sistema general de recompensas.	Evaluación y rediseño de estructura organizacional.	Filosofía corporativa y fijación de políticas internas.	Programa institucional de personal.
Departamental	Participa en el proceso de elaboración de presupuestos, asigna y recibe recursos para cada departamento.	Programa estratégico de recompensas. Sistema de recompensas.	Se aplica rediseño de estructura organizacional.	Interpretación y aplicación de filosofía corporativa y fijación de políticas internas.	Programa departamental de personal y su aplicación.
Funcional	Ejecución del presupuesto (puede participar en el proceso de elaboración de presupuestos).	Elaboración de programas de premios y reconocimientos.	Se aplica rediseño de estructura organizacional.	Formación de cultura organizacional.	Proyecto funcional de personal y su aplicación.
Operativo	Ejecución del presupuesto en la estrategia.	Ejecución programa de premios y reconocimientos.	Se aplica rediseño de estructura organizacional.	Formación de cultura organizacional.	Se aplica el proyecto.

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Con la tabla 24, se estableció una acción estratégica para cada uno de los colaboradores de la empresa iMobility Support, generando un método estratégico para prevenir la resistencia al cambio a través de tácticas de influencia.

## 2.2. Matriz ADOF (TOWS) Cruzada

Tabla 25  
Matriz ADOF o FODA Cruzado

	<b>FORTALEZAS POTENCIALES Y ACTIVOS COMPETITIVOS (F)</b>	<b>DEBILIDADES POTENCIALES Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES POTENCIALES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b> <b>(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b> <b>(Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)</b>
<b>AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES PARA LA RENTABILIDAD FUTURA DE LA ORGANIZACIÓN (A)</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b> <b>(Uso de fortalezas para prevenir amenazas)</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b> <b>(Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)</b>

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez



## 2.5. Plan estratégico 2019 – 2023

Tabla 27

Plan estratégico para cinco años

 <b>PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2023</b> <b>I-MOBILITY SUPPORT</b>											
	PERSPECTIVA BSC	Descripción del objetivo financiero	Descripción del objetivo estratégico	Declaración de la estrategia	Tipo de estrategia	Indicador	Línea base	Descripción de la meta	Política General	Política Específica	Responsable
1.- FO	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Ampliar la línea de productos y servicios existentes	Genérica - Diferenciación	Número de productos y servicios ampliados / Total de productos y servicios existentes	40%	Ampliar el 40% productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes desde el año 2019	Gerente
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Incorporar nuevas líneas de negocio	Específica - Desarrollo de producto	Número de nuevas líneas de negocio incorporadas	3	Incorporar 3 nuevas líneas de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio desde el año 2019	Gerente
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Desarrollar nuevos productos y mercados	Específica - Desarrollo de mercado	Número de nuevos productos y servicios ampliados	5	Desarrollar 5 nuevos productos y mercados	Desarrollar nuevos productos y mercados	Desarrollar nuevos productos y mercados desde el año 2019	Gerente
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de investigación y desarrollo realizadas	3	Realizar 3 actividades de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo desde el año 2019	Gerente
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de alianzas y fusiones empresariales realizadas	3	Realizar 3 actividades de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales desde el año 2019	Gerente
2.- FA	Formación y Desarrollo	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Genérica - Diferenciación	Porcentaje de cumplimiento de procesos de formación, atracción y retención de talentos diseñados	100%	Diseñar el 100% de procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos desde el año 2019	Gerente
	Proceso Interno	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Incrementar los segmentos de mercado o comercio regional	Específica - Penetración de mercado	Número de segmentos de mercado o comercio regional incrementados	3	Incrementar 3 segmentos de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional desde el año 2019	Gerente
	Clientes	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Alcanzar menos costos que los rivales.	Recurrir a asociaciones con organizaciones extranjeras	Específica - Ventas	Número de asociaciones con organizaciones extranjeras recurridas	1	Recurrir al menos a una asociación con organizaciones extranjeras	Recurrir a asociaciones con organizaciones extranjeras	Recurrir a asociaciones con organizaciones extranjeras a partir del 2019	Gerente
	Financiera	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión	Específica - Intensiva de capital	Número de business angels para financiamiento de proyectos de inversión utilizados	2	Utilizar 2 business angels para financiamiento de proyectos de inversión	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión desde el 2021	Gerente
	Proceso Interno	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos en los últimos 3 años para I+D.	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de participación de socios para investigación y desarrollo	5%	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación del 5% de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo desde el 2019	Gerente
3.- DO	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Contar con programas de campañas publicitarias	Específica - Ventas	Número de programas de campañas publicitarias realizadas	2	Contar con 2 programas de campañas publicitarias	Contar con programas de campañas publicitarias	Contar con programas de campañas publicitarias desde el año 2020	Gerente
	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Genérica - Diferenciación	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	5	Generar 5 aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías desde el año 2019	Gerente
	Formación y Desarrollo	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores	Genérica - Diferenciación	Número de capacitaciones y actualizaciones para colaboradores realizadas	5	Realizar 5 capacitaciones y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores desde el año 2019	Gerente
	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Crear departamento de sistemas de información	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de creación del departamento de sistemas de información	100%	Crear al 100% el departamento de sistemas de información	Crear departamento de sistemas de información	Crear departamento de sistemas de información desde el año 2019	Gerente

## 2.6. Planes operativos

Tabla 28  
POA año 1

		 <span style="float: right;">PLAN OPERATIVO AÑO 2019</span>										
	PERSPECTIVA BSC	Descripción del objetivo financiero	Descripción del objetivo estratégico	Declaración de la estrategia	Tipo de estrategia	Indicador	Línea base	Descripción de la meta	Política General	Política Específica	Responsables	PR
1.- FO	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Ampliar la línea de productos y servicios existentes	Genérica - Diferenciación	Número de productos y servicios ampliados / Total de productos y servicios existentes	8%	Ampliar el 8% de productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Incorporar nuevas líneas de negocio	Específica - Desarrollo de producto	Número de nuevas líneas de negocio incorporadas	1	Incorporar 1 nueva línea de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Desarrollar nuevos productos y mercados	Específica - Desarrollo de mercado	Número de nuevos productos y servicios ampliados	1	Desarrollar 1 nuevo producto y mercado	Desarrollar nuevos productos y mercados	Desarrollar nuevos productos y mercados desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de investigación y desarrollo realizadas	1	Realizar 1 actividad de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de alianzas y fusiones empresariales realizadas	1	Realizar 1 actividad de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales desde el año 2019	Gerente General	Net
2.- FA	Formación y Desarrollo	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Genérica - Diferenciación	Porcentaje de cumplimiento de procesos de formación, atracción y retención de talentos diseñados	20%	Diseñar el 20% de procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos desde el año 2019	Jefe de RRHH	iMo
	Proceso Interno	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Tener una línea de productos y servicios más amplio que la competencia.	Incrementar los segmentos de mercado o comercio regional	Específica - Penetración de mercado	Número de segmentos de mercado o comercio regional incrementados	1	Incrementar 1 segmento de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional desde el año 2019	Jefe de Marketing y Ventas	Transporte
	Proceso Interno	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos en los últimos 3 años para I+D.	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de participación de socios para investigación y desarrollo	5%	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación del 5% de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo desde el 2019	Gerente General	Innovación
3.- DO	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Genérica - Diferenciación	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	1	Generar 1 aplicación móvil y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías desde el año 2019	Jefe de Sistemas de Información	Innovación
	Formación y Desarrollo	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores	Genérica - Diferenciación	Número de capacitaciones y actualizaciones para colaboradores realizadas	1	Realizar 1 capacitación y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores desde el año 2019	Jefe de RRHH	iMo
	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Crear departamento de sistemas de información	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de creación del departamento de sistemas de información	40%	Crear al 40% el departamento de sistemas de información	Crear departamento de sistemas de información	Crear departamento de sistemas de información desde el año 2019	Jefe de Sistemas de Información	Innovación
	Financiera	Garantizar mayor valor para los accionistas, en forma de precio de la acción	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos	Asignar porcentaje de las ventas para campañas publicitarias	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de las ventas	5%	Asignar el 5% de las ventas para	Asignar porcentaje de ventas para	Asignar porcentaje de ventas para	Jefe Financiero	Business

Tabla 29  
POA año 2



PLAN OPERATIVO AÑO 2020

	PERSPECTIVA BSC	Descripción del objetivo financiero	Descripción del objetivo estratégico	Declaración de la estrategia	Tipo de estrategia	Indicador	Línea base	Descripción de la meta	Política General	Política Específica	Responsables	PROGR.
1.- FO	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Ampliar la línea de productos y servicios existentes	Genérica - Diferenciación	Número de productos y servicios ampliados / Total de productos y servicios existentes	8%	Ampliar el 8% productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes desde el año 2019	Gerente General	Transporte resp
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Desarrollar nuevos productos y mercados	Específica - Desarrollo de mercado	Número de nuevos productos y servicios ampliados	1	Desarrollar 1 nuevo producto y mercado	Desarrollar nuevos productos y mercados	Desarrollar nuevos productos y mercados desde el año 2019	Gerente General	Transporte resp
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de investigación y desarrollo realizadas	1	Realizar 1 actividad de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo desde el año 2019	Gerente General	Transporte resp
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de alianzas y fusiones empresariales realizadas	1	Realizar 1 actividad de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales desde el año 2019	Gerente General	Networkin
2.- FA	Formación y Desarrollo	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Genérica - Diferenciación	Porcentaje de cumplimiento de procesos de formación, atracción y retención de talentos diseñados	20%	Diseñar el 20% de procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos desde el año 2019	Jefe de RRHH	iMobility
	Proceso Interno	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Incrementar los segmentos de mercado o comercio regional	Específica - Penetración de mercado	Número de segmentos de mercado o comercio regional incrementados	1	Incrementar 1 segmento de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional desde el año 2019	Jefe de Marketing y Ventas	Transporte resp
	Proceso Interno	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos en los últimos 3 años para I+D.	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de participación de socios para investigación y desarrollo	5%	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación del 5% de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo desde el 2019	Gerente General	Innovación y
3.- DO	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Contar con programas de campañas publicitarias	Específica - Ventas	Número de programas de campañas publicitarias realizadas	1	Contar con 1 programa de campaña publicitaria	Contar con programas de campañas publicitarias	Contar con programas de campañas publicitarias desde el año 2020	Jefe de Marketing y Ventas	Business im
	Formación y Desarrollo	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Genérica - Diferenciación	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	1	Generar 1 aplicación móvil y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías desde el año 2019	Jefe de Sistemas de Información	iMobility
	Formación y Desarrollo	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Genérica - Diferenciación	Número de capacitaciones y actualizaciones para colaboradores realizadas	1	Realizar 1 capacitación y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores desde el año 2019	Jefe de RRHH	iMobility
	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Crear departamento de sistemas de información	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de creación del departamento de sistemas de información	60%	Crear al 60% el departamento de sistemas de información	Crear departamento de sistemas de información	Crear departamento de sistemas de información desde el año 2019	Jefe de Sistemas de Información	Innovación y

Tabla 30  
POA año 3

		<b>PLAN OPERATIVO AÑO 2021</b>										
	PERSPECTIVA BSC	Descripción del objetivo financiero	Descripción del objetivo estratégico	Declaración de la estrategia	Tipo de estrategia	Indicador	Línea base	Descripción de la meta	Política General	Política Específica	Responsables	PRO
1.- FO	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Ampliar la línea de productos y servicios existentes	Genérica - Diferenciación	Número de productos y servicios ampliados / Total de productos y servicios existentes	8%	Ampliar el 8% productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Incorporar nuevas líneas de negocio	Específica - Desarrollo de producto	Número de nuevas líneas de negocio incorporadas	1	Incorporar 1 nueva línea de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Desarrollar nuevos productos y mercados	Específica - Desarrollo de mercado	Número de nuevos productos y servicios ampliados	1	Desarrollar 1 nuevo producto y mercado	Desarrollar nuevos productos y mercados	Desarrollar nuevos productos y mercados desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de investigación y desarrollo realizadas	1	Realizar 1 actividad de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo	Realizar actividades de investigación y desarrollo desde el año 2019	Gerente General	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Específica - Desarrollo de mercado	Número de actividades de alianzas y fusiones empresariales realizadas	1	Realizar 1 actividad de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales	Realizar actividades de alianzas y fusiones empresariales desde el año 2019	Gerente General	Network
2.- FA	Formación y Desarrollo	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Genérica - Diferenciación	Porcentaje de cumplimiento de procesos de formación, atracción y retención de talentos diseñados	20%	Diseñar el 20% de procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos desde el año 2019	Jefe de RRHH	iMobility
	Proceso Interno	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Incrementar los segmentos de mercado o comercio regional	Específica - Penetración de mercado	Número de segmentos de mercado o comercio regional incrementados	1	Incrementar 1 segmento de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional desde el año 2019	Jefe de Marketing y Ventas	Transporte
	Financiera	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión	Específica - Intensiva de capital	Número de business angels para financiamiento de proyectos de inversión utilizados	1	Utilizar 1 business angel para financiamiento de proyectos de inversión	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión desde el 2021	Jefe Financiero	Network
	Proceso Interno	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos en los últimos 3 años para I+D.	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de participación de socios para investigación y desarrollo	5%	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación del 5% de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo desde el 2019	Gerente General	Innovación
3.- DO	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Contar con programas de campañas publicitarias	Específica - Ventas	Número de programas de campañas publicitarias realizadas	1	Contar con 1 programa de campaña publicitaria	Contar con programas de campañas publicitarias	Contar con programas de campañas publicitarias desde el año 2020	Jefe de Marketing y Ventas	Business
	Formación y Desarrollo	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Genérica - Diferenciación	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	1	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías desde el año 2019	Jefe de Sistemas de Información	iMobility

Tabla 31  
POA año 4



PLAN OPERATIVO AÑO 2022

	PERSPECTIVA BSC	Descripción del objetivo financiero	Descripción del objetivo estratégico	Declaración de la estrategia	Tipo de estrategia	Indicador	Línea base	Descripción de la meta	Política General	Política Específica	Responsables		
1.	FO	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Ampliar la línea de productos y servicios existentes	Genérica - Diferenciación	Número de productos y servicios ampliados / Total de productos y servicios existentes	8%	Ampliar el 8% productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes desde el año 2019	Gerente General	Trans
		Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Desarrollar nuevos productos y mercados	Específica - Desarrollo de mercado	Número de nuevos productos y servicios ampliados	1	Desarrollar 1 nuevo producto y mercado	Desarrollar nuevos productos y mercados	Desarrollar nuevos productos y mercados desde el año 2019	Gerente General	Trans
2.	FA	Formación y Desarrollo	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Genérica - Diferenciación	Porcentaje de cumplimiento de procesos de formación, atracción y retención de talentos diseñados	20%	Diseñar el 20% de procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos desde el año 2019	Jefe de RRHH	i
		Proceso Interno	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos en los últimos 3 años para I+D.	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de participación de socios para investigación y desarrollo	5%	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación del 5% de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo desde el 2019	Gerente General	Inno
3.	DO	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Contar con programas de campañas publicitarias	Genérica - Diferenciación	Número de programas de campañas publicitarias realizadas	1	Contar con 1 programa de campaña publicitaria	Contar con programas de campañas publicitarias	Contar con programas de campañas publicitarias desde el año 2020	Jefe de Sistemas de Información	Inno
		Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Genérica - Diferenciación	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	1	Generar 1 aplicación móvil y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías desde el año 2019	Jefe de RRHH	Inno
		Financiera	Garantizar mayor valor para los accionistas, en forma de precio de la acción con tendencia ascendente.	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos en los últimos 3 años para I+D.	Asignar porcentaje de las ventas para campañas publicitarias	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de las ventas para campañas publicitarias	5%	Asignar el 5% de las ventas para campañas publicitarias	Asignar porcentaje de ventas para campañas publicitarias	Asignar porcentaje de ventas para campañas publicitarias	Jefe Financiero	B

Tabla 32  
POA año 5



PLAN OPERATIVO AÑO 2023

	PERSPECTIVA BSC	Descripción del objetivo financiero	Descripción del objetivo estratégico	Declaración de la estrategia	Tipo de estrategia	Indicador	Línea base	Descripción de la meta	Política General	Política Específica	Responsables	PROGR
1.- FO	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Ampliar la línea de productos y servicios existentes	Genérica - Diferenciación	Número de productos y servicios ampliados / Total de productos y servicios existentes	8%	Ampliar el 8% productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes	Ampliar productos y servicios existentes desde el año 2019	Gerente General	Transporte resp
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Incorporar nuevas líneas de negocio	Específica - Desarrollo de producto	Número de nuevas líneas de negocio incorporadas	1	Incorporar 1 nueva línea de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio	Incorporar nuevas líneas de negocio desde el año 2019	Gerente General	Transporte resp
	Financiera	Incrementar en un 20% las utilidades anuales después de impuestos.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Desarrollar nuevos productos y mercados	Específica - Desarrollo de mercado	Número de nuevos productos y servicios ampliados	1	Desarrollar 1 nuevo producto y mercado	Desarrollar nuevos productos y mercados	Desarrollar nuevos productos y mercados desde el año 2019	Gerente General	Transporte resp
2.- FA	Formación y Desarrollo	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Genérica - Diferenciación	Porcentaje de cumplimiento de procesos de formación, atracción y retención de talentos diseñados	20%	Diseñar el 20% de procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos	Diseñar procesos de formación, atracción y retención de talentos desde el año 2019	Jefe de RRHH	iMobility
	Proceso Interno	Alcanzar un incremento del 20% en los ingresos anuales.	Tener una línea de productos y servicios más amplia que la competencia.	Incrementar los segmentos de mercado o comercio regional	Específica - Penetración de mercado	Número de segmentos de mercado o comercio regional incrementados	1	Incrementar 1 segmento de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional	Incrementar segmentos de mercado o comercio regional desde el año 2019	Jefe de Marketing y Ventas	Transporte resp
	Clientes	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Alcanzar menos costos que los rivales.	Recurrir a asociaciones con organizaciones extranjeras	Específica - Ventas	Número de asociaciones con organizaciones extranjeras recurridas	1	Recurrir al menos a una asociación con organizaciones extranjeras	Recurrir a asociaciones con organizaciones extranjeras	Recurrir a asociaciones con organizaciones extranjeras a partir del 2019	Gerente General	Network
	Financiera	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Superar a los competidores claves en la calidad del servicio asesoramiento y consultoría.	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión	Específica - Intensiva de capital	Número de business angels para financiamiento de proyectos de inversión utilizados	1	Utilizar 1 business angel para financiamiento de proyectos de inversión	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión	Utilizar business angels para financiamiento de proyectos de inversión desde el 2021	Jefe Financiero	Network
	Proceso Interno	Incrementar en un 5% los dividendos anuales.	Derivar el 15% del ingreso de los productos y servicios nuevos introducidos en los últimos 3 años para I+D.	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Específica - Intensiva de capital	Porcentaje de asignación de participación de socios para investigación y desarrollo	5%	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación del 5% de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación de porcentaje de participación para investigación y desarrollo desde el 2019	Gerente General	Innovación y
3.- DO	Proceso Interno	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Genérica - Diferenciación	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	1	Generar 1 aplicación móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías	Generar aplicaciones móviles y nuevas tecnologías desde el año 2019	Jefe de Sistemas de Información	Innovación y
	Formación y Desarrollo	Obtener márgenes de utilidad del 35%.	Tener capacidades tecnológicas más profundas y amplias que los rivales.	Crear departamento de sistemas de información	Específica - Intensiva de capital	Número de capacitaciones y actualizaciones para colaboradores realizadas	1	Realizar 1 capacitación y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores	Realizar capacitaciones y actualizaciones para colaboradores desde el año 2019	Jefe de RRHH	iMobility

## 2.7. Balanced Scorecard

A continuación, se presenta una simulación con el control de estrategias planteadas para el año de operación a través de la herramienta de gestión conocida como Balanced Scorecard o Tablero de Control – véase la

Tabla 33  
Balanced Scorecard iMobility Support S.A.

 <b>EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL</b>						CALIFICACION	
						Nomenclatura	
						PRODUCTIVIDAD=RESU	
PERSONAL				OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES				
1	FINANCIERA	Ampliar el 8% de productos y servicios existentes	Número de productos y servicios ampliados / Total de productos y servicios existentes	8%	8%	100.00	
2	FINANCIERA	Incorporar 1 nueva línea de negocio	Número de nuevas líneas de negocio incorporadas	1	1	100.00	
3	FINANCIERA	Desarrollar 1 nuevo producto y mercado	Número de nuevos productos y servicios ampliados	1	1	100.00	
4	FINANCIERA	Realizar 1 actividad de investigación y desarrollo	Número de actividades de investigación y desarrollo realizadas	1	1	100.00	
5	FINANCIERA	Realizar 1 actividad de alianzas y fusiones empresariales	Número de actividades de alianzas y fusiones empresariales realizadas	1	1	100	
6	FINANCIERA	Asignar el 5% de las ventas para campañas publicitarias	Porcentaje de asignación de las ventas para campañas publicitarias	5%	5%	100	
7	FINANCIERA	Reemplazar en un 10% el activo fijo obsoleto	Porcentaje de activo fijo obsoleto reemplazado	10%	9.50%	95	
<b>TOTAL INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA</b>						<b>99.29</b>	
8	CLIENTE	Utilizar 1 benchmarking para la evaluación de competencia multidoméstica	Número de benchmarking para la evaluación de la competencia multidoméstica utilizados	1	1	100	
<b>TOTAL INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTE</b>						<b>100</b>	
9	PROCESO INTERNO	Incrementar 1 segmento de mercado o comercio regional	Número de segmentos de mercado o comercio regional incrementados	1	1	100	
10	PROCESO INTERNO	Generar compromisos con los socios de la empresa para asignación del 5% de participación para investigación y desarrollo	Porcentaje de asignación de socios para investigación y desarrollo	5%	4%	80	
11	PROCESO INTERNO	Generar 1 aplicación móvil y nuevas tecnologías	Número de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías generadas	1	1	100	
12	PROCESO INTERNO	Crear al 40% el departamento de sistemas de	Porcentaje de creación del departamento de sistemas de	40%	40%	100	

## 2.8. Análisis de rentabilidad del proyecto

Para conocer la viabilidad en la implementación del proyecto o ejecución del plan estratégico para la empresa de asesoría y aseguradora de gestión en temas de transporte iMobility Support S.A., se emplea el método de pronóstico conocido como mínimos cuadrados, que consiste en la proyección y estimación futura de ingresos a través de un pronóstico o forecasting de ventas, la relación costo beneficio producto de la formulación del plan estratégico propuesto, utilizando la “suma de los cuadrados de los errores residuales” (Sevilla, 1987):

Tabla 34  
Método de mínimos cuadrados

METODO DE MINIMOS CUADRADOS																						
$Y = mX + b$																						
$m =$	$\frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$		<table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>INGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2,012</td><td>32,720</td></tr> <tr><td>2,013</td><td>43,657</td></tr> <tr><td>2,014</td><td>56,343</td></tr> <tr><td>2,015</td><td>71,613</td></tr> <tr><td>2,016</td><td>76,524</td></tr> <tr><td>2,017</td><td>78,961</td></tr> <tr><td>2,018</td><td>88,976</td></tr> </tbody> </table>				AÑOS	INGRESOS	2,012	32,720	2,013	43,657	2,014	56,343	2,015	71,613	2,016	76,524	2,017	78,961	2,018	88,976
AÑOS	INGRESOS																					
2,012	32,720																					
2,013	43,657																					
2,014	56,343																					
2,015	71,613																					
2,016	76,524																					
2,017	78,961																					
2,018	88,976																					
$b =$	$\frac{\sum Y \sum X^2 - \sum X \sum XY}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$																					
	<b>AÑO</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Y<sup>2</sup></b>																
	2,012	1	32,720	32720	1	1070598400																
	2,013	2	43,657	87314	4	1905933649																
	2,014	3	56,343	169029	9	3174533649																
	2,015	4	71,613	286452	16	5128421769																
	2,016	5	76,524	382620	25	5855922576																
	2,017	6	78,961	473766	36	6234839521																
	2,018	7	88,976	622832	49	7916728576																
	<b>TOTALES</b>	<b>28</b>	<b>448,794</b>	<b>2054733</b>	<b>140</b>	<b>31286978140</b>																

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Para la estimación o proyección futura que se aspira tener con la realización del plan estratégico, se tomó el dato histórico de ingresos de la empresa en el periodo comprendido entre los años 2012 a 2018.

Tabla 35  
Proyecciones para los cinco años del proyecto (plan estratégico)

PROYECCIONES			
2019	8	Y=	\$ 101,193.00
2020	9	Y=	\$ 110,462.89
2021	10	Y=	\$ 119,732.79
2022	11	Y=	\$ 129,002.68
2023	12	Y=	\$ 138,272.57

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Tabla 36  
Relación costo beneficio del proyecto (plan estratégico)

Relación Costo Beneficio:		
2019	\$ 12,217.00	
2020	\$ 21,486.89	
2021	\$ 30,756.79	
2022	\$ 40,026.68	
2023	\$ 49,296.57	
	\$ 153,783.93	<b>Total de ingresos proyectados hasta el año 2023</b>
	\$ 68,250.00	<b>Prepuestado de Plan Estratégico 2019 - 2023</b>
	<b>\$ 85,533.93</b>	<b>UTILIDAD DE EJERCICIO</b>
	<b>2.25</b>	<b>RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>

Elaborado por: Nathaly Cristina Lara Narváez

Los principales resultados que sirven como insumo para determinar la relación costo beneficio del proyecto son:

- El total de ingresos proyectados a cinco años
- Costo de formulación de estrategias o presupuesto propuesto del plan estratégico
- Utilidad del ejercicio

El resultante de esta operación es una relación C/B de 2.25; lo que significa que por cada unidad de USD invertida en el proyecto se obtiene un retorno de \$1.25, por lo expuesto, es posible indicar que la ejecución del proyecto es financieramente viable.

## CONCLUSIONES

El análisis externo e interno de la iMobility Support S.A., sirvió como detonador para el establecimiento y fijación de oportunidades de negocio, se logró definir la visión estratégica de la empresa a mediano y largo plazo, se confluó que los elementos externos y competitivos tienen impacto positivos y negativos sobre la generación actual del modelo de negocio y, los comportamientos internos que originan los productos y servicios presentan fortalezas importantes en la propuesta de valor e innovación de esta; con respecto a las debilidades, las más importantes de estas son definidas como problemas de operación interna y una profundidad de gestión debilitada.

El direccionamiento estratégico propuesto enmarca la generación de estrategias genéricas de diferenciación y estrategias específicas de crecimiento de mercado y producto para una industria que se encuentra en constante proceso de cambio, su definición está enfocada en aprovechar al máximo las oportunidades de negocio para el potencial desarrollo a nivel de clusters local, provincial y nacional futuro, buscando nuevos productos con un valor agregado y que tengan gran potencial para los clientes, es así que, se determina la viabilidad de la gestión estratégica de la empresa a través de una relación C/B de 2.25 y así también, la asignación presupuestaria planificada de \$68,250 para la implementación del plan a manera de inversión intensiva de capital.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda la aplicación práctica de las herramientas descritas a lo largo del presente documento para la formulación, ejecución y control de la gestión estratégica futura en la empresa iMobility Support S.A.

Tener en consideración la confluencia de los elementos sociales, tecnológicos, políticos, económicos y demográficos como temas de interés y emprendimiento de oportunidades de negocio en el área de transporte local para la generación de nuevos procesos y actores de la industria del asesoramiento administrativo desde el punto de vista de prestación de servicios tercerizados (outsolders).

## Bibliografía

- Aguirre, R. (2009). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa "Serpín Publicidad Cia. Ltda."* Proyecto previo a la titulación de Maestría en Dirección de Empresas. Quito: UASB.
- Ambuja, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa el Lojanito ubicada en la Provincia de Pichincha, Conocoto. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingenieros en finanzas.* Quito: UCE.
- Celi, S. (2018). Análisis del sistema de transporte público privado de la ciudad. *Espacios*, 1.
- Cruz del Castillo, C., Olivares Orozco, S., & González García, M. (2014). *Metodología de la investigación.* Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Ecuador, Ministerio de Industrias y Productividad. (2011). *Norma Técnica RTE INEN 043.* Quito: INEN.
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (22 de Septiembre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo - 2017 - 2021 -Todo una vida.* Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Ecuador. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador. Asamblea Constituyente. (2008). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.* Quito: Registro Oficial 398 del 07 agosto del 2008. Reformada el 31 de diciembre de 2014.
- El Comercio. (16 de Febrero de 2018). *El transporte público en Quito tiene cuatro problemas.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/transporte-quito-problemas-movilidad-pasajeros.html>
- Garzón, R. (2019). *Plan Estratégico para la Empresa "COPIERMATICA CIA LTDA", en la Ciudad de Quito. Proyecto de grado previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial.* Quito: UMET.

- Huamán Pulgar - Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- iMobility Support. (2018). *Registros y libros contables año 2018*. Distrito Metropolitano de Quito.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Sevilla, M. J. (1987). Colocación de mínimos cuadrados. *Digital.csic - Ciencia Abierta*, 114. Recuperado el 18 de Marzo de 2019, de <https://digital.csic.es/handle/10261/25170>
- Silva, J. (2010). *La movilidad en la Ciudad de Quito*. Quito: Observatorio de Política Socio Ambiental.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Strickland III, A., Gamble, J. E., Janes, A., & Sutton, C. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Ciudad de México: McGraw - Hill.
- Zappos.com. (2019). *About Zappos*. Recuperado el 18 de Marzo de 2019, de [https://www.zappos.com/about/?utm\\_campaign=zappos&utm\\_medium=zappos-home&utm\\_source=footer&utm\\_content=text](https://www.zappos.com/about/?utm_campaign=zappos&utm_medium=zappos-home&utm_source=footer&utm_content=text)